

Université de Lausanne

Rapport de gestion

2011



- > enseignement
- > recherche
- > communauté UNIL
- > culture Qualité
- > interactions UNIL-Société
- > place universitaire lausannoise
- > politique de collaboration
- > conditions cadres

Table des matières

Abréviations	11
Préambule	15
Evénements marquants de l'année 2011	17
Le mot du Président du Conseil	19
Introduction	21
L'UNIL en 2011	21
2006-2011 : un bilan de la Direction	23
1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau	35
A. Vision	35
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	36
C. Rapport de réalisation en 2011	36
1.1 Stimuler et valoriser l'innovation pédagogique	36
1.2 Mettre en place des enseignements en sciences naturelles dans les cursus de sciences humaines : « (Sciences) ² »	38
1.3 Mesurer le taux d'encadrement par cursus et répartir les ressources	39
1.4 Favoriser l'organisation coordonnée de l'enseignement	42
1.4.1 Cadre National de Qualification : les objectifs de formation	42
1.4.2 Le Règlement général des Etudes : vers l'harmonisation des pratiques	42
1.5 Renforcer l'acquisition des compétences transversales et préparer à l'utilisation des acquis dans des contextes divers	43
1.5.1 Projet MAGELLAN	43
1.5.2 E-Portfolio pour les étudiants	44
1.6 Passer l'ensemble des cursus à Bologne	45
1.7 Respecter les intentions de la stratégie de la CRUS pour ce qui concerne l'organisation des filières de bachelor et de master	48
1.8 Favoriser la perméabilité des cursus d'études	50
D. Autres activités réalisées en 2011	51
1.9 Formation continue	51
1.10 Centre de langues	54
2. Soutenir et développer la recherche	57
A. Vision	57
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	57
C. Rapport de réalisation en 2011	58
2.1 Améliorer l'encadrement des jeunes chercheurs	58
2.1.1 Mise en place de programmes doctoraux	58
2.1.2 Amélioration des conditions d'emploi pour les candidats au doctorat	59
2.2 Renforcer la culture « recherche »	61

2.2.1 Commissions de la recherche	61
2.2.2 Cellule de soutien à la recherche	63
2.2.3 Euresearch	63
2.3 Valoriser les résultats de la recherche et les transferts de technologies.....	67
2.3.1 PACTT	67
2.3.2 SERVAL	68
D. Autres activités réalisées en 2011	69
2.4. Promotion de l'interdisciplinarité.....	69
2.4.1 Anthropos	69
2.4.2 Les Doctoriales de l'UNIL et le séminaire WKD.....	69
3. Créer une communauté UNIL forte.....	71
A. Vision.....	71
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	71
C. Rapport de réalisation en 2011	72
3.1 Améliorer l'accueil des étudiants, des professeurs et des collaborateurs.....	72
3.1.1 Etudiants	72
3.1.2 Accueil des professeurs.....	73
3.1.3 Accueil du corps intermédiaire et du PAT	73
3.2 Aménager des cursus aux modalités plus flexibles	74
3.3 Promouvoir l'accès des femmes aux postes académiques.....	74
3.4 Impliquer les étudiants et les collaborateurs dans le développement de l'UNIL....	76
3.4.1 Commissions consultatives de la Direction	76
3.4.2 Commission du personnel (CoPers).....	77
3.4.3 Reconnaissance des associations	78
3.5 Développer une politique d'information et de communication interne et externe... 79	
3.5.1 Elaboration d'un nouveau plan stratégique de communication	79
3.5.2 Développement des médias internes de l'UNIL	80
3.5.3 Rencontre de la Direction avec les facultés ou des groupes d'intérêt de la communauté UNIL	81
3.5.4 Campagne Campus Plus	81
3.5.5 Initiative <i>alumni</i>	82
3.6 Renforcer les interfaces existantes de soutien aux étudiants, notamment en matière d'orientation, de logement et de travail	82
3.6.1 Faire connaître l'UNIL et ses filières de formation.....	82
3.6.2 Faciliter l'adaptation aux études universitaires et à leurs méthodes de travail... 84	
3.6.3 Favoriser une écoute et un suivi ciblés sur la personne	84
3.6.4 Faciliter le passage à l'emploi.....	84
3.6.5 Aides sociales	85
3.6.6 Echanges interuniversitaires	86
3.6.7 Logements et emplois temporaires	87

3.7 Renforcer l'appui face au stress et un soutien psychologique	87
3.7.1 DialogUnil	87
3.7.2 Médiation	88
3.7.3 Autres activités de soutien.....	88
D. Autres activités réalisées en 2011	89
3.8 Adaptation des prix des restaurants universitaires	89
4. Développer une culture Qualité	91
A. Vision.....	91
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	91
C. Rapport de réalisation en 2011	91
4.1 Ancrer le concept Qualité dans la culture de l'UNIL	91
4.1.1 Evolution du concept Qualité de l'UNIL	92
4.1.2 Evaluation des facultés et des cursus d'études	92
4.1.3 Evaluation des enseignements	94
4.1.4 Evaluation des services centraux	95
4.2 Intégrer le processus Qualité dans la gouvernance de l'UNIL.....	95
4.2.1 Rencontres de validation et de suivi des évaluations	96
4.2.2 Audit OAQ 2007-2008.....	96
4.3 Créer une culture basée sur des exigences très élevées lors du recrutement des professeurs	97
D. Autres activités réalisées en 2011	98
4.4 Présidence du Réseau Qualité des Hautes écoles suisses	98
5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société	99
A. Vision.....	99
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	100
C. Rapport de réalisation en 2011	100
5.1 Mettre en valeur la qualité scientifique de niveau international de la recherche menée par la Faculté des HEC et stimuler l'obtention de mandats d'expertise et de conseil	100
5.2 Développer la formation continue	101
5.3 Développer les actions grand public.....	102
5.3.1 Le cours public.....	102
5.3.2 Les Mystères de l'UNIL 2011 : l'économie sous toutes ses formes	103
5.3.3 Interface Sciences-Société : développement des activités du Laboratoire public « L'Epreuve » et des ateliers de sciences humaines	104
5.3.4 Relations avec les médias.....	105
5.3.5 Convention « Prix européen de l'essai Charles Veillon »	106
5.4 Créer un relais informel avec le monde politique.....	107
5.5 Renforcer les relais avec les gymnases.....	107
5.5.1 Forum Gymnases-Université	107

5.5.2 Actions Interface Sciences-Société avec les gymnases.....	108
5.6 Favoriser la rencontre entre l'UNIL et la Société pour répondre aux grands questionnements contemporains.....	109
5.7 Offrir des places d'apprentissage dans les différentes activités de l'Université	110
D. Autres activités réalisées en 2011	111
5.8 Activités de médiation scientifique.....	111
5.8.1 Plateforme Nanopublic	111
5.8.2 Partenariat UNIL - WWF	111
5.8.3 Autres activités de médiation scientifique	112
5.8.4 Ethos - Plateforme interdisciplinaire d'éthique de l'UNIL.....	112
5.9 PACTT	112
5.10 Activités culturelles.....	112
6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL	115
A. Vision.....	115
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	116
C. Rapport de réalisation en 2011	116
6.1 Trouver le bon positionnement structurel de la FBM, garantissant une gouvernance commune UNIL / CHUV et une autonomie adéquate (Projet MEDUNIL).....	116
6.2 Placer les sciences de la vie au centre de la construction de la place lausannoise	118
6.3 Renforcer et étendre les échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL	121
6.4 Mettre en valeur le campus commun à l'UNIL et à l'EPFL	124
6.4.1 Lancement de l' <i>agenda 21</i> de l'UNIL	124
6.4.2 Politique énergétique commune UNIL-EPFL	125
6.4.3 Mobilité douce sur le site UNIL-EPFL	126
6.4.4 Formation et activité des secouristes	126
6.4.5 Centre sport et santé	127
D. Autres activités réalisées en 2011	128
6.5 Conseil de Direction UNIL-CHUV.....	128
7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international.	129
A. Vision.....	129
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	130
C. Rapport de réalisation en 2011	130
7.1 Affirmer les compétences originales de l'UNIL, en particulier l'Ecole des sciences criminelles (ESC) et la Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE)	130
7.1.1 Ecole des sciences criminelles	130
7.1.2 Faculté des géosciences et de l'environnement.....	131
7.2 Intensifier et structurer la collaboration au sein du Triangle Azur	132

7.2.1	Cursus communs	132
7.2.2	Domaines de collaboration: politique de partenariat	133
7.2.3	Autres objets traités	134
7.3	Développer la collaboration avec d'autres universités au niveau national et international	135
7.3.1	Collaborations au niveau du master	135
7.3.2	Arc lémanique.....	135
7.3.3	FORS.....	135
7.3.4	Collaboration avec l'IUKB	136
7.3.5	Réseaux nationaux	136
7.3.6	Collaborations internationales	136
7.4	Jouer un rôle de leader au sein du Swiss Finance Institute (SFI)	139
7.5	Collaborer avec les HEP et les HES	140
7.6	Utiliser l'expérience de l'UNIL pour jouer un rôle majeur au sein des organes de politique universitaire suisse	142
D.	Autres activités réalisées en 2011	143
7.7	CUSO	143
8.	Chantiers prioritaires	145
8.1	Systemes d'information	145
A.	Vision	145
B.	Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	145
C.	Rapport de réalisation en 2011	145
8.1.1	SAP et intégration de services.....	145
8.1.2	Entrepôt de données.....	146
8.1.3	Comptabilité analytique automatisée.....	148
8.1.4	Outil de pilotage pour la Direction et les Décanats	148
8.2	Ressources humaines	149
A.	Vision	149
B.	Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	149
C.	Rapport de réalisation en 2011	149
8.2.1	Stabiliser et consolider le Service des Ressources humaines (SRH)	149
8.2.2	Assurer la gestion administrative du personnel.....	150
8.2.3	Réorganiser les outils informatiques de gestion des Ressources humaines... ..	150
8.2.4	Définir et mettre en œuvre une politique des Ressources humaines.....	151
8.3	Gestion financière	152
A.	Vision	152
B.	Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	152
C.	Rapport de réalisation en 2011	152
8.3.1	Renforcer le Service financier de l'UNIL	152
8.3.2	Compléter les règles de gestion.....	153

8.3.3 Mettre en place une planification financière pluriannuelle et « glissante »	154
8.3.4 Elaborer une politique d'utilisation des <i>overheads</i>	154
8.4 Locaux	156
A. Vision	156
B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD	156
C. Rapport de réalisation en 2011	156
8.4.1 Développer un outil d'inventaire des locaux et de leur utilisation.....	156
8.4.2 Etendre les espaces disponibles sur le site de Dorigny par la restauration de l'usine Leu (Geopolis)	157
8.4.3 Réorganiser les sciences de la vie sur la place lausannoise.....	157
8.4.4 Actions en faveur du développement durable	158
9. Rapport des Facultés	159
9.1 Faculté de théologie et de sciences des religions (FTSR)	159
9.2 Faculté de droit et des sciences criminelles	162
9.3 Faculté des lettres.....	164
9.4 Faculté des sciences sociales et politiques (SSP).....	167
9.5 Faculté des Hautes études commerciales (HEC).....	171
9.6 Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE)	176
9.7 Faculté de biologie et de médecine (FBM)	179
10. Chiffres et statistiques	187
10.1 Etudiants	187
10.1.1 Effectifs des étudiants inscrits au semestre d'automne 2011 par cursus ..	187
10.1.2 Provenance des étudiants débutants au semestre d'automne 2011 en master	187
10.1.3 Effectifs des étudiants inscrits au semestre d'automne 2011 par faculté..	188
10.1.4 Effectifs des étudiants par cursus de bachelors inscrits au semestre d'automne 2011	188
10.1.5 Effectifs des étudiants par cursus de masters inscrits au semestre d'automne 2011	189
10.1.6 Effectifs des étudiants par cursus de Master of Advanced Studies (MAS) inscrits au semestre d'automne 2011	191
10.1.7 Provenance des étudiants inscrits au semestre d'automne 2011 (domicile au moment de l'obtention de la maturité)	192
10.1.8 Grades décernés	193
10.2 Personnel	194
10.2.1 Personnel rémunéré par l'enveloppe budgétaire de L'UNIL (en EPT) - sans la médecine clinique	194
10.2.2 Personnel toutes sources de financement confondues (en EPT)	195
10.2.3 Professeurs entrés en fonction entre le 1 ^{er} août 2010 et le 31 juillet 2011 (nombre de personnes)	196

10.2.4 Assistants - doctorants (EPT)	196
10.2.5 Effectif du personnel par faculté en EPT	197
10.2.6 Direction et ses services	200
11. Gestion financière	203
11.1 Budget 2011.....	203
11.2 Exploitation du budget 2011	204
11.3 Etat du Fonds de réserve et d'innovation (FRI)	206
11.4 Statistique financière des dépenses de fonctionnement de l'UNIL comprenant toutes les sources de fonctionnement.....	206
11.5 Gestion des biens universitaires vaudois.....	208
11.6 Financement de la mise en œuvre du plan stratégique de l'Université.....	210
11.7 Budget 2012.....	210
12. Organes de l'UNIL	213
12.1 La Direction	213
12.2 Le Conseil de l'UNIL.....	214
12.3 Les Doyens.....	215
Annexes	217
I. Base légale	219
II. Plan stratégique UNIL	220
III. Plan stratégique EMPD (équivalences EMPD-Plan stratégique)	223

Abréviations

ACIDUL	Association du corps intermédiaire et des doctorants de l'Université de Lausanne
ADIFAC	Archivage et diffusion de l'information facultaire de la Faculté de biologie et de médecine
AIU	Accord intercantonal universitaire
Ba	Bachelor (Baccalauréat universitaire)
BCU	Bibliothèque cantonale et universitaire
CADMOS	Center for Advanced Modeling Science
CAS	Certificate of Advanced Studies (Certificat de formation continue)
CDH	Collège des humanités de l'EPFL
CDIP	Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CDL	Centre de langues
CePO	Centre pluridisciplinaire d'oncologie
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
Ci	Centre informatique
COHEP	Conférence suisse des Recteurs et Rectrices des Hautes écoles pédagogiques
CoPers	Commission du personnel
COVER	Commission valorisation enseignement et recherche
CRUS	Conférence des Recteurs des Universités suisses
CSE	Centre de soutien à l'enseignement
CUS	Conférence universitaire suisse
CUSO	Conférence universitaire de Suisse occidentale
DAS	Diploma of Advanced Studies (Diplôme de formation continue)
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DSAS	Département de la santé et de l'action sociale
DWH	Data warehouse
ECTS	European Credit Transfer System
EFLE	Ecole de français langue étrangère
EMBA	Executive Master of Business and Administration
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPT	Equivalent plein-temps
EQUIS	European Quality Improvement System
ERASMUS	European Region Action Scheme for the Mobility of University Students
ESC	Ecole des sciences criminelles

Abréviations

ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (EPF Zurich)
FAE	Fédération des associations d'étudiants
FBM	Faculté de biologie et de médecine
FCUE	Formation continue UNIL - EPFL
FDSC	Faculté de droit et des sciences criminelles
FGSE	Faculté des géosciences et de l'environnement
FIP	Fonds d'innovation pédagogique
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique
FORS	Fondation pour la recherche en sciences sociales
FP7	7 ^e programme-cadre de recherche et développement de l'Union européenne
FRI	Fonds de réserve et d'innovation
FTSR	Faculté de théologie et de sciences des religions
GBUV	Gestion des biens universitaires vaudois
HEC	Faculté des Hautes études commerciales
HEMU	Haute école de musique
HEP	Haute école pédagogique
HES	Haute école spécialisée
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
IMD	International Institute for Management Development
ISB	Institut suisse de bioinformatique
ISREC	Institut suisse de recherche expérimentale sur le cancer
IST	Institut universitaire romand de santé au travail
LAU	Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des Hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités)
LEHE	Loi fédérale sur la promotion des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des Hautes écoles
LICR	Ludwig Institute for cancer research
LPMéd	Loi sur les professions médicales
LUL	Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne
Ma	Master (Maîtrise universitaire)
MAS	Master of Advanced Studies (Maîtrise de formation continue)
MBA	Master of Business and Administration
MD	Doctorat en médecine
MD-PhD	Doctorat en médecine et ès sciences
MER	Maître d'enseignement et de recherche
NCCR	National centres of competence research

NQF	National Qualification Framework Cadre national de qualifications pour le domaine des Hautes écoles suisses
OAQ	Organe d'Accréditation et d'Assurance Qualité des Hautes écoles suisses
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
OFS	Office fédéral de la statistique
PACTT	Partnership and Corporation of Technology Transfer (Service UNIL-CHUV)
PAS	Professeur associé
PAST	Professeur assistant
PAT	Personnel administratif et technique
PD	Privat-Doctent
PO	Professeur ordinaire
PTit	Professeur titulaire
RCFE	Réseau romand de conseil, formation et évaluation
RG	Rapport de gestion
RGE	Règlement général d'études
RISSET	Réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologies
SAP	Systems, applications and products for data processing
SASC	Service des affaires socio-culturelles
SCI	Système de contrôle interne
SERVAL	Serveur académique lausannois
SFI	Swiss Finance Institute
SHS	Sciences humaines et sociales
SOC	Service d'orientation et conseil
SRH	Service des ressources humaines
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques
SSPH+	Swiss School of Public Health+
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNIBE	Université de Berne
UNIBAT	Service des bâtiments et travaux
UNICOM	Service de communication
UNIFR	Université de Fribourg
UNIGE	Université de Genève
UNINE	Université de Neuchâtel
UNIsép	Service sécurité, environnement, prévention
USI	Université de la Suisse italienne
VEI	Projet « Vivre ensemble dans l'incertain »

Préambule

A. Objectif et cadre légal du rapport de gestion

Le rapport de gestion de la Direction se calque sur les objectifs et chantiers prioritaires du Plan stratégique de l'UNIL, augmentés des objectifs du Conseil d'Etat fixés dans l'Exposé des motifs et projet de décret¹ sur le plan stratégique pluriannuel 2007 – 2012 de l'Université de Lausanne d'octobre 2007².

Les mesures nécessaires à la réalisation de ces objectifs sont déclinées dans le Plan de développement de l'UNIL³, qui a été approuvé le 25 septembre 2008 par le Conseil de l'UNIL.

Le rapport de gestion est donc structuré, pour la quatrième année consécutive, sur la même trame que le Plan de développement, de manière à donner un suivi systématique des actions menées, objectif par objectif. A cela s'ajoute, dans chaque chapitre, sous le titre « Autres activités réalisées en 2011 », la description d'activités de base de l'UNIL, nécessaires au bon fonctionnement de celle-ci. Ce système permet également une lecture suivie des réalisations annoncées dans les rapports 2008, 2009 et 2010.

Lors de sa séance ordinaire du 26 avril 2012 le Conseil de l'Université a :

- approuvé les comptes 2011 de l'Université
- adopté le présent rapport de gestion 2011 (selon l'art. 29, al. h) sur la base des documents qui lui étaient soumis par la Direction.

¹ Cf. *infra* EMPD

² On trouve dans l'EMPD les axes stratégiques du Conseil d'Etat pour le domaine de l'enseignement supérieur dans le Canton, ainsi que le plan stratégique 2007-2012 de l'Université de Lausanne. Ce dernier est constitué de a) les propositions de l'Université de Lausanne (soit le plan stratégique tel l'UNIL l'a présenté au Conseil d'Etat) et b) les propositions du Conseil d'Etat (soit les objectifs complémentaires ou supplémentaires assignés à l'UNIL par l'autorité politique).

³ Ces trois documents sont disponibles sur le site UNIL > Portail interne UNIL > Documents – Formulaire > Vision stratégique de l'UNIL (www.unil.ch/central/page12869.html).

Evénements marquants de l'année 2011

DATE		SECTION
JANVIER		
1	Ouverture du « Ludwig Center for Cancer Research of the University of Lausanne »	6.2
27	FBM Research Day 2011 regroupant les chercheurs du CHUV et de la FBM	9.7
FEVRIER		
15-19	Semaine d'accueil des nouveaux étudiants et étudiants en échange	3.6.6
MARS		
8	Remise du Prix de l'Essai Charles Veillon à Jean-Claude Mathieu	5.3.5
9	Journée des Masters	3.6.1.4
30-31	Participation de l'UNIL au Salon de l'étudiant de Lausanne (Beaulieu)	3.6.1.2
31	2 ^e édition des « Doctoriales », journée de la recherche à l'UNIL	2.4.2
AVRIL		
15	Happy Birthday HEC Lausanne, journée de conférences, concert et soirée de gala à l'occasion du centenaire de la Faculté des HEC	9.5
MAI		
4-5	Journées <i>check out</i> de promotion de la mobilité auprès des étudiants	3.6.6
12	Forum des 100 de l'Hebdo en partenariat avec l'UNIL – 7 ^e édition	
27	<i>Dies academicus</i>	
27-29	10'000 visiteurs aux Mystères de l'UNIL sur le thème de l'économie	5.3.2
23	Ouverture du chantier du Centre Sport et Santé	6.4.5
JUIN		
6	Réception par la Direction de l'UNIL des Professeurs honoraires avec une conférence du Professeur Medhi Tafti sur le sommeil	
26	Inauguration des nouveaux locaux de la Formation continue UNIL-EPFL	5.2
28	Journée LABEL-FBM / FBM Awards	9.7
AOUT		
25	Cours public « Autrement dit » intitulé <i>Qu'y aura-t-il après le livre ?</i>	5.3.1
15 et 31	Campagne de logement pour les étudiants	3.6.7

SEPTEMBRE		
12	Soirée d'accueil des nouveaux professeurs	3.1.2
12-16	Semaine d'accueil des nouveaux étudiants et étudiants en échange	3.1.1
20	Rentrée universitaire, l'UNIL propose 15 bachelors et 31 masters à ses 12'242 étudiants	1.6
20-22	Cérémonies d'ouverture des cours dans les facultés	3.1
30	10 ^e anniversaire du Bureau de l'Égalité des chances avec une campagne et un concours de films de poche autour du thème de l'égalité	3.5.1
OCTOBRE		
3	Rencontre de la Direction avec les autorités du district de Morges	5.4
4	Visite à l'UNIL de la Présidente de l'Inde pour l'inauguration de la chaire Tagore	9.3
7	Journée de la recherche de la Faculté des lettres	9.3
10	Campagne et table ronde contre l'homophobie, en collaboration avec l'état de Vaud et l'Association Plan Queer	3.5.1
12	Inauguration de l'exposition itinérante de l'Interface sur les nanotechnologies à Lausanne	5.8.1
31	Ouverture du réseau Alumni (12'679 membres)	3.5.5
25-28	L'UNIL coorganise le Séminaire World Knowledge Dialog (recherche interdisciplinaire)	2.4.2
NOVEMBRE		
4	Journées <i>check out</i> de promotion de la mobilité auprès des étudiants	3.6.6
9	Réception annuelle du Conseil d'Etat par la Direction de l'UNIL	5.4
16	Rencontre annuelle de la Direction de l'UNIL avec les directeurs de gymnases du canton	5.4
17	Journée de la recherche de la Faculté des SSP	9.4
30	Journée des gymnasiens	3.6.1.1
DECEMBRE		
1	Journée des gymnasiens	3.6.1.1

Le mot du Président du Conseil

Il est des expressions qui font florès. Elles voyagent et disséminent leur sens au gré des vents de l'histoire, des courants de la culture et des sols où elles se déposent. Ainsi a-t-on pu entendre ici ou là parler de l'université et de la *tour d'ivoire* qu'elle serait pour les individus qui la peuplent. Devenue pour d'aucuns une simple catachrèse (une métaphore morte) du supposé isolationnisme de l'académie, la belle métaphore de la « tour d'ivoire » fait oublier qu'elle a voyagé sur les ailes de la poésie, du Cantique des Cantiques en passant par Sainte-Beuve et par les poètes romantiques. Elle a quitté l'hébreux, a passé par le grec et le latin ; elle a délaissé les rivages de la Palestine où on la regrette encore en ces temps troublés, s'est frottée aux marbres d'Athènes et a passé par les ruelles de Rome. Aujourd'hui, elle est devenue *ivory tower* ou *Elfenbeinturm*, une métaphore internationale de Cambridge à Berlin, d'Oslo au Caire, de Buenos Aires à Pékin. A qui voudra la considérer avec un peu d'attention, la « tour d'ivoire » parlera de tout sauf d'isolement, mais au contraire d'ouverture, de contact, de relations inattendues et historiquement novatrices.

Les mots et les phrases que nous utilisons au quotidien et qui semblent si profondément ancrés dans nos langues et cultures locales nous viennent d'ailleurs, d'un ailleurs qui toujours recule dans le temps et l'espace. Nous parlons la langue d'ici, mais elle vient de là. Notre expérience de la culture est ainsi toujours double : à la fois locale et globale. L'Université de Lausanne est à la fois suisse, suisse romande, francophone, lausannoise et pourtant, que l'on le veuille ou non, qu'on le sache ou non, elle est internationale, ouverte sur le monde, à la croisée de ses chemins.

On est né quelque part et on étudie et enseigne quelque part, entouré de collaborateurs et collaboratrices dont les visages et les accents disent leur rapport au monde. Dans ce monde dont on répète à l'envi qu'il est partout pareil, que ce n'est plus la peine de se déplacer puisque les moyens de communication nous rendent interconnectés, que ce n'est plus la peine d'apprendre les langues puisque des codes de communication peuvent remplacer le langage et ses métaphores vives, le rôle clef de l'université du vingt et unième siècle est d'articuler le lieu où l'on est avec partout ailleurs.

En 2012, le Conseil de l'Université a débattu et adopté les mesures qui figureront dans le prochain Plan stratégique de l'UNIL et où une place toute particulière est faite aux relations internationales. L'UNIL veut accueillir les étudiant/Es et enseignant/Es de la terre entière pour leur offrir un lieu de développement spécifique. Dans le même temps, elle veut aussi s'offrir au monde et se projeter au-delà de ses langues et pratiques académiques pour produire en ce monde des possibilités incalculables et inconnues. Le Conseil de l'Université a ainsi approuvé des mesures qui visent à faire de l'UNIL une institution qui ne se dissout pas dans l'indifférence du monde, mais, forte de ses différences, se lie à lui, le traduit, le transmet, le transforme.

Boris Vejdovsky



Président du Conseil de l'Université

Introduction

L'UNIL en 2011

En sus des activités de l'Université de Lausanne au cours de l'année écoulée, le rapport de gestion 2011 présente dans son introduction un bilan de la période 2006-2011 qui correspond au mandat de la Direction de l'Université. Pendant cinq ans, celle-ci s'est efforcée de mettre à disposition des facultés et de l'ensemble de la communauté universitaire les meilleures conditions pour que l'Université atteigne les objectifs fixés par le Plan stratégique pluriannuel.

Le préambule du présent rapport de gestion présente donc quelques pages de réflexion générale sur le chemin qu'a parcouru l'UNIL depuis 2006. En cinq ans, celle-ci a énormément évolué. Elle a développé ses compétences et ses infrastructures pour se mettre toujours mieux au service des missions que les autorités politiques et la société lui confient. Sur le plan de l'enseignement, elle est sortie de la phase d'introduction de la réforme des études conforme au processus de Bologne, elle en tire maintenant les avantages et en a identifié les effets néfastes. La culture de recherche s'est bien implantée dans tous les secteurs de l'Université, ce qui s'est concrétisé par des succès sans précédent en termes d'obtention de fonds de recherche et de résultats scientifiques. Enfin, l'UNIL a pris très à cœur sa mission de service à la société en intensifiant le dialogue par de multiples manifestations qui ont montré que l'UNIL vit en interaction avec la population du Canton de Vaud. De plus, la Direction a résolument conduit une politique d'ouverture : ouverture de l'Université vers la société, vers les collaborations avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et de recherche et ouverture vers le monde. Arrivée au terme de son mandat du 1^{er} septembre 2006 au 31 août 2011, la Direction a dressé pour chacun des sept objectifs prioritaires du Plan stratégique pluriannuel un bilan très synthétique qui explique en quoi l'UNIL a changé en cinq ans.

La seconde partie du rapport est consacrée aux actions menées en 2011 en vue des objectifs stratégiques, ainsi qu'à la présentation des principales activités des services et des facultés. L'ambition n'est pas pour autant de décrire la totalité de ce qui a été fait en 2011, mais de donner suffisamment de substance pour convaincre le lecteur de l'engagement de toute la communauté universitaire – de la Direction, des Décanats, des facultés, des services, des enseignants, des chercheurs, du personnel administratif et technique et des étudiants - pour faire de l'UNIL un lieu où le savoir se crée et se transmet, le lieu du *savoir vivant* !

L'Université de Lausanne peut être fière de son bilan. Pourtant, beaucoup reste à faire pour qu'elle occupe une place forte et incontournable dans le paysage national des Hautes écoles et pour qu'elle rayonne au niveau international. C'est l'enjeu principal pour l'avenir de l'UNIL !

C'est avec l'ambition de relever ce défi que la nouvelle Direction de l'Université a pris ses fonctions le 1^{er} septembre 2011 pour un mandat allant jusqu'au 31 juillet 2016. Elle est convaincue que l'UNIL a les moyens de répondre à ce défi et c'est dans cet esprit qu'elle a rédigé le Plan d'intentions 2012-2016 qui a reçu un préavis favorable unanime du Conseil de l'Université en décembre 2011. Par son Plan d'intentions, la Direction veut défendre les valeurs qui sont chères à

Introduction

l'Université et atteindre 14 objectifs prioritaires à l'horizon 2016. Ce document sera soumis aux autorités politiques en 2012 afin d'élaborer le prochain Plan stratégique pluriannuel. La politique que la Direction de l'Université mènera jusqu'en 2016 s'inscrit clairement dans la continuité de ce qui a caractérisé son action pendant la période 2006-2011, mais donnera de nouvelles perspectives de développement à l'Université de Lausanne.

Dominique Arlettaz



Recteur de l'Université de Lausanne

2006-2011 : un bilan de la Direction

Enseignement (chapitre 1)

Chacun des projets du chapitre Enseignement a d'abord vécu son propre calendrier de mise en œuvre. Le Programme (Sciences)² a par exemple été mis en place en automne 2009 ; il poursuit aujourd'hui son développement avec l'ambition – en agissant à toutes les étapes de la formation (bachelor, master, doctorat) – de susciter des projets de recherche interdisciplinaires originaux. Les sept modules du programme de niveau bachelor, qui ont rencontré un beau succès, ne forment donc que la première étape d'un projet dont chaque pas est l'occasion d'un nouveau pari. Le master à temps partiel (cf. chapitre 3.2) a été inauguré en automne 2010 ; il a d'ores et déjà permis à plusieurs dizaines d'étudiants de poursuivre ou de reprendre leurs études selon des modalités adaptées à leur situation. Dans quelques années, le dispositif sera évalué et la question de son extension aux cursus de bachelor sera posée. Le Fonds d'innovation pédagogique (à l'instar des offres de formation du Centre de Soutien à l'Enseignement) a suscité, depuis sa création en 2008, une émulation croissante en matière de pédagogie et stimulé la réflexion sur l'évolution des méthodes d'enseignement à l'université. L'amélioration de l'encadrement est pour sa part une entreprise presque sans fin en raison de la croissance de l'UNIL. Si les moyens consentis pendant les cinq dernières années ont permis d'améliorer les conditions d'études dans certains secteurs qui en avaient le plus besoin (les sciences criminelles, les sciences du sport, les études genre), ils ont seulement permis d'amortir les effets des hausses des effectifs dans d'autres domaines (HEC ou Droit). Ces allocations de moyens devront à l'avenir être accompagnées de réformes dans la construction de l'enseignement et de l'offre de formations (HEC et Droit n'offrent par exemple qu'un seul bachelor dont les volées deviennent aujourd'hui trop nombreuses). La formation continue (cf. chapitre 5.2) a concentré également beaucoup d'efforts en matière de programmes certifiants (CAS-DAS-MAS). Depuis la création de la Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL en août 2008, la formation continue est dans une perspective de développement et de diversification qui va s'attacher, dans le futur, à mieux valoriser les formations courtes (non-certifiantes).

Le plus important au cours de ces cinq années n'est pourtant pas la réussite de telle ou telle entreprise (ou même la réussite de *toutes* les entreprises). Le plus important est que l'ensemble des projets concernant l'enseignement a évolué dans le sens d'une cohérence de plus en plus évidente. Chacun des projets, qui avait d'abord été conçu et conduit pour lui-même, a progressivement perdu son insularité pour prendre place dans un continent fermement dessiné. Certains projets, qui n'avaient pas trouvé d'emblée une solution satisfaisante (comme la question de l'organisation coordonnée de l'enseignement) se sont logés dans ce paysage, comme les pièces d'un puzzle. C'est en raison de la logique qui unissait manifestement tous les aspects de l'enseignement, que la rédaction d'un *Règlement général des études* a pu par exemple être entreprise par le Conseil de l'UNIL et menée à bien avec une remarquable célérité. L'application de ce Règlement est programmée pour l'automne 2012. Dans la foulée, la question d'une réforme de la gestion informatique des études a été posée (le projet GESTUD). Ces deux derniers projets n'auraient pas pu être envisagés sans l'espoir d'une participation active de la communauté de l'UNIL.

Le paysage de l'enseignement à l'UNIL, tel qu'il se présente aujourd'hui, résulte à la fois de choix institutionnels forts (la notion de service public, la démocratisation des études, la qualité de l'encadrement et de l'enseignement, la lisibilité et la transparence de l'offre de formation, la fluidité des systèmes de mises à niveau ou de passerelles) et de sollicitations extérieures, plus ou moins impératives. De celles-ci, l'UNIL a toujours cherché à s'approprier positivement les principes, les résultats ou les interrogations : les recommandations de la CRUS, les enquêtes de l'UNES et de la FAE sur le processus de Bologne, la mise en œuvre du Cadre national de qualification, les audits de l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des Hautes écoles ont été autant d'occasions d'améliorer la qualité des cursus. Car c'est bien à la qualité des cursus que collaborent tous les projets du dicastère Enseignement : lisibilité de l'ensemble de l'offre de l'UNIL, rédaction des objectifs de formation (NQF), construction et gestion des cursus sur une base commune (RGE et GESTUD), encouragement à l'innovation pédagogique (FIP), suivi des évaluations de cursus (OAQ), évaluation des enseignements (CSE), encadrement, ouverture à l'interdisciplinarité et au plurilinguisme, attention portée aux compétences transversales et aux compétences transférables, conditions d'études (master à temps partiel). Cette convergence a non seulement conduit à des résultats tangibles mais a aussi favorisé une réelle évolution de la culture de l'enseignement à l'UNIL.

Créer une culture de la recherche (chapitre 2)

Parfois pompeusement appelée « quête de savoir », la recherche relève avant tout de la curiosité, de la mise en question intellectuelle et expérimentale, et de la remise en question constante des connaissances acquises. Qu'il s'agisse de recherche de base, sans objectifs directs d'applications, ou de recherche appliquée, elle est une des missions fondamentales de l'Université. Toutefois, si pointue soit-elle, la recherche gagne à s'exposer au regard de l'autre par le dialogue et la communication. C'est le sens que la Direction a voulu donner à sa politique de la recherche au cours de ces cinq dernières années. Elle a opté pour les conditions cadres et les actions suivantes :

Conditions cadres :

- le travail de recherche relève de la compétence des facultés
- la Direction soutient la recherche dans les facultés et promeut le dialogue des savoirs
- la Direction se prononce sur le choix stratégique des grands projets nationaux

Actions d'ordre général :

- soutien au recrutement des meilleurs scientifiques aux postes professoraux
- amélioration des conditions de travail et de formation de la relève
- soutien aux demandes de financements du Fonds national suisse (FNS)
- soutien aux demandes de financements européens (Euresearch)
- soutien aux choix stratégiques et aux candidatures aux grands projets nationaux (NCCR, PRN, SystemsX.ch)
- soutien à l'obtention de fonds philanthropiques (grant office)

- soutien à la protection de la propriété intellectuelle et au transfert de technologie (PACTT)
- développement d'outils d'évaluation de la qualité de la recherche

Promotion des échanges et du dialogue des savoirs :

- échanges entre les scientifiques et la Direction dans le cadre de la commission de la recherche de l'Université
- promotion de la création de commissions de la recherche au sein des facultés
- promotion de la recherche interdisciplinaire et du dialogue avec la société (projet Anthropos, projet Vivre ensemble dans l'incertain - VEI)
- promotion d'événements de recherche (Doctoriales de l'UNIL, projet « VEI », « World Knowledge Dialogue » (WKD), Journées de la recherche facultaires, présentation d'instruments de financement de la recherche)
- création du réseau Alumni

Les résultats de cette politique se déclinent en qualité et en quantité. Sur le plan qualitatif par l'évolution de la culture de recherche vers plus d'ouverture, de transversalité, d'interdisciplinarité et de communication. Les nouveaux événements de recherche sont autant d'occasions pour les jeunes chercheuses et chercheurs de présenter leurs travaux et de voir ceux des autres. L'UNIL est sortie du bois pour étudier scientifiquement des questions sociétales au travers des projets VEI, tels que : *Le Bénéfice de l'âge*, *L'économie sociale et solidaire*, *INTERNORM*, *Quels paysages agricoles en 2030 ?*, *Les Approches géographiques et sociologiques des nouveaux paysages religieux* et *La médecine de transplantation* (<http://www.unil.ch/vei>).

Sur le plan quantitatif par le succès croissant des scientifiques de l'UNIL auprès du FNS, des fonds européens, d'autres fonds compétitifs, et de l'obtention sans précédent de deux Pôles nationaux de recherche (NCCR) en sciences sociales (LIVES) et en neurosciences psychiatriques (SYNAPSY) - avec l'EPFL et l'Université de Genève. Enfin, l'UNIL caracole en tête des classements des universités européennes en ce qui concerne le nombre de citations par articles scientifiques produits par ses chercheuses et chercheurs. Cette évolution réjouissante n'est que juste récompense de la qualité des scientifiques de l'UNIL, qui ont su se distinguer pour se profiler aux plus hauts rangs de l'originalité et des découvertes.

Créer une communauté UNIL forte (chapitre 3)

En 2006, la Direction constatait que le personnel et les étudiants de l'UNIL ne se percevaient pas, pour la plupart, comme membres d'une même institution. Il apparaissait donc comme primordial que l'Université renforce le lien soudant sa communauté. La Direction a donc élaboré dans son plan une série de mesures spécifiques : alors qu'il est évidemment difficile de quantifier l'émergence d'une culture institutionnelle, personne ne doute aujourd'hui que celle-ci s'est progressivement constituée au cours des dernières années.

Les rapports de gestion successifs font état de la réalisation des mesures spécifiques : on y voit que les nouveaux arrivés à l'UNIL bénéficient d'un accueil organisé à l'échelle de l'Institution, que l'UNIL se distingue des universités voisines par l'introduction de cursus de master à temps partiel et que dorénavant plus de

25% des personnes accédant chaque année au statut professoral sont des femmes. Finalement les mécanismes d'implication des étudiants et des collaborateurs dans le fonctionnement de l'UNIL sont aujourd'hui rôdés : hormis le Conseil de l'Université et les Conseils de faculté, 13 commissions consultatives permettent aux représentants de tous les corps de l'UNIL de faire remonter leurs analyses et propositions jusqu'à la Direction. Le dialogue entre Direction et les associations (FAE et ACIDUL) permet un échange et une clarification réguliers des préoccupations et attentes respectives ; à plusieurs reprises, un tel dialogue a également pu avoir lieu avec d'autres entités ou individus.

Mais avant tout l'émergence d'une culture institutionnelle forte résulte de la mise en œuvre d'un plan stratégique conçu comme un outil d'intégration procédant par grands axes transversaux plutôt que par pôles sectoriels de différenciation. Quelques exemples : l'encadrement pédagogique et les mesures de soutien à l'innovation dans ce domaine proposées à tous les enseignants ; les « Doctoriales » permettant aux jeunes chercheurs de toutes les facultés de se réunir pour présenter leurs projets de recherche ; la mise sur pied d'un processus d'autoévaluation de la Qualité – tant dans les facultés que dans les services administratifs centraux – piloté par la Direction pour amener chaque composante à penser et à définir ses buts et son fonctionnement de manière systématique ; la production chaque année des Mystères de l'UNIL au cours desquels l'Institution mobilise toutes ses ressources pour se produire aux yeux du grand public etc. Ce ne sont là que quelques exemples pour illustrer comment les composantes de l'UNIL ont été progressivement intégrées à des initiatives et manières de faire qui les ont amenées à envisager leurs pratiques et vécus individuels à l'échelle de toute l'Institution.

Cette prise de conscience progressive de la dimension institutionnelle a été facilitée par une politique de communication raisonnée, systématique et orientée vers des objectifs définis par la Direction. Sur le seul plan visuel, les membres de l'UNIL évoluent aujourd'hui sur un campus clairement signalisé, à ses portes et entre ses bâtiments depuis 2005, mais également au sein de ces derniers, selon un code décliné de manière uniforme et cohérente depuis 2008. La documentation abondante produite par l'Institution pour orienter les individus sur son fonctionnement (rapport annuel, affichage sur le campus, fiches d'orientation pédagogique, brochures etc.) répond à un code graphique immédiatement identifiable. La fréquentation de www.unil.ch/actu, inauguré en 2008 pour diffuser selon une logique journalistique une information immédiate sur la vie institutionnelle à toutes les personnes directement concernées par l'UNIL, a vu sa fréquentation sextupler en l'espace de quatre ans. Tout événement majeur est systématiquement publié à l'attention de la communauté ou de sa partie concernée.

Aujourd'hui la cohésion institutionnelle reste une préoccupation quotidienne de la Direction, comme elle doit l'être pour la gouvernance de toute organisation de grande taille. En revanche la Direction n'estime plus nécessaire de distinguer cette problématique sous forme d'un axe stratégique dans son nouveau plan d'intentions 2012 – 2016.

Développer une culture Qualité (chapitre 4)

L'enjeu majeur lié à la qualité au sein de l'UNIL réside dans la création d'une culture Qualité à l'échelle de l'Institution. C'est-à-dire que la qualité des activités et des prestations devrait s'imposer à la fois comme une valeur (« caractère de ce qui est estimé, jugé comme désirable ») partagée par les membres de la communauté universitaire et comme une responsabilité collective. Dans la mesure où il s'agit d'une évolution de la culture organisationnelle, cet effort s'inscrit dans la durée et suppose des interventions variées à des niveaux multiples.

Les premières mesures institutionnelles en faveur de la qualité de l'enseignement datent de 1999. Depuis, l'évaluation de l'enseignement et le conseil aux enseignants n'ont cessé de progresser. Une attention particulière a été portée à l'évaluation qui est faite au moment de l'engagement et du renouvellement de mandat des enseignants (cf. chapitre 4).

A l'évaluation des enseignements se sont ajoutées les évaluations des services centraux administratifs, des facultés et des cursus. Le système Qualité de l'UNIL, composé de l'ensemble de ces éléments, a donc été passablement étoffé durant cette législature.

Soucieuse de stimuler la réflexion sur l'adéquation des prestations offertes aux besoins de la communauté universitaire, la Direction a débuté en 2007 une évaluation systématique des services administratifs qui lui sont rattachés. Depuis, 18 services sur 23 se sont impliqués dans la démarche.

Les sept facultés de l'UNIL ont conduit une évaluation entre 2005 et 2009 sur la base d'un concept d'évaluation, développé entre 2004 et 2005. Un deuxième cycle d'évaluation des facultés a débuté fin 2011 selon un concept entièrement reformulé. Cette reformulation a été nécessaire notamment en raison du démarrage de l'évaluation des cursus en 2009. Les résultats de ces évaluations devront à l'avenir être pris en compte au moment de l'évaluation d'une faculté. Douze cursus ont été évalués depuis la mise en œuvre du concept d'évaluation des cursus. Des améliorations de ce concept et de son suivi sont envisagées sur la base de ces premières expériences.

Les processus Qualité de l'UNIL ont tous été conçus afin qu'ils soient utiles à ceux qui les appliquent aux différents niveaux de l'Institution, tout en répondant à des exigences externes (notamment aux souhaits exprimés par les autorités cantonales dans l'EMPD). Ils ont été construits à partir de principes communs tels que : participation et responsabilisation des personnes concernées, prise en compte des situations particulières, place centrale de la réflexivité, adéquation aux buts (*fitness for purpose*) etc. Ce socle commun contribue à la fois à renforcer la cohérence de ces processus entre eux et à construire une culture Qualité partagée. Le but ultime étant que chaque membre de la communauté perçoive la pertinence et l'utilité des démarches Qualité proposées et qu'il s'implique dans leur concrétisation.

Les concepts et processus d'évaluation sont régulièrement mis à jour avec l'aide des différents acteurs concernés. Les adaptations successives tiennent compte des bilans réalisés suite aux évaluations, des commentaires formulés par les personnes impliquées, de l'expérience acquise et des résultats de l'audit Qualité de 2007-08 (cf. *infra*). Il y a ainsi un constant travail d'aller-retour entre concept et pratique.

L'implication des différents acteurs des facultés et des services centraux dans les processus d'évaluation et leurs commentaires, les résultats de ces évaluations et

leur nombre croissant témoignent du développement progressif et continu de la culture Qualité de l'UNIL.

A l'issue de l'audit Qualité mené par l'UNIL entre 2007 et 2008, le Secrétaire d'Etat à l'éducation et à la recherche a conclu que « le système de management de la qualité [de l'UNIL] est excellent et constitue un ensemble cohérent et intégré ». Il a invité l'UNIL à « poursuivre dans cette direction afin de maintenir et consolider le niveau atteint en vue du prochain examen [...] » (cf. Rapport de gestion 2008). Un nouvel audit aura lieu en 2013-2014, à l'occasion duquel l'UNIL pourra valoriser tout le travail réalisé pour développer son système et sa culture Qualité.

Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société (chapitre 5)

Au cours des vingt dernières années, la recherche et la formation tertiaire ont progressivement investi le débat socio-politique, avec ce que cela implique pour les universités d'exposition médiatique et d'attentes de la part du public, de la Société civile ou des autorités. L'UNIL, tout comme ses consœurs, se trouve alors souvent prise en porte à faux entre son désir de répondre à l'appel d'ouverture sur la Société et la prise de distance nécessaire à la préservation de la démarche académique ou scientifique (avec le risque que cette dernière soit le prétexte d'un repli confortable, loin des turbulences du monde contemporain).

Au milieu de la première décennie du siècle, cet enjeu était suffisamment lourd pour que la Direction intègre nommément l'interaction de l'UNIL avec la Société dans ses objectifs stratégiques. Il s'agissait de libérer l'UNIL du syndrome de la « tour d'ivoire », dans laquelle elle avait elle-même parfois la tentation de se réfugier, mais où il arrivait paradoxalement que son entourage la confine lors de ses tentatives de sortie.

A lire les chapitres successifs des rapports de gestion annuels, on percevra certainement les tendances suivantes à l'UNIL :

- Une très grande dynamique dans le domaine de la médiation scientifique et un développement significatif des angles et des types d'activités (ateliers de l'Epreuve et ateliers en sciences humaines de l'Interface Sciences-Société, cours publics, manifestations annuelles des Mystères, événements scientifiques et débats organisés en marge de la saison théâtrale de la Grange de Dorigny). Le fil rouge consiste à offrir au public l'éclairage des derniers acquis de la science sur les grands questionnements posés par l'actualité, sous un angle original qui soit la « marque de fabrique » universitaire.
- Des initiatives exploratoires aussi audacieuses que le projet « Vivre ensemble dans l'incertain », la plateforme Nanopublics ou la Plateforme interdisciplinaire Ethos, qui co-construisent de manière interdisciplinaire et sur la base de partenariats entre chercheurs et représentants de la Société civile des tentatives de réponses à des enjeux d'ordre sociétal.
- Un développement dynamique de l'offre en formation continue, permettant aux personnes actives du monde professionnel de bénéficier tout au long de leur carrière du savoir spécifique développé dans les milieux universitaires.
- Une professionnalisation de la relation avec les médias, permettant à ceux-ci de rendre compte aux contribuables de l'activité institutionnelle, pédagogique ou scientifique de l'UNIL.

Si l'impact des mesures destinées à favoriser la relation entre UNIL et Société n'est pas quantifiable, un acquis significatif indéniable est la progression très sensible de la culture institutionnelle vers une ouverture croissante aux attentes de la Société. L'interaction avec le milieu social non académique de l'UNIL, de même que le souci de rapporter sur les activités institutionnelles et de faire comprendre les questionnements et avancées scientifiques sont des réflexes qui se répandent au sein de l'UNIL, soutenus par la volonté marquée de la Direction.

En retour, on constate que l'institution est de plus en plus fréquemment invitée par les autorités, les médias, des associations, à s'exprimer dans le cadre de réflexions générales (tels celui de l'Organe de prospective du Conseil d'Etat vaudois) ou à participer à des initiatives représentatives du canton ou de la région (Journée vaudoise au parlement à Berne en 2010, visites diplomatiques du canton de Vaud à Moscou ou en Californie, sommet de la Francophonie etc.).

Quant aux dernières personnes qui pensent encore que l'UNIL devrait sortir de sa tour d'ivoire, la réponse assurée et documentée qu'elles reçoivent sur les nombreuses interactions qui fondent la relation de l'UNIL avec son entourage les amène rapidement à renoncer à leurs préjugés. L'UNIL, pour sa part, est dorénavant à l'aise pour répondre - sur la base d'une réflexion motivée à propos de ce qu'est son rôle de Haute école au sein de la société - à ce qui peut, ou ne peut pas, être attendu d'elle.

Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL (chapitre 6)

Depuis les restructurations opérées par l'UNIL suite au projet triangulaire de collaboration entre les Universités de Lausanne, de Genève et l'EPFL, l'Université de Lausanne a concentré son profil scientifique sur trois axes de développement, soit les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine et les sciences de l'environnement, mais a orienté volontairement sa stratégie vers une politique de partenariat. En effet, si l'UNIL a renoncé entre 2001 et 2004 à certains de ses domaines de compétences, elle savait qu'elle en avait besoin, aussi bien pour ses propres cursus d'études que pour certains projets de recherche et qu'elle devrait bénéficier de prestations de ses partenaires, principalement de sa voisine l'EPFL.

A cela s'ajoute la prise de conscience de la situation extraordinaire de la place lausannoise qui jouit de la présence dans la même ville d'une université, d'un hôpital universitaire et d'une école polytechnique fédérale. Ces trois institutions développent des compétences complémentaires et constituent ainsi ensemble un pôle d'enseignement supérieur et de recherche de très haut niveau sur le plan international.

Pour ces deux raisons, l'UNIL a placé la construction de liens forts avec ses partenaires lausannois comme première priorité en matière de politique de collaboration, sans que cela n'implique une quelconque exclusivité. Dans cet esprit, la Direction de l'UNIL a fait depuis 2006 de nombreux efforts pour faciliter et intensifier les relations que l'UNIL entretient avec le CHUV, d'une part, et avec l'EPFL, d'autre part.

Dans le domaine de la médecine clinique, l'enseignement et la recherche font partie des missions placées sous la responsabilité de l'Université, mais cette dernière confie l'accomplissement de ces tâches aux collaboratrices et collaborateurs du

CHUV. Cela implique que la Faculté de biologie et de médecine (FBM) est *de facto* placée sous une gouvernance commune de la Direction de l'UNIL et de la Direction générale du CHUV, le Conseil de direction UNIL-CHUV. Ce Conseil a été institué en 2006 et son fonctionnement donne satisfaction car les deux Directions ont développé une relation de confiance et une volonté réelle d'élever le niveau scientifique du pôle lausannois dans le domaine de la médecine.

Cependant, les deux Directions sont convaincues qu'une étape supplémentaire peut être franchie pour intégrer, aussi bien dans la vision stratégique que dans la gouvernance, la responsabilité des missions d'enseignement, de recherche, de soins et de santé publique. Il est indéniable que cette intégration pourrait amener de la cohérence dans les choix stratégiques qui devront être faits à l'avenir. La construction de ce projet – appelé MEDUNIL – a demandé un énorme travail d'analyse et de compréhension des ambitions et des contraintes de chaque institution. Le résultat de ce travail est double : d'une part, il a créé une prise de conscience d'une responsabilité commune des missions académiques et des missions sanitaires, ce qui a et aura des effets positifs pour le fonctionnement et le succès de la FBM ; d'autre part, il a permis de livrer au Conseil d'Etat un avant-projet de nouvelle organisation du CHUV et de la FBM, dont l'avenir dépendra des décisions que le Conseil d'Etat prendra en 2012. Quelles que soient ces décisions, des progrès significatifs seront faits dans la volonté d'intégrer ces quatre missions.

Pour ce qui concerne les relations entre l'UNIL et l'EPFL, il est clair que la mise en œuvre du projet triangulaire de 2001 à 2003 a transformé en profondeur le partage des responsabilités scientifiques entre ces deux Hautes écoles. En raison de leur complémentarité, elles ont mis en place des échanges de prestations d'enseignement afin que chacune apporte à l'autre les compétences dont elle et ses étudiants ont besoin. Ceci s'est avéré à l'origine une opération délicate et source de tensions, mais depuis 2006, ces échanges fonctionnent à la satisfaction des deux institutions. Il convient ici de relever l'ampleur de cette collaboration, aussi bien en ce qui concerne le volume de ces enseignements partagés (6'500 heures d'enseignement par an) que l'importance de ces prestations pour les étudiants des deux institutions. Il est tout simplement remarquable de constater aujourd'hui que ces échanges d'enseignements s'accomplissent sans que la moindre facture ne soit émise de part et d'autre : le mérite de ce succès incombe au travail de surveillance et de régulation des vice-Rectrice/vice-Président en charge de ce dossier, ainsi qu'à l'engagement du Directeur du Collège des humanités de l'EPFL et du Directeur du Collège des sciences de l'UNIL qui veillent à ce que les enseignements offerts correspondent aux attentes des étudiants.

En plus de cela, les Directions des deux Hautes écoles se sont engagées, au cours des cinq dernières années, à faire évoluer les relations entre l'UNIL et l'EPFL. L'objectif a consisté à créer de véritables collaborations scientifiques partout où cela faisait du sens : ainsi ont été créés de nombreuses plateformes techniques dans le domaine des sciences de la vie, le Centre lausannois dans le domaine de la finance, la Fondation pour la formation universitaire lausannoise, le Centre de modélisation et de simulation CADMOS (en collaboration avec l'Université de Genève), et le programme CROSS de recherche à l'articulation entre les sciences humaines et sociales et les sciences naturelles et techniques. Cette volonté de créer un lien fort entre l'UNIL et l'EPFL est perçue très positivement par les autorités de tutelle des deux Hautes écoles et a indiscutablement des résultats concrets et directs puisque le succès en matière d'obtention de gros projets de recherche (pôles de recherche

nationaux, SytemsX, European Research Council etc.) sont devenus réalité depuis les dernières années. Cet esprit fait que la collaboration entre l'UNIL et l'EPFL est aujourd'hui un fait irréversible et marquera à coup sûr l'avenir !

La place scientifique lausannoise a un potentiel de développement extraordinaire. La Direction de l'UNIL a résolument voulu créer cet espace de confiance et de collaboration entre l'UNIL, le CHUV et l'EPFL. Force est de constater que les relations entre les trois institutions se sont nettement améliorées au cours des cinq dernières années et positionnent aujourd'hui Lausanne comme un pôle académique unique dans le paysage national et international.

Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international (chapitre 7)

Les nombreuses restructurations qui ont précisé le profil de l'UNIL depuis une dizaine d'années ont naturellement placé celle-ci dans une logique de collaboration avec d'autres Hautes écoles. En effet, si l'UNIL a décidé en 2001 de se concentrer sur ses trois axes de développement tout en renonçant à certaines compétences, cela ne veut pas dire qu'elle n'en a pas besoin pour ses cursus d'études et pour ses projets de recherche. C'est pourquoi, elle doit – et veut – collaborer pour avoir accès à ce qui lui manque et pour mettre ses points forts à disposition de ses partenaires. Cette politique se développe d'abord avec les institutions de la place lausannoise (cf. chapitre 6), mais aussi avec les Universités de Genève et de Neuchâtel et avec d'autres partenaires.

Depuis 2006, l'UNIL a joué un rôle de *leader* dans de nombreuses collaborations. C'est indiscutablement le cas au sein du Triangle Azur dont on peut citer principalement :

- la parfaite réussite du transfert de l'Université de Neuchâtel à l'Université de Lausanne de la géologie
- la mise en place du Partenariat en théologie et de sciences des religions qui a permis d'organiser l'enseignement de manière commune aux Universités de Lausanne, de Genève et de Neuchâtel, et de développer des pôles de compétences dans chacune de ces trois universités ; ainsi l'UNIL a créé, par la nomination de six nouveaux professeurs, un pôle en sciences bibliques et un pôle en sciences des religions
- la gestion de sept cursus de master communs au sein du Triangle Azur
- mais aussi, et peut-être surtout, une pratique courante de discussions et d'échanges qui fait que les trois universités du Triangle Azur forment un véritable espace de collaboration reconnu comme tel.

De plus, l'UNIL a assumé ses responsabilités au sein de nombreux réseaux nationaux, en apportant à chaque fois des pistes pour leur garantir une certaine stabilité et durabilité. C'est en particulier le cas du Réseau Cinéma.ch dont la structuralisation est due aux ressources que l'UNIL a accordées pour garantir la poursuite durable de cette collaboration avec l'Université de Zürich et avec diverses HES. C'est aussi le cas du Réseau national en études genre pour lequel la place de l'UNIL est centrale, ceci parce qu'à l'UNIL, les études genre ont fait l'objet de réallocations budgétaires garantissant leur stabilisation et leur développement. Enfin, l'UNIL est à l'origine de réflexions et de travaux préparatoires qui seront conduits en 2012 pour garantir, d'une manière ou d'une autre, l'avenir des réseaux « SSPH+ » et « Administration publique ». Pour ce qui concerne ce dernier réseau

construit autour de l'IDHEAP, des décisions importantes ont été prises à fin 2011 qui pourraient conduire à une intégration de l'IDHEAP au sein de l'UNIL (ce point sera traité dans les rapports de gestion 2012 et 2013).

Il est également temps de relever parmi les succès de l'UNIL son ouverture à des collaborations avec d'autres types de Hautes écoles : avec la HEP-Vaud et la HES-SO. Ainsi, sur 31 masters qui sont organisés à l'UNIL, 2 sont communs à l'UNIL et à la HEP-VD et 1 à l'UNIL et à la HES-SO. A cet égard, l'UNIL fait office de pionnier au sein du paysage académique suisse.

L'ensemble de ces réalisations confère à l'UNIL un statut particulier et une forte crédibilité dans la mesure où elle a acquis une large expérience en matière de collaboration interinstitutionnelle, de réorganisation de portefeuilles et de développement de réseaux. L'UNIL la met à profit pour préparer d'autres projets importants de partenariat : outre la reprise par l'UNIL en 2011 de l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer et la nomination de trois nouveaux professeurs dans cet institut, l'UNIL prépare pour 2012 d'importantes collaborations interuniversitaires dans le domaine des sciences du sport et dans celui de la santé publique.

Enfin, il est évident qu'aujourd'hui, l'UNIL a acquis une véritable stature internationale grâce à la réputation des travaux scientifiques de ses meilleurs chercheurs et à la notoriété de sa politique clairement marquée par son dynamisme et sa volonté de créer des coopérations très ambitieuses. Pendant la prochaine période de cinq ans, la Direction a l'intention de développer rapidement une politique internationale de l'UNIL.

2006-2011 – Bilan des chantiers

Systèmes d'information (chapitre 8.1)

L'évolution du Centre informatique de l'UNIL s'est accélérée au cours de la période 2006-2011. Tout en maintenant une qualité élevée des infrastructures (réseau, communications, machines), le CI a développé ses activités en relation avec la gestion de l'UNIL, ainsi que les services aux utilisateurs, étudiants et personnel.

Le groupe Systèmes de gestion réunit maintenant sous une direction commune l'ensemble des personnes travaillant sur les différents outils administratifs, ce qui permet de mieux exploiter les synergies entre ces outils, notamment avec le noyau central de la gestion financière et des ressources humaines sur SAP. L'élargissement des applications sur SAP a porté avant tout sur la gestion des ressources humaines pour appuyer le nouveau Service RH de l'UNIL. Dans le domaine de la gestion des études, le Centre informatique a mis en évidence la nécessité d'anticiper l'obsolescence de SYLVIA, le système lausannois d'information sur la vie académique, ce qui a déclenché dans l'organisation même des études un processus de changement de longue haleine porteur d'harmonisation et de transparence.

Au cours d'un processus d'évaluation approfondi, le Centre informatique a pris une conscience aiguë du rôle central qu'il joue dans le fonctionnement de l'Université et de la nécessité impérieuse pour lui d'imprégner ses activités de la stratégie de la Direction.

Ressources humaines (chapitre 8.2)

La première mission confiée au Service des ressources humaines (SRH) lors de sa création à fin 2005 était d'assurer la gestion administrative de l'ensemble du personnel de l'UNIL. Le nouveau service s'en est acquitté avec vaillance et succès. Pourtant, il n'a pas été ménagé par les événements : reprise du paiement de l'ensemble des salaires en 2006, application en 2008 de DECFO-SYSREM, le nouveau système salarial de l'Etat de Vaud, avec sa longue phase préparatoire de négociations et sa traîne de contestations, absorption ou transfert de grosses unités impliquant le règlement de cas difficiles (FORS, Institut Ludwig, Fondation pour la Formation continue UNIL-EPFL). La qualité des prestations du SRH, incarnée par sa responsable, est reconnue par l'autorité de surveillance, le Service du personnel de l'Etat.

La mise en place de la gestion des ressources humaines sur SAP a accompagné le développement du SRH, amenant à chaque étape des simplifications, des économies de temps et une sécurité accrue. Même si la saisie unique des données a été réalisée, la gestion des ressources humaines repose toujours sur deux outils, SAP pour la gestion administrative et RESHUS, logiciel développé en interne, pour la gestion des postes académiques. L'effort nécessaire d'unification devra probablement passer, comme pour la gestion des études, par une réflexion fondamentale sur les procédures.

Dans la gestion des ressources humaines proprement dites, le SRH n'a pu se développer autant qu'il était envisagé, faute de temps et de moyens. Divers services et actions lui ont toutefois acquis la reconnaissance et l'estime de nombreuses unités de l'UNIL. On peut citer à ce titre la facilitation dans la résolution de conflits, ainsi que la mise en place d'une cellule de recrutement qui est en voie d'être dépassée par son succès. Ces exemples montrent qu'il existe un réel besoin de support RH à l'UNIL, au travers de ressources bien formées et disponibles.

Gestion financière (chapitre 8.3)

Depuis l'entrée en vigueur de la LUL au 1^{er} janvier 2005, l'Université est autonome en matière de gestion de ses finances. Afin de pouvoir assumer cette responsabilité, elle a mis en place de nombreux outils. D'une part, elle fournit chaque année, depuis 2007, à l'Etat de Vaud sa planification financière pour les cinq prochaines années ; d'autre part, elle a précisé de nombreuses règles internes, en particulier en ce qui concerne les délégations de compétence et les limites de compétences financières. Mais il faut surtout mettre en exergue le fait que l'UNIL s'est dotée d'un Système de contrôle interne (SCI) : sa première version a été élaborée en 2009 et elle a été complétée depuis lors pour arriver en 2011 à un système qui satisfait les exigences des normes en vigueur.

Pendant la période 2006-2011, le Service financier a été réorganisé et renforcé pour assumer de manière très professionnelle les tâches qui lui sont confiées et répondre toujours mieux aux demandes de l'ensemble de la communauté universitaire.

Locaux (chapitre 8.4)

Face à ses besoins importants de locaux, l'UNIL a pu compter sur un Etat de Vaud bien disposé envers elle. La période 2006-2011 a connu d'importants travaux d'entretien et de réfection au Bugnon 7 et au Bugnon 9, l'achat des immeubles délaissés par l'ISREC à Epalinges, l'octroi par l'intermédiaire du CHUV de crédits pour le remaniement et la rénovation des laboratoires de recherche de la FBM au Bugnon et à Epalinges.

L'événement majeur reste toutefois le lancement du projet Geopolis : un nouveau bâtiment pour les Facultés des SSP et des GSE, ainsi qu'un redéploiement majeur des Facultés de théologie et sciences des religions, de droit et des sciences criminelles, des lettres et des HEC dans les bâtiments Internef et Anthropole. Outre son ampleur, ce projet sera générateur, dès 2013, d'une nouvelle manière de vivre sur le campus de Dorigny.

La suite des opérations immobilières est fixée depuis 2007 dans la stratégie de développement des sciences de la vie sur la place lausannoise : la réhabilitation et l'agrandissement du premier bâtiment du site, l'Amphipôle, devrait permettre la création du Département de neurosciences fondamentales, faisant pendant au Département des neurosciences cliniques du CHUV et au *Brain and Mind Institute* de l'EPFL, ainsi que d'accorder à l'Ecole des sciences criminelles des moyens en accord avec sa renommée et son développement. Ce projet, dont l'UNIL a établi le programme, a pris du retard sur le plan des procédures.

L'UNIL dispose à Dorigny de grandes réserves de terrains, ce qui n'est plus le cas de l'EPFL. Les possibilités de développements immobiliers deviennent un enjeu important sur lequel il est important de veiller dans le cadre d'une probable réouverture du plan d'affectation cantonal régissant la cité universitaire (PAC 235).

Pour la gestion courante de son parc immobilier, l'UNIL a développé des outils utilisant les SIG (systèmes d'information géoréférencés) qui permettront une utilisation plus serrée des ressources. Sur le plan de l'entretien, elle est confrontée de plus en plus au vieillissement des immeubles qui nécessitent de l'entretien lourd. Cette situation s'avère difficile à gérer dans le cadre de l'organisation actuelle de la maîtrise de l'ouvrage. Il serait souhaitable à ce sujet que l'Etat active l'évolution qu'il a prévue à l'article 43 alinéa 4 de la LUL.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

A. Vision

Le paysage suisse de la formation a été, durant l'année écoulée, ébranlé par des remises en question touchant l'accès aux études (étudiants étrangers, finances d'inscription, sélection, rentabilité des filières etc.). Dans ce contexte, l'UNIL a eu plusieurs occasions de réaffirmer son attachement envers « la liberté académique » que revendiquent pour eux les étudiants. De fait, l'Association Internationale des Universités (AIU) donne de la liberté académique une définition large qui « englobe la *liberté de recherche et d'enseignement* » et « pour les étudiants la *liberté d'apprendre* ».

Une première manière de comprendre la « liberté d'apprendre » est de considérer le choix de la voie d'études. A l'UNIL, toutes les filières sont ouvertes aux porteurs d'une maturité suisse, y compris la filière de médecine. Après l'obtention du bachelor, les diplômés peuvent poursuivre leur formation dans l'institution de leur choix et, dans chaque université suisse et européenne, opter entre plusieurs cursus de master, se spécialiser, se réorienter. Rappelons que l'UNIL a décidé de ne pas offrir de cursus de master dit « spécialisé » (avec examen d'entrée, moyenne minimale au bachelor, candidature sur dossier etc.).

Une deuxième manière de comprendre la liberté académique des étudiants est liée à la possibilité qui leur est donnée de choisir entre plusieurs enseignements (ou enseignants), au sein de leur cursus. La réforme de Bologne a eu pour conséquence, dans toutes les facultés, de structurer fortement l'année propédeutique – parfois de la « scolariser ». Dans la plupart des cursus, dès la seconde partie du bachelor, on constate un développement progressif des options ou des orientations jusqu'au mémoire de master. Si le bachelor est considéré comme une formation scientifique de base, le master prépare des scientifiques de plus en plus autonomes, spécialistes de leur domaine et ouverts à l'interdisciplinarité, capables de s'adapter au(x) métier(s) qu'ils exerceront et devront sans cesse réinventer.

Une troisième interprétation, courante, du terme de liberté académique, consiste à l'assimiler au droit qu'aurait un étudiant de suivre ou de ne pas suivre physiquement les enseignements qui figurent dans le plan d'études lié à son cursus. L'introduction des crédits ECTS a conduit certains enseignants à faire signer des listes de présence. Le Conseil de l'Université a décidé de préciser, dans l'un des articles du *Règlement général des études* voté le 12 mai 2011, que le contrôle de la fréquentation d'un enseignement n'était pas un mode de validation et qu'en conséquence il n'était en principe pas autorisé.

On constatera que, chemin faisant, la « liberté d'étudier » évoquée par l'AIU est devenue la liberté de ne pas assister aux cours. Voilà qui peut sembler contradictoire. En fait, cette dernière liberté est revendiquée par les étudiants non pas tant contre une contrainte imposée par l'université mais contre une contrainte d'une autre nature : celle qui pèse sur le financement de leurs études. Une grande partie d'entre eux en effet exercent une activité professionnelle. Autoriser les étudiants à s'absenter des cours n'est pas la meilleure réponse possible à la nécessité de tenir compte de leurs conditions de vie. C'est pourquoi l'UNIL a mis sur pied un dispositif d'études à temps partiel, expérimenté pour l'heure sur l'ensemble des cursus de master.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
1.1 Stimuler et valoriser l'innovation pédagogique auprès des professeurs	E.3 Elaborer des formes d'enseignement qui sont en accord avec les besoins des étudiants, notamment par l'usage des innovations pédagogiques E.6 Encourager le recours aux nouvelles technologies dans le cadre des activités d'enseignement, comme outil d'amélioration de la pratique pédagogique
1.2 Mettre en place des enseignements en sciences naturelles dans les cursus de sciences humaines	
1.3 Mesurer le taux d'encadrement par cursus et répartir les ressources	
1.4 Favoriser l'organisation coordonnée de l'enseignement	
1.5 Renforcer l'acquisition de compétences transversales et préparer à l'utilisation des acquis dans des contextes divers	
1.6 cf. E.1	E.1 Passer l'ensemble des cursus à Bologne
1.7 cf. E.2	E.2 Respecter les intentions de la stratégie de la CRUS pour ce qui concerne l'organisation des filières de bachelor et de master
1.8 cf. E.4	E.4 Favoriser la perméabilité des cursus d'études

C. Rapport de réalisation en 2011

1.1 Stimuler et valoriser l'innovation pédagogique

La création du Fonds d'innovation pédagogique (FIP) en 2008 a concrétisé la volonté de la Direction de l'UNIL de valoriser l'enseignement et la dimension pédagogique de l'activité universitaire. Cette initiative s'est poursuivie chaque année avec un montant de CHF 600'000.- attribué à ce fonds en 2011 afin de soutenir les enseignants qui souhaitent innover dans leur pratique d'enseignement et, parallèlement, développer leurs connaissances dans le domaine. L'élaboration de projets pour le FIP constitue donc une occasion de développement professionnel.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

L'attribution du financement s'est faite en respectant la procédure définie dans le descriptif du FIP, à savoir :

- un appel à projets a été lancé dans la deuxième quinzaine du mois d'avril 2010 pour permettre le démarrage des projets au début de l'année 2011. Les personnes souhaitant déposer un projet ont été invitées à s'annoncer auprès de l'ingénieur pédagogique de leur faculté ou auprès d'un conseiller du Centre de soutien à l'enseignement (CSE), afin de se faire aider dans l'élaboration de leur requête (étape obligatoire). Dans le courant du mois d'octobre, chaque projet déposé a été évalué, de manière anonyme, par un représentant de chacun des corps enseignant, intermédiaire et étudiant. Les résultats de ces évaluations ont ensuite été évalués par un Comité de sélection composé d'une personne rattachée à chacune des trois catégories ci-dessus ainsi que du vice-Recteur Qualité & RH, responsable du FIP
- les responsables des projets présélectionnés ont ensuite eu la possibilité de démontrer la faisabilité de leur projet avec le soutien, si nécessaire, d'un ingénieur pédagogique ou d'un représentant du CSE. Sur la base de leurs réponses, le Comité de sélection s'est réuni une seconde fois pour l'attribution définitive des subsides. Un montant maximal de CHF 30'000.- a été alloué à chaque projet retenu. Des règles précises ont été établies pour l'utilisation du financement et les modalités d'attribution s'y rapportant.

23 projets ont été déposés pour cette quatrième édition du FIP. Au final, 20 projets ont pu bénéficier du soutien de cette initiative de la Direction. 12 de ces projets comprenaient une utilisation des Technologies de l'information et de la communication (TIC), les huit autres n'y avaient pas recours. La liste des projets retenus et une brève description sont consultables à l'adresse : <http://www.unil.ch/fip/page82017.html>. A leur terme, ces projets et leurs résultats seront présentés à la communauté universitaire afin d'en faire à la fois une occasion d'apprentissage collectif et de susciter de nouvelles vocations.

Prendre le relais du Campus Virtuel Suisse (CVS) a nécessité des ressources techniques et de développement, aussi bien pour assurer le maintien des projets CVS que pour initier des nouveaux développements et soutenir, en particulier, les projets du FIP.

Après l'arrivée de trois nouveaux collaborateurs en 2008 (un informaticien développeur, un administrateur de serveurs et d'applications ainsi qu'une productrice multimédia), l'équipe du Réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologies (RISET) a été renforcée en 2009 par l'engagement d'une ingénieure pédagogique en septembre. Cette collaboratrice a ainsi pu mettre ses connaissances et son expérience à disposition des facultés n'ayant pas encore d'ingénieur pédagogique. Un collaborateur de l'Ecole des sciences criminelles, faisant fonction d'ingénieur pédagogique à temps partiel, a également été intégré au Riset à l'automne 2009. Le Réseau est ainsi entièrement maillé et désormais tout membre du corps enseignant de l'UNIL dispose d'un ingénieur pédagogique de référence auquel s'adresser.

Par ailleurs, le CSE (www.unil.ch/cse) et le Riset (www.unil.ch/riset) développent des activités pour stimuler l'innovation pédagogique (cf. leur site web respectif).

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

Réalizations en 2011		
1	Nouvel appel à projets pour le FIP	600'000.-
2	Elaboration des modalités de mise en œuvre du FIP (conditions d'attribution des financements, constitution de comités de sélection)	automne 2007 cf. RG 2008
3	Elaboration d'une stratégie pour l'utilisation des technologies	automne 2007 cf. RG 2008
4	Création de postes de support technique Création de poste d'ingénieur pédagogique Intégration au Riset d'un collaborateur de l'ESC faisant fonction d'ingénieur pédagogique	(3) cf. RG 2008 (1) cf. RG 2009 (1) cf. RG 2009
5	Nombre d'enseignants ayant suivi une formation du CSE	22 enseignants + 69 assistants
6	Nombre de propositions présentées pour le FIP (présentées en 2010 pour une utilisation en 2011)	23
7	Nombre de propositions financées par le FIP (accordées en 2010 pour une utilisation en 2011)	20

1.2 Mettre en place des enseignements en sciences naturelles dans les cursus de sciences humaines : (Sciences)²

Premier volet : un programme centré sur les étudiants et les cursus de bachelor

Le premier volet du projet (Sciences)² est un programme d'enseignements de sciences naturelles dispensés par des enseignants de l'UNIL et de l'EPFL et destinés principalement aux étudiants de Lettres, SSP et FTSR de niveau bachelor (deuxième et troisième années). Sept modules sont offerts dans le cadre de ce programme grâce à la collaboration de la FBM, de la FGSE et de l'EPFL :

- l'évolution biologique
- des fonctions cérébrales au comportement
- sensations visuelles, lumière et couleurs
- de l'atome antique à l'atome quantique
- l'histoire de la cosmologie
- des gènes à l'être humain
- Terre ! Origine et évolution d'une planète turbulente.

Les six premiers modules ont été ouverts pour l'année académique 2009-2010, le septième a été inauguré au semestre de printemps 2011.

Deuxième volet : un instrument destiné aux enseignants-chercheurs

Le deuxième volet du projet (Sciences)², l'opération « Binômes », a été mis en œuvre pendant l'année 2010. Il a pour but de favoriser les rencontres entre des enseignants de sciences humaines et des enseignants de sciences naturelles, des sciences de la vie, des sciences de l'ingénieur et des sciences de base. Les enseignants-chercheurs s'inscrivent – en fournissant la liste de leurs thématiques favorites – dans une base de données accessible en ligne. La base de données actuelle peut être consultée par tous les enseignants-chercheurs de sciences humaines et leur permet de prendre contact avec des collègues (chimiste,

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau (physicien, astronome, mathématicien, ingénieur, biologiste, généticien, spécialiste des neurosciences, médecin etc.) intéressés par la perspective de dialoguer avec un enseignant de sciences humaines et de s'adresser aux étudiants de celui-ci. Symétriquement, un appel va être lancé au printemps 2012 aux enseignants-chercheurs de sciences humaines prêts à se mettre à la disposition de leurs collègues des autres facultés et de l'EPFL.

Troisième volet : un programme centré sur les étudiants de niveau master

Un troisième volet du programme (Sciences)² a été élaboré pendant l'année 2011 : un module d'enseignements destiné à tous les étudiants de master qui envisagent d'intégrer une composante interdisciplinaire à leur travail de mémoire. Ce module, intitulé « La recherche dans tous ses états » sera inauguré au semestre de printemps 2012. Ce module comprend également une formule de tutorat pour les mémorants. La base de données « Binômes » facilitera l'identification de co-directeurs de mémoires et d'experts.

Réalizations en 2011		
1	Nombre de cours et TP « Sciences naturelles » de niveau bachelor intégrés au programme des cours des facultés de sciences humaines	7 modules (chaque module = 1 cours + 1 séminaire ou TP)
2	Nombre d'étudiants inscrits dans les modules (cours et séminaires) au niveau bachelor et ayant validé les crédits liés à ces modules	157 inscriptions au printemps 2010 139 validations (en première tentative) 160 inscriptions en automne 2011 136 validations (en première tentative)
3	Nombre de personnes figurant dans le « fichier » des enseignants (Sciences) ²	143
4	Nombre de collaborations interdisciplinaires inventoriées	(Reporté à la mise en œuvre du programme CROSS et du séminaire de niveau master)

1.3 Mesurer le taux d'encadrement par cursus et répartir les ressources

Contexte : Le nombre d'étudiants de l'UNIL augmente régulièrement : il était de 10'700 à la rentrée 2006, 11'062 en 2007, 11'500 en 2008, 11'618 en 2009, 12'091 en 2010 et 12'242 en 2011, ce qui représente une croissance de 1'542 étudiants, soit 14.4%, en cinq ans. Cette croissance témoigne de la qualité de l'offre de formation de l'UNIL, mais induit un risque important pour ce qui concerne la qualité de l'encadrement des cursus de bachelor et de master.

Résultats : La croissance du nombre d'étudiants rend difficile le maintien et l'amélioration de l'encadrement des étudiants de 1^{er} et 2^e cycles. Pourtant, la Direction a annoncé dans son plan stratégique sa volonté de corriger progressivement le niveau de l'encadrement de tous les cursus d'études de l'UNIL. Si les réallocations qui ont été faites par la Direction au cours des cinq dernières années ont empêché de péjorer le niveau de l'encadrement, particulièrement dans les cursus qui ont vu la plus forte croissance des effectifs d'étudiants, elles ont permis de le stabiliser mais pas vraiment de l'améliorer, si ce n'est dans certains secteurs pour lesquels la Direction a estimé urgent de prendre des mesures

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

spécifiques, soit parce que l'encadrement y était clairement insuffisant, soit pour augmenter la capacité de formation : cela a été le cas pour les domaines des sciences criminelles, du cinéma, des études genre, des sciences du sport, de la médecine et des soins infirmiers. Dans ce but, la Direction a à nouveau pris des mesures à fin 2011 pour allouer structurellement dès 2012 un montant supplémentaire de CHF 200'000.- à la Faculté des SSP et à la FBM en faveur des études genre et un montant de CHF 250'000.- à la FBM en faveur de la formation en soins infirmiers.

Le taux d'encadrement pour l'ensemble de l'UNIL, selon les données de la comptabilité analytique de l'UNIL (les derniers résultats disponibles étant ceux de 2010) est de 30,9 étudiants par EPT d'enseignants (professeurs et corps intermédiaire supérieur) et de 12,3 étudiants par EPT d'enseignants et d'assistants ; les taux indiqués sont calculés en divisant le nombre d'étudiants de bachelor, master et (ancienne) licence par le nombre d'EPT d'enseignants, respectivement d'enseignants et d'assistants, financés par le budget ordinaire de l'UNIL. Ces taux sont légèrement moins favorables que ceux de 2009 (29,9, respectivement 12,1), ce qui s'explique par la croissance plus forte que la moyenne des effectifs d'étudiants entre 2009 et 2010 (+473 étudiants, soit +4.1%).

Il faut cependant remarquer que la notion de « taux d'encadrement » n'est en fait pas très pertinente. Ce taux cache une grande partie de la complexité de la situation car, d'une part, il s'agit d'une moyenne qui ne reflète pas la réalité de chaque cursus et, d'autre part, il ne prend pas en compte toutes les situations particulières, comme par exemple les étudiants en mobilité à l'UNIL, ceux qui suivent tout ou partie de leur cursus dans une autre université, ceux qui ont pris du retard dans leur cursus et qui ne suivent que très peu – voire pas du tout – d'enseignements, ainsi que les cursus communs à plusieurs universités.

C'est la raison pour laquelle la Direction a décidé depuis cinq ans d'allouer des moyens structurels supplémentaires non pas sur la base de l'analyse du taux d'encadrement, mais aux unités qui fournissent le plus de prestations d'enseignement par rapport aux ressources à leur disposition. Si le calcul du taux d'encadrement de chaque cursus donne des informations sur l'encadrement des étudiants, il ne permet en effet pas de savoir quelles sont les unités de l'UNIL qui devraient recevoir plus de ressources. Cela est d'autant plus vrai que chaque cursus bénéficie de prestations d'enseignement en provenance non seulement de sa faculté de tutelle, mais pour une part importante d'autres facultés, voire d'autres Hautes écoles, ce qui est très réjouissant par ailleurs. Par conséquent, la Direction préfère analyser de manière détaillée la comptabilité analytique qui fournit la « matrice de transfert » indiquant la contribution de chaque unité de l'UNIL à chaque cursus d'études. Sur cette base, elle prend en compte le rapport entre le coût des charges d'enseignement de chaque faculté et son budget total, et détermine ainsi la répartition des ressources supplémentaires en les allouant aux facultés pour lesquelles ce rapport est supérieur à la moyenne de l'UNIL.

Ce mécanisme a permis à la Direction d'allouer CHF 1 million au budget 2011, réparti entre les facultés selon le tableau ci-dessous. De plus, elle a décidé en décembre 2011 de procéder à des allocations structurelles supplémentaires aux facultés : d'une part, un montant de CHF 500'000.- a été alloué selon le mécanisme décrit ci-dessus et, d'autre part, CHF 500'000.- ont été octroyés en vue d'augmenter le nombre de postes d'assistants, en tenant compte du rapport entre le nombre de postes d'assistants et le nombre de postes d'enseignants ainsi que

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau des efforts de chaque faculté pour obtenir des postes de doctorants financés par des fonds de tiers. Au total, c'est à nouveau un montant de CHF 1 million qui a été structurellement destiné à améliorer l'encadrement et qui a été ajouté au budget 2012 des facultés : la répartition figure dans la dernière colonne du tableau ci-dessous.

Faculté	Montant alloué au budget 2008	Montant alloué au budget 2009	Montant alloué au budget 2010	Montant alloué au budget 2011	Montant alloué au budget 2012
FTSR	0	0	0	0	15'000
Droit et ESC	49'000	315'000	170'000	225'000	160'000
Lettres	135'000	390'000	175'000	235'000	225'000
SSP	71'000	340'000	180'000	240'000	140'000
HEC	52'000	350'000	200'000	265'000	215'000
FBM	0	0	0	0	185'000
FGSE	43'000	155'000	25'000	35'000	60'000
Total	350'000	1'550'000	750'000	1'000'000	1'000'000

Bilan et perspectives : La Direction espère obtenir chaque année les ressources nécessaires pour attribuer des moyens aux facultés afin de corriger progressivement les inégalités en matière d'encadrement et d'améliorer réellement la situation telle qu'elle est perçue par les étudiants et par les enseignants.

Indicateurs de réalisations (2011)		
1	Comparaison des résultats annuels de la comptabilité analytique de l'UNIL (coût des prestations d'enseignement de base et taux d'encadrement par cursus), suivi de leur évolution et du montant des réallocations budgétaires	cf. texte et tableau ci-dessus
2	Mise en place sur une base durable d'un programme d'enseignement en études genre, commun à plusieurs facultés	Réalisé en 2008 par la création du Centre en études genre ; allocation supplémentaire de CHF 200'000.- dès 2012, ce qui permet la création d'un poste professoral et d'un poste de MER en SSP
3	Création d'un Institut des sciences du sport, commun à la Faculté des SSP et à la FBM	L'Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL) a été officiellement créé en 2009

1.4 Favoriser l'organisation coordonnée de l'enseignement

1.4.1 Cadre National de Qualification : les objectifs de formation

Le souci manifesté par la Direction de l'UNIL de promouvoir la concertation et la coordination entre les enseignants doit être replacé dans le contexte national de l'implémentation du processus de Bologne. Au niveau de la Conférence des Recteurs des Universités suisses (CRUS) et de la Conférence Universitaire suisse (CUS), c'est déjà l'heure des bilans de la « première étape » du processus qui a consisté à construire les filières bachelor-master à partir des anciens cursus et à composer des plans d'études sur la base des crédits (ECTS). La « seconde étape » exige un changement de point de vue : les programmes ne doivent désormais plus être considérés seulement en termes de contenus (les connaissances transmises par l'enseignant), mais aussi en termes d'objectifs de formation (les compétences acquises par l'étudiant). Ces objectifs font l'objet du « Cadre national de qualification » (NQF) qui définit les profils des programmes et propose les descripteurs qui permettent de dessiner ceux-ci.

La Direction de l'UNIL compte sur les effets de l'évaluation systématique des cursus qui a débuté en 2010 ainsi que sur la rédaction des objectifs de formation prévue par le NQF pour augmenter la cohérence et la lisibilité des cursus. Cette démarche a pris de la vitesse au cours de l'année 2011 avec le recrutement d'un conseiller pédagogique au CSE. Le cahier des charges de ce collaborateur porte principalement sur l'accompagnement des cursus. A cette fin, un concept d'accompagnement des cursus a été développé et mis en œuvre dès septembre 2011.

A fin décembre 2011, six des sept facultés étaient engagées d'une façon ou d'une autre dans ce processus d'accompagnement. La septième (la FBM) est déjà active dans ce domaine par l'entremise de l'Unité de pédagogie de la faculté et de l'adjointe pédagogique de l'Ecole de Biologie. Parmi les six facultés engagées dans le processus, 14 des 65 cursus offerts à l'UNIL collaborent déjà avec le conseiller pédagogique du CSE. La cadence devrait s'accélérer en 2012 avec la clarification des processus et des finalités relatives au NQF.

Par ailleurs, les évaluations de cursus réalisées en 2011 confirment la prise en compte croissante, par la communauté universitaire, de la problématique de l'articulation des enseignements et la volonté de rechercher des améliorations. La réalisation de toutes les évaluations planifiées contribuera donc également à cet effort de coordination puisque l'accompagnement des cursus intervient à la fois en amont de l'évaluation et en aval de celle-ci.

1.4.2 Le Règlement Général des Etudes (RGE) : vers l'harmonisation des pratiques

Le 12 mai 2011, le Conseil de l'UNIL a voté l'adoption du RGE, consacré au bachelor et au master. Ce règlement, premier du genre, implique des modifications, parfois profondes, des règlements des facultés et des règlements d'études (14 règlements de bachelor et 20 règlements de master ; les 12 règlements de programmes conjoints seront traités dans un second temps). Au cours du semestre d'automne 2011, tous ces textes ont été, avec la collaboration des décanats et des conseils de facultés, relus, corrigés, modifiés et présentés pour approbation dans leur nouvelle

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau mouture. La mise en œuvre des règlements modifiés est prévue pour le début de l'année académique 2012-2013.

Par ailleurs, deux groupes de travail ont été formés par le Conseil de l'UNIL qui leur a confié le soin de creuser deux aspects du RGE :

- la nature de la session d'examen d'automne
- le nombre d'évaluations liées à chaque cursus

Ces deux groupes de travail rendront le résultat de leurs débats et leurs propositions de nouveaux articles avant la fin 2012.

	Indicateurs de réalisations (2011)	
1	Enquête A (organisation de l'enseignement)	printemps 2009
2	Enquête B (enseignement commun)	printemps 2009
3	Enquête C (examens intégrés)	automne 2009
4	Publication des bonnes pratiques et catalogues de modèles	Projet intégré au RGE et au NQF
5	Elaboration d'un programme d'encouragement	Projet intégré au RGE et au NQF

1.5 Renforcer l'acquisition des compétences transversales et préparer à l'utilisation des acquis dans des contextes divers

1.5.1 Projet MAGELLAN

Contexte : Ce projet conjointement mené par l'UNIL et la BCU a été lancé en 2008. Magellan vise à offrir aux étudiants un moyen individuel d'évaluer, de compléter et de valider les compétences transversales qu'ils ont acquises au travers de contextes différents, plus spécifiquement dans les domaines des TIC et de l'information documentaire (Information literacy « IL »). Magellan a également pour objectif de valoriser l'acquisition de ces compétences qui seront non seulement utiles à la poursuite d'un cursus, voire d'une carrière académique, mais également nécessaires dans un environnement professionnel en constante mutation. Il repose sur une démarche volontaire et autonome de l'étudiant.

Résultats et perspectives : L'année 2011 a notamment été marquée par l'évaluation des résultats de l'autodiagnostic en IL qui a été effectué par plus de 200 étudiants répartis sur les cinq sections pilotes prenant part au projet. Il en résulte des premières tendances qui viennent confirmer des études similaires effectuées dans d'autres universités européennes et internationales quant au niveau hétérogène des étudiants. Cette évaluation s'est faite avec le soutien d'un stagiaire engagé à cet effet. L'autodiagnostic en TIC a connu moins de succès vu les réajustements technologiques qu'il a dû subir et sera remplacé par un nouveau produit plus adapté. Des ateliers avec les sections pilotes (professeurs & assistants), le soutien du CSE, de la responsable des formations à la BCU et des bibliothécaires formateurs ont été l'occasion d'envisager différents scénarios pédagogiques quant à la forme que pourrait prendre l'intégration de Magellan dans les cursus respectifs de chaque section. Le test d'évaluation des connaissances (anciennement intitulé « examen ») attestant de l'acquisition par les étudiants du premier niveau de

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

compétences en IL (cf. référentiel Suisse) sera effectué dans un premier temps par au moins deux sections d'ici la fin du semestre de printemps 2012.

En 2012, le projet Magellan comportera notamment une deuxième version de l'autodiagnostic IL et l'accès à un nouvel autodiagnostic TIC. La création d'une identité visuelle par UNICOM et le lancement d'une campagne de communication sur le campus prévue début mars, marqueront l'ouverture des autodiagnostic (IL & TIC) à l'ensemble de la communauté universitaire. Le nouveau site internet deviendra également le portail Magellan par lequel transiteront l'essentiel des informations concernant le projet, mais aussi l'accès direct aux formations. Le Certificat Magellan restera, comme prévu initialement, réservé aux sections pilotes jusqu'en 2013. Les formations de la BCU ont été réévaluées et enrichies et continueront de l'être dans le courant de l'année avec l'aide du Riset. L'offre des formations TIC a été entièrement révisée et harmonisée, avec l'acquisition de cours e-learning, et l'intégration d'une certification européenne (ECDL) disponible, sous certaines conditions, à l'ensemble de la communauté universitaire estudiantine. Une convention entre le Centre de formation continue du CHUV, la BCU et l'UNIL va faciliter la mutualisation des ressources communes pour obtenir cette offre désormais enrichie.

1.5.2 E-Portfolio pour les étudiants

Contexte : En 2009, la Commission de l'enseignement de l'UNIL a accueilli favorablement le projet de mise en place d'une démarche e-Portfolio dont l'objectif est de soutenir à la fois l'apprentissage par l'expérience, la valorisation des compétences et le processus réflexif dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Depuis lors, pour donner suite à l'intérêt exprimé à cette occasion, le groupe de travail e-Portfolio du Riset a entrepris les diverses actions et travaux prévus afin de réaliser une étude de faisabilité quant à la mise en œuvre d'une telle démarche à l'UNIL.

Résultats et perspectives : Identification des scénarios d'usage pour divers contextes : 1) cours ; 2) cursus disciplinaire – transdisciplinaire ; 3) programmes spécialisés ; 4) compétences transversales ; 5) mise en valeur des compétences acquises pour divers publics ; 6) formation continue. Evaluation des quatre projets pilotes sur base d'une grille d'observation, d'un questionnaire en ligne et d'entretiens. Analyse des facteurs de succès et de résistance. Identification des fonctionnalités et ressources nécessaires pour le déploiement d'un tel projet.

L'étude de faisabilité, disponible début 2012, traitera des points ci-dessus, proposera une démarche de mise en œuvre pour l'UNIL et inclura des dimensions plus stratégiques telles que caractéristiques de la démarche réflexive et de l'apport du e-Portfolio, modalités d'accompagnement, risques et difficultés ou encore bénéfices escomptés en termes d'employabilité des étudiants.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

Indicateurs de réalisations (2011)		
1	Grille d'observation des projets pilotes	réalisé
2	Questionnaire en ligne pour l'évaluation des projets pilotes	réalisé
3	Analyse des projets pilotes	réalisé
4	Scénarios d'usage	réalisé
5	Analyse des caractéristiques des scénarios, des modalités d'accompagnement et d'évaluation, et des fonctionnalités nécessaires à leur réalisation	réalisé
6	Spécifications fonctionnelles de l'outil e-Portfolio	réalisé
7	Etude sur la pertinence et la faisabilité d'un e-Portfolio pour les étudiants, 1 ^{ère} version (version définitive prévue pour début 2012)	réalisé

1.6 Passer l'ensemble des cursus à Bologne

A la rentrée 2011 :

- l'UNIL propose 15 bachelors et 31 masters, dont 12 réalisés avec des institutions partenaires
- 6'731 étudiants, soit 55% du total de la population en formation à l'UNIL, sont inscrits dans un cursus de baccalauréat universitaire (en 2010 : 6'603, soit 55%)
- 3'210 étudiants, soit 26% du total, sont inscrits en cursus de maîtrise universitaire (en 2010 : 3'017 étudiants, soit 25%)
- 81% des étudiants de l'UNIL sont inscrits dans les cursus de Bologne (80% en 2010)
- 0.2% des étudiants sont engagés dans les anciens cursus (licence et diplômes)
- 17% sont des doctorants ou des étudiants en MAS
- 1.3% sont des étudiants visant un diplôme de l'Ecole de français langue étrangère (EFLE) ou en « étude libre » (étudiants hôtes et étudiants en droit allemand).

Le « taux d'implémentation des cursus Bologne » dans les formations des 1^{er} et 2^e cycles à l'UNIL est en 2011 de 99.7% (en 2010 le taux était de 96% et en 2009 de 94%).

Nouveautés :

Dès la rentrée académique 2010, tous les masters de l'UNIL (sauf le Master en sciences infirmières) peuvent être suivis à temps partiel (50%) sur demande motivée de l'étudiant pour raison professionnelle et/ou familiale, de santé ou encore pour mener à bien un projet personnel en parallèle à ses études. En 2011, le nombre de demandes a doublé par rapport à l'année précédente : 39 demandes ont été acceptées (18 en 2010), principalement pour motif professionnel et/ou familial.

La Faculté de droit et des sciences criminelles et la Faculté des hautes études commerciales ont mis sur pied une nouvelle Maîtrise universitaire en Droit et économie qui se décline en deux mentions : « droit, gestion et fiscalité » et « droit, économie et régulation ». A l'heure où les compétences transversales sont de plus

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

en plus importantes, ce cursus offre aux étudiants en droit, respectivement en sciences économiques, la possibilité d'acquérir un savoir pertinent dans l'autre domaine et de bénéficier ainsi d'une réelle formation complémentaire.

La Faculté des lettres offre un nouveau Master conjoint avec la HEP-Vaud dans le domaine de l'enseignement d'une langue étrangère à de jeunes apprenants. Ce cursus permet de se spécialiser dans l'enseignement de l'allemand à de jeunes apprenants de niveau primaire. Il vise à développer des connaissances et des compétences relatives au domaine de la langue, de la littérature et de la culture allemande, aux contextes socio-politiques de l'apprentissage de l'allemand en milieu scolaire et aux approches méthodologiques de l'enseignement et des différentes méthodes d'apprentissage adaptées au contexte scolaire romand.

En revanche, d'entente avec les autres partenaires, la Faculté des lettres renonce à sa collaboration au Master conjoint en études muséales qui sera proposé par l'Université de Neuchâtel seule à l'avenir.

Parmi les programmes de spécialisations du Master ès Lettres (30 crédits ECTS), une nouveauté voit le jour dans le domaine des « métiers de l'archéologie et du patrimoine historique », alors que le programme « écrire, traduire, publier en sciences de l'Antiquité » connaît sa dernière édition.

La Faculté des hautes études commerciales propose une nouvelle mention dans le domaine de la stratégie au sein de son Master of Science in Management qui compte ainsi cinq mentions à choix.

La Maîtrise universitaire ès Sciences en géographie de la Faculté des géosciences et de l'environnement a étoffé son choix de mentions en ajoutant celle des « études du développement ». Par ailleurs, la mention « géomorphologie et aménagement des régions de montagne » remplace désormais celle des « environnements alpins ».

La Faculté de biologie et de médecine qui a élaboré un nouveau plan d'études pour la Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences moléculaires du vivant en 2010, propose deux nouvelles mentions dans ce cursus « bioinformatique » et « microbiologie ».

FACULTES	BACHELORS	MASTERS
Théologie et sciences des religions	en théologie, avec l'UNINE et l'UNIGE en sciences des religions	en théologie, avec l'UNINE et l'UNIGE *en sciences de religions
Droit et sciences criminelles	en droit ès Sciences en science forensique	en droit en droit en sciences criminelles *en droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information ès Sciences en science forensique
Lettres	ès Lettres	ès Lettres **ès Lettres avec spécialisation pour l'enseignement d'une langue étrangère à de jeunes apprenants (allemand) avec la HEP du canton de Vaud

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

FACULTES	BACHELORS	MASTERS
Sciences sociales et politiques	en science politique en sciences sociales ès Sciences en psychologie ès Sciences en sciences du sport et de l'éducation physique	en science politique en sciences sociales ès Sciences en psychologie ès Sciences en sciences du mouvement et du sport avec l'UNIGE et collaboration de l'UNINE *en sciences de religions *en politique et management publics, avec l'IDHEAP, l'UNIBE et l'USI en sciences et pratiques de l'éducation avec la HEP du canton de Vaud
HEC	ès Sciences en management ès Sciences en économie politique	ès Sciences en management ès Sciences en économie politique ès Sciences en systèmes d'information, avec l'UNINE ès Sciences en finance, avec l'UNINE et l'UNIGE ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance, avec l'UNIGE ès Sciences en sciences actuarielles *en droit et économie *en droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information
Géosciences et environnement	ès Sciences en géosciences et environnement	ès Sciences en géologie, avec l'UNIGE ès Sciences en géosciences de l'environnement ès Sciences en géographie ès Sciences en biogéosciences avec l'UNINE
Biologie et médecine	ès Sciences en biologie ès Sciences en sciences pharmaceutiques (à l'UNIGE dès la 2 ^e année) en médecine	ès Sciences en comportement, évolution et conservation ès Sciences en sciences moléculaires du vivant ès Sciences en biologie médicale en médecine ès Sciences en sciences infirmières avec la HES-SO

* Programmes interfacultaires

** Trois spécialisations sont conjointes : « Théories et pratiques du cinéma » en collaboration avec l'Université de Zurich et les partenaires du réseau cinéma CH ; « Analyse des discours et de la communication publics » avec l'Università della Svizzera italiana et la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ; « Traduction littéraire : allemand-français / français allemand » avec la Haute Ecole des Arts de Berne ».

Les tableaux des chapitres 10.1.4 et 10.1.5 *infra* présentent les effectifs d'étudiants par cursus de bachelor et de master inscrits au semestre d'automne 2011.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

Indicateurs de réalisations (2011)		
1	Nombre et liste des cursus de bachelor et de master	15 et 31
2	Nombre et liste des cursus de bachelor et de master communs à plusieurs Hautes écoles	12
3	Nombre d'étudiants inscrits dans chaque cursus de bachelor et de master	cf. statistiques chapitre 10
4	Analyse par la CRUS, puis par la Direction de l'UNIL des résultats de l'enquête nationale sur Bologne réalisée en 2008	2009
5	Liste des mesures correctives proposées par la Direction (par le biais du groupe de travail du Conseil de l'UNIL consacré à la rédaction d'un Règlement général des études, cf. <i>supra</i> chapitre 1.4)	2010 et 2011

1.7 Respecter les intentions de la stratégie de la CRUS pour ce qui concerne l'organisation des filières de bachelor et de master

Contexte : Les intentions de la CRUS ont été exprimées dans le document intitulé « Paysage universitaire suisse : stratégie 2005-2015 » adopté par la CRUS le 17 septembre 2004. L'objectif visé consistait à saisir l'occasion de l'introduction du processus de Bologne dans les universités suisses pour concentrer les forces et garantir la masse critique grâce à la collaboration et à la coordination entre institutions, tout en préservant l'autonomie de chaque université. A cet effet, la CRUS recommande aux universités d'organiser l'offre de formation de sorte que :

- chaque cursus de bachelor et de master compte au minimum 20 étudiants débutants par année
- chaque cursus de bachelor et de master soit encadré par trois enseignants au minimum
- que les cursus de master tendent à avoir 25% d'étudiants ayant un bachelor d'une autre université.

Chaque fois que ces critères ne peuvent être satisfaits, les universités sont invitées à ne pas renoncer à certains domaines d'enseignement, mais à envisager des collaborations avec des universités voisines.

Résultats : La Direction de l'UNIL conduit une politique qui vise à concentrer son offre de formation sur un nombre relativement restreint de cursus de bachelor et de master, pour les mêmes raisons que celles évoquées par la stratégie de la CRUS. Cette volonté est démontrée par le nombre relativement faible de cursus offerts par l'UNIL, soit 15 cursus de bachelor et 31 cursus de master ce qui est bien inférieur au nombre de cursus des universités de taille comparable à celle de l'UNIL.

Les tableaux 10.1.4 et 10.1.5 et l'analyse du nombre d'étudiants débutants indiquent que tous les cursus de bachelor offerts par l'UNIL accueillent au minimum 20 étudiants débutants, à l'exception du Bachelor en théologie et du Bachelor en sciences des religions. Les cursus de master satisfont également le critère minimal des 20 étudiants débutants à l'exception de six d'entre eux : le Master en Théologie, le Master en sciences des religions, le Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information, le Master ès Sciences en géologie, le

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau Master ès Sciences en biogéosciences, et le Master ès Sciences en sciences infirmières. Le domaine de la théologie et des sciences des religions fait l'objet depuis 2004 d'une collaboration au sein du Triangle Azur, mais dès 2009, l'enseignement dans ces domaines – au niveau du bachelor et du master – est organisé en commun pour les trois universités grâce aux structures mises en place dans le cadre du *Partenariat en théologie protestante et en sciences des religions* (cf. paragraphe 7.2) ; par conséquent, aux étudiants immatriculés à l'UNIL s'ajoutent ceux immatriculés à Genève et à Neuchâtel et fréquentant le même cursus. Il en va de même pour le Master ès Sciences en géologie, le Master ès Sciences en biogéosciences et le Master ès Sciences en sciences infirmières qui sont organisés conjointement respectivement par les Universités de Lausanne et de Genève, de Lausanne et Neuchâtel, par l'UNIL et la HES-SO, afin justement que le nombre d'étudiants et d'enseignants soit suffisant. Reste le Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information, qui est proche du seuil fixé, puisque l'effectif d'étudiants pour les deux années du master est de 36.

Il est agréable de constater que l'attractivité des masters de l'UNIL est bien supérieure à l'objectif de 25% visé par la CRUS, puisque ce 38% des étudiants ayant commencé un master à l'UNIL en 2011 ont obtenu leur bachelor dans une autre université, soit 19% dans une autre université suisse et 19% dans une université étrangère (cf. tableau 10.1.2).

Soulignons enfin que la stratégie de l'UNIL est construite sur la volonté de travailler en partenariat avec d'autres Hautes écoles. A la rentrée 2011, plus d'un tiers (11 sur 31) des cursus de master sont des cursus communs à plusieurs universités ou HES ou HEP.

Le document « Paysage universitaire suisse : stratégie 2005-2015 » voulait garantir une bonne qualité de l'encadrement de tous les cursus et une forte attractivité des cursus de master offerts par les universités suisses, en particulier l'attractivité auprès des étudiants provenant de l'étranger. Depuis l'adoption de ce texte par la CRUS en 2004, la situation a changé et certaines universités, particulièrement les EPF et quelques universités cantonales de Suisse alémanique, craignent que le nombre d'étudiants provenant de l'étranger soit trop important au niveau du master et mettent en péril la qualité de la formation. La Direction de l'UNIL souhaite elle manifester sa volonté d'offrir un large accès au niveau du master, y compris aux étudiants porteurs d'un bachelor d'une université étrangère, et elle se félicite que la CUS ait pris la décision en 2011 de ne pas modifier ses directives sur l'application aux Hautes écoles universitaires suisses du processus de Bologne.

Cette position est confortée par le fait que la proportion de 19% d'étudiants provenant de l'étranger dans les cursus de master de l'UNIL est adéquate : d'une part, ce chiffre témoigne de l'excellente réputation internationale de la qualité de la formation de l'UNIL et a l'avantage de mettre en valeur la présence d'étudiants provenant de l'étranger qui contribue à l'internationalisation du campus de l'UNIL. D'autre part, ce chiffre montre bien que l'UNIL n'est pas confrontée à un afflux en masse d'étudiants provenant de l'étranger.

Bilan et perspectives : La Direction de l'UNIL est très sensible à la problématique de l'accès au master. Elle s'est toujours engagée en faveur d'un large accès au master et a renoncé à ouvrir des cursus de master spécialisé, à une seule exception près, celle du Master ès Sciences en sciences infirmières qui a une seule restriction à l'admission, l'obligation pour tout candidat d'avoir une expérience pratique. La

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

Direction continuera de suivre ce débat et de défendre sa position au sein de la CRUS ou d'autres organes de coordination nationale.

	Indicateurs de réalisations (2011)	
1	Nombre d'étudiants inscrits dans chaque cursus de bachelor et de master	cf. statistiques étudiants, tableaux 10.1.4 et 10.1.5
2	Nombre de cursus de master communs à plusieurs Hautes écoles	11

1.8 Favoriser la perméabilité des cursus d'études

L'UNIL a été l'une des universités pilotes dans l'établissement de la base de données de la CRUS pour la mobilité entre les universités suisses. Cette base a été construite à partir de la liste des branches d'études établie par la CRUS et permet de visualiser, grâce aux branches de rattachement des bachelors et des branches d'accès des masters, l'ensemble des circulations possibles sans conditions préalables. La logique des branches d'études CRUS a permis de dépasser la diversité des découpages et des appellations des disciplines d'études dans les universités suisses.

Les trois conférences suisses des Recteurs des universités (CRUS), des Hautes écoles spécialisées (KFH) et des Hautes écoles pédagogiques (COHEP) ont conclu en 2010 une convention réglant la perméabilité entre les types de Hautes écoles, et qui énumère les passerelles entre les diplômes de bachelor d'une Haute école et les masters d'un autre type de Haute école. Le Groupe de travail CUSO-HES-SO, réunissant des représentants des différents domaines de la HES-SO et des universités romandes s'est donné la tâche, depuis l'automne 2011, de suivre en détail les résultats de la mise en œuvre des passerelles (candidatures, admissions, mises à niveau, succès etc.).

De manière plus originale, la Direction de l'UNIL soutient fortement la création de masters conjoints entre l'UNIL et les HES ou HEP (cf. *infra* chapitre 7.5). De tels cursus permettent d'articuler des compétences pratiques et théoriques et offrent ainsi une voie structurée vers des doctorats interdisciplinaires aux sujets novateurs.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

Indicateurs de réalisations (2011)		
1	Nombre total de masters conjoints UNIL / HEP et UNIL / HES (cf. 7.5)	1 programme de spécialisation (Master ès Lettres) 1 Master en sciences infirmières 1 Master en sciences et pratiques de l'éducation 1 Master en apprentissage des langues étrangères pour jeunes apprenants (option allemand)
2	Nombre total de masters universitaires interdisciplinaires	9
3	Nombre de nouvelles inscriptions en master sur l'année civile 2010 relevant d'une « mobilité transversale » depuis une HES ou HEP	32 (32 issus de porteurs de Bachelors HES)
4	Nombre de nouvelles inscriptions en master sur l'année civile 2010 relevant d'une « mobilité transversale » depuis une Haute école universitaire	582

D. Autres activités réalisées en 2011

1.9 Formation continue

L'offre UNIL de cours de formation continue organisés par la Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise (FCUE) s'est enrichie, en 2011, de deux nouveaux Masters in Business and Administration (MBA) :

Le MBA in *Asset and Wealth Management* est le fruit d'une collaboration entre la Faculté des HEC, le Swiss Finance Institute (SFI) et Tepper School of Business at Carnegie Mellon University (USA). Ce programme réunissant des experts internationalement reconnus s'adresse à des hauts cadres de la banque et de la finance. La réalisation de ce programme prestigieux, organisé en « dual degree », a nécessité un gros investissement de la part de la Direction de l'UNIL pour finaliser les conventions nécessaires à un partenariat entre la Suisse et les USA.

Le nouvel Executive MBA (EMBA) in *Healthcare Management* a été organisé en étroite coordination avec l'EMBA in *Management and Corporate Finance*, avec lequel il partage un tronc commun. Il vient renforcer l'offre et la visibilité lausannoise en matière d'Executive MBA et contribue au succès croissant que rencontre l'EMBA in *Management and Corporate Finance*.

En ce qui concerne les autres types de programmes certifiants, signalons un nouveau Diplôme (DAS) en psychanalyse et psychopathologie clinique qui vient compléter un Certificat (CAS) déjà existant dans ce domaine. L'ensemble du cursus CAS+DAS a été reconnu par la Fédération Suisse des Psychologues (FSP).

En 2011, la formation continue à l'UNIL se décline avec une offre de 71 formations, dont 21 sont organisées en partenariat avec d'autres Hautes écoles : 17 MAS, 7 DAS, 23 CAS et 24 formations courtes (20 séminaires ouverts et quatre élaborés « sur mesure » pour des entreprises ou des associations professionnelles).

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

MAS offerts en 2011	Crédits ECTS
Administration et technologie du sport (inscriptions à l'EPFL)	60
Archivistique, bibliothéconomie et sciences de l'information (inscriptions à l'UNIBE)	60
*Asset and Wealth Management - MBA	60
Conservation du patrimoine et muséologie des Beaux-Arts	60
Droit des affaires - MBL	120
Economie et management de la santé (incluant deux CAS)	60
Gestion des ressources humaines et des carrières (inscriptions à l'UNIGE)	60
*Healthcare Management - EMBA	60
International and European Economic and Commercial Law – LL.M.	60
Management and Corporate Finance - EMBA	60
Management of Technology (MoT) – EMBA (inscriptions à l'EPFL)	60
Pharmacie hospitalière (inscriptions à l'UNIGE)	180
Psychosociologie clinique « Identité, groupe et organisation »	60
Psychologie de l'enfant et de l'adolescent	60
Santé au travail (inscriptions à l'ETHZ)	60
Théories, pratiques et dispositifs de formation d'enseignants (inscriptions à l'UNIGE)	60
Urbanisme durable, éco-urbanisme, développement durable et gouvernance (incluant un CAS)	60

DAS offerts en 2011	Crédits ECTS
Gestion culturelle	30
Marketing Management (incluant un CAS)	30
*Psychanalyse et psychothérapie clinique	38
Psychothérapie comportementale et cognitive	38
Recherche clinique (incluant un CAS)	30
Spécialisation en psychothérapie d'orientation systémique	33
Santé sexuelle et reproductive (incluant un CAS)	50

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

CAS offerts en 2011	Crédits ECTS
Accompagnement thérapeutique	15
Colposcopie et pathologie cervico-vaginale et vulvaire (inscriptions à l'UNIGE)	10
Dramaturgie et performance du texte	15
Droit du travail	10
Economie de la santé	15
Economie et politique du médicament	10
Ethique du travail social	15
Guidance en sexualité, vie affective et procréation	24
Jeu excessif, prévention, traitement et action communautaire	15
Management de la santé	15
Marketing Management	18
Médecine psychosomatique et psychosociale (inscriptions à l'UNIGE)	10
Méthodes d'intervention comportementale et cognitive	19
Méthodes d'intervention et de thérapie d'orientation systémique	25
Méthodologie de la recherche clinique - épidémiologie clinique et biostatistiques	15
Méthodologie de la recherche en psychiatrie et psychopathologie	21
Migrations et sociétés plurielles	15
Nutrition humaine	18
Psychanalyse et psychopathologie clinique	17
Psychiatrie forensique	25
Qualité des soins (inscriptions à l'UNIGE)	16
Statistics and the Evaluation of Forensic Evidence	15
Urbanisme durable	25

* Nouveaux programmes

Les formations courtes ne sont pas listées ici. Certaines sont offertes une seule fois, d'autres sont régulièrement proposées, parfois avec des thématiques particulières d'une édition à l'autre. Ces formations courtes, dites aussi non-certifiantes, sont très souvent ouvertes à un public-cible beaucoup plus large que les formations certifiantes. Elles présentent aussi une grande diversité dans leur formatage (nombre de jours, formes d'enseignements, nombre d'intervenants et de participants etc.). Cette catégorie est sans aucun doute la plus hétérogène et la FCUE souhaite mener une réflexion sur la nature de telles formations, non seulement en termes de thématiques ou de public-cible, mais aussi en termes de signification d'une telle offre pour la contribution de l'UNIL aux besoins de formation continue de la société.

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau

Si l'on considère le nombre d'étudiants inscrits à l'UNIL, le volume d'activité en 2011 peut être détaillé de la manière suivante :

Année	Nombre d'éditions*	Nombre de participants	Nombre de jours de cours	Nombre de jours x participants
2008	62	2'235	806	17'729
2009	65	1'864	1'005	23'539
2010	73	2'776	874	24'502
2011	68	1'829	746	16'830

* Ce nombre tient compte des volées successives d'un même programme lorsque celui-ci se déroule sur plus d'une année.

Détails par formations suivies	Nombre d'éditions*		Nombre de participants		Nombre de jours de cours	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
MAS	12	10	273	237	361	544
Diplômes	7	7	111	92	82	69
Certificats	23	21	389	387	317	252.5
Non-certifiantes	24	24	1'081	824	72	139
Intra-entreprise / association	7	6	922	289	41.5	27.5

* Ce nombre tient compte des volées successives d'un même programme lorsque celui-ci se déroule sur plus d'une année.

Le volume d'activités en 2011, en termes de nombre d'éditions, de participants et de jours de cours est en diminution par rapport à 2010. Ceci est en grande partie dû au fait qu'un certain nombre de formations biennales n'ont pas eu lieu en 2011. La diminution du nombre de participants est due au fait que deux formations intra-entreprises / associations, exceptionnelles et non renouvelables, avaient attiré à elles seules plus de 700 participants en 2010. Ceci mis à part, le nombre est relativement stable. Les comparaisons basées sur le nombre de participants et/ou le nombre de jours de cours doivent être tenues pour indicatives, car les fluctuations sont souvent influencées par quelques formations bien spécifiques ou par le rythme des formations pérennes.

La Fondation tient sa propre comptabilité, séparée de celle de l'UNIL. Le chiffre d'affaires pour l'année 2011, en terme de finances d'inscriptions facturées pour des formations UNIL, a été de CHF 4'005'100.- en progression de 11% par rapport à l'exercice précédent.

1.10 Centre de langues

La mission du Centre de langues (CDL) est d'offrir aux étudiants et autres membres de la communauté universitaire la possibilité de développer un profil plurilingue et pluriculturel adéquat. Cette compétence transversale-clé est nécessaire pour répondre aux défis de la formation et de la recherche universitaires internationalisées, ainsi que pour soutenir la mobilité et l'intégration professionnelle et sociale au niveau suisse et international. C'est en effet une ressource

1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau indispensable pour agir efficacement dans des contextes de communication multiples, multilingues et multiculturels, et pour des objectifs et besoins variés.

Comme elle intervient dans l'accès au savoir et à l'expertise académique ainsi que dans leur gestion, leur construction et leur communication, le développement de cette compétence de communication plurilingue devrait faire partie intégrante de la socialisation académique de chaque étudiant et donc du profil de chaque diplômé dans toutes les disciplines. Le Centre de langues contribue, à sa manière, à « renforcer l'acquisition des compétences transversales et préparer à l'utilisation des acquis dans des contextes divers » (cf. *supra*, ch. 1.5).

Ainsi, dans l'ensemble des facultés qui ont introduit la possibilité optionnelle d'obtenir des crédits ECTS pour les modules du CDL (SSP, HEC, FTSR, FGSE et Ecole de Biologie), le nombre d'étudiants ayant fait reconnaître des crédits a augmenté. Des attestations avec crédits ont été distribuées à 1'011 étudiants (909 en 2010/2011, 804 en 2008/2009, 470 en 2007/2008) totalisant 3'033 ECTS.

A. Apprentissage en groupe

Pour les sept langues que le CDL offre (allemand, anglais, chinois, espagnol, italien, russe et suisse allemand), durant l'année académique 2010-2011, 3'189 personnes dans 181 groupes et 54 plages d'espace multimédia structurellement intégrées dans certains modules ont pu suivre ses formations (sur 5'258 inscriptions au total). Les chiffres sont plus au moins stables par rapport à l'année précédente en raison du budget à disposition.

Pour un travail de qualité à son Espace multimédia pour l'apprentissage personnalisé, le CDL possède un outil - l'environnement en ligne Pluriel - répondant aux besoins pédagogiques de son approche centrée sur l'apprenant et visant notamment à promouvoir l'autonomie dans l'apprentissage des langues. 2010-2011 a été une année de consolidation de ce dispositif de formation introduit l'année précédente. Les ajustements se situent à différents niveaux, touchant aussi bien la couche logiciel et le matériel didactique que la formation des enseignants. Les améliorations ont porté sur la recherche et l'accès aux activités pédagogiques, l'accès à un Portfolio européen des langues en ligne (tenue d'un journal d'apprentissage, référentiel de compétences interactif, passeport des langues etc.), les messages et conseils ciblés des enseignant-e-s, la possibilité d'effectuer des activités de groupe, les documents d'aide et de soutien.

De plus, à la demande de différentes facultés et unités, le CDL a cette année à nouveau donné des formations ciblées. En anglais : cours spécifique pour les étudiants en Biologie, 2^e année ainsi que les étudiants en Médecine, 3^e année ; en allemand, niveau débutant : compétences réceptives pour les étudiants en droit. En chinois mandarin : cours spécifique pour la mineure en études asiatiques contemporaines (Asian Studies, EPFL).

Dans le contexte d'une collaboration interuniversitaire entre l'EPFL et l'UNIL, le CDL assure la formation en langues à l'EPFL pour l'allemand, l'anglais, le français et l'italien ; 3'535 personnes ont bénéficié de cette formation en 2010-2011.

Sur demande de la Faculté de HEC, le CDL a effectué l'évaluation du niveau d'anglais des étudiants de 1^{ère} année (754 personnes), permettant d'établir un profil différencié par activité langagière et en relation avec les niveaux de référence du Conseil de l'Europe.

B. Apprentissage individuel en autonomie guidée

Le concept de l'autonomie guidée existe pour l'ensemble des langues offertes au CDL (sauf le chinois). Les étudiants bénéficient d'une introduction à l'apprentissage en autonomie, trois rencontres avec un tuteur et un accompagnement virtuel. Cette forme d'apprentissage indépendant, adapté aux besoins et au rythme de chacun, permet de flexibiliser l'offre et d'offrir une formation dans des domaines pour lesquels il n'y a pas de masse critique suffisante pour former un groupe. Cette formule a également permis à une partie des personnes n'ayant pu obtenir une place dans un module de poursuivre tout de même leur formation linguistique. 60 personnes ont choisi un apprentissage individualisé avec tutorat en 2010/11. Le CDL a créé dans son environnement d'apprentissage PlurIEL une ressource informative sur le module autonomie guidée contenant toutes les indications et documents nécessaires au bon déroulement de ce type d'apprentissage.

C. Apprentissage individuel non accompagné (espace multimédia en libre accès)

Le CDL promeut des formes d'apprentissage qui tirent bénéfice des développements technologiques, en particulier en proposant des périodes en libre accès dans le cadre de son espace multimédia. Un dispositif d'encadrement virtuel spécifiquement conçu permet un apprentissage individuel, où chacun peut travailler selon ses objectifs et besoins, gérer et documenter son processus d'apprentissage. Chaque étudiant peut ainsi continuer sa formation indépendamment d'une place dans un module. 5'964 (4'133 en 2009/2010) utilisations de l'espace multimédia en libre accès ont été dénombrées. Cependant, seuls 4.3% de ces utilisations sont le fait de personnes qui poursuivent leur formation sans être inscrites à un cours. Pour les autres, l'utilisation du libre accès fait partie intégrante des tâches prévues dans le cadre de leur module.

D. Autres activités phares du CDL en 2010/2011

Le CDL a organisé une journée pédagogique pour un public externe sur le thème « Approche actionnelle et autonomie : nouveaux enjeux dans l'enseignement et l'apprentissage des langues » à l'UNIL le 2 avril 2011. Cette journée proposait deux conférences plénières et sept ateliers ; 140 personnes y ont participé.

Il a déposé un projet dans le programme européen pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (2011 à 2014) : « Modularisation des compétences de communication académique multilingue et multiculturelle » avec dix partenaires européens, projet couronné de succès. Il s'intéresse à définir au niveau européen des acquis de formation, activités, référentiel de compétence, critères et méthodes d'évaluation pour la compétence de communication académique multiculturelle et multilingue.

En collaboration avec le Centre informatique, des adaptations importantes de la base de données administratives ont été effectuées, notamment la mise en ligne des descriptifs de cours, des listes de livres et des suivis de notes, ainsi que la mise en place de l'évaluation d'anglais pour les étudiants HEC de 1^{ère} année.

2. Soutenir et développer la recherche

A. Vision

La curiosité et la recherche sont des moteurs de l'évolution. Elles doivent être stimulées dans l'esprit critique et le souci d'éthique propres aux institutions académiques. De plus, elles doivent maintenant devenir intégratives. Les nouvelles connaissances et les développements qu'elles génèrent ne peuvent plus être dissociés de leur origine et de leur impact, qui sont *l'homme et le vivant dans leur environnement social et naturel*. Cette volonté de recherche systémique est clairement déclarée dans le plan stratégique de l'UNIL et soutenue par une forte incitation au dialogue et à la recherche interdisciplinaire. Les résultats de la recherche ne peuvent plus se mesurer uniquement en termes de quantité ou de qualité, mais aussi par leur adéquation avec le vivant et leur implication sociétale.

La curiosité est le privilège de chacune et chacun, et l'UNIL a la tâche de la pousser dans ses derniers retranchements. Elle doit promouvoir et soutenir la recherche, en recrutant les meilleurs chercheuses et chercheurs – capables à la fois d'innover et de transmettre leur savoir –, en stimulant les jeunes générations et en valorisant ses résultats. Les sections ci-dessous décrivent les efforts, les résultats et les nouvelles initiatives déployées par l'UNIL pour l'appui aux chercheuses et chercheurs, et en particulier l'appui à la relève.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
2.1 Améliorer l'encadrement des jeunes chercheurs	R.1 Mettre en place de manière progressive la 3 ^e étape de la réforme de Bologne S'assurer que toutes et tous les assistants sont candidats au doctorat et qu'elles et ils disposent d'un projet de thèse avalisé un an après leur engagement R.2
2.2 Renforcer la culture « recherche »	R.4 Renforcer clairement la dimension de sciences humaines et sociales Augmenter sensiblement le nombre de projets de recherche nationaux et internationaux en général, et dans le domaine des sciences humaines et sociales en particulier R.5 P.4 Renforcer les activités de recherche interdisciplinaire
2.3 Valoriser les résultats de la recherche et les transferts de technologies	R.6 Contribuer à la réorganisation de la gouvernance du transfert technologique R.7 Renforcer le transfert technologique en faveur des entreprises de l'ensemble du Canton

C. Rapport de réalisation en 2011

2.1 Améliorer l'encadrement des jeunes chercheurs

Cette réalisation comprend deux volets : d'une part la mise en place de programmes doctoraux et, d'autre part, l'amélioration des conditions d'emploi pour les candidats au doctorat. Ces deux points sont traités séparément.

2.1.1 Mise en place de programmes doctoraux

Contexte : L'introduction du processus de Bologne dans l'espace européen de la formation s'est concentrée pour l'instant sur les deux premiers cycles d'études, le bachelor et le master. L'étape suivante concerne la réforme de la formation doctorale. La préparation d'une thèse de doctorat est avant tout une recherche personnelle et originale de grande envergure, menée sous la conduite d'un directeur de thèse. Cependant, en raison de la complexité toujours plus grande de la recherche scientifique, il est indispensable de mettre à disposition des doctorants la possibilité de se former à leur activité de chercheur. Cet encadrement est organisé sous la forme de programmes doctoraux proposant aux doctorants qui le souhaitent un soutien disciplinaire et méthodologique, ainsi que l'occasion de partager leurs expériences avec leurs collègues d'autres universités et de s'insérer dans les réseaux scientifiques internationaux.

Résultats : D'emblée, les universités membres de la Conférence universitaire de suisse orientale (CUSO), dont l'UNIL, ont voulu construire cette offre en commun à l'intention des doctorants des Hautes écoles partenaires de la CUSO. Elles ont décidé d'intensifier nettement leurs efforts en 2011 et 2012. Ainsi, la CUSO organisait en 2010 16 programmes doctoraux. En 2011, ce nombre est passé à 22 et, dès le 1^{er} janvier 2012, ce sont 26 programmes qui seront disponibles, selon la liste suivante.

1	Mathématiques	14	Langue et littérature anglaises
2	Statistique et probabilités appliquées*	15	Sciences du langage
3	Recherche opérationnelle*	16	Philosophie
4	Informatique*	17	Histoire contemporaine
5	Physique	18	Sciences de l'Antiquité
6	Sciences pharmaceutiques	19	Théologie
7	Ecologie et biologie évolutive	20	Psychologie
8	Biologie moléculaire des plantes	21	Sciences de l'éducation
9	Microbiologie	22	Anthropologie - Ethnologie
10	StarOmics (génétiq ue, génomique, protéomique et techniques d'analyse à haut débit)	23	Géographie
11	Sciences des minéraux naturels et transformés	24	Sociologie
12	Sciences de la Terre – Processus de surface et paléobiosphère	25	Science politique
13	Langue et littérature allemandes	26	Etudes genre*

* ouvert au 1^{er} janvier 2012

De plus, depuis 2010, la CUSO met à la disposition de ces programmes un enseignement transversal « Développement des compétences génériques ». Dans la logique de sa politique de partenariat, l'UNIL s'est concentrée sur le soutien à ces programmes par une contribution scientifique à leur conduite ainsi que par un financement important.

Par ailleurs, les doctorants de l'UNIL ont accès à certains programmes doctoraux financés par le Fonds national de la recherche scientifique (FNS) dans le cadre des subsides *ProDoc*. Le FNS a décidé la création de 22 nouveaux *ProDocs* en 2011 en Suisse. L'UNIL y assume la direction de deux programmes (modules de formation), octroyés au Professeur Jürgen Maurer pour le projet « International Doctoral Courses in Health Economics and Policy » ainsi qu'au Professeur Martial Pasquier (IDHEAP) pour le projet intitulé « ProDoc in Public Administration ». Par ailleurs, les décisions prises en 2011 par le FNS montrent que l'UNIL participe comme corequérante à six autres modules de formation et assume la responsabilité de dix modules de recherche.

Bilan et perspective : L'objectif de la Direction de l'UNIL consiste à offrir à terme un encadrement doctoral à la plupart des doctorants de l'UNIL. On peut affirmer que c'est aujourd'hui le cas pour environ la moitié d'entre eux grâce à l'effort de développement de programmes doctoraux réalisé dans le cadre de la CUSO.

Le FNS mettra un terme aux *ProDoc* en 2012, mais il est déjà prévu, dans le cadre de la préparation du Message de la Confédération pour la formation supérieure et la recherche pour les années 2012 et 2013-2016, que la CRUS assume la responsabilité des programmes doctoraux au niveau suisse. A cet effet, elle répartira chaque année des ressources entre les universités leur permettant la mise en place de nouveaux programmes doctoraux. La Direction de l'UNIL a inscrit dans son plan d'intentions 2012-2016 l'objectif d'offrir, à l'horizon 2016, un accès, sans fixer de contrainte, à un programme doctoral à 90% de ses doctorants. Dans un premier temps, elle identifiera du point de vue institutionnel les besoins en matière de création de nouveaux programmes doctoraux, puis elle décidera si ces programmes seront organisés dans le cadre de la CUSO ou avec d'autres partenaires.

2.1.2 Amélioration des conditions d'emploi pour les candidats au doctorat

Contexte : Le plan stratégique de l'UNIL met un accent très fort sur le soutien aux jeunes chercheurs. La volonté de l'UNIL est de leur offrir un encadrement adéquat (cf. chapitre 2.1.1) et d'améliorer leurs conditions de travail.

Résultats : La Direction a décidé d'allouer, dès l'exercice 2008, des ressources supplémentaires structurelles aux facultés afin de créer de nouveaux postes d'assistants ou d'augmenter le taux d'activité moyen des postes existants. Ces allocations sont faites sur la base de critères favorisant :

- les unités qui ont le plus faible nombre de postes d'assistants par rapport au nombre de professeurs et de maîtres d'enseignement et de recherche
- les unités qui obtiennent proportionnellement le plus de financements de tiers pour rétribuer des doctorants.

Les réallocations structurelles effectuées en 2008, 2009, 2010 et inscrites au budget 2011 sont les suivantes :

2. Soutenir et développer la recherche

Faculté	Allocation 2008	Allocation 2009	Allocation 2010	Allocation 2011
Théologie et sciences des religions	13'000	60'000	25'000	30'000
Droit et sciences criminelles	61'000	135'000	55'000	75'000
Lettres	112'000	275'000	135'000	170'000
SSP	93'000	245'000	100'000	145'000
HEC	69'000	160'000	85'000	100'000
FBM	179'000	545'000	275'000	350'000
FGSE	73'000	180'000	75'000	130'000
Total	600'000	1'600'000	750'000	1'000'000

En quatre ans, c'est donc un montant total de CHF 3'950'000.- qui a été alloué structurellement aux facultés pour créer des postes d'assistants supplémentaires, ceci dans le but de compléter les taux d'activité des postes existants et pour permettre à un plus grand nombre de personnes d'être rémunérées pendant la préparation de leur thèse de doctorat.

Ainsi, la Direction se réjouit que le taux d'activité moyen des contrats d'assistants ait franchi, dès 2008, le taux de 80% fixé comme objectif dans l'Exposé des motifs de la LUL de 2004. En effet, il était de 77.8% en 2007, 81.8% en 2008, 83.6% en 2009, 84.2% en 2010 et il se monte à 85.2% en 2011.

Bilan et perspectives : La Direction veillera à tout mettre en œuvre pour que les doctorants de l'UNIL soient plus nombreux à obtenir une rémunération. Dès 2012, elle intégrera les mesures qu'elle prendra pour augmenter le nombre de postes d'assistants dans ses efforts pour améliorer l'encadrement. Des décisions à cet égard ont déjà été prises par la Direction pour ce qui concerne le budget 2012 (cf. chapitre 1.3).

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de programmes doctoraux CUSO et répartition disciplinaire	26, cf. tableau <i>supra</i>
2	Nombre de programmes doctoraux ProDoc et répartition disciplinaire	2 directions de ProDoc octroyés en 2011, cf. détail <i>supra</i>
3	Liste des ateliers de formation pédagogique	33 ateliers du RCFE (dont 10 donnés à l'UNIL) 9 ateliers-midi du CSE 6 formations doctorant-e-s (3 jours ½ chacune) 2 formations enseignant-e-s (3 jours chacune)
4	Nombre de doctorants ayant suivi des ateliers de formation pédagogique	69
	Nombre d'enseignants ayant suivi des ateliers de formation pédagogiques CSE	22
	Nombre d'enseignants UNIL ayant suivi des ateliers de formation pédagogiques RCFE	41 (la forte baisse – 76 en 2010 – tient compte du fait que l'atelier de soutenance de thèse n'est plus donné à l'UNIL depuis que la CUSO offre une activité similaire)
5	Moyens réalloués pour des postes d'assistant, par Faculté	CHF 1'000'000.-, structurel, cf. tableau <i>supra</i>

2.2 Renforcer la culture « recherche »

C'est une préoccupation permanente de la Direction. Elle se décline en plusieurs actions qui visent toutes à valoriser la recherche de l'UNIL et de ses chercheuses et chercheurs, en commençant par y établir un climat propice à la curiosité et à la prise de risques expérimentaux. Ces mesures incluent 1) le dialogue au sein de la Commission de la recherche, 2) le soutien à la recherche et la gestion de fonds tiers par la cellule de soutien à la recherche, le bureau Euresearch et les relations internationales (RI) et 3) la valorisation des résultats de recherche par la communication, la protection de la propriété intellectuelle et l'établissement de licences et brevets. Ces différents aspects sont décrits ci-dessous.

2011 a vu les premiers rapports d'évaluation des deux NCCR (National Competence Center in Research) récemment obtenus par l'UNIL, à savoir le projet LIVES s'intéressant aux parcours de vie, dont l'UNIL assume la direction, et le projet SYNOPSIS, s'intéressant aux neurosciences psychiatriques, où l'UNIL est co-directrice avec l'EPFL et l'Université de Genève. Ces deux programmes ambitieux ont été très bien notés par les experts externes. 2011 a aussi vu une nouvelle mise au concours de NCCR, pour laquelle les chercheuses et chercheurs de la FBM, d'une part, et les facultés de SSP, lettres et FTSR, d'autre part, se sont remarquablement mobilisés. Enfin, des chercheuses de SSP ont obtenu un pôle de recherche national (PRN) en études genre.

2.2.1 Commissions de la recherche

Contexte : La Commission de la recherche de l'UNIL est un organe permanent qui est composé de la traditionnelle commission du Fonds national de la recherche scientifique (FNS) et d'une commission de la recherche plénière de l'UNIL.

2. Soutenir et développer la recherche

La commission du FNS a la tâche importante de préavisier toutes les demandes de bourses de chercheurs avancés ainsi que les requêtes au FNS émanant des chercheurs de l'UNIL, et de décider de l'attribution des bourses de relève pour les jeunes chercheurs désireux de perfectionner leur cursus de recherche à l'étranger. Elle est composée de 16 membres (huit membres et huit membres adjoints) représentant toutes les facultés de l'UNIL.

La commission plénière est constituée des vice-Recteurs à la Recherche et à l'Évaluation et Qualité, des huit membres de la commission du FNS plus neuf représentants des divers corps de l'UNIL. Son rôle – essentiellement consultatif – est d'identifier, d'évaluer et de proposer toute initiative ou démarche propre à renforcer la culture et les performances de recherche à l'UNIL. Elle constitue un organe important pour la cohésion de la communauté des chercheurs de l'UNIL.

Résultats : Commission du FNS

La commission du FNS a effectué un important travail d'analyse de requêtes de projets de recherche (199 requêtes, contre 202 en 2010, 180 en 2009 et 168 en 2008) et de demandes de bourses de relève pour jeunes chercheurs et chercheurs avancés (93 demandes contre 94 en 2010, 86 en 2009 et 65 en 2008).

Sur 199 requêtes de recherche, 96 (49%) ont été financées pour un montant total de CHF 31,731 millions (contre CHF 32,435 millions en 2010 et CHF 33,966 millions en 2009). Sur 76 demandes de bourses de jeune chercheur, 49 (65%) ont été accordées et/ou renouvelées pour un montant de CHF 2,492 millions (contre 2,543 millions en 2010 et 2,245 millions en 2009).

Ces trois dernières années, le nombre de projets et leur financement restent stables. Ceci s'explique par une augmentation globale de demandes au FNS et une diminution parallèle du % d'attribution de près de 60% en 2009 à moins de 50% en 2010. C'est également le cas des demandes de bourses de jeunes chercheurs.

La commission du FNS a également analysé / soutenu plusieurs autres initiatives du FNS, y compris les programmes de financement d'écoles doctorales (*ProDoc*), ainsi que les nouvelles lignes d'action « Ambizione », qui encourage la relève scientifique dans toutes les disciplines, et « Sinergia », qui soutient les grands projets en réseau de la recherche. 21 demandes (*idem* en 2010) de subsides « Sinergia » ont été examinées, dont dix provenaient d'un requérant principal de l'UNIL, pour un montant de CHF 16,681 millions.

Commission plénière

Cette commission s'est réunie le 13 avril 2011 et a abordé notamment la question des plagiat et l'aménagement du temps de travail des chercheurs à l'UNIL. Elle a apprécié le fait que la Faculté des lettres, après s'être dotée d'une Commission de la recherche en 2010, organiserait, pour la première fois, une journée de la recherche. Elle a également apprécié l'augmentation des performances de levée de fonds externes en 2011 par rapport à 2010. La Commission a également examiné la possibilité de préavisier les demandes de subsides CTI.

La Direction de l'UNIL a confié à la Commission de la recherche, l'examen des demandes de bourses Sciex destinées aux chercheurs des nouveaux pays membres de l'Union européenne. La Commission a traité 18 demandes (16 en 2010).

Bilan et perspectives : Les deux Commissions de la recherche se complètent en tant qu'analystes de projets du FNS et promotions de nouveaux programmes et

développements à l'UNIL. Les activités et interventions proposées sont gérées par la « cellule de soutien à la recherche », grâce aux moyens alloués par la Direction.

2.2.2 Cellule de soutien à la recherche

La cellule de soutien à la recherche est un organe du dicastère recherche dont le rôle est d'améliorer la communication et le soutien à la soumission et la gestion de projets de recherche. Elle offre un soutien personnalisé, et assure le lien entre le terrain et le support administratif. Elle réunit des représentant-es des questions de gestion et finances, du FNS, d'Euresearch, des relations internationales, du transfert de technologie et, depuis 2011, aussi de la recherche de fonds philanthropiques. Un soutien particulier, sous forme de coaching individualisé, est apporté par la cellule aux candidats « Professeurs boursiers FNS », dont deux sur quatre ont obtenu une bourse en 2011 (trois sur quatre en 2010).

Sur le plan européen, la cellule finance les soumissions au 7^e Programme-cadre européen (CHF 20'000.- pour les coordinateurs et CHF 7'000.- pour les partenariats).

Enfin, la cellule gère la communication générale de la recherche, entre autres *via* le site Web, et organise des événements destinés à mieux faire connaître la recherche de l'UNIL, tels que les rencontres dans le cadre du projet « Vivre ensemble dans l'incertain » (VEI) ou le nouvel événement les « Doctoriales de l'UNIL », qui présente de façon conviviale les meilleures thèses de l'UNIL à toute la communauté universitaire. La cellule organise des séances d'informations sur les différents instruments de financement de la recherche (journées de la recherche de la Facultés de lettres et des SSP, séance d'information à l'intention des nouveaux professeurs de l'UNIL, séances d'information sur les instruments de financement de la recherche en collaboration internationale, ou sur les instruments de financement de la recherche destinés aux jeunes chercheurs etc.). Elle participe aussi au réseau des *alumni* de l'UNIL, qui a été officiellement ouvert en automne 2011.

2.2.3 Euresearch

Contexte : Doté de 54 milliards d'euros, le 7^e Programme-Cadre de Recherche et Développement de l'Union européenne (FP7) représente un cadre de collaboration internationale et une source de financement incontournables pour les équipes dont les activités coïncident avec les axes de recherche privilégiés par l'Union européenne, en particulier au sein des Facultés de biologie et médecine, de géosciences et de l'environnement, de SSP ou des HEC.

Le réseau suisse d'information et de conseil sur la recherche européenne financé par le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER) se compose d'un Head Office situé à Berne, d'un bureau de liaison à Bruxelles (Swisscore) et de dix centres de conseil ou offices régionaux établis auprès des Hautes écoles. Euresearch Lausanne a pour mission de favoriser l'accès des chercheurs des secteurs public et privé du canton de Vaud (UNIL, EPFL, CHUV, IDHEAP, ISB, LICR, IST, IMD etc.) au FP7 2007-2013.

L'année 2011, au cours de laquelle près de 70 appels à propositions ont été publiés, a été marquée par une forte activité d'information, de conseil à l'élaboration de projets et de soutien à la négociation de contrats.

2. Soutenir et développer la recherche

Résultats :

- « Clientèle » de 1'989 chercheurs (+ 4% par rapport à 2010) dont le secteur académique représente 75.9% (UNIL 38% et EPFL 34%).
- Organisation/participation à 13 manifestations : FBM Research Day (27.01) ; Présentation programme Marie Curie Ecole doctorale romande en Etudes genre (18.03) ; Présentation ERC Proof of Concept (22.03) ; 2 Marie Curie Applicants workshops (09.06 et 28.06) ; Space Day (16.06) ; Info-Lunch Environment (5.07) ; ERC Applicants workshop (6.09) ; UNICA EU research liaison officers' meeting (Stockholm, 19-21.10) ; Journée de la Recherche, Faculté des sciences sociales et politiques (présentation + stand, 17.11) ; Sources of Funding for International Cooperation (21.11) ; Aspects financiers Marie Curie (22.11) ; Introduction to FP7 for newcomers (08.12).
- 976 prestations. La majorité des demandes (88.7%) proviennent du monde académique (57.4% UNIL et 31.3% EPFL).
- Au 31 décembre 2011, on dénombrait 334 projets à participation lausannoise (271 pour l'EPFL, 63 pour l'UNIL dont 14 en médecine clinique - CHUV). Parmi les projets UNIL figurent notamment dix subsides du prestigieux European Research Council (6 Starting Grants et 4 Advanced Grants).

Bilan et perspectives : Au dernier trimestre 2011, nous avons choisi de mettre l'accent sur la promotion et la valorisation des projets FP7 de l'UNIL. Le site web (<http://www.unil.ch/euresearch>) a été développé. Deux journalistes ont été mandatées pour réaliser 20 portraits de chercheurs UNIL engagés dans la recherche européenne. Une série de 22 « success stories » est en préparation avec le concours de graphistes et dix vidéos sont en cours de réalisation. Elles seront prochainement disponibles sur le site web susmentionné et, pour une visibilité accrue, également mises en ligne sur ItunesU, Youtube, Dailymotion, Vimeo.

En 2012, Euresearch Lausanne organisera diverses manifestations d'information, en particulier une campagne de sensibilisation des PME à la recherche européenne, un info-lunch consacré au volet « Information and Communication Technologies (ICT) » de FP7, le « National Space Day », ainsi que des ateliers consacrés aux Starting Grants du European Research Council et aux bourses postdocs Marie Curie. Des visites aux chercheurs « high potential » en compagnie des Points de contact nationaux Euresearch sont prévues, notamment dans le domaine « ICT ».

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre de thèses soutenues (177 en 2010)	215
2	Ressources externes obtenues pour la recherche (montant et nombre de financements, mois/projets de recherche, nombre de bénéficiaires) <u>Nombre de dossiers traités (% financés) par la Commission de la recherche FNS :</u> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de subsides octroyés par le FNS pour les projets de recherche libre*¹ sur les 199 demandés (octobre 2010 et mars 2011) : - montant octroyé par le FNS pour les projets de recherche libre (requêtes oct. 2010 et mars 2011) : - nombre de nouvelles bourses de chercheur débutant octroyées (mars et octobre 2010) sur 58 demandes : - nombre de renouvellements de bourses octroyés sur 18 demandes : - pour un montant total (nouvelles bourses + renouvellements) de : - nombre de nouvelles bourses de chercheur avancé octroyées (février et août 2011) sur 17 demandes : 	96 (49%) CHF 31'731'000.- 33 (57%) 16 (89%) CHF 2'492'000.- 6 (35%)
3	Identification de nouvelles sources pour soutenir les jeunes chercheurs <ul style="list-style-type: none"> - nombre de subsides <i>ProDoc</i> (modules de formation) accordés par le FNS pour les « Ecoles doctorales » (2011) sur une demande : - pour un montant total de : - nombre de subsides <i>ProDoc</i> (modules de recherche) accordés par le FNS pour les « Ecoles doctorales » (2011) sur 19 demandes : - pour un montant total de : 	2 (100%) CHF 646'013.- 10 (53%) CHF 2'607'000.-
4	Etablissement d'une tradition d'événements d'échanges scientifiques intra- et extra-universitaires d'ici 2011	Organisation du colloque de suivi VEI
5	Prix académiques et distinctions Faculté de théologie et de sciences des religions : Faculté de droit et des sciences criminelles : Faculté des lettres :	Prof. Pierre Gisel : Doctorat <i>honoris causa</i> de l'Université de Sherbrooke, Québec Prof. Pierre Margot : médaille Douglas M. Lucas 2011 Prof. Jean-Michel Adam : nommé titulaire d'une chaire Fancqui à la Faculté universitaire Saint-Louis à Bruxelles Prof. François Albera : Ix Limina Award Prof. Karl Reber : nommé Membre du Oesterreichisches Archäologisches Institut Prof. Cristina Scherrer-Schaub : Présidente de l'International Association of Buddhist Studies Prof. Maria Tortajada : Ix Limina Award

¹ * Projets de recherche libre + R'Equip + projets interdisciplinaires + 1 projet *ad personam*

2.3 Valoriser les résultats de la recherche et les transferts de technologies

2.3.1 PACTT

Contexte : Les missions d'une institution académique sont l'acquisition de savoirs et la diffusion ou le transfert de connaissances. La diffusion de connaissances se fait prioritairement par l'enseignement et la participation aux activités de la société, mais aussi par le transfert de technologies. Celui-ci commence par la protection de la propriété intellectuelle et fait partie de la stratégie des institutions académiques.

Résultats : Sur le plan politique

Le Chapitre III – intitulé « Propriété intellectuelle » – de la Loi sur l'Université de Lausanne du 6 juillet 2004 (LUL) confère à l'UNIL la responsabilité de protéger la propriété intellectuelle issue des travaux de ses collaborateurs et d'assurer la valorisation des résultats de recherche. L'article 71 dudit chapitre prévoit de fixer les dispositions sur la valorisation des résultats de recherche dans un règlement du Conseil d'Etat. Le règlement sur la valorisation des résultats de recherche au sein de l'Université de Lausanne et au CHUV est entré en vigueur le 1^{er} mars 2009. Il a été complété dès janvier 2010 par une directive d'application qui tient compte des différences entre les missions essentiellement académiques de l'UNIL et mixtes, académiques et de service, pour le CHUV.

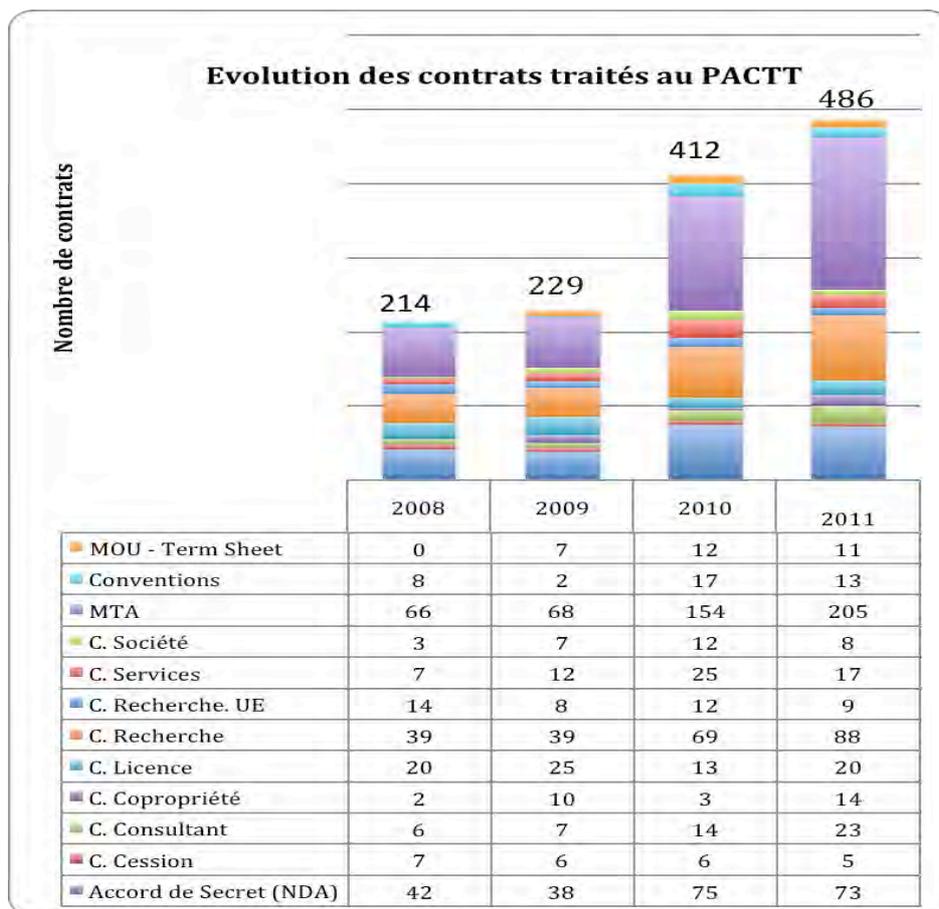
De plus, le nouveau cadre réglementaire prévoit l'introduction d'une « redevance » (ou « overhead ») sur les financements externes de projets, permettant de couvrir en partie les coûts indirects qu'ils engendrent.

Sur le plan opérationnel

Le PACTT remplit sa mission de façon autonome. La coordination entre le PACTT et la direction UNIL-CHUV est assurée par un Comité de pilotage du PACTT, constitué de partenaires de l'UNIL, de la FBM et du CHUV, et chargé du suivi et du conseil stratégique de PACTT. En 2011, le PACTT a formulé sa mission et sa stratégie dans un document qui a été validé par ses organes de tutelle.

Dans cette mission, une attention particulière a été donnée à la protection de la propriété intellectuelle, tout en maintenant pour le chercheur le droit de publier, ainsi qu'au préavis juridique des contrats. La figure ci-dessous présente l'augmentation importante de la charge liée à la révision des contrats au cours de ces dernières années. Pour honorer cette mission, une deuxième juriste plus une collaboratrice juridique ont été engagées entre 2010 et 2011. Toutefois, l'objectif principal du PACTT est le transfert de technologies pour le bien de la société. Le nombre de technologies transférées reste donc un indicateur principal (e.g. contrats de recherches, de licences, de cessions et de copropriétés dans la figure ci-dessous).

2. Soutenir et développer la recherche



Bilan et perspectives : La nouvelle équipe du PACTT a établi une collaboration et un partenariat harmonieux avec les chercheurs. Afin de gagner en visibilité le PACTT est intervenu avec de nombreuses présentations et formations. Les enjeux à court et moyen terme seront la mise en œuvre du plan stratégique et de la nouvelle réglementation sur l'annonce des créations potentiellement valorisables, la soumission des contrats et l'inclusion de la redevance dans ces derniers.

2.3.2 SERVAL

Les Directions de l'UNIL et de la Bibliothèque Cantonale et Universitaire ont annoncé la mise en service le lundi 12 janvier 2009 de SERVAL (Serveur académique lausannois), qui doit permettre d'archiver la production scientifique de l'UNIL et de la mettre en libre accès pour la communauté. Peuvent y être déposées toutes les publications de type résumé d'article ou de livre, article, livre, chapitre, document de conférence, rapport, thèse et mémoire, avec le texte intégral sous forme de fichier pdf, pour autant que le dépôt de ce texte soit légal. SERVAL veut assurer une visibilité maximale des travaux déposés grâce à la diffusion sur internet, à terme l'archivage pérenne des publications. Il offre également un moyen simple de répondre aux exigences du FNS en matière de publication en Open Access (directive du 4 juillet 2007 du FNS). Les services annexes offerts sont une mise à jour automatique des bibliographies personnelles sur Unisciences, une mise à jour automatique des pages web des instituts, une possibilité d'import/export rapide des références bibliographiques, la compatibilité « Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting (OAI-PMH) », afin que les documents soient moissonnables par des serveurs comme OAIster ou Google Scholar.

SERVAL inclut un très grand nombre de titres de publications, en augmentation de 6'700 pour 2011 et incluant non seulement la production UNIL-CHUV mais également la production des professeurs antérieure à leur nomination à l'UNIL. Les textes complets déposés sont encore en nombre modeste (environ 4% des titres), et en très faible augmentation (cf. indicateurs *infra*). Son utilisation est maintenant régulière pour les sciences « dures » et pour la plupart des sciences humaines. 12'000 photos de la collection Unimédia ont été également transférées dans SERVAL et seront accessibles probablement dès mars 2012.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre de titres disponibles dans « Serval »	~80'100
	dont production UNIL-CHUV	~65'600
	Fichiers pdf associés	~3'200
	dont production UNIL-CHUV	~2'600
2	Statistiques du transfert de technologie	
	- Contrats	229
	- Avis d'inventions	15
	- Brevets déposés	6

D. Autres activités réalisées en 2011

2.4 Promotion de l'interdisciplinarité

2.4.1 Anthropos

Les six projets VEI se sont poursuivis en 2011 grâce au financement conjoint de l'Université et de la Fondation du 450^e. Comme annoncé, les activités ponctuelles ne sont plus soutenues financièrement par Anthropos.

Un projet pilote, partiellement financé par Anthropos, a démarré en Faculté des lettres, visant à soutenir les chercheurs qui demandent un soutien dans la finalisation de leurs requêtes, notamment par une relecture critique de certains aspects essentiels : cohérence du projet, faisabilité, budget, qualité de la rédaction.

2.4.2 Les Doctoriales de l'UNIL et le séminaire WKD

Les Doctoriales ont pour but de présenter les meilleures thèses de l'UNIL dans une série de conférences conviviales et intelligibles par tous. Les conférences (une par faculté) des jeunes lauréats de prix de thèses sont encadrées par deux conférences magistrales données par deux personnalités scientifiques ou publiques de grand renom. L'édition 2011 des Doctoriales a eu lieu le 31 mars.

Le séminaire WKD (pour « World Knowledge Dialog ») est un atelier de quatre jours réunissant des académiques et des personnalités de la société civile de milieux très variés pour élaborer un nouveau regard et des projets de recherches sur des thématiques sociétales importantes. Les promoteurs de l'événement sont les Universités Azur et l'EPFL. L'édition 2011 de WKD a traité de la « Sustainable global production chain » et a rempli toutes les attentes (www.wkdialogue.ch).

3. Créer une communauté UNIL forte

A. Vision

Dans le cadre de la Loi du 6 juillet 2004, l'UNIL a accédé à un fort degré d'autonomie qui lui permet de s'affirmer comme une institution de service public, bénéficiant d'un profil bien identifié. Elle est ainsi capable de définir les choix stratégiques par lesquels elle entend répondre aux défis qui se présenteront à elle dans le cadre du réaménagement du paysage universitaire suisse. Pour ce faire, il est essentiel qu'elle se recentre sur ses valeurs identitaires et qu'elle renforce le lien qui soude sa communauté.

Toutefois, l'enseignement qu'elle dispense est trop souvent perçu comme une prestation publique due par l'Etat, pour conduire une partie de la population à l'obtention d'un titre universitaire. Ce manque d'intérêt pour l'activité de l'ensemble de la communauté et pour ses succès scientifiques porte atteinte à la consistance institutionnelle de l'UNIL, alors qu'elle rivalise avec les meilleures universités mondiales. L'accueil, l'intégration et la perspective d'une participation active à la construction de l'avenir sont donc des éléments déterminants de l'ancrage communautaire et institutionnel.

Au cours des dernières années, l'Institution et sa Direction, avec le soutien de certains services, ont donc pris une série d'initiatives concertées, visant d'une part à intensifier le sentiment d'appartenance communautaire des individus et des unités à l'échelle de l'Université et d'autre part à développer les modalités de dialogues au niveau des individus, de l'institution ainsi que des diverses composantes de l'Institution. Les différentes initiatives décrites ci-dessous montrent l'importance de l'effort consenti à la création progressive de cette nouvelle culture institutionnelle.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
3.1 Améliorer l'accueil des étudiants, des professeurs et des collaborateurs	P.7 Réaliser des enquêtes sur les conditions d'études et le statut d'étudiant
3.2 Aménager des cursus aux modalités plus flexibles	
3.3 Promouvoir l'accès des femmes aux postes académiques	R.3 Promouvoir les carrières académiques, en particulier féminines, en soutenant des trajectoires non linéaires dans les professions de la recherche et en encourageant la relève lausannoise à l'Université de Lausanne et/ou dans d'autres universités nationales ou internationales
3.4 Impliquer les étudiants et les collaborateurs dans le développement de l'UNIL	

3. Créer une communauté UNIL forte

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d’Etat
3.5 Développer une politique d’information et de communication interne et externe	S.4 Encourager une politique de fidélisation des anciens étudiants
3.6 cf. P.5	P.5 Renforcer les interfaces existantes de soutien aux étudiants, notamment en matière d’orientation, de logement et de travail
3.7 cf. P.6	P.6 Renforcer l’appui face au stress et un soutien psychologique

C. Rapport de réalisation en 2011

3.1 Améliorer l'accueil des étudiants, des professeurs et des collaborateurs

3.1.1 Etudiants

3.1.1.1 Accueil des nouveaux étudiants

3'432 invitations ont été envoyées à tous les étudiants inscrits à un cursus de bachelor à l'automne 2011, pour la semaine d'accueil (précédant la rentrée). Des quelque 2'500 débutant leurs études à l'automne, pas loin de 1'200 ont suivi les 13 et 14 septembre les cours d'« A vos marques ! » organisés par le Service d'orientation et conseil (SOC). Ces cours-ateliers bénéficient de collaborations de divers services de l'UNIL, ainsi que des conseils d'un assistant et de la vice-Rectrice en charge de l'enseignement. Ils offrent une première orientation à la vie académique, et à ses modes d'acquisition du savoir. De façon active, sont révisées des techniques d'études comme : la lecture rapide, la gestion du temps, du stress et des examens. Au film réalisé en 2010 sur les conseils de révisions s'est ajoutée en 2011 une nouvelle production prodiguant les conseils des « anciens » aux nouveaux-venus. Les nouveaux ont été encouragés à se former à la recherche documentaire en collaboration avec la BCU. 406 formulaires d'évaluations remplis par les étudiants confirment l'utilité de cette vaste entreprise, avec une note moyenne de 3.3 sur 4.

La journée d'accueil du 16 septembre a accueilli environ 2'000 nouveaux étudiants en séance plénière, puis dans les facultés l'après-midi. Cette journée visait à une présentation de toute la communauté, services centraux, associations de facultés ou culturelles.

L'UNIL a également reçu 152 nouveaux étudiants d'échanges (ERASMUS, conventions d'échange, mobilité suisse, boursiers de la Confédération) au semestre de printemps et 303 au semestre d'automne. Une journée d'accueil « mobilité » est organisée par le Service des affaires socio-culturelles (SASC) avant le début de chaque semestre en collaboration avec les représentants « mobilité » des facultés et l'Association Xchange.

En 2011, le SASC a introduit un accueil des étudiants allophones en master afin de faciliter leur arrivée à Lausanne, leurs démarches administratives ou académiques ainsi que leur intégration culturelle. Ce programme de *sponsorship* comprenait un

3. Créer une communauté UNIL forte

parrainage par un étudiant de l'UNIL ainsi qu'une journée d'information avec la participation d'intervenants divers : professeurs de l'EFLE, étudiants, association Xchange. Ce programme a attiré 97 étudiants pour le parrainage et presque autant à la journée d'information, venant de toutes les facultés mais avec une majorité pour la faculté des HEC. Cet accueil a également permis de sensibiliser les nouveaux étudiants à l'apprentissage du français grâce notamment à la collaboration de l'EFLE.

3.1.1.2 Accompagnement des nouveaux étudiants

Pour la cinquième année consécutive, le SOC secondé par la Fédération des associations d'étudiants (FAE) a mené l'enquête téléphonique « Comment ça va ? » auprès des 2'462 nouveaux étudiants environ sept semaines après leurs débuts à l'UNIL. Cette entreprise vise à se renseigner sur les adaptations des étudiants face à leur nouveau cadre de vie et d'études tout en permettant de transmettre une orientation individualisée vers les diverses prestations d'encadrement offertes par l'UNIL. 1'229 étudiants ont répondu à l'enquête, soit un taux de 50%, réduit par rapport à celui de 2010 en raison d'une complication technique (le numéro de l'appelant – émanant de l'UNIL – est apparu comme celui d'un téléphone mobile, ce qui accroît la méfiance envers un numéro de téléphone non reconnu).

3.1.2 Accueil des professeurs

Les nouveaux professeurs (entrés à l'UNIL entre le 1^{er} octobre 2010 et le 30 septembre 2011 – cf. 3.3 *infra*) ont été conviés avec leurs conjointes ou conjoints à la traditionnelle cérémonie d'accueil. Cette manifestation vise à donner aux nouveaux venus une perception de l'ensemble de l'Université et de ses facultés, en leur permettant de rencontrer les membres de la Direction, les Doyens des sept facultés ainsi que les responsables de tous les services du centre.

3.1.3 Accueil du corps intermédiaire et du PAT

En 2011, 54 collaborateurs du Personnel administratif et technique (PAT) et 60 assistants, dont 36 ont participé à une séance en français et 24 à une séance qui a eu lieu pour la première fois en février 2011 en anglais, étaient présents à une matinée d'accueil de l'UNIL organisée par le service RH. Le but de telles séances – de même que pour les professeurs ou étudiants – est de donner une vision d'ensemble de l'Université et de ses enjeux à des personnes appelées à fonctionner dans le cadre de leurs unités, facultés, instituts ou services.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de questionnaires « Comment allez-vous ? » reçus en retour	1'229 cf. 3.1.1.2
2	Nombre d'étudiants aux deux matinées « A vos marques »	env. 1'200 cf. 3.1.1.1
3	Adaptation des correspondances administratives aux étudiants	La presque totalité des correspondances a été revisitée. Manquent encore quelques traductions en anglais

3.2 Aménager des cursus aux modalités plus flexibles

Depuis l'automne 2010, l'UNIL propose l'ensemble de ses masters dans une version réalisable à temps partiel. Seul le Master en Sciences infirmières fait actuellement exception à cette règle générale, mais la HES-SO et son domaine « Santé » se montrent très désireux de mettre en œuvre ce dispositif – particulièrement adapté à leur public.

L'objectif est de permettre à une population d'étudiantes et d'étudiants d'accéder aux cursus de master alors que certaines circonstances (famille, personne à charge, pression financière, maladie ou handicap, projet personnel etc.) pouvaient les conduire à ne pas poursuivre leurs études après l'obtention d'un bachelors.

Le dispositif repose sur une durée d'études multipliée par deux, un plan d'études structuré, ponctué de repères clairs et de délais spécifiques. Une directive de la Direction (la Directive 3.12) définit les modalités d'inscription dans les cursus à temps partiel. La procédure est basée sur une lettre de motivation exposant les raisons qui incitent le candidat à choisir cette voie.

Après que les facultés ont examiné leur dossier de candidature, 39 personnes ont été inscrites, en automne 2011, dans des cursus à temps partiels. 54 dossiers avaient été initialement déposés, dont neuf ont été retirés par les candidats et six ont été refusés par le Service des Immatriculations pour des questions de reconnaissance de titre d'admission. Toutes les facultés de l'UNIL ont accueilli des étudiants à temps partiel.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre de programmes de masters puis de bachelors à temps partiel figurant au programme	30 sur 31 masters
2	Nombre d'étudiants inscrits dans des programmes à temps partiel	18 (2010) + 39 (2011) = 57
3	Taux de réussite des étudiants inscrits dans les programmes à temps partiel	disponible dès 2013

3.3 Promouvoir l'accès des femmes aux postes académiques

Contexte : Le rapport de gestion 2007 faisait état de la composition suivante du corps professoral de l'UNIL : les professeurs ordinaires, associés et assistants (toutes sources de financement confondues) représentaient 391.6 EPT, dont 65.2 EPT occupés par des femmes, soit 16.6%. Ce résultat était supérieur au taux de 14% fixé comme objectif pour toutes les universités suisses par le Programme fédéral d'égalité des chances pour 2007, mais largement inférieur à l'objectif de 25% prévu pour 2012. Le plan stratégique de l'UNIL prévoit qu'au minimum 25% des nominations de professeurs doivent être faites en faveur de femmes.

Résultats : La Direction souhaite que la proportion de femmes au sein du corps professoral augmente nettement. Elle n'a évidemment pas de marge de manœuvre sur les personnes déjà engagées, mais veut influencer les nominations professorales. A cet effet, elle a élaboré en 2008, avec les Décanats, une grille de critères permettant une analyse beaucoup plus globale des dossiers de candidature, ce qui favorise les femmes candidates à des postes professoraux. Les commissions

3. Créer une communauté UNIL forte

de présentation sont sensibilisées à la nécessité d'examiner très soigneusement les dossiers des candidatures féminines par la présence d'une représentante ou d'un représentant de la délégation à l'égalité.

Les nominations professorales ayant conduit à des entrées en fonction entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2011 sont au nombre de 76, dont 20 femmes, soit 26.3%. Si l'on ajoute ce résultat aux nominations faites depuis 2007, on obtient le tableau suivant (les nombres indiquent ici le nombre de personnes) :

Fonction	2007 total	2008 total	2009 total	2010 total	2011 total	2007-2011(5 ans) total
Professeurs ordinaires	8	17	22	37	27	111
<i>Dont femmes</i>	3 (37.5%)	3 (17.6%)	4 (18.2%)	6 (16.2%)	3 (11.1%)	19 (17.1%)
Professeurs associés	10	12	16	20	32	90
<i>Dont femmes</i>	2 (20.0%)	2 (16.7%)	6 (37.5%)	4 (20.0%)	8 (25.0%)	22 (24.4%)
Professeurs assistants	6	17	10	12	17	62
<i>Dont femmes</i>	2 (33.3%)	8 (47.1%)	5 (50.0%)	2 (16.7%)	9 (52.9%)	26 (41.9%)
Total	24	46	48	69	76	263
<i>Dont femmes</i>	7 (29.2%)	13 (28.3%)	15 (31.3%)	12 (17.4%)	20 (26.3%)	67 (25.5%)

Comme en 2010, les données de l'année 2011 sont particulières dans la mesure où le nombre de nouveaux professeurs (76) est nettement supérieur à la moyenne annuelle, ceci parce que le nombre de procédures de promotion a été encore une fois assez élevé (15, soit 19.7%). Ces 15 procédures de promotion concernent pour la plupart des personnes qui sont à l'UNIL depuis de nombreuses années et seulement deux femmes (soit 13.3%).

Depuis le début du mandat de l'actuelle Direction, la proportion de femmes parmi les professeurs engagés se monte à 25.5%, ce qui correspond à l'objectif fixé.

La capacité d'accueil des deux garderies subventionnées paritairement par l'UNIL et l'EPFL s'élève à 116 places pour les enfants de leurs étudiant.e.s et collaborateurs ou collaboratrices. Elles ont accueilli 191 enfants, dont 84 de parents actifs à l'UNIL, soit 16 enfants de parents étudiants, 37 de parents membres du corps intermédiaire ou enseignant, 19 de parents membres du corps professoral et 12 de parents membres du personnel administratif et technique. Malgré un investissement significatif des deux institutions et une augmentation de places en 2009 et 2010, la liste d'attente de parents souhaitant placer leurs enfants dans ces structures reste plus élevée (286 inscriptions en janvier 2011 !) que celle des enfants qui y ont trouvé une place. Des transformations et aménagements de locaux sont en cours pour l'agrandissement de la garderie hébergée à l'EPFL (+27 places en automne 2012) et pour l'ouverture d'une nouvelle garderie à l'UNIL (+44 places en été 2013) dans le cadre du réaménagement du bâtiment Anthropole

3. Créer une communauté UNIL forte

(cf. *infra* 8.4.2). Cela permettra la couverture des besoins d'environ 105 enfants supplémentaires, et la liste d'attente pourra ainsi être réduite au moins en partie. Mais l'UNIL n'arrivera pas à elle seule à couvrir les besoins croissants des nombreux parents (étudiants, chercheurs et employés) qui cherchent une place d'accueil de jour pour leur enfant.

Pour faire face à des situations d'urgence, un projet d'aide aux parents a été mis sur pied par le Bureau de l'égalité des chances (BEC) de l'UNIL, en collaboration avec la Croix Rouge (« SOS Parents », formation d'étudiantes et d'étudiants à la garde d'enfants à la maison).

La subvention annuelle aux garderies de chacune des deux institutions s'élèvera alors à un montant annuel situé entre CHF 700'000.- et CHF 1 million, selon le taux de la contribution de la ville de Lausanne pour ses enfants ressortissants et de celle du canton de Vaud (Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE)).

Bilan et perspectives : La question de l'accès des femmes aux carrières académiques fait l'objet d'une attention accrue de la Direction. Elle est encore bien présente dans le plan d'intentions de l'UNIL pour la période 2012-2016.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de femmes nommées à des fonctions professorales (professeur ordinaire, associé ou assistant) ; la proportion de femmes nommées doit être supérieure ou égale à 25%	20 (26.3%) cf. détails dans tableau <i>supra</i>
2	Capacité d'accueil de la petite enfance ; ressources mises à disposition par la Direction	CHF 450'000.-

3.4 Impliquer les étudiants et les collaborateurs dans le développement de l'UNIL

3.4.1 Commissions consultatives de la Direction

Afin de l'aider dans sa politique de gestion de l'Institution, la Direction a nommé 13 commissions consultatives pour lesquelles elle a défini le mode de représentativité des facultés, associations ou services. Cet exercice a été reconduit en septembre 2011 dès l'entrée en fonction de la nouvelle équipe de Direction, avec une légère modification de liste des commissions consultatives, en fonction des nouveaux axes du Plan d'intentions stratégiques en cours de rédaction. D'entente avec les Doyens, la présidence de la majorité des commissions a été confiée à des représentants des facultés. La Commission de la recherche bénéficie d'un statut particulier ; en effet, pour obéir à certaines exigences du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS), elle est régie par un règlement rédigé conjointement entre la Direction et le FNS. Celui-ci stipule notamment la composition de la commission et fixe la durée triennale des mandats.

Liste des commissions consultatives de la Direction au 31.12.2011			
	COMMISSION	PRESIDENCE	RATTACHEMENT DU PRESIDENT
1	Enseignement	Prof. Nicole Galland	Fondation formation continue
2	Recherche scientifique	Prof. Philippe Moreillon Prof. Othmar Müntener (commission FNS)	FBM / Direction FGSE
3	Valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER)	Prof. Marie Santiago	SSP
4	Restauration	Mme Gilberte Isler	Service des affaires socio-culturelles
5	Culturelle	M. Olivier Robert	Service des archives
6	Sociale	Prof. Solange Ghernaoui	HEC
7	Bibliothèque	Prof. Daniele Maggetti	Lettres
8	Egalité des chances	Prof. Winship Herr	FBM
9	Communication	Mme Roseline Costaz Singh	SSP
10	Relations internationales et mobilité	Prof. Suren Erkman	FGSE
11	Durabilité	Prof. Dominique Bourg	FGSE
12	Relève	Mme Eva Green	SSP
13	Sports universitaires (conjointe UNL-EPFL)	Prof. Dominique Bonvin	EPFL

3.4.2 Commission du personnel (CoPers)

(Rapport annuel soumis à la Direction par le Bureau de la CoPers).

En 2011, la CoPers a poursuivi ses travaux dans la composition arrêtée en janvier 2010. Le bureau est composé de M. Hugues Poltier, président, Mmes Silvia Mancini et Nadine Richon, vice-présidentes. La CoPers s'est réunie à six reprises, et son bureau à quatre, notamment pour réfléchir à la stratégie d'action de la CoPers ; elle a rencontré deux fois la Direction de l'UNIL et également rencontré la direction de l'Association du corps intermédiaire et des doctorants de l'Université de Lausanne (ACIDUL) à propos du dossier de la nouvelle procédure d'engagement des assistants diplômés. Les réunions du président et de la direction des RH se sont échelonnées régulièrement.

La CoPers est représentée par un de ses membres dans les commissions Egalité et Restauration. A noter que la commission « Mobilité » n'a pas poursuivi ses travaux au cours de cette année.

Les principaux dossiers dont s'est occupée la CoPers au cours de l'année 2011 sont :

- réflexion sur les impacts organisationnels de l'adoption d'un cahier de charges des assistants étudiants excluant les tâches logistiques basiques
- impact de la nouvelle directive relative à la procédure d'engagement des assistants diplômés

3. Créer une communauté UNIL forte

- insatisfaction du PAT des facultés relative à la coordination avec les services centraux
- impacts pour le personnel du dossier MEDUNIL (la CoPers a adressé sa prise de position à la Direction en octobre 2011)
- éventuels cas d'usage abusif de la fonction de chargé de cours par les facultés
- rapport de Mme Rosende sur « La situation professionnelle et les carrières du PAT de l'UNIL »
- rôle de la CoPers, son mode de collaboration avec la Direction et action à mener en vue d'honorer son mandat
- visibilité de la CoPers parmi les collaborateurs de l'UNIL.

Les quatre derniers dossiers mentionnés vont encore occuper la CoPers en 2012.

Les rencontres régulières du président avec la direction RH de l'UNIL ont permis d'aborder plusieurs questions et d'assurer le suivi des dossiers en cours.

3.4.3 Reconnaissance des associations

Les modifications apportées à la LUL au 30 novembre 2010 puis consécutivement à son règlement d'application au 1^{er} août 2011 libèrent la Direction de l'UNIL de la compétence de reconnaître formellement les associations universitaires, ce qui consistait à cautionner institutionnellement leur existence et activité. Une fois assurée que l'association qui dépose ses statuts est effectivement composée majoritairement de membres de l'Université (comprendre UNIL + EPFL dans le cas d'associations actives à l'échelle du campus), la Direction lui conférera simplement le droit d'utiliser les locaux de l'UNIL pour la tenue de ses assemblées. Elle pourra également favoriser l'activité d'une association (en mettant des infrastructures à disposition, voire par le biais d'une subvention), lorsqu'elle considérera que celle-ci contribue à l'animation de la vie sur le campus ou offre une prestation significative à l'ensemble de la communauté universitaire.

En fin d'année 2011 la Direction a donc mis en forme le dispositif de traitement des demandes de dépôt des statuts par les associations, tel qu'il sera appliqué en 2012, en commençant par une revue de la relation à toutes les associations reconnues jusqu'alors. L'expérience montre que ce changement de statut, qui rend la relation à l'Institution des associations actives sur le campus plus compatible avec le fonctionnement démocratique, n'empêche en rien l'activité des associations concernées. En effet un certain nombre d'associations sont restées actives de longue date à l'UNIL, sans avoir pour autant requis une reconnaissance de la part de la Direction.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Redéfinition de la liste des commissions consultatives et des représentants au sein de celle-ci	cf. 3.4.1
2	Production effective des commissions consultatives (rapports à la Direction, intégration dans des démarches de développement, mise sur pied de projets etc.)	cf. www.unil.ch > Portail interne UNIL > Organisation > Les commissions consultatives : liste des commissions et de leurs activités
3	Directive (et mise en œuvre d'icelle) sur les associations universitaires	cf. rapport 2007, 3.3.6 et rapport 2010, 3.4.3 <i>supra</i>
4	Nombre d'associations universitaires reconnues et de dossiers de candidature traités	cf. 3.4.3
5	Nombre de rencontres de la Direction avec la FAE, ACIDUL ou d'autres associations représentatives	cf. <i>infra</i> 3.5.3
6	Délégations de tâches et implication d'associations dans des entreprises de l'UNIL et soutien à des initiatives diverses réalisées par des membres de la communauté de l'UNIL en faveur de celle-ci ou de ses membres	cf. 3.1.1.2

3.5 Développer une politique d'information et de communication interne et externe

3.5.1 Elaboration d'un nouveau plan stratégique de communication

Le concept de communication 2009-2013 prévoit un repositionnement progressif des différents outils de communication afin d'introduire une plus grande cohérence dans la palette de communication de l'UNIL : convergence des messages, homogénéité visuelle, exploitation des complémentarités entre les outils en termes de publics visés et d'objectifs etc. Il s'agit, au bout du compte, d'améliorer l'impact global de la communication et de recentrer les messages sur les caractéristiques qui dotent l'UNIL d'un profil particulier dans le paysage suisse et international de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les réalisations de l'année 2011 annoncées dans le plan stratégique de communication concernent essentiellement trois axes :

- Les publications journalistiques, tout d'abord, dans le but de clarifier leur mission respective et de mieux exploiter leurs complémentarités. Lancée à la fin 2010, la nouvelle formule de l'« Uniscope » a trouvé son rythme de croisière en 2011. Avec une maquette et une ligne rédactionnelle complètement repensées, cette publication est désormais clairement positionnée comme le « magazine du campus », créant un trait d'union entre tous les usagers du site, qu'ils soient membres de la communauté UNIL ou visiteurs occasionnels. Les fonctionnalités du journal en ligne de l'UNIL (www.unil.ch/actu) ont été enrichies de façon à permettre notamment l'ajout de vidéos et le partage sur les réseaux sociaux. L'objectif est de renforcer et de dynamiser encore cette vitrine de l'actualité institutionnelle et scientifique de l'UNIL dont la fréquentation a été multipliée par six en trois ans (cf. ci-dessous). Enfin, parallèlement à la réalisation de son

3. Créer une communauté UNIL forte

50^e numéro, le magazine « Allez Savoir ! » a fait l'objet d'une réflexion de fond sur ses objectifs et sur son lectorat qui débouchera, au printemps 2012, sur le lancement d'une nouvelle formule.

- La communication communautaire, ensuite. A l'ère des médias sociaux, la notion de « communauté UNIL » est tout autant associée, pour les étudiants, aux réseaux en ligne qu'à la fréquentation d'un même campus. Deux projets se sont attachés à exploiter la complémentarité entre ces deux dimensions afin de cimenter les liens entre les membres de communauté UNIL. Après le succès rencontré en 2010 par le premier « concours du film de poche », une deuxième édition a été organisée en 2011. A l'occasion des dix ans du BEC, la communauté était invitée à représenter sa vision de l'égalité sous la forme d'un court-métrage réalisé à l'aide d'un téléphone portable. Une trentaine de films ont été soumis au jury, mais aussi au public qui était invité à commenter et à noter les films en lice sur le site www.unil.ch/filmsdepoche. L'effet mobilisateur des réseaux sociaux a généré près de 19'000 visites en deux mois, et plus de 7'000 votes ont été enregistrés. Dans le même esprit, plus de 80 étudiants et collaborateurs recrutés par une opération de bouche à oreille sur le campus se sont prêtés avec enthousiasme au tournage de la carte de vœux électronique 2011 (<http://www.unil.ch/voeux>), formant une gigantesque « sculpture humaine ». Une fois mise en ligne, la vidéo a été largement partagée sur les réseaux sociaux et a généré plus de 13'000 visites entre le 15 et le 25 décembre.
- Enfin, le campus se transforme toujours davantage en vecteur de communication et d'identité institutionnelle. Les dernières réalisations comprennent l'installation, tout au long de la Méridienne, d'espaces d'affichage permettant une communication de proximité, la mise en place d'une signalétique homogène dans tous les bâtiments et l'ouverture d'une « boutique de l'UNIL » proposant des articles aux couleurs de l'Institution.

Parmi les autres projets, il faut encore mentionner l'organisation, en collaboration avec l'Etat de Vaud et l'association universitaire Plan Queer, d'une « Journée contre l'homophobie » en octobre 2011 sur le campus. Enfin, la communication sur les offres d'enseignement s'est enrichie avec, d'une part, de courtes vidéos présentant chacun des masters de l'UNIL et, d'autre part, un nouveau film destiné à informer les gymnasiens sur les possibilités offertes par l'UNIL.

3.5.2 Développement des médias internes de l'UNIL

Le web se trouve au cœur de la communication de l'UNIL avec un nombre total d'accès dépassant les 13 millions sur l'ensemble de l'année pour les trois sites principaux www.unil.ch/central, destiné aux visiteurs externes, www.unil.ch/interne, qui s'adresse plus spécifiquement à la communauté UNIL, et le journal en ligne www.unil.ch/actu.

L'évolution la plus marquante concerne le journal en ligne qui informe quotidiennement les publics externes et les membres de la communauté UNIL sur les actualités de l'Institution. A l'automne 2011, sa fréquentation a dépassé les 180'000 accès mensuels. A titre de comparaison, ce chiffre était de 90'000 en novembre 2010 et de 30'000 en 2009.

3. Créer une communauté UNIL forte

Les médias imprimés de l'UNIL, pour leur part, ont un public fidèle avec un tirage de 8'000 exemplaires pour l' « Uniscope » et de 30'000 exemplaires pour « Allez Savoir ! ».

Il faut enfin ajouter que les productions vidéos de l'UNIL sont également consultées sur Youtube et iTunes avec, pour chacun de ces deux canaux, plus de 2'000 visionnements et téléchargements mensuels.

Ces chiffres indiquent que le nombre total de personnes touchées par les canaux de communication de l'UNIL ne cesse d'augmenter, mais aussi que leur degré de fidélisation est important. Du fait de la multiplication des supports, et notamment des appareils mobiles, on ne s'est jamais autant, et aussi fréquemment, informé sur l'Institution.

3.5.3 Rencontre de la Direction avec les facultés ou des groupes d'intérêt de la communauté UNIL

La Direction a régulièrement fait état de sa disposition à rencontrer à tout moment divers publics de l'Institution pour traiter de problématiques qui les toucheraient directement. En 2011, le Conseil de la Faculté des GSE a sollicité la Direction pour une rencontre dans le cadre de la discussion sur la nouvelle structure de la Faculté.

Par ailleurs, la Direction rencontre très régulièrement les Décanats de toutes les facultés, en séances formelles ou de manière informelle. Ces contacts facilitent les relations entre la Direction et les facultés.

La Direction a rencontré à trois reprises le bureau de la FAE et à trois reprises également celui d'ACIDUL, outre un certain nombre de rencontres informelles avec ces deux instances. Les thèmes abordés avec la FAE en 2011 ont été : l'élaboration puis introduction du Règlement général des études ; une enquête à propos des effets de l'introduction du processus de Bologne mandatée par la FAE et sur les conclusions et recommandations à propos desquelles la Direction avait un certain nombre de réserves à émettre ; le statut des assistants étudiants ; le nouveau statut des associations universitaires ; une directive de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) restreignant le nombre de diplômes permettant d'enseigner la branche culture générale dans les écoles professionnelles (avec pour effet la réduction des débouchés de certaines formations universitaires) ; l'implantation hebdomadaire d'un marché de produits maraîchers locaux sur le campus ; la mise de fours micro-ondes à disposition des étudiants, pour leur permettre de manger à coûts réduits sur le campus.

Les discussions avec ACIDUL ont porté sur les thèmes suivants : l'élaboration puis introduction du Règlement général des études ; le statut des assistants étudiants ; la politique de mise sur pied de programmes doctoraux ; les aides sociales aux doctorants ; l'introduction dans les facultés de postes d'encadrement et soutien des requêtes de fonds de recherche.

3.5.4 Campagne Campus Plus

Lancé à la rentrée d'automne 2008, le label Campus Plus (cf. www.unil.ch/campus-plus) regroupe toute une série de projets visant à promouvoir un campus durable et la qualité de vie sur le site de Dorigny.

L'une des mesures prises dans ce cadre est celle des « Midis Campus Plus » : les membres de la communauté universitaire sont invités à découvrir, durant les pauses de midi, les actions de l'UNIL dans le domaine du développement durable

3. Créer une communauté UNIL forte

lors de courtes présentations et de balades commentées. Après une première série concluante de « Midis Campus Plus » à l'automne 2010, ces événements ont été reconduits tout au long de l'année 2011.

Par cette initiative, l'UNIL souhaite resserrer les liens entre ses membres autour de valeurs fédératrices et mieux mettre en évidence l'important atout que constitue son campus en comparaison nationale et internationale.

3.5.5 Initiative *alumni*

Comme annoncé dans le rapport de gestion 2010, la plateforme Alumnil a débuté ses activités au printemps 2011. L'outil informatique sélectionné pour animer la communauté des *alumni* a été adapté pour répondre aux besoins spécifiques de l'UNIL qui souhaitait mettre ce nouvel outil de communication à la disposition des sept facultés et de toutes les associations d'*alumni* intéressées.

Le 31 octobre, l'UNIL annonçait l'ouverture du réseau Alumnil comptant 12'679 membres. A partir de cette date, diverses actions de promotion ainsi que le bouche-à-oreille ont amené quelques 550 demandes d'adhésion reçues par l'intermédiaire du nouveau site web : www.unil.ch/alumnil regroupant toutes les informations utiles aux titulaires d'un grade UNIL, ancien ou récent.

Outre des informations sur l'UNIL et la recherche, le Bureau des *alumni* travaille activement à la mise sur pied et à l'animation d'un programme d'activités, sur le campus ou ailleurs, permettant aux *alumni* de se construire activement un réseau et de garder ou recréer un lien avec leur université.

Pour les autres activités de communication externe, mais dont l'impact peut également se ressentir sur la communauté de l'UNIL, cf. *infra* chapitre 5.3.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre, nature et sujet des articles UNIL dans les principaux médias écrits et électroniques romands	cf. 5.3.4
2	Taux de lecture d'« Uniscope », « Allez Savoir ! » et www.unil.ch/actu	cf. 3.5.2
3	Nombre, nature et réception/fréquentation des manifestations institutionnelles (Dies, Portes ouvertes, cours public, soirée d'été etc.)	cf. 5.3
4	Nombre et nature des projets communication (y compris rapports d'évaluation du projet si faisable et opportun)	cf. 3.5.4 et 5.3
5	A définir selon plan de communication renouvelé (cf. <i>supra</i> points 1, 2 et 3 du calendrier de réalisation)	cf. 3.5.1
6	Constitution de réseaux d' <i>alumni</i> dans la sphère des facultés et réalisation d'outils de support à leur création et animation	cf. 3.5.5

3.6 Renforcer les interfaces existantes de soutien aux étudiants, notamment en matière d'orientation, de logement et de travail

3.6.1 Faire connaître l'UNIL et ses filières de formation

3.6.1.1 Journées des gymnasiens

Les 30 novembre et 1^{er} décembre 2011, près de 3'000 gymnasiens (sur 3'551 préinscrits dont 1'918 pour le seul canton de Vaud, 1'633 d'autres cantons et

d'écoles privées) ont été accueillis à l'UNIL, en provenance de 69 établissements secondaires de Suisse. 1'080 d'entre eux se sont soumis à un test d'orientation et, parmi ceux-ci, 361 ont bénéficié d'un bref entretien avec une dizaine de psychologues du SOC, secondés par des collègues de l'Office cantonal d'orientation vaudois (OCOSP).

3.6.1.2 Participation au salon des étudiants de Lausanne et promotion auprès des futurs étudiants

En 2011, l'UNIL a renouvelé sa participation au salon des étudiants de Lausanne (www.salondesetudiants.ch/) qui a attiré des milliers de visiteurs durant la période d'inscription. Sur un stand très « vert » marquant l'engagement de l'UNIL pour l'environnement et le développement durable, nos visiteurs étaient principalement des futurs étudiants (18-20 ans) et des étudiants en bachelor (20-23 ans). La plupart d'entre eux souhaitaient poser des questions spécifiques (accès à l'UNIL sans maturité ou avec un titre étranger), des questions spécifiques sur un cursus ou ses débouchés et mobilités. En 2011, nous relevons un fort intérêt pour les cursus de master, de personnes en provenance d'autres institutions de formation, dont les HES.

3.6.1.3 Autres activités de promotion / orientation auprès de futurs étudiants

En 2011, le personnel du SOC a présenté l'offre de formation de l'UNIL lors d'une quinzaine de manifestations externes d'ampleurs diverses. Il a donné des conférences sur les études à l'université ou sur la meilleure manière de réussir ces dernières. L'UNIL a également été présente au Forum de Sierre (destiné aux gymnasiens valaisans francophones), ainsi qu'au Forum Horizon, organisé dans les locaux de l'UNIL par l'OCOSP à destination des écoliers en fin de cursus scolaire.

Le SOC a répondu à trois nouvelles sollicitations : au Tessin en février, pour une première manifestation de deux jours à l'intention des gymnasiens de ce canton, fort pourvoyeur en étudiants ; au salon des métiers et de la formation à Beaulieu, à l'attention d'écoliers, sur un stand commun de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) en octobre et enfin à la « ZEBI » (salon métiers et formation) à Lucerne, en novembre 2011.

3.6.1.4 Journée des masters

La « Journée des masters », organisée chaque année depuis 2006, s'est tenue en mars 2011 afin de répondre aux questions d'étudiants et bien illustrer l'offre de formation, synthétique et coordonnée de l'UNIL. Près de 800 d'étudiants - les trois quarts d'entre eux déjà étudiants à l'UNIL - ont pris contact avec la suite possible de leurs études. Des témoignages, des exemples de travaux de mémoires ou de réalisations sur les stands des facultés ont contribué à rendre cette suite plus palpable. La question du projet professionnel, et du passage à l'emploi y reste primordiale.

3.6.1.5 Fréquentation www.unil.ch/enseignement

Le site www.unil.ch/enseignement, géré par le SOC, reçoit un nombre de visites en croissance continue : 376'347 en 2011, 332'131 en 2010 et 295'000 en 2009, de la part de 204'324 (182'844 en 2010 et 167'000 en 2009) utilisateurs. La page la plus consultée (80'503 visites) est restée celle qui présente les masters de l'UNIL. Un nouvel accès guidé a été développé en 2011 à l'usage des doctorants.

3. Créer une communauté UNIL forte

3.6.2 Faciliter l'adaptation aux études universitaires et à leurs méthodes de travail

En sus du cours « A vos marques » (cf. *supra* chapitre 3.1.1.), le SOC a animé deux séminaires de prise de notes (en Faculté des SSP) et un atelier pour doctorants sur la rédaction de posters scientifiques. La partie du site web du service consacrée à ce sujet a été mise en valeur et augmentée d'un bref questionnaire en ligne, afin de guider l'étudiant par une consultation ciblée.

3.6.3 Favoriser une écoute et un suivi ciblés sur la personne

Outre un accueil personnalisé à la réception et la réponse aux questions posées par mails (714 traités en 2011), le SOC offre 30 heures d'ouverture hebdomadaire et dispose de deux outils : les permanences générales d'information sous forme de brefs entretiens privés ou les consultations individuelles plus longues avec les psychologues spécialisés du SOC, sur rendez-vous.

Lors des 702 permanences générales offertes en 2011 (70% à des femmes), 499 portaient sur des questions liées à l'information en général. Sur ce nombre, la moitié (45.8%) traitaient du choix de filières et de réorientation, le plus souvent en 1^{ère} année et 19% de questions spécifiques à des choix de filières (branches, mineures). Certaines problématiques sont saisonnières, comme le choix du master (usuellement entre 12 et 15%, 21% en août) ou d'examen. En outre 203 permanences ont été offertes sur la question du passage à l'emploi.

Les consultations individuelles : 625 rencontres totalisant 693 heures de consultation pour 380 personnes (68.9% de femmes et 8.4% de consultation préalable dans le service) recoupent des thèmes récurrents, abordés en profondeur par des psychologues spécialistes du monde académique. 22 bilans de compétences ont été réalisés. L'ensemble de ces prestations individuelles permet d'offrir le soutien nécessaire aux étudiants, temporairement fragilisés ou en questionnement.

3.6.4 Faciliter le passage à l'emploi

Dans un climat économique aussi morose qu'imprévisible, le SOC a travaillé à promouvoir la visibilité et les larges compétences professionnelles des diplômés de l'UNIL, malgré une légère baisse des offres de stage reçues. Le programme « Unistage » a ainsi permis de proposer 94 stages à des diplômés de l'UNIL, dont 38 auprès de nouveaux partenaires et un tiers dans le secteur privé (PME surtout) dans les domaines de la communication, marketing, médias, social, coopération, humanitaire, administration publique, développement durable et environnement. En outre, deux accords de mentorat ont été conclus dans les domaines de la vente d'art et du droit. « Unistage » a permis à 24 diplômés UNIL d'accéder à un premier emploi. 281 candidats (65.5% de femmes) ont bénéficié du soutien de la psychologue du travail du SOC, ainsi que d'un retour direct sur la qualité de leur dossier et de leur présentation en entretien.

Le SOC a organisé 20 ateliers emplois (technique de recherche, entretien d'embauche, *assessment center*) qui ont bénéficié à 119 personnes ; l'évaluation révèle une note de satisfaction des participants de 3.5 sur 4. L'atelier destiné spécifiquement aux doctorants, inauguré en 2008, a été pérennisé et un nouvel atelier créé, destiné aux étudiants en fin de bachelor.

L'organisation de conférences-emploi s'est faite conjointement avec les Facultés des SSP et celle de lettres. 85 personnes ont participé aux présentations des cinq conférenciers, suivies d'un moment d'échange très riche.

3. Créer une communauté UNIL forte

Comme chaque année, le SOC a participé aux *Career days*, au forum emploi de l'EPFL et à une douzaine de conférences, notamment de création de réseaux. La collaboration instituée avec un enseignant de la Faculté de GSE, abordant de concert les aspects de communication en situation de postulation, perdure et permet de créer d'autres synergies.

En 2011, le SOC a participé à trois nouveaux forums afin de présenter les compétences des gradués UNIL, en sciences humaines notamment : en mai au quartier de l'Innovation, en septembre à des recruteurs et PME, à la Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie (CVCI), et enfin en novembre lors d'une conférence suivie d'ateliers, destinée aux responsables de Ressources Humaines d'entreprises locales, journée initiée par l'EPFL sur « Les attentes des jeunes diplômés ».

Le SOC s'efforce d'augmenter la visibilité de ses prestations en lien avec le passage à l'emploi, tant auprès de potentiels employeurs que des étudiants eux-mêmes. La création du portail Alumnil (cf. 3.5.5) va ouvrir de nouvelles perspectives dans ce sens.

Le site www.unil.ch/soc constitue un outil important : en 2011, il a reçu 95'745 visites de 50'225 visiteurs. Les pages les plus visitées sont les offres Unistages en cours (13'931 visites) ainsi que les données sur les stages et emplois (8'736 visites). Un grand nombre de ressources sont à la disposition des étudiants et diplômés, en termes de publications virtuelles, d'adresses et liens utiles sur www.unil.ch/soc, ainsi que de magazines spécialisés au centre de documentation.

203 personnes (70% de femmes) ont eu recours aux permanences spécialisées pour faire relire une lettre de motivation et un CV, discuter de pistes et cibles professionnelles ou se documenter sur la manière d'entamer ses recherches d'emploi.

3.6.5 Aides sociales

Après une très forte augmentation (43%) des dépenses en 2010, l'augmentation du montant total des aides financières (allocations complémentaires d'études et dépannage) accordées par la commission sociale de l'UNIL a encore crû de 13.5% en 2011. Les soutiens financiers ont bénéficié à 332 étudiants (+9%) régulièrement inscrits à l'UNIL en cursus de bachelor ou de master, dont 65% d'étudiantes :

- 403 demandes d'allocations complémentaires d'études ont été attribuées pour un montant de CHF 630'650.- ; 16 requêtes ont été refusées
- 35 dépannages ont été accordés pour un montant de CHF 30'700.-
- 293 dispenses (+18%) des finances d'inscription aux cours ont été accordées et sept refusées
- 37 aides médico-sociales ont été accordées, pour un montant de CHF 27'500.- ; une a été refusée.

En outre, plusieurs fonds privés (Fondation Lichtensteiger, Société Académique Vaudoise, association Envol etc.) ont été sollicités pour un montant global d'environ CHF 45'000.-, au bénéfice de 14 étudiants.

L'augmentation des demandes peut être expliquée par :

- l'entrée en matière pour les étudiants étrangers en master lorsqu'ils ont obtenu 30 crédits (au lieu de 60 précédemment) ; l'UNIL est intervenue

3. Créer une communauté UNIL forte

financièrement en faveur de 26 étudiants qui ont terminé leur 1^{er} semestre avec succès, au lieu de 21 en 2010

- de nombreuses demandes de la part d'étudiants étrangers souffrant de la cherté du franc suisse.

3.6.6 Echanges interuniversitaires

En 2011, le montant global dépensé par l'UNIL pour les échanges d'étudiants s'est élevé à CHF 1'360'000.-, sans compter le financement en provenance de l'Agence Nationale pour les bourses ERASMUS, soit CHF 360'000.-.

Depuis 2010, l'UNIL attribue des aides complémentaires à caractère social à des étudiants qui partent en échange et qui n'ont pas les moyens suffisants pour assumer tous les frais entraînés par un départ à l'étranger. En 2011, le SASC a attribué ces aides à sept étudiants pour un montant total de CHF 22'600.-.

Toujours dans le but d'informer au mieux les étudiants de l'UNIL quant aux possibilités d'échanges qui sont à leur disposition, le SASC participe aux séances d'information organisées par la plupart des facultés.

Nombre d'étudiants d'échange IN et OUT à l'UNIL en 2011 :

Programme	semestre 2011 printemps		semestre 2011 automne		% femmes	
	OUT	IN	OUT	IN	OUT	IN
ERASMUS	124	144	185	184	57%	65%
MOBILITE SUISSE	33	36	42	36	53%	57%
CONVENTIONS D'ECHANGE	88	107	114	83	50%	73%
Totaux	245	287	341	303		

Cf. également le chapitre 7.3.6.2 pour l'évolution au cours des années académiques.

Bourses de master de l'UNIL

Pour la première fois en 2011, le SASC a suivi une cohorte d'étudiants bénéficiant d'une bourse de master de l'UNIL. Les six personnes qui reçoivent la bourse depuis le 15 septembre 2010 ont toutes réussi leur première année d'études avec de bons résultats. En septembre 2011, dix nouveaux boursiers ont été accueillis ; ils présenteront leurs premiers examens en janvier 2012. Le 15 décembre 2011, date d'échéance des postulations pour 2012/13, le SASC avait reçu 109 dossiers de candidature, contre 83 en 2010.

Bourses de la Confédération

Le nombre des nouveaux boursiers pour 2011/12 (31) est légèrement inférieur à celui de 2010/11 (34). Le nombre des boursiers qui ont obtenu une prolongation en 2011 (18) est quasiment le même qu'en 2010 (17). La politique de sélection de la Commission Fédérale des bourses est devenue plus restrictive à l'endroit des candidatures pour un master et pour la première fois en 2011, la part des bourses en faveur des stages de recherche a dépassé celle des masters.

3.6.7 Logements et emplois temporaires

Une nouvelle plateforme en ligne, conçue pour satisfaire le grand public, a été ouverte à fin juin.

Le SASC a reçu 2'521 offres de logements (prix moyen de CHF 621.- à CHF 682.- / chambre/mois), soit 28.4% de plus que l'année précédente. Suite au changement de base de données, il faut être prudent dans l'interprétation des chiffres pour 2011.

Afin de réduire les difficultés vécues à la rentrée 2010, une campagne de recherche de logements de grande envergure a été mise sur pied et pilotée par l'UNIL (UNICOM et SASC), à fin juin et à fin août. La campagne de fin août, qui a eu un écho particulièrement favorable auprès des médias, a permis d'obtenir 540 offres de logement supplémentaires au moment crucial de la rentrée. Bien qu'une telle mesure ne suffise de loin pas à résoudre le problème du logement pour étudiants, le SASC a tout de même reçu un nombre moins élevé d'étudiants désespérés.

Emplois temporaires

En 2011, le SASC a mis 1'995 offres d'emplois temporaires à la disposition des étudiants de l'UNIL et de l'EPFL (www.unil.ch/emploi), ce qui représente une augmentation de 1%. Des campagnes de presse sont organisées tout au long de l'année dans le but d'en augmenter le nombre.

3.7 Renforcer l'appui face au stress et un soutien psychologique

3.7.1 DialogUnil

Le Réseau DialogUNIL promeut la reconnaissance et le respect des personnes dans les relations d'études et de travail. Il est actuellement composé d'environ 65 personnes appartenant à divers services, facultés et associations de l'UNIL (collaborateurs et étudiants) formant un réseau dont la coordination est assurée par la médiatrice de l'UNIL. 45 de ces membres ont accepté de jouer un rôle de Personnes-relais DialogUNIL et sont annoncées sur le site www.unil.ch/dialog pour offrir écoute, soutien ou orientation à des collègues en difficulté dans des relations d'études ou de travail.

Quatre sessions de formation inspirées des méthodes d'analyse transactionnelle et de communication non violente ont été menées en 2011 par un formateur dans le but d'offrir des outils utiles aux relations interpersonnelles ou d'équipes. Elles ont permis de renouveler et compléter le réseau par des personnes intéressées à accompagner le développement de la « culture DialogUNIL ».

Une conférence a été organisée conjointement avec le réseau Help-EPFL à l'intention de la communauté UNIL-EPFL sur le thème des conduites dopantes au travail ou dans les études par un responsable prévention « Addiction Info Suisse ». Un atelier destiné aux membres des réseaux DialogUNIL et Help-EPFL a ensuite permis d'approfondir le sujet.

Un atelier DialogUnil a été organisé en novembre en collaboration avec le CSE sur le thème : « Construire un climat motivant et productif au sein d'une équipe de recherche et d'enseignement ».

3. Créer une communauté UNIL forte

3.7.2 Médiation

Les chiffres mentionnés dans le tableau ci-dessous correspondent à l'activité du bureau dans les cinq derniers mois uniquement (en raison du changement de personne en charge, suite à un départ à la retraite).

Une collaboration s'est mise en place avec le service RH qui a adressé au bureau de la médiation environ 40% des personnes qui y ont fait appel ces derniers mois.

Le travail de la médiatrice consiste à accompagner les personnes et à les soutenir pour sortir des difficultés relationnelles qu'elles rencontrent dans leur environnement de travail ou d'études. L'accompagnement individuel contribue en bonne partie à la résolution des problèmes, la médiation peut être un atout supplémentaire. Quelquefois, la médiatrice encourage la personne à entreprendre d'autres démarches et peut l'accompagner (rencontre avec les RH, le responsable hiérarchique etc.).

Statistiques

Bureau de Médiation UNIL	2009	2010	2011 (5 mois)
Requêtes	30	19	19
Entretiens	62	28	30
dont entretiens de médiation	7	2	6
Situations traitées par médiation	17%	11%	31%
Provenance des requêtes			
Enseignants	5 (16%)	3 (16%)	2 (11%)
Corps intermédiaire	8 (27%)	3 (16%)	3 (15%)
Etudiants	6 (20%)	9 (47%)	2 (11%)
PAT	11 (37%)	4 (21%)	12 (63%)
femmes/hommes (%)	67%/33%	64%/36%	87%/13%

3.7.3 Autres activités de soutien

Cf. *supra* chapitre 3.1.1.1 Accueil des nouveaux étudiants ; 3.1.1.2 Accompagnement des nouveaux étudiants ; 3.6.3 Favoriser une écoute et un suivi ciblés sur la personne.

	Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre de consultations individuelles	625	cf. 3.6.3
2	Nombre de bilans de compétences	22 achevés, 8 en cours de réalisation au 31.12	cf. 3.6.4
3	Nombre d'offres de logement	2'521	cf. 3.6.7
4	Nombre d'offres d'emplois	1'995	cf. 3.6.7
5	Nombre d'aides sociales accordées	768	cf. 3.6.5

D. Autres activités réalisées en 2011

3.8 Restaurants universitaires

Sur le plan contractuel, deux événements ont ponctué l'année 2011, pilotés tous deux au DFJC par la DGES. Le premier est une modification des conditions du contrat de M. Pantaleo Cananiello, notamment une adaptation du loyer, assortie d'une reconduction pour cinq ans. Le second est l'adjudication du futur restaurant de Géopolis à SV Group, à la suite d'une procédure de soumission conforme aux règles des marchés publics. Si l'UNIL n'a pas été associée au premier événement, elle a pu prêter son concours d'expert au second.

La Commission de la restauration de l'UNIL (CRUNIL) a tenu deux séances en première partie d'année. Des lenteurs dans son renouvellement pour la législature 2011-2016 l'ont empêchée de se réunir à l'automne. Un mandat permanent a été attribué aux Ligues de la Santé pour garantir le suivi diététique de la restauration et appuyer la CRUNIL par un avis professionnel.

4. Développer une culture Qualité

A. Vision

L'importance accordée par l'UNIL au développement d'une culture Qualité a été évoquée en introduction de ce rapport. Pour rappel, la notion de culture Qualité a été choisie pour transmettre la notion de qualité perçue comme valeur partagée et responsabilité collective de tous les membres de l'Institution.

Dans la mesure où il s'agit de changer la culture organisationnelle, il est clair que cet effort s'inscrit dans la durée et suppose des interventions variées, à des niveaux multiples.

Ce chapitre évoque les différentes mesures et projets qui ont contribué à l'enracinement de la culture Qualité en 2011.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
4.1 Ancrer le concept Qualité dans la culture de l'UNIL	E.5 Généraliser la pratique de l'évaluation de l'enseignement, dans une visée formative, à l'ensemble des programmes d'études
4.2 Intégrer le processus Qualité dans la gouvernance de l'UNIL	P.8 Intégrer les résultats des évaluations dans la gestion institutionnelle P.9 Planifier l'accréditation institutionnelle à l'horizon 2011 P.10 Envisager, là où cela paraît utile, des accréditations de filières d'études selon les dispositions nationales ou internationales et en fonction de la stratégie institutionnelle
4.3 Créer une culture basée sur des exigences très élevées lors du recrutement des professeurs	

C. Rapport de réalisation en 2011

4.1 Ancrer le concept Qualité dans la culture de l'UNIL

Comme mentionné précédemment, la Direction prend très au sérieux les questions de qualité. Les premières démarches d'évaluation ont débuté en 1994 au sein d'un groupe d'enseignants désireux d'améliorer la qualité de l'enseignement et de valoriser la fonction d'enseignant. Leurs réflexions ont débouché en 1999 sur la généralisation de l'évaluation de l'enseignement par les étudiants, un usage qui s'est considérablement élargi et qui est actuellement bien enraciné dans les pratiques (cf. ci-dessous : taux d'évaluation des enseignements).

4. Développer une culture Qualité

En 2004, la Direction a créé la Commission de valorisation de l'enseignement et de la recherche (COVER – www.unil.ch/cover) chargée d'élaborer un concept d'évaluation des facultés, de le faire évoluer et de piloter sa mise en œuvre. Entre 2005 et 2009, les sept facultés de l'UNIL ont procédé à leur autoévaluation selon ce concept. Les synthèses de ce premier cycle d'évaluation sont disponibles sur le site internet de la COVER (www.unil.ch/cover/page35450.html).

Afin de compléter le système Qualité de l'UNIL, un concept d'évaluation des cursus a été développé en 2009. Douze cursus ont été évalués depuis. L'utilité de cette démarche est double. D'une part, elle permet de d'établir un bilan des forces et faiblesses de chaque cursus aboutissant à l'élaboration d'une stratégie de développement. D'autre part, les résultats de ces évaluations serviront à alimenter la réflexion facultaire sur l'enseignement lors du prochain cycle d'évaluation des facultés. Le concept d'évaluation des facultés a dû être revu en conséquence.

En parallèle, les services rattachés à la Direction suivent une démarche similaire. Depuis 2007, 18 services sur 23 se sont impliqués dans ce processus.

Les évaluations des enseignements, des cursus, des facultés et des services sont autant de projets qui contribuent à développer la culture Qualité de l'Institution.

4.1.1 Evolution du concept Qualité de l'UNIL

Contexte : Une importante révision du concept d'évaluation des facultés, initiée à la fin du premier cycle d'évaluation, s'est achevée en été 2011.

Résultats : La nouvelle version du concept d'évaluation des facultés tient compte des commentaires des experts de l'Organe d'accréditation et d'assurance Qualité des Hautes écoles suisses (OAQ), de l'expérience acquise durant le premier cycle d'évaluation et de l'articulation avec l'évaluation des cursus (les deux démarches étant liées). Parmi les nouveautés, chaque faculté effectuera un bilan du plan d'action issu de la première évaluation, de même qu'un bilan de l'évaluation de ses cursus. Le canevas d'autoévaluation servant de support à la démarche a été revu, ainsi que les rubriques et données qui devront figurer dans le rapport d'autoévaluation des facultés. Des éléments de procédure ont été adaptés, notamment la périodicité de l'évaluation qui est passée de quatre à six ans. Le guide destiné aux experts externes a été reformulé.

Le résultat de ce travail de longue haleine est une brochure pratique mise en page par UNICOM. Réunissant tous les documents de support à l'évaluation des facultés (concept et canevas d'autoévaluation, annexes, guide destiné aux experts externes), elle est disponible au format papier ou en ligne à la page www.unil.ch/cover/page86692.html.

Bilan et perspectives : Cette nouvelle brochure servira de référence pour le deuxième cycle d'évaluation des facultés (cf. ci-dessous). Un questionnaire a été développé afin de recueillir, à la fin de chaque évaluation, les impressions des personnes impliquées dans la démarche. Si des difficultés sont rapportées, des propositions seront faites pour y remédier et améliorer encore le concept.

4.1.2 Evaluation des facultés et des cursus d'études

Contexte : Le deuxième cycle d'évaluation des facultés a débuté en automne 2011, tel que prévu. La Facultés de droit et de sciences criminelles (FDSC) ainsi que celle des Hautes études commerciales (HEC) réaliseront leur évaluation en 2011-2012.

Par ailleurs, la mise en œuvre du concept d'évaluation des cursus, qui a débuté en 2010, s'est poursuivie en 2011.

Résultats : Concernant l'évaluation des facultés, les premiers contacts ont été établis avec la FDSC et HEC en automne 2011. En concertation avec la COVER, des modalités d'évaluation spécifiques ont été décidées pour HEC, afin de valoriser le travail déjà accompli lors de son accréditation EQUIS, menée en 2010-2011.

Les quatre évaluations de cursus qui avaient débuté en 2010 sont terminées (Master en droit, Bachelor et Master en psychologie, EMBA). Les synthèses peuvent être consultées sur la page internet suivante : http://www.unil.ch/cover/page89345_fr_FR.html. Les experts ont remis leurs rapports début 2011. La Direction a ensuite analysé les documents issus de cette première année d'évaluation de cursus et adressé une prise de position écrite aux trois facultés concernées.

En 2011, huit évaluations de cursus ont été initiées : Bachelor et Master en histoire et sciences des religions (FTSR-SSP-Lettres), Bachelor en droit (FDSC), Master en sciences sociales (SSP), Master en management (HEC), Bachelor en géosciences et environnement et Master en géologie (FGSE-UNIGE), Bachelor en biologie (FBM). Après une phase d'autoévaluation, qui a permis une réflexion à l'interne, les facultés ont remis un rapport et un plan de développement. Ces documents ont été transmis pour analyse à des experts. Ces derniers ont ensuite effectué une visite *in situ* durant laquelle ils se sont entretenus avec les personnes ayant participé à la phase d'autoévaluation. La visite ayant eu lieu à la fin de l'année 2011, les experts adresseront leurs commentaires et recommandations par écrit début 2012.

Une des spécificités de la démarche d'évaluation des cursus de l'UNIL consiste à faire collaborer deux experts externes à l'Institution et deux membres de la communauté universitaire, externes à la faculté concernée. Un pool d'experts internes a été constitué à cet effet en 2010. Il comprend des représentants des sept facultés et des quatre corps universitaires. Au printemps 2011, un atelier de sensibilisation à la démarche d'évaluation des cursus a permis d'élargir le pool de huit nouvelles personnes. Le pool est actuellement composé de 32 personnes qui ont suivi un tel atelier. Quatorze d'entre elles ont été impliquées dans les évaluations de cursus menées en 2011, aux côtés de quatorze experts externes.

L'UNIL, qui offre la première année du Bachelor en pharmacie, a aussi participé en 2011 à l'accréditation selon la Loi sur les professions médicales (LPMéd) de la filière en Pharmacie de l'Ecole de pharmacie Genève-Lausanne. Les experts ont rendu leur rapport en novembre 2011. La CUS se prononcera sur l'accréditation lors de sa séance du 28 juin 2012. Le Conseil Suisse d'Accréditation se prononcera un mois après la décision de la CUS.

Finalement, l'accréditation selon la LPMéd de la filière d'études en médecine humaine de l'UNIL a été accordée pour une durée de sept ans par la CUS le 25 octobre 2011 et par le Conseil suisse d'accréditation le 7 décembre 2011.

Bilan et perspectives : Les sept facultés réaliseront leur évaluation selon le même ordre que lors du premier cycle et ce jusqu'au printemps 2015. Les deux prochaines facultés concernées, soit SSP et GSE, débiteront le processus en automne 2012.

D'après le concept d'évaluation des cursus d'études, la totalité de l'offre de bachelor et master de l'UNIL devra être évaluée d'ici 2020. Ce faisant, l'UNIL répond pleinement à la volonté du Conseil d'Etat de voir « généraliser la pratique

4. Développer une culture Qualité

de l'évaluation de l'enseignement, dans une visée formative, à l'ensemble des programmes d'études ».

L'année prochaine, deux nouveaux cursus (Bachelor et Master en science politique) seront évalués au sein de la Faculté des SSP. Les premiers contacts ont déjà été établis.

Des ateliers seront à nouveau organisés à l'attention des personnes intéressées à rejoindre le pool d'experts internes de l'UNIL.

4.1.3 Evaluation des enseignements

Contexte : L'évaluation des enseignements, première mesure institutionnelle mise en place à l'UNIL en faveur de la qualité de l'enseignement, continue à se développer. Le concept et les modalités de réalisation de ce processus ont été évoqués dans des rapports antérieurs. Le CSE est chargé de coordonner le processus d'évaluation des enseignements pour l'ensemble de l'UNIL (à l'exception de l'École de Médecine). Il accompagne les enseignants qui rencontrent des difficultés dans leur enseignement et les aide à améliorer leurs pratiques.

Résultats : Pour l'année 2011, un total de 1'100 enseignements ont été évalués par l'entremise du CSE (donc hors médecine), impliquant environ 750 enseignants différents. En tout, environ 37'000 questionnaires ont été distribués auprès des étudiants. Si l'on tient compte du fait qu'environ 3'000 enseignements sont donnés chaque année à l'UNIL, le taux d'évaluation des enseignements pour 2010 s'élève à un peu plus de 37%. Si l'on tient compte du fait que l'UNIL comptait environ 1'000 EPT enseignants hors clinique en 2010, le taux de participation des enseignants hors clinique à l'évaluation des enseignements s'élève à près de 75%. Ceci dépasse la cible de 50% correspondant à la politique d'un enseignement évalué tous les deux ans (le nombre d'enseignants hors clinique participant à l'évaluation se rapprocherait alors plutôt de 500).

En 2011, environ 50% des enseignants qui ont procédé à l'évaluation d'un enseignement l'ont fait assez tôt durant le semestre (entre la 8^e et la 10^e semaine) pour pouvoir obtenir les résultats et ainsi fournir un feed-back aux étudiants avant les examens. L'objectif, selon la logique de l'évaluation des enseignements à l'UNIL, est de communiquer aux étudiants ce qui est compris de l'évaluation, ce qui sera modifié et comment, ou ce qui ne sera pas modifié et pourquoi.

Dans leur rapport d'autoévaluation, les enseignants doivent, entre autres, expliquer comment ils communiquent avec les étudiants au sujet des résultats d'évaluation. L'objectif consiste, à terme, à systématiser cette pratique. De façon à rendre plus aisée la communication au sujet des résultats d'évaluation, ceux-ci sont dorénavant envoyés aux enseignants *via* mail, sous format pdf. Un enseignant peut ainsi faire part des résultats et de ses réactions aux étudiants une fois le cours terminé, et ce par l'entremise du portail MyUnil. Les enseignants sont aussi encouragés à communiquer au sujet des résultats aux étudiants de la volée suivante, puisque les étudiants échangent facilement entre eux au sujet des enseignements.

Bilan et perspectives : Le travail pour améliorer le feed-back aux étudiants sera poursuivi.

4.1.4 Evaluation des services centraux

Contexte : L'évaluation systématique des services administratifs rattachés à la Direction a débuté en 2007. Cette démarche débouche sur un rapport d'autoévaluation et un plan de développement discutés lors d'une séance entre la Direction et le chef de service.

Depuis 2008, l'autoévaluation réalisée par un service peut être accompagnée d'une expertise externe. Le recours à un ou plusieurs experts externes permet au service d'obtenir un avis sur son analyse et des suggestions pour son développement.

Résultats : Durant cette année 2011, le Service des ressources humaines (SRH), le Service sécurité, environnement, prévention (UniSEP) et le Service des sports UNIL-EPFL ont procédé à leur évaluation. Celle des ressources humaines a impliqué une expertise externe.

Conformément à la démarche prévue, la Direction a rencontré les trois chefs de services afin de discuter des résultats de l'évaluation. Elle a de plus rencontré la nouvelle déléguée à l'égalité au sujet du rapport d'autoévaluation du Bureau de l'égalité des chances qui avait été remis fin 2010. Ces nouvelles évaluations ont ainsi porté à 18 sur 23 le nombre de services s'étant impliqués dans cette démarche.

La réflexion menée lors de la reformulation du concept d'évaluation des facultés a par ailleurs été utilisée pour adapter les guides pour l'évaluation des services.

Bilan et perspectives : En 2012, quatre nouveaux services¹ rendront leur rapport d'autoévaluation.

Toujours dans l'objectif d'améliorer la démarche ainsi que les supports d'aide à la réflexion, des entretiens avec des chefs de services vont être menés et les documents retravaillés. Une brochure complète sera publiée.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Taux d'évaluations des enseignements	75%, cf. explication 4.1.3
2	Nouvelle version du concept Qualité	réalisé
3	Taux de feed-back reçu par les étudiants suite à une évaluation de l'enseignement	env. 50%, cf. explication 4.1.3
4	Résultat de l'évaluation du concept Qualité de l'UNIL par l'OAQ	cf. 4.2.2

4.2 Intégrer les processus Qualité dans la gouvernance de l'UNIL

Les résultats des processus Qualité contribuent à guider l'action de la Direction et des Décanats. Les autoévaluations permettent en effet d'harmoniser la stratégie de la Direction avec celles des facultés et de faire évoluer les services centraux pour qu'ils répondent mieux aux besoins de l'Institution.

¹ Service financier, UNIBAT, UNICOM, PACTT.

4. Développer une culture Qualité

4.2.1 Rencontres de validation et de suivi des évaluations

Contexte : La Direction, qui accorde de l'importance à l'enracinement d'une culture Qualité à l'UNIL, souhaite s'assurer de la concrétisation des développements envisagés suite aux évaluations.

C'est pourquoi, à la fin de l'évaluation d'une faculté, la Direction rencontre le Décanat afin de lui faire part de ses commentaires sur la manière dont le processus a été mené et le plan d'action qui a été élaboré. Cet échange permet d'articuler les objectifs de la faculté et ceux de la Direction. Une lettre résumant la discussion est remise au Décanat après la séance. Elle sert de base à la collaboration entre la Direction et le Décanat pour la période qui suit et facilite le passage de témoin lorsque les décanats changent de composition.

Chaque année, il est par ailleurs demandé au Doyen de rédiger un bref rapport de suivi de l'évaluation qui focalise sur la mise en œuvre du plan de développement (ou plan d'action) produit. Si cela s'avère nécessaire, un ajustement de ce plan peut être effectué. Ces rapports sont ensuite discutés lors d'une séance entre la Direction et le Décanat.

Dans la même logique, une rencontre est organisée avec les chefs de services, directement après la procédure d'évaluation, puis annuellement afin de discuter des rapports de suivi qu'ils doivent remettre.

Résultats : Les sept facultés et douze services² ont remis, début 2011, un rapport de suivi de l'évaluation. Une rencontre Direction-Décanat, respectivement Direction-chef de service, a permis de discuter des progrès réalisés.

Bilan et perspectives : En 2012, le cycle d'évaluation ayant repris (cf. ci-dessus), cinq facultés remettront un rapport de suivi de l'autoévaluation. Ce document sera discuté à l'occasion des rencontres annuelles entre la Direction et chaque Décanat, Ces séances ont été prolongées d'une heure à cet effet.

Treize services remettront un rapport de suivi de la mise en œuvre de leur plan de développement qui sera discuté avec les membres de la Direction.

4.2.2 Audit OAQ 2007-2008

Les résultats de cette procédure sont mentionnés dans le rapport de gestion 2008. Le bilan dressé lors de cet exercice a débouché sur de nouveaux développements du système Qualité de l'UNIL, notamment l'élaboration d'un concept d'évaluation des cursus d'études (cf. 4.1.2).

Bilan et perspectives : La nouvelle Loi sur les Hautes écoles (LEHE) rendra l'accréditation institutionnelle obligatoire et la Direction entreprendra les démarches nécessaires pour l'obtenir. Toutefois, l'entrée en vigueur de cette loi n'étant pas prévue avant fin 2014, un nouveau cycle d'audits Qualité devrait avoir lieu en 2013-2014. Le Réseau Qualité a commencé à réfléchir à la mise en œuvre de cette procédure (cf. 4.4).

² CSE, Euresearch, Relations internationales, Service des inscriptions et immatriculations, SASC, SOC, Centre de langues, Service des archives, Interface Sciences-Société, Affaires culturelles, Riset, Service juridique.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Comptes-rendus des rencontres entre la Direction et les facultés autoévaluées	réalisé
2	Bilan de suivi des autoévaluations avec chaque faculté	réalisé
3	Autoévaluation des services centraux de support à l'enseignement et à la recherche	réalisé
4	Autoévaluation des services centraux administratifs	en cours, réalisé à 80%
5	Conclusion de l'audit Qualité de l'UNIL par l'OAQ	réalisé
6	Accréditation institutionnelle	selon entrée en vigueur LEHE

4.3 Créer une culture basée sur des exigences très élevées lors du recrutement des professeurs

Contexte (cf. également rapport de gestion 2008) : La mise sur pied d'un groupe de travail Direction-Doyens destiné à construire une culture commune du recrutement a abouti en 2008 à l'élaboration d'un petit guide fournissant notamment des indications sur les questions préalables à une mise au concours, sur les critères qui doivent fonder la démarche de recrutement et sur le contenu du rapport final de la commission de nomination.

Il s'agissait ensuite de prolonger cette réflexion au niveau des procédures de renouvellement de contrat afin de continuer à enraciner une culture Qualité fondée sur une utilisation constructive de l'évaluation et une vision large des compétences attendues. Dans cet esprit, l'évaluation lors des renouvellements doit dépasser la simple appréciation de la production de recherche et s'intéresser aussi à l'enseignement et à l'intégration des enseignants.

Résultats : Au cours de l'année 2011, la Direction a mis la touche finale à une étude réalisée sur la base de tous les dossiers de renouvellement 2009. Ce travail d'évaluation consistait, d'une part, à voir dans quelle mesure les dossiers fournis correspondaient aux attentes de la Direction en termes de contenu et, d'autre part, à observer en quoi ces rapports constituent une occasion de développement professionnel pour les enseignants et enseignantes. Les résultats indiquent qu'une majorité du corps enseignant ne considère pas ce rapport comme une simple exigence administrative mais y voit un intérêt plus large. Il demeure toutefois une marge de progression quant au contenu et à l'évaluation de ces rapports. L'appui du CSE pour la préparation des dossiers par des ateliers ou du conseil individuel s'est poursuivi et suscite toujours de l'intérêt de la part des enseignants.

La Direction poursuit ses efforts pour améliorer les procédures de nomination et renforcer le changement culturel en matière d'évaluation par des interventions auprès des commissions en cours de procédure (plutôt que lors de l'examen du dossier et auprès du Décanat concerné).

Bilan et perspectives : La Direction continuera à participer systématiquement aux commissions de titularisation des enseignants qui suivent une voie de pré titularisation conditionnelle.

4. Développer une culture Qualité

Les résultats de l'étude réalisée en 2011 sur les rapports d'activité constitueront la base d'un travail spécifique à mener avec les Doyens afin d'aboutir à un mini guide sur l'évaluation des dossiers.

Toutefois, cette évolution de l'évaluation constitue un changement culturel important qu'il s'agira d'accompagner dans la durée avec la poursuite des ateliers de préparation des dossiers, la mise au courant des nouveaux Doyens, une vigilance dans l'examen des dossiers soumis pour nomination.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Réalisation d'un <i>Petit guide pour le recrutement de nouveaux enseignants à l'intention des Décanats</i>	réalisé
2	Evolution de la procédure de renouvellement de mandats des enseignants	réalisé

D. Autres activités réalisées en 2011

4.4 Présidence du Réseau Qualité des Hautes écoles suisses

Contexte : Le Réseau Qualité, qui a été créé à l'initiative de la CRUS, regroupe les vice-Recteurs ou vice-Présidents en charge des questions de qualité ainsi que les personnes responsables des questions opérationnelles, dans les douze Hautes écoles suisses. Il constitue l'interlocuteur privilégié de la CRUS pour les questions de qualité. Son président est, en outre, membre de la délégation Qualité de la CRUS. La constitution de ce Réseau a non seulement pour but de renforcer les échanges entre les Hautes écoles et le partage des bonnes pratiques, mais elle permet aussi à l'OAQ de disposer d'un groupe de référence pour le développement de mécanismes d'assurance Qualité au niveau national.

En 2009, le vice-Recteur Valorisation et Qualité de l'UNIL (désormais vice-Recteur Qualité et Ressources humaines) a été réélu pour deux ans supplémentaires à la présidence de ce Réseau.

Résultats : En 2011, le Réseau Qualité s'est réuni une fois. Il a mandaté un sous-groupe pour réfléchir à la mise en œuvre des audits Qualité auxquels les universités et les EPF devront se soumettre en 2013-2014 (cf. 4.2.2).

Ce sous-groupe, auquel participent le vice-Recteur Qualité et Ressources humaines ainsi que son adjointe, est le même que celui évoqué dans les rapports de gestion 2009 et 2010. Il s'est réuni à une reprise en 2011. Il avait initialement commencé à réfléchir à l'articulation entre accréditation institutionnelle et audit Qualité, en vue de l'entrée en vigueur de la LEHE. Tout en poursuivant cette réflexion, ce groupe se penche désormais sur les standards et modalités de mise en œuvre du prochain audit. Le bilan tiré de l'audit 2008, sur la base des commentaires des institutions auditées et des experts, sera pris en compte.

Bilan et perspectives : Les travaux de préparation pour les audits doivent être terminés fin 2012. Trois séances du Réseau sont prévues en 2012 à cet effet. Le sous-groupe se réunira entre les séances plénières.

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

A. Vision

Ces dernières années, l'UNIL a multiplié les initiatives afin d'ouvrir les portes de la « tour d'ivoire », d'aller à la rencontre de la Société. Pour ce faire, elle s'est efforcée, d'une part, de mettre systématiquement en évidence son apport à son environnement en rendant publiquement compte de ses activités et de ses succès et, d'autre part, de renforcer les liens entre la communauté universitaire et la Société dans laquelle elle s'inscrit.

Cette démarche d'ouverture passe non seulement par une politique de communication vers les médias, des publics ciblés ou le grand public, mais également par quantité d'initiatives prises par des groupes ou des individus à tous les échelons de l'Institution, telles que les réalisations de mandats, expertises, partenariats avec des institutions autres qu'universitaires, formations continues etc.

Les faits et actions décrits dans le présent chapitre permettent de répondre avec plus de sérénité au reproche mentionné plus haut. En outre, les observateurs initiés (spécialistes de la communication ou du milieu académique, politiques engagés dans la thématique universitaire) reconnaissent de plus en plus fréquemment dans l'UNIL un lieu qui cherche de manière dynamique la rencontre avec son environnement, dans le cadre d'actions de qualité. Ces échos constituent un encouragement pour développer encore cette politique d'ouverture.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
5.1 Mettre en valeur la qualité scientifique de niveau international de la recherche menée par la Faculté des HEC et stimuler l'obtention de mandats d'expertise et de conseil	
5.2 Développer la formation continue universitaire à destination des publics professionnels	S.5 Développer une stratégie institutionnelle en faveur de la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie, diversifiée selon les aires de spécialisation de l'Université
5.3 Développer les actions grand public	S.1 Généraliser les manifestations publiques en faveur de la vulgarisation des activités scientifiques S.3 Renforcer la stratégie de communication de la Haute école dans les médias
5.4 Créer un relais informel avec le monde politique	
5.5 Renforcer les relais avec les gymnases	
5.6 Favoriser la rencontre entre l'UNIL et la Société pour répondre aux grands questionnements contemporains	S.2 Encourager les prises de position publiques des membres de la communauté universitaire
5.7 cf. S.6	S.6 Offrir des places d'apprentissage dans les différentes activités de l'Université

C. Rapport de réalisation en 2011

5.1 Mettre en valeur la qualité scientifique de niveau international de la recherche menée par la Faculté des HEC et stimuler l'obtention de mandats d'expertise et de conseil

Contexte : Le plan stratégique de l'UNIL donne à la Faculté des HEC le double mandat de maintenir et augmenter la qualité scientifique de niveau international de la recherche menée en HEC et d'accroître les services que la Faculté offre au tissu économique local.

Résultats : Les activités de la Faculté des HEC apparaissent dans le rapport de la Faculté des HEC (cf. 9.5).

La préoccupation d'offrir des services et de mettre à disposition du tissu économique régional des compétences en expertise, sans renoncer à une recherche

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

de très haut niveau, est une composante importante des accréditations en cours. Pendant l'année 2011, la principale – excellente – nouvelle concernant la Faculté des HEC a été la confirmation, arrivée en décembre 2011, que l'accréditation EQUIS (European Quality Improvement System) a été renouvelée pour une période de trois ans. Ceci est le résultat d'un travail de longue haleine effectué par le Décanat au niveau stratégique et au niveau de la préparation du dossier d'accréditation. Pour ce qui concerne l'accréditation de l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), la visite des experts est prévue en 2012.

Il convient aussi de relever le rôle de lien entre la Faculté des HEC et la Société que joue l'Association des *alumni* HEC. Cette association a été la première à faire partie du Réseau Alumnil des anciens étudiants de l'UNIL qui s'est ouvert en automne 2011.

Bilan et perspectives : La politique menée par le Décanat et la Direction devrait accroître les liens entre HEC et le tissu économique vaudois, en particulier en ce qui concerne les activités de formation continue, la mise à la disposition des entreprises de personnel hautement qualifié et la réalisation de mandats.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Bibliométrie	262 articles, 10 livres
2	Nombre de thèses	20
3	Mandats et conseils	20 mandats institutionnels pour un total de un million de francs environ
4	Inventaire des activités de formation continue	17 activités, soit 5'681 jours x participants
5	Accréditation EQUIS confirmée	Confirmation du renouvellement de l'accréditation EQUIS pour trois ans obtenue le 12 décembre 2011
6	Accréditation AACSB obtenue	Procédure en cours : visite des experts d'AACSB prévue en 2012
7	Autoévaluation UNIL	La seconde autoévaluation de la Faculté des HEC a débuté en automne 2011, en complément de la démarche EQUIS

5.2 Développer la formation continue (cf. également chapitre 1.9)

Pour la Formation Continue UNIL-EPFL (FCUE), l'année 2011 a été marquée par trois étapes importantes : 1) le choix de son logo et de sa ligne graphique, 2) la réalisation de son nouveau site internet et 3) le déménagement dans de nouveaux locaux situés dans le Quartier de l'Innovation de l'EPFL.

Ligne graphique et nouveau site internet participent tous deux de l'affirmation d'une identité visuelle qui se veut attractive et claire par rapport aux deux institutions dont la FCUE est issue. Le site internet a été conçu de manière à fournir aux participants, entreprises et enseignants un accès facile et rapide à l'information pertinente.

Le déménagement de la FCUE a eu lieu en mai 2011 et c'est le 26 juin que les locaux ont été inaugurés. Le but visé par ce déménagement était double : gain de place pour une équipe administrative qui s'est agrandie et possibilité d'offrir des

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

salles d'enseignement et de travail dans un cadre attractif et performant. La proximité ainsi réalisée entre l'administration FCUE et les enseignants et responsables des formations s'est avérée très utile et agréable pour créer un climat de collaboration chaleureux et efficace.

Les locaux comprennent des salles de cours d'une capacité de 15 à 60 participants et des espaces d'accueil et *lounge*. Un nombre élevé de formations y ont déjà eu lieu et le feed-back reçu des participants et des enseignants est excellent. On peut même dire que l'on est arrivé plus rapidement que prévu à un taux d'utilisation optimal à certains moments de l'année (750 participants entre mai et novembre). C'est pourquoi la FCUE envisage positivement la perspective de disposer de nouvelles salles de cours à l'UNIL dans le courant de 2013.

En ce qui concerne le nombre de programmes réalisés, 2011 peut être considérée comme une année stable (cf. chapitre 1.9), mais une réorganisation des formes de travail avec les responsables de programmes, entamée en 2010, a permis de clarifier et d'améliorer la collaboration lors de la conception de nouvelles formations et pour la gestion administrative des formations. Plusieurs projets de programmes certifiants ont démarré en 2011 et devraient voir leur concrétisation en 2012 ou 2013.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de nouveaux programmes certifiants initiés par les Facultés de l'UNIL	2 MAS et 1 DAS
2	Nombre de jours / participants	16'830
3	Nombre de formations « certifiantes » (CAS, DAS, MAS)	cf. 1.9
4	Chiffre d'affaires de la fondation	cf. 1.9

5.3 Développer les actions grand public

La volonté déterminée de la Direction de renforcer l'interaction de l'Université avec la Société a provoqué ces dernières années une augmentation sensible des événements organisés pour des publics plus ou moins divers et nombreux. La Direction a donc constitué une « cellule événements » (cf. RG 2009 chapitre 5.3).

5.3.1 Le cours public

Contexte : Institution trentenaire, le cours public de l'UNIL invite les esprits curieux à réfléchir aux grandes questions de société en compagnie de chercheurs, responsables politiques, écrivains, artistes et acteurs de la vie économique. Pour une Institution cultivant l'idée d'un « savoir vivant », le cours public remplit une mission essentielle : partager les connaissances académiques les plus actuelles pour donner à tout un chacun l'opportunité de mieux comprendre les évolutions du monde dans lequel il vit.

Bilan et perspectives : L'année 2011 a permis de tester avec succès une nouvelle formule. Ces dernières années, face à la multiplication des événements sur le campus et dans la région lausannoise, le cours public, bien que très apprécié par un public fidèle, avait enregistré un effritement de sa fréquentation.

Sans pour autant remettre en question la vocation première de la manifestation, la cellule événements de l'UNIL a décidé d'abandonner le principe d'un cycle de soirées sur un même thème au profit d'un format plus ramassé, à savoir des cours publics ponctuels concentrés sur une seule soirée. L'avantage est double. Il s'agit, d'une part, de profiter des nombreux événements scientifiques réunissant des experts sur le campus pour organiser, dans la foulée, une restitution au grand public des questions débattues entre chercheurs ; et, d'autre part, de se donner les moyens de réagir rapidement aux événements du monde en proposant un décryptage académique de l'actualité sociale, politique ou économique. Les cours publics ont également été rebaptisés et sont désormais communiqués sous l'appellation « Autrement dit... ».

Qu'y aura-t-il après le livre ? était le titre du premier cours public nouvelle formule qui a eu lieu le 25 août 2011. Profitant de la présence à l'UNIL, à l'occasion d'un colloque, d'experts internationaux de la révolution numérique, il invitait les participants à se plonger dans la culture digitale avec une table ronde sur les bouleversements qui affectent aujourd'hui les habitudes des lecteurs mais aussi des auteurs, des éditeurs et des chercheurs. Parallèlement à une table ronde, le public découvrait les nouvelles perspectives ouvertes par la révolution numérique avec des créations artistiques et littéraires, des présentations de scientifiques de l'UNIL sur l'utilisation des nouvelles technologies dans l'enseignement et la recherche, ou encore des installations interactives permettant de tester de nouveaux modes d'écriture, de publication et de lecture.

Près de 300 personnes ont participé à l'événement, chiffre qui marque un net regain d'intérêt par rapport aux dernières éditions. L'exploration de ce nouveau format se poursuivra en 2012, l'objectif étant d'offrir deux à quatre cours publics par an.

L'intégralité des archives filmées des cours publics est consultable à l'adresse : www.unil.ch/courspublic.

5.3.2 Les Mystères de l'UNIL 2011 : l'économie sous toutes ses formes

Contexte : cf. RG 2008 et www.unil.ch/mysteres.

Résultats : En écho au centenaire de la Faculté des HEC, la sixième édition des Mystères de l'UNIL avait pour thème l'économie au sens le plus large. Les 27, 28 et 29 mai, les écoliers et les familles ont pu dialoguer avec les chercheurs de l'UNIL dans un esprit à la fois ludique et pédagogique. Une énigme basée sur le principe du troc dans les sociétés traditionnelles invitait à porter un autre regard sur l'économie. Afin d'introduire davantage de cohérence dans le programme, les habituelles visites de laboratoire avaient un lien plus direct avec la thématique principale. Fourmis, grenouilles, fossiles, microbes, ADN, champignons et plantes ont été mobilisés, donnant lieu à différents éclairages en lien avec l'organisation sociale, énergétique voire économique de certains écosystèmes naturels.

Vendredi 27 mai, la journée réservée aux classes du canton de Vaud, de la 3^e à la 7^e année, coïncidait, pour la troisième année consécutive, avec la cérémonie du *Dies Academicus* au cours de laquelle l'UNIL remet ses doctorats *honoris causa* devant plus de 300 hôtes de marque sensibles à l'esprit d'ouverture que manifeste ainsi l'Institution. Au total, 50 classes, soit plus de 960 élèves, ont répondu à

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

l'appel avec enthousiasme : 80% des animations étaient complètes trois jours seulement après l'ouverture des inscriptions.

Le week-end ouvert au public a attiré quelque 10'000 personnes. Après une baisse de fréquentation en 2010 vraisemblablement imputable à la météo, les Mystères ont à nouveau fait le plein de visiteurs.

D'un point de vue qualitatif, un sondage réalisé par FORS, la Fondation suisse pour la recherche en sciences sociales basée à l'UNIL, indique que les Mystères sont en adéquation avec leurs objectifs et les attentes des visiteurs. Près de 60% des visiteurs se sont déclarés « très satisfaits » par la manifestation et 28% « plutôt satisfaits ».

Parmi les retombées indirectes des Mystères, il faut mentionner une couverture médiatique très importante et l'effet de cohésion au sein de la communauté UNIL, plus de 300 chercheurs, étudiants et collaborateurs s'étant mobilisés sur les trois jours de l'événement.

Bilan et perspectives : Avec quelque 10'000 visiteurs et une journée des classes au maximum de ses capacités d'accueil, la 6^e édition montre que les Mystères constituent désormais un rituel annuel dans l'agenda de nombreux enseignants et familles vaudoises. Au fil des éditions, la qualité du contenu et de l'organisation ne cesse de croître, de l'avis des visiteurs comme des observateurs.

L'engagement à long terme de mécènes et sponsors (BCV, Fondation Sandoz, Société académique vaudoise, Payot, Apple / Art Computer, 24 Heures) qui, pour certains, sont de l'aventure depuis la première édition, atteste de la solidité et de la pertinence d'un tel événement, dont la valeur ajoutée dépasse largement celle d'une simple opération « portes ouvertes ».

Le budget total de l'événement s'est monté à CHF 318'000.-, montant qui comprend la rémunération (modeste) du personnel ponctuel, à savoir les étudiants et assistants ayant travaillé durant la manifestation. L'apport financier des mécènes et sponsors représente 20% du budget. S'y ajoutent des prestations en nature d'autres partenaires, essentiellement pour la promotion de l'événement.

5.3.3 Interface Sciences-Société : développement des activités du Laboratoire public « L'Éprouvette » et des ateliers de sciences humaines

Le service Interface Sciences-Société de l'UNIL est en charge de la promotion du dialogue entre la communauté scientifique et la Société, qu'il approche selon le format le plus adapté à chaque public : manifestations culturelles, expositions, cafés scientifiques, ateliers, colloques, conférences, recherche et enseignement transdisciplinaires. Pour son activité, l'Interface dispose d'un laboratoire public : L'Éprouvette.

En 2011, 5'250 personnes - dont 2'400 écoliers et gymnasiens - ont bénéficié des prestations de L'Éprouvette, que ce soit lors d'ateliers ou dans le cadre d'événements particuliers tels que les Mystères de l'UNIL, le festival *La fureur de Lire* à Genève, la *Fête de la science* à Annemasse ou l'exposition *Viens travailler dans la santé !* en collaboration avec le CHUV au Comptoir Suisse. A ce chiffre, il convient d'ajouter 1'591 écoliers et adultes qui ont bénéficié des ateliers en sciences humaines et sociales qui font depuis 2011 l'objet d'une offre spécifique (cf. *infra*).

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

Au total 362 ateliers ou animations ont été donnés dans le cadre d'activités telles que l'accueil de groupes scolaires, d'adultes et de familles sur le campus de Dornoy, de collaborations avec la MJSR (Mouvements de la jeunesse suisse romande) de l'action Pâkomuzé (activités annuelles proposées aux familles par 20 musées lausannois), des passeports-vacances de 17 communes ou de l'accueil d'associations diverses : Lire et Ecrire Lausanne, Kiwanis Club Lausanne, Vaudoise Assurances, Zürich Assurances, Association Suisse des Enfants Précoces, association Les Jeunes et la Science. Des ateliers sur l'épuration de l'eau ont été proposés aux classes de la région lausannoise, en collaboration avec le Service d'assainissement de la Ville de Lausanne et la Station d'épuration de Vidy.

L'Éprouvette a étendu, en collaboration avec le CHUV, son offre spécifique pour les associations de patients débutée en 2010. Après une première édition avec des patients atteints du Syndrome d'Ehlers-Danlos, le laboratoire a collaboré cette année avec deux associations concernées par le Syndrome de l'X fragile (retard mental). Cette activité s'inscrit dans un projet plus global de développement à l'échelle romande de journées de formation pour les associations de patients atteints de maladies génétiques rares et leurs proches.

L'encadrement d'étudiants de masters inscrits à l'option « *Médiation et communication scientifiques* » a permis de poursuivre le développement de l'atelier sur le thème de la biodiversité urbaine et de le tester avec plusieurs classes de gymnases. Une offre publique de l'atelier en collaboration avec le service Nature de la Ville de Lausanne est prévue en 2012, avec l'encadrement de nouveaux étudiants de master.

De nouveaux ateliers ont été développés en 2011 sur des thèmes d'actualité tels que « *Votre ADN en accès libre sur Internet ?* » sur les enjeux des tests génétiques accessibles *via* le Web ou « *Cellules souches : des avancées scientifiques, un débat de société* » qui plonge les participants dans les enjeux scientifiques, éthiques, économiques, juridiques, sociaux et politiques soulevés par la recherche sur les cellules souches et ses applications médicales. Le jeu « *Est-ce écotoxique ?* » a été créé par des doctorants à l'occasion des Mystères de l'UNIL pour présenter aux enfants en âge scolaire les micropolluants et leurs effets néfastes sur les organismes aquatiques.

Les ateliers en sciences humaines et sociales (SHS) qui étaient en 2010 intégrés au sein de L'Éprouvette font désormais l'objet d'une offre séparée et renforcée (www3.unil.ch/wpmu/ateliers-ssh/). Les sciences de l'homme et de la société constituent en effet une priorité pour l'Interface Sciences-Société, dont les prestations sont déjà très conséquentes dans les sciences de la vie. L'offre en SHS compte à ce jour onze ateliers de cinéma développés en collaboration avec la Section de cinéma et quatre ateliers d'histoire développés en collaboration avec la Section d'histoire de la Faculté de lettres. Ces activités s'adressent aux élèves du secondaire I et II, ainsi qu'au grand public.

5.3.4 Relations avec les médias

Présente quotidiennement dans les médias de Suisse romande, l'UNIL jouit d'une visibilité médiatique très importante. Pour s'en tenir à la seule presse écrite de Suisse romande, elle a été mentionnée plus de 4'000 fois sur l'ensemble de l'année 2011 (ce chiffre ne peut être comparé tel quel à celui de 3'000 du précédent rapport de gestion, le système de veille médiatique ayant été renforcé ; de fait, il

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

représente une légère augmentation de l'ordre de 100 occurrences, par rapport à 2010).

S'ajoutent à cela les médias électroniques (radio, TV) et internet. Bien qu'il soit difficile de décompter précisément les citations sur la RSR et la TSR, et donc de quantifier une évolution positive, les collaborations avec ces deux médias se sont intensifiées au cours de l'année 2011. Cela s'explique par le fait que, l'UNIL s'étant dotée en 2010 d'un poste à plein temps pour la gestion des relations médias, elle est désormais en mesure de répondre avec une grande réactivité aux sollicitations, souvent à très court terme, des médias électroniques. En outre, le partenariat entre les trois universités du Triangle Azur (Genève, Neuchâtel et Lausanne) et la RTS pour l'exploitation du site www.tsrdecouverte.ch (cf. RG 2009, même chapitre) a également un impact positif sur la présence des chercheurs de l'UNIL sur les chaînes radio et TV de la RTS.

Les occurrences médiatiques de l'UNIL sont pour l'essentiel liées à la communication de résultats de recherche et à la sollicitation de chercheurs pour décrypter l'actualité et les tendances sociétales. Elles sont de ce fait d'une tonalité positive. Il faut relever que la place dévolue aux résultats de recherche dans les médias (pages ou rubriques proprement scientifiques) a tendance à stagner voire à diminuer, alors que les journalistes sont toujours plus demandeurs d'une expertise académique pour éclairer un sujet d'actualité. Cette évolution crée de nouvelles opportunités pour les chercheurs en sciences humaines qui peinent, en revanche, à se faire une place dans les pages « Sciences ».

Bien que les relations médias de l'UNIL se concentrent pour l'heure sur la Suisse romande, il convient de noter que l'Institution est régulièrement, et de plus en plus souvent, citée hors de son bassin prioritaire. Les recherches ayant le plus de retentissement étant généralement le fruit de collaborations internationales, la bonne intégration de l'UNIL aux réseaux du savoir lui assure un gain de visibilité à l'étranger comme partenaire de projets d'envergure. L'énorme caisse de résonance que constitue internet, premier média d'information pour les publics les plus friands de résultats de recherche, renforce également cette tendance.

Une réflexion stratégique sur la présence médiatique de l'UNIL a été entreprise en 2011 et sera bouclée en 2012. En Suisse romande, l'objectif pour ces prochaines années sera qualitatif. L'espace médiatique étant limité et les institutions nombreuses à communiquer sur leurs recherches, il s'agira moins d'augmenter la visibilité que de recentrer celle-ci sur des thématiques prioritaires pour l'Institution. Une nouvelle visibilité pourrait en revanche être visée dans d'autres régions, à commencer par la Suisse alémanique.

5.3.5 Convention « Prix européen de l'essai Charles Veillon »

Conformément à une convention établie en 2006 pour une durée de cinq ans entre l'UNIL et la Fondation Charles Veillon, le « Prix Européen de l'Essai Charles Veillon » - qui vise à attirer l'attention sur un ouvrage qui prend valeur de témoignage ou propose une critique féconde des sociétés contemporaines, de leurs modes de vie et de leurs idéologies - a été remis sur le campus de l'UNIL. Le prix 2010 a été remis le 8 mars 2011 à Jean-Claude Mathieu, grand spécialiste de la poésie moderne, pour son livre « Ecrire, inscrire. Images d'inscriptions, mirages d'écriture ».

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Réalisation des trois étapes du plan manifestation et intégration dans le plan de communication	cf. RG 2009 5.3 cellule événements 3.5.1 plan de communication
2	Nombre des manifestations ou actions, et variété des publics touchés	cf. 5.3, 1-5
3	Mobilisation des membres de l'UNIL dans la réalisation d'actions grand public	cf. 5.3.2
4	Impact médiatique	cf. 5.3.4

5.4 Créer un relais informel avec le monde politique

Outre les séances de travail régulières ou *ad hoc* avec la Cheffe du DFJC, la régularité des rencontres de la Direction avec divers représentants du monde politique a amené à la conclusion que la mise sur pied d'un groupe informel mais permanent tel qu'envisagé dans le plan stratégique était avantageusement remplacée par des discussions organisées au gré des opportunités ou des besoins, avec des groupes de personnes constitués sur mesure. En 2011, la Direction a rencontré :

- le 4 octobre, les autorités du district de Morges, en marge du séminaire annuel Direction-Doyens (une cinquantaine d'invités). Ce séminaire est organisé chaque année dans un district différent du canton de manière à permettre une rencontre avec ses autorités
- le 16 novembre, le Conseil d'Etat *in corpore* (rencontre annuelle)
- le 16 novembre, les directeurs de gymnases cantonaux (rencontre annuelle)
- finalement, le Recteur de l'UNIL a activement participé à l'organe de prospective mis en place par le Conseil d'Etat, secondé par les Professeurs Dominique Bourg (FGSE) et Jean-Philippe Leresche (SSP).

En outre, la Municipalité de Lausanne a approché l'UNIL dans sa volonté de créer un réseau de collaboration structurée avec les Hautes écoles sises sur son territoire (UNIL/EPFL/ECAL/Ecole hôtelière de Lausanne et IMD). Une première réunion a permis de définir quatre domaines de collaboration (communication, logement, culture/société et congrès). Un groupe de travail s'est déjà réuni pour aborder le premier de ces domaines.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Périodicité effective des rencontres du groupe	indicateurs caduques
2	Bilan des actions du groupe en faveur de l'UNIL	

5.5 Renforcer les relais avec les gymnases

5.5.1 Forum Gymnases-Université

En décembre 2007, lors de la rencontre annuelle avec les directeurs de gymnases, la Direction de l'UNIL a exprimé son désir de renforcer les liens entre les enseignants du Secondaire II et ceux de l'Université. Cette initiative ayant été

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

accueillie favorablement, un groupe de travail « mixte » a été mis sur pieds afin d'œuvrer à la définition d'un événement qui permettrait d'atteindre ce but.

Le fruit de ce travail fut le premier « Forum Gymnases-Université » qui s'est déroulé les 13 et 14 novembre 2009 et avait rassemblé plus de 80 participants (une quinzaine de personnes inscrites s'étant désistées). Les retours avaient révélé une très grande satisfaction, tant du côté des professeurs du Secondaire II que des enseignants de l'UNIL. Au début de l'année 2010, le Groupe de travail s'est réuni pour organiser la deuxième édition du Forum prévu pour se dérouler les 18 et 19 mars 2011. La nouvelle thématique fut définie à partir des suggestions des participants de la première édition dont plusieurs concernaient le thème de la vulgarisation.

La vulgarisation est un thème de réflexion qui intéresse en effet potentiellement tous les enseignants. Les rayons des librairies abondent en collections qui promettent de faire le tour d'un sujet en quelques dizaines de pages. Les magasins regorgent de DVD, de CDRom ou de CD qui relèvent du documentaire scientifique et qui donnent parfois la parole à d'éminents chercheurs. Les chaînes de radio et de télévision diffusent des émissions scientifiques et de nombreux sites « de référence » prospèrent sur le *net*. Six ateliers ont été prévus (organisés par support, genre ou medium) ainsi que trois conférences, le tout coiffé d'un titre un peu provocateur : *La Vulgarisation, pour les nuls ?*

Ce deuxième Forum n'a malheureusement pas attiré, de la part des enseignants du Secondaire, suffisamment d'inscriptions. La période n'était peut-être pas propice, la publicité a peut-être été insuffisante. Reste que la question s'est posée de la viabilité des deux axes de l'utopie qui avait été à la base de l'organisation des « Forums Gymnases-Université » : des journées « gratuites » qui n'étaient pas assimilables à de la Formation continue ; des thématiques non disciplinaires qui permettaient de transgresser les frontières entre les branches ; des journées qui exigeaient une préparation préalable et un engagement particulier de « co-organisateurs ». Cette utopie avait peut-être été bâtie sur une méconnaissance de la disponibilité des enseignants du Secondaire II de plus en plus sollicités dans le cadre de leurs missions premières.

De nouveaux événements, plus adaptés aux besoins du public concerné, seront imaginés pour se substituer au Forum. Ainsi, une Journée d'études, à laquelle tous les professeurs d'Histoire ont été invités à participer, avec leurs étudiants, aura lieu le 22 mars 2012, à l'occasion des dix ans du Rapport Bergier.

5.5.2 Actions Interface Sciences-Société avec les gymnases

Comme indiqué au chapitre 5.3.3, L'Éprouvette a mis en place de nouvelles activités, dont certaines adressées spécifiquement à un public de gymnasiens. En particulier l'atelier « Cellules souches : des avancées scientifiques, un débat de société », ainsi que la suite du développement d'un atelier sur le thème de la biodiversité urbaine. Le développement de l'offre en sciences humaines s'est également poursuivi autour du cinéma et de l'histoire ; elle compte désormais 11 ateliers, offerts en collaboration avec la Section de cinéma de la Faculté des lettres.

Indicateurs de réalisation (2011)	
1	<p>Nombre de participants</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1'908 gymnasiens : 1'200 pour les ateliers de cinéma et d'histoire en classes entières et 708 pour les ateliers de biologie en demi-classes • Trois gymnasiens : encadrement technique et conseil pour des travaux de maturité • 100 professeurs de gymnase genevois : formation aux ateliers d'histoire suisse • 13 futurs professeurs de biologie de la HEP du canton de Vaud : présentation des services de l'Interface Sciences-Société et démonstration des ateliers de l'Eprouvette

5.6 Favoriser la rencontre entre l'UNIL et la Société pour répondre aux grands questionnements contemporains

En 2007, l'UNIL avait lancé un projet intitulé « Vivre ensemble dans l'incertain » (VEI) avec l'objectif formulé dans le titre du présent chapitre. Le rapport issu d'une enquête sociologique auprès des Vaudois et Vaudoises sur leurs préoccupations pour l'avenir et leurs attentes vis à vis de l'UNIL avait été soumis pour discussion, dans le cadre d'une journée de travail, à un groupe choisi d'environ 80 représentants significatifs de la société cantonale (politiques, chercheurs, représentants d'associations, journalistes etc.). En 2008, un second rapport issu de ces travaux avait fait l'objet auprès des chercheurs de l'UNIL, d'un appel à projets, assorti de conditions spécifiques à la « recherche action », soit une approche dans laquelle le savoir est coproduit dans le cadre d'un partenariat entre scientifiques et acteurs de la société civile, visant des résultats publiables dans le domaine de la recherche mais ayant également un impact sur les pratiques des partenaires non-académiques.

Depuis, six projets – destinés à durer cinq ans environ – ont été lancés, sur la base d'un premier financement de l'UNIL et de la Fondation du 450^e anniversaire de l'Université de Lausanne, partenaire chargé de trouver de nouvelles sources de financement pour assurer que le projet puisse être mené à terme.

La liste actuelle des projets et de leurs partenaires permet d'évaluer la diversité des domaines couverts et des secteurs de la Société mis à contribution :

- Le bénéfice de l'âge
Partenaires non académiques : Fédération patronale vaudoise (FPV) / UNIA Vaud / Syna-Vaud
- L'économie sociale et solidaire (son ancrage et sa contribution socio-économiques)
Partenaires non académiques : Après-VD/ Après-GE / Haute école de Gestion de Fribourg

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

- INTERNORM (pôle interactif des savoirs dans les processus de normalisation internationale)

Partenaires non académiques : Fédération romande des consommateurs / Association romande pour la protection de l'eau et de l'air / Association Vaudoise des laborantins / Association transport et environnement / Pro infirmis / UNIA / Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

- La médecine de transplantation (entre rhétorique et vision biomédicale du corps)

Partenaires non académiques : Association pour la promotion du don d'organes / Fondation suisse pour le don et la transplantation d'organes Swisstransplant / Corps médical (CHUV, Office fédéral de la santé publique, Programme latin don d'organes, Centre de linguistique et des sciences du langage) / Personnes greffées, en attente de greffes ou ayant fait un don, grand public consulté par sondage

- S'inscrire dans l'espace public ? (approches sociologiques et géographiques des nouveaux paysages religieux)

Partenaires non académiques : Centre intercantonal d'information sur les croyances (CIC) / Forum Suisse pour l'intégration des migrantes et des migrants (FIMM) / Association Droit de Cité (DDC) / L'Arzillier (maison du dialogue interreligieux)

- 2030 : quels paysages pour les territoires agricoles ?

Partenaires non académiques : Communauté d'études pour l'aménagement du territoire CEAT / Agridea / Prométerre / Service de l'agriculture.

En 2011, l'ensemble de ces projets a été passé en revue par le Comité de pilotage VEI, dans le but d'évaluer leur état d'avancement, de s'assurer de leur impact sur la société civile et d'identifier leur potentiel de financement externe.

Préalablement à toute évaluation détaillée du projet, il ressort déjà que VEI est un dispositif original qui a démontré sa pertinence pour aborder des thématiques jugées « à risques » ou trop complexes, qu'il apporte aux partenaires de nouvelles approches et des données objectives construites en commun, dépassant certains clivages idéologiques grâce à la mobilisation des compétences de spécialistes universitaires. Les retombées pour la société civile (outre l'expérience acquise par les partenaires non académiques) prendront sous peu la forme d'expositions itinérantes, d'outils pédagogiques, de formulation de scénarios à destination de spécialistes ou services administratifs, de production d'information ciblée pour différents publics spécialisés ou de l'ensemble des citoyens du canton etc.

On trouvera des informations complémentaires dans les rapports de gestion précédents, ainsi que sur www.unil.ch/vei.

5.7 Offrir des places d'apprentissage dans les différentes activités de l'Université

L'UNIL offre des places d'apprentissage dans différents métiers dans les domaines tels que l'administration, les techniques de laboratoires, le gardiennage d'animaux, le graphisme, l'informatique, l'information documentaire, la communication et le multimédia, l'entretien des jardins et espaces verts.

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

Elle compte aujourd'hui 28 apprentis, toutes années et formations confondues. Leur nombre est légèrement inférieur (-3,4%) à 2010 en raison d'un abandon au cours de la première année d'apprentissage. L'objectif est de continuer d'augmenter le nombre de places d'apprentissage pour les années à venir par la mise en place d'un partenariat et d'une étroite collaboration avec les services et facultés.

Dix apprentis ont terminé en 2011, avec un taux de réussite avoisinant les 90%, il n'y a eu qu'un seul échec. Deux apprentis ont été les meilleurs du canton dans leur catégorie et deux ont reçus des prix du mérite et de l'excellence décernés par des associations professionnelles. 11 nouveaux apprentis ont été engagés en 2011, soit cinq laborantins en biologie, trois employés de commerce et trois gardiens d'animaux.

En partenariat avec l'Ecole intercantonale de laborantin-e-s, institution gérée par la Compagnie Industrielle de Monthey, l'UNIL engage également des apprentis laborantins en chimie en 3^e année pour la formation pratique en entreprise. En 2011, un apprenti a rejoint l'UNIL.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre d'apprentis et taux de progression	28 (-3,4%)
2	Taux de réussite des apprentissages	90%

D. Autres activités réalisées en 2011

5.8 Activités de médiation scientifique

5.8.1 Plateforme Nanopublic

Nanopublic (www.unil.ch/nanopublic) regroupe des chercheurs de l'UNIL, de l'EPFL et de l'Institut Universitaire Romand de Santé au Travail pour développer une réflexion interdisciplinaire et promouvoir le débat public sur les enjeux socio-économiques des nanotechnologies (cf. RG 2010, 5.8.1). L'Interface Sciences-Société a conçu en 2011, en collaboration avec la Fédération Romande des Consommateurs, une exposition grand public intitulée « Nano : produits, promesses, préoccupations » (www3.unil.ch/wpmu/nano). Inaugurée le 12 octobre à Lausanne, l'exposition itinérante constituée de deux containers est conçue pour aller sur les places publiques à la rencontre des personnes intéressées ou concernées. Au cours d'apéritifs scientifiques organisés dans les différentes villes de Suisse, elle donnera l'occasion de débattre librement entre consommateurs, membres d'associations et d'ONG, ingénieurs, fabricants, responsables politiques et chercheurs. Il s'agit de la première exposition grand public sur ce thème en Suisse, ce qui a permis l'obtention de partenariats et de subventions de l'Office fédéral de la santé publique, de l'Académie des sciences techniques et du Centre d'évaluation des choix technologiques de la Confédération.

5.8.2 Partenariat UNIL – WWF

Dans le cadre du partenariat avec le World Wildlife Fund for Nature (WWF) dans le domaine de l'environnement et du développement durable, la Formation continue en conseil et communication en environnement du WWF qui se déroulait jusqu'en

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

2010 dans les locaux de l'Interface Sciences-Société est désormais dispensée, avec des contributions de chercheurs de l'UNIL, dans les locaux du WWF.

5.8.3 Autres activités de médiation scientifique

L'Interface Sciences-Société coordonne en collaboration avec la Fondation Science et Cité le Réseau Romand Science et Cité (RRSC) qui regroupe une trentaine de musées et Hautes écoles. En 2011, la direction de l'Interface a poursuivi les réflexions stratégiques en cours avec la Fondation Science et Cité, les quatre Académies et le FNS concernant l'avenir des institutions en charge du dialogue Science-Société en Suisse.

De nombreux cafés scientifiques, conférences-débats, colloques et animations de journées scientifiques ouvertes au large public - scolaire et adulte - ont été organisés sur le campus ou sur le terrain, ce qui représente au total une trentaine d'événements. L'année 2011 a été marquée, comme la précédente, par une forte présence médiatique des collaborateurs de l'Interface Sciences-Société pour éclairer l'actualité scientifique et culturelle.

5.8.4 Ethos – Plateforme interdisciplinaire d'éthique de l'UNIL

Ethos, la nouvelle plateforme interdisciplinaire d'éthique de l'UNIL inaugurée en 2010 (cf. RG 2010 chapitre 5.8.4) a considérablement développé ses activités en 2011 en organisant plusieurs événements publics sur les thèmes du diagnostic génétique, des perspectives d'avenir en éthique médicale, de la transplantation d'organes, ou encore de la transition écologique. Elle a en outre mis en place des partenariats avec plusieurs institutions de recherche en Suisse et à l'étranger. La plateforme coordonne notamment les collaborations entre l'UNIL et la Fondation Brocher basée à Genève, en organisant des séminaires et des collaborations avec les chercheurs étrangers en éthique qui résident pour plusieurs mois à la Fondation Brocher.

5.9 PACTT

Cf. chapitre 2.3.1

5.10 Activités culturelles

Les Affaires culturelles de l'UNIL ont proposé aux étudiants une trentaine de stages et ateliers dans le feuillet « Côté culture » réalisé pour la rentrée en collaboration avec le service culturel de l'EPFL. Trois stages de théâtre ont eu lieu à la Grange de Dorigny, dans le cadre de la saison théâtrale de la Grange avec les metteurs en scène Benjamin Knobil (Théâtre et communication), Jean-Michel Potiron (Qu'est-ce que la guerre ?) et Yann Mercanton. Ces stages sont ouverts à tous, à l'instar des débats et conférences organisés après les spectacles, animés par des professeurs de l'UNIL et par les artistes invités.

L'année 2011 a été marquée par plusieurs collaborations interinstitutionnelles dans le cadre de la saison culturelle de la Grange de Dorigny : en accompagnement du projet *Qu'est-ce que la guerre ?*, Jean-Yves Jouannais est venu donner une conférence à propos de son *Encyclopédie des guerres*, accueilli en collaboration avec le Musée cantonal des Beaux-Arts et la BCU ; grâce au colloque interdisciplinaire « Le visage : expression de l'identité... » organisé par l'Institut d'archéologie et des sciences de l'antiquité, nous avons pu accueillir l'exposition des photos remarquables d'Olivier Roller, « Figures du pouvoir » ; autour du spectacle

5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

Liliom, les étudiants en architecture de l'EPFL ont pu imaginer des scénographies à partir du texte ; les projets furent exposés au foyer durant les représentations dudit spectacle. L'année a également été marquée par la présence de l'artiste Roland Witzig qui a suivi tous les spectacles de la saison, réalisant une série de croquis dans le noir de la salle, exposés au foyer en fin de saison.

Le projet de résidence d'un artiste à l'UNIL *Qu'est-ce que la guerre ?* a suivi son développement, autant dans son volet artistique que scientifique. 2011 a été l'année de « digestion » du matériel accumulé depuis 2009 : les quelques 30 entretiens menés par J.-M. Potiron ont été transcrits. A partir des transcriptions et de ses lectures, l'artiste a écrit un texte de théâtre fait de citations, qu'il a pu tester sur le plateau avec des amateurs lors du stage de théâtre organisé à la Grange en ouverture du Festival Fécule. Version qui fut de bon augure ! Les transcriptions des entretiens avec les chercheurs de l'UNIL ont également permis aux répondants académiques, Professeure A. Bielman et Y. Ariffin, d'en dégager trois thèmes dominants organisés en trois workshops durant l'automne 2011. Y ont participé la plupart des enseignants-chercheurs entretenus par J.-M. Potiron l'année précédente. Les actes de ces ateliers ainsi que le texte du spectacle seront réunis en un volume à paraître aux Editions Antipodes et PPUR lors de la création du spectacle, le 8 mars 2012. Le déroulement de ce projet a provoqué une guerre paradoxalement fédératrice, engageant d'ores et déjà la Grange de Dorigny vers d'autres expériences se situant au carrefour des missions du théâtre de l'UNIL, toujours et encore dans la volonté de croiser les regards. Ce projet a fortement contribué à marquer l'identité particulière de la Grange de Dorigny et son appartenance à l'Université de Lausanne.

Par ailleurs, les Affaires culturelles continuent de soutenir l'ex-Unité d'art contemporain, devenue « Le Cabanon », qui poursuit ses activités à raison de deux expositions par année donnant lieu à diverses animations ouvertes au public. Les étudiants en histoire de l'art profitent pleinement de ce laboratoire d'expérimentation et du dynamisme qu'il suscite au sein de la section d'histoire de l'art de la Faculté des lettres.

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

A. Vision

La politique de l'UNIL est construite sur la volonté de travailler en partenariat avec d'autres institutions de formation supérieure et de recherche. A cet égard, la collaboration avec les institutions de la place lausannoise (CHUV et EPFL) est une priorité absolue pour la Direction de l'Université.

La collaboration avec le CHUV fonctionne à satisfaction dans le cadre du Conseil de direction UNIL-CHUV mis en place en 2006 ; les bonnes relations personnelles entre le Recteur de l'UNIL et le Directeur général du CHUV ont permis d'aplanir de nombreuses difficultés et de prendre des décisions favorables aux deux institutions de manière rapide et efficace. Le projet MEDUNIL a pour ambition de faire évoluer cette collaboration et de modifier la gouvernance de la Faculté de biologie et de médecine (FBM) : le Conseil d'Etat décidera au début 2012 de l'avenir de ce projet, mais quelle que soit cette décision, la préparation du projet a créé une ambiance de travail très constructive entre la Direction de l'UNIL et celle du CHUV.

Les relations entre l'UNIL et l'EPFL sont essentielles, car ces deux Hautes écoles partagent un campus qui compte plus de 20'000 étudiants et près de 8'000 collaborateurs. Les deux Hautes écoles lausannoises sont devenues interdépendantes, puisque l'UNIL utilise les compétences de l'EPFL en matière de sciences de base et que l'EPFL a besoin des sciences humaines et sociales de l'UNIL. Ainsi, plus de 6'500 heures d'enseignement sont échangées chaque année par l'UNIL et l'EPFL, à la pleine satisfaction des deux institutions, et de nombreuses collaborations scientifiques assurent le succès et la visibilité de la place lausannoise. Les Directions des deux Hautes écoles entretiennent des relations très régulières dans un climat de confiance réciproque, avec la volonté de construire une véritable place scientifique lausannoise reconnue sur la scène académique internationale.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
6.1 Trouver le bon positionnement structurel de la FBM, garantissant une gouvernance commune UNIL / CHUV et une autonomie adéquate	P.2 Créer une Ecole de biologie et de médecine
6.2 Placer les sciences de la vie au centre de la construction de la place universitaire lausannoise	
6.3 Renforcer et étendre les échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL	
6.4 Mettre en valeur le campus commun à l'UNIL et l'EPFL	<p>P.11 Formuler un <i>agenda 21</i> de l'Université</p> <p>P.12 Développer la mobilité douce sur le site de Dorigny et entre les différents bâtiments universitaires (Université et Ecole polytechnique)</p> <p>P.13 Sensibiliser l'ensemble de la communauté universitaire à un usage raisonné des ressources naturelles dans la réalisation de ses activités</p>

C. Rapport de réalisation en 2011

6.1 Trouver le bon positionnement structurel de la FBM, garantissant une gouvernance commune UNIL / CHUV et une autonomie adéquate (Projet MEDUNIL)

Contexte : Le premier axe de la construction de la place scientifique lausannoise se réalisera par une meilleure articulation des relations entre l'UNIL et le CHUV. Les liens entre ces deux institutions sont nombreux depuis longtemps, mais l'organisation actuelle réduit l'efficacité de la gouvernance de la FBM.

Depuis 2003, la FBM réunit au sein d'une seule unité académique l'ensemble des thématiques des sciences de la vie, notamment la biologie végétale, la biologie évolutive, la génomique, la biologie médicale, toutes les composantes de la médecine clinique, la médecine sociale et préventive, ainsi que la médecine communautaire. C'est un point très fort et original de la faculté lausannoise, mais il implique aujourd'hui que la FBM soit placée, par un règlement du Conseil d'Etat, sous la responsabilité du Conseil de direction UNIL-CHUV, formé de représentants de la Direction de l'UNIL et de représentants de la Direction du CHUV (cf. paragraphe 6.5 *infra*). Concrètement, cela signifie que toutes les décisions concernant la FBM doivent faire l'objet d'un consensus entre la Direction de l'UNIL et celle du CHUV. Cela ne pose pas de problème actuellement en raison des

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

excellentes relations entre les personnes en charge de ces entités, mais place la FBM sous une double dépendance qui pourrait devenir problématique avec le temps. Il est donc nécessaire de dépasser le système actuel du Conseil de direction UNIL-CHUV pour constituer une nouvelle forme de gouvernance unique pour la FBM et le CHUV et accorder une autonomie suffisante à cette nouvelle organisation.

C'est l'objectif du projet MEDUNIL, préparé depuis 2006 par un comité de pilotage et qui a fait l'objet de trois consultations, la dernière au cours du second semestre de 2011. Le projet MEDUNIL veut placer la FBM et le CHUV sous une même gouvernance partageant une même vision stratégique. Il s'agit d'un projet ambitieux dans son intention, mais qui ne bouleverse pas le fonctionnement des deux institutions, l'UNIL et le CHUV.

Résultats : L'année 2011 a été consacrée à la finalisation des avant-projets de modification de :

- la Loi sur l'Université de Lausanne
- la Loi sur les Hospices Cantonaux

ainsi que de l'Exposé des motifs y relatif. Ces documents constituent le cadre légal de l'organisation prévue par le projet MEDUNIL. Le Conseil d'Etat a autorisé le DFJC et le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) à mettre ces textes en consultation au début juillet 2011, avec délai au 31 octobre. Sollicitée pour donner l'avis de l'Université sur le projet MEDUNIL, la Direction de l'UNIL a procédé à une consultation interne auprès des organes suivants :

- le Conseil de l'Université
- les Décanats des sept facultés
- la Commission du personnel de l'UNIL
- le Conseil de la FBM
- le Conseil de la Section des sciences fondamentales de la FBM
- l'Association du corps professoral de la FBM (ACPRO)
- l'Association des maîtres d'enseignement et de recherche, des privat-docents et des chargés de cours de la FBM (AMER-FBM)
- l'Association des assistants et doctorants en sciences (ADAS)
- l'Association des étudiants en médecine de l'UNIL (AEML)
- l'Association des étudiants en biologie de l'UNIL (LAB).

Sur cette base, elle a transmis au DFJC la position de l'Université et l'ensemble des avis exprimés. Ces avis sont relativement divergents car si la plupart relèvent l'intérêt et l'aspect novateur du projet, ils évoquent tous des réserves et des craintes, et certains de franches oppositions. Le Conseil d'Etat décidera au début 2012 de l'avenir de ce projet.

Bilan et perspectives : Indépendamment de la décision qui sera prise par le Conseil d'Etat, l'élaboration minutieuse de tous les détails du fonctionnement proposé par le projet MEDUNIL a été l'occasion pour l'UNIL et le CHUV de mieux comprendre leurs fonctionnements respectifs et d'avoir une vision claire sur la meilleure manière de travailler ensemble pour accomplir avec succès les missions d'enseignement, de recherche et de soin qui leur sont confiées.

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

	Indicateur de réalisation (2011)	
1	Suivi des étapes de la mise en œuvre du projet MEDUNIL, tel que décrit <i>supra</i>	Propositions de textes législatifs et réglementaires présentées au DFJC et au DSAS à fin février 2011 Consultation menée à l'interne de l'UNIL de juillet à fin septembre 2011 Prises de positions envoyées à la DGES fin octobre 2011

6.2 Placer les sciences de la vie au centre de la construction de la place lausannoise

Contexte : Le domaine des sciences de la vie est le principal champ de collaboration entre les trois institutions qui constituent la place scientifique lausannoise : l'UNIL, le CHUV et l'EPFL. Leur première préoccupation est le maintien de la qualité scientifique hors du commun de la place lausannoise dans ce domaine. Pour l'UNIL, les trois axes de développement principaux en ce qui concerne la collaboration lausannoise en sciences de la vie sont la collaboration avec l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR), la construction du Centre du cancer et la réorganisation de la localisation des sciences de la vie sur les sites de Dorigny (UNIL), du Bugnon (UNIL-CHUV) et d'Epalinges (UNIL-CHUV).

Résultats : Relations avec l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer

Suite à l'accord signé le 6 octobre 2010 entre la Direction de l'UNIL, celle du CHUV et la Direction du LICR-New York, la branche lausannoise de l'Institut Ludwig a été intégrée à l'UNIL au 1^{er} janvier 2011. Dès cette date, elle est devenue le « Ludwig Center for Cancer Research of the University of Lausanne » (LICR@UNIL) qui est une des unités de la FBM, tous les collaborateurs sont employés de l'UNIL, les locaux occupés par le LICR appartiennent à l'UNIL, mais le LICR continue d'apporter le principal financement de cette nouvelle unité de l'UNIL : l'UNIL apporte un financement à hauteur de CHF 1 million par an afin d'assurer les coûts salariaux des professeurs et du personnel administratif stable et assure l'exploitation des locaux, le LICR contribue pour plus de CHF 3 millions par an à la recherche, et les fonds de tiers du LICR@UNIL devraient apporter un financement de l'ordre de CHF 2 millions par an pour des projets de recherche. Ce nouveau mode de collaboration renforce de manière déterminante et durable le lien entre l'UNIL et le LICR et accroît la renommée de la recherche contre le cancer de l'UNIL.

Toute l'opération d'intégration s'est déroulée comme prévu au début de l'année 2011 à satisfaction des deux partenaires. Trois membres du LICR@UNIL ont été nommés professeurs en 2011.

Le Centre lausannois du cancer

Le Centre lausannois du cancer est une organisation – en construction – qui veut fédérer les efforts de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL dans le domaine de l'oncologie : le CHUV assumera les tâches cliniques, l'UNIL la recherche translationnelle et l'EPFL la recherche fondamentale. En 2011, des surfaces provisoires ont été identifiées sur le site du Bugnon et à Epalinges pour accueillir le futur centre. Un projet de construction au Bugnon d'un bâtiment spécialement dédié à ce centre est en préparation, sous l'égide de la Fondation ISREC qui est en discussion avec les

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

Directions de l'UNIL, de la FBM, du CHUV et de l'EPFL, ainsi qu'avec la Cheffe du DFJC et le Chef du DSAS.

La compétence en recherche de l'UNIL dans le domaine de l'oncologie a été largement renforcée par l'intégration de l'Institut Ludwig. Pour que le Centre lausannois du cancer soit créé, il reste à construire le futur Département d'oncologie commun au CHUV et à l'UNIL. De nombreux préparatifs ont été accomplis, en particulier en ce qui concerne les relations structurelles entre le CHUV et le Centre pluridisciplinaire d'oncologie (CePO), mais le point crucial pour faire avancer le projet consiste à recruter le futur chef de ce Département d'oncologie. A fin décembre 2011, un candidat de très grande valeur et porteur d'un projet très ambitieux aussi bien du point de vue clinique que du point de vue académique a été identifié. Les négociations sont en cours entre ce candidat et les autorités de l'UNIL et du CHUV pour finaliser les conditions de sa venue à Lausanne susceptible d'intervenir courant 2012 ou au début 2013.

La localisation des sciences de la vie sur les sites de Dorigny, du Bugnon et d'Epalinges (cf. aussi chapitre 8.4.3)

La vision complète en la matière fait l'objet d'un rapport déposé au Conseil d'Etat en janvier 2007, dont la première étape est la création d'un pôle d'immunologie commun à l'UNIL et au CHUV sur le site d'Epalinges. L'étape est bien engagée puisque les bâtiments ont été acquis par l'Etat, les surfaces attribuées et la rénovation des bâtiments d'Epalinges organisée. La deuxième étape de cette relocalisation des sciences de la vie dépend de la rénovation et de la réaffectation du premier bâtiment du site de Dorigny, l'Amphipôle. Ce bâtiment accueillera, entre autres, le futur Département des neurosciences fondamentales de la FBM. Le projet élaboré en est au stade de la demande d'un crédit d'études, pour laquelle l'Université attend – avec impatience – une décision du Conseil d'Etat.

Plateformes techniques

La collaboration entre l'UNIL, le CHUV et l'EPFL se concentre par ailleurs sur le suivi de l'activité du Centre d'imagerie biomédicale (CIBM) et de la plateforme Vital-IT, en collaboration avec l'Institut suisse de bioinformatique (SIB).

Pôle de recherche national « Synapsy »

L'attribution en 2010, sur décision du Conseiller fédéral D. Burkhalter, du pôle de recherche national « Synapsy » au Professeur Pierre Magistretti, professeur à l'UNIL et à l'EPFL, est un projet ambitieux pour la collaboration entre l'EPFL et les Universités de Lausanne et de Genève dans le domaine des neurosciences. Ce projet a démarré en 2011 et la première évaluation par le FNS a eu lieu en septembre 2011. Le rapport des experts est très optimiste sur ses chances de succès.

SystemsX.ch et Nano-Tera.ch

La coordination entre l'UNIL, le CHUV et l'EPFL a également été utile à la préparation des projets lausannois présentés dans le cadre des initiatives nationales de biologie des systèmes SystemsX.ch et d'ingénierie des systèmes complexes Nano-Tera.ch.

Lors du premier appel à projets lancé en 2008 par SystemsX.ch, l'UNIL a obtenu une participation à trois projets, soit « LipidiX » (B. Thorens), « WingX » (S. Bergmann) et « Plant growth » (C. Fankhauser, E. Farmer, C. Hardtke et

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

S. Bergmann) pour un financement de CHF 470'000.-, respectivement CHF 186'700.- et CHF 1'140'816.-, ainsi qu'à deux projets interdisciplinaires pour un financement de CHF 100'000.- et CHF 95'458.-. Lors de l'appel à projets de 2009, l'UNIL a obtenu un des six projets retenus, celui dirigé par N. Hernandez intitulé « CycliX » et financé à hauteur de CHF 4'500'000.- dont CHF 3'100'000.- en faveur de groupes de recherche de l'UNIL, et participe (U. Paskowski) au projet « CINA » dirigé par l'Université de Bâle. Lors de l'appel à projets 2010, J. van der Meer a obtenu pour un projet interdisciplinaire un financement de CHF 184'424.-.

L'UNIL participe également au projet Nano-Tera.ch « LiveSense » (J. van der Meer) dirigé par l'EPFL et reçoit un financement de CHF 324'882.-.

Globalement, l'apport financier de SystemsX.ch et de Nano-Tera.ch à l'UNIL pour la période 2008-2013 se monte à CHF 5'602'280.-, soit environ 10% du budget total attribué par la CUS.

CADMOS

Dans le prolongement des importantes collaborations qui se sont mises en place depuis une dizaine d'années entre l'UNIL, l'EPFL et l'UNIGE, ces trois Hautes écoles universitaires de l'Arc lémanique ont décidé de créer une nouvelle plateforme commune de grande envergure. Il s'agit du « Center for Advanced Modeling Science » (CADMOS), dont l'objectif consiste à doter la région lémanique de compétences de haut niveau en matière de simulation et de modélisation appliquées à tous les domaines scientifiques, en particulier aux sciences de la Terre, à l'astrophysique, à la chimie, aux domaines de l'ingénierie, à la biologie, à la médecine, à la finance et aux sciences sociales. Dans un premier temps, les trois institutions ont acquis, sous forme de leasing, un ordinateur à haute performance « *BlueGene P* », d'une capacité de 66 teraflops (10^{12} floating point operations per second), installé dans les locaux de l'EPFL et à disposition de l'ensemble des chercheurs de l'Arc lémanique. Elles ont décidé d'engager sept ou huit professeurs qui constitueront ensemble la compétence académique de CADMOS. Le premier de ces professeurs a été engagé par l'UNIL au niveau de professeur ordinaire et est entré en fonction en 2010 déjà au sein de l'Institut de géophysique de la FGSE. En 2011, deux professeurs assistants sont entrés en fonction à l'EPFL et trois à l'UNIGE. Deux professeurs assistants supplémentaires devraient entrer en fonction à l'UNIL en 2012, au sein de la FBM.

Bilan et perspectives : Les projets de collaboration entre l'UNIL, le CHUV et l'EPFL en matière de sciences de la vie sont nombreux. Le plus ambitieux est la mise en place du Centre lausannois du cancer qui entre dans une phase cruciale puisque 2012 devrait être l'année où le futur chef du Département d'oncologie sera recruté et où les décisions concernant le lancement de la construction du bâtiment qui abritera le Centre lausannois du cancer devraient être prises.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Mise à disposition de locaux pour le Centre du cancer	<p>Le LICR@UNIL sera relogé au 3^e étage du bâtiment D du Centre Laboratoire d'Epalinges. Provisoirement, l'UNIL loue dans le Bâtiment Biopôle III des locaux pour permettre à diverses équipes de poursuivre leurs recherches durant la rénovation de divers bâtiments.</p> <p>La rénovation du 1^{er} étage du Bugnon 27 a dû être abandonnée, les nuisances engendrées par le chantier étant trop importantes pour permettre à la recherche de se poursuivre dans des conditions acceptables. Des locaux dans le bâtiment du Bugnon 27 sont mis provisoirement à disposition du Centre du cancer.</p> <p>A terme, la solution passera par la construction d'un bâtiment spécifiquement dédié au Centre du cancer, grâce à des fonds privés.</p>
2	Entrée en fonction du responsable du Centre du cancer	Les négociations avec un candidat potentiel sont en cours.
3	Nombre de projets SystemsX.ch et Nano-Tera.ch et montants obtenus par des chercheurs de l'UNIL	L'UNIL participe à huit projets SystemsX.ch et Nano-Tera.ch pour un montant total de CHF 5'602'280.-.
4	Réalisation du pôle de neurosciences lausannoises	Le NCCR « Synapsy », dirigé par l'EPFL et co-dirigé par les Universités de Genève et Lausanne, a démarré en 2011. C'est une première étape vers la réalisation d'un pôle de neurosciences plus ambitieux.

6.3 Renforcer et étendre les échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL

Contexte : Depuis 2002, le Collège des Humanités de l'EPFL (CDH) est en charge de gérer le programme « Sciences Humaines et Sociales » (SHS) qui constitue une offre d'enseignements à l'intention de l'ensemble des étudiants des trois années du bachelor et de la première année du master de toutes les sections de l'EPFL. Il est dispensé majoritairement par des enseignants de l'UNIL comme contre-prestation aux cours de mathématiques, physique et chimie dispensés par des enseignants de l'EPFL aux étudiants de l'UNIL, dans le cadre du Collège des sciences de l'UNIL.

Résultats : Le Collège des humanités (CDH) de l'EPFL

D'entente entre les Directions de l'UNIL et de l'EPFL, la gouvernance du CDH a été modifiée depuis le 1^{er} juillet 2011. La direction, assumée collégalement depuis 2008 par deux professeurs de l'UNIL et deux professeurs de l'EPFL, est désormais exercée par une seule personne, le Professeur Francesco Panese de l'UNIL (FBM et SSP), Directeur du CDH depuis septembre 2008. Le Professeur Bernard Voutat (SSP), ancien co-directeur, assume de son côté la fonction (nouvelle) de Délégué de l'UNIL au programme SHS. Il seconde le Directeur du CDH dans toutes les questions relatives à l'élaboration et à la gestion du programme SHS, ainsi que dans les activités de recherche pouvant impliquer des collaborations avec l'UNIL.

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

Le programme SHS

Le programme SHS est marqué par le souci de pertinence des sciences humaines et sociales par rapport aux filières d'études de l'EPFL. Il propose une large palette d'enseignements ayant pour objectif le développement de diverses compétences (épistémologiques, culturelles, pragmatiques et relationnelles) permettant aux futurs professionnels d'agir dans un environnement complexe. Pour l'année académique 2011-12, ce programme est suivi par 4'235 étudiants dont 1'709, respectivement 950 et 685 dans les trois années du bachelor et 891 en première année du master. Par rapport à l'année académique précédente, on note une forte augmentation des effectifs globaux (+400, soit 10%), notamment en propédeutique (+200, soit 14%).

Le programme comprend désormais 143 enseignements : 14 cours thématiques en propédeutique de deux heures/semestre et 79 cours en deuxième partie de bachelor de deux heures/semestre également), ainsi que 50 enseignements semestriels (25 enseignements à chaque semestre de trois heures hebdomadaires) en master.

L'UNIL assume une part significative des charges d'enseignement : 10 enseignements en propédeutique, 58 en bachelor et 32 (2x16) en master, soit 100 enseignements correspondant à un volume de 3'248 heures d'enseignement : 2'352 heures sont délivrées en présentiel (pour l'essentiel par des professeurs et des MER) et 896 heures le sont selon le format d'enseignement « projet » (17 EPT d'assistant de l'UNIL sont impliqués dans l'encadrement des projets et travaux individuels des étudiants, notamment au niveau master).

Les autres enseignements du programme SHS sont délivrés par des enseignants de l'École Cantonale d'Art de Lausanne (ECAL) et de la Haute Ecole d'Art et de design de Genève (HEAD), avec lesquelles l'EPFL a conclu des conventions, ainsi que par d'autres sections de l'EPFL (en particulier la Faculté de l'environnement naturel, architectural et construit (ENAC) et le Collège du management de la technologie (CDM) et par quelques enseignants externes.

Dans l'ensemble, le programme d'études réformé en 2009 n'a pas subi de modifications majeures en 2011-12. Afin d'absorber l'augmentation des étudiants entrants, l'offre des enseignements thématiques interdisciplinaires de la propédeutique a toutefois dû être augmentée de dix (initialement) à quatorze cours (sept à chaque semestre). Les enseignements de master sont désormais délivrés en deux parties semestrielles valant chacune trois crédits.

Recherche

Durant l'année 2011, divers échanges avec les Directions de l'UNIL et de l'EPFL ont permis de fixer les principes généraux liés à l'organisation et au financement d'un programme CROSS, *Collaborative Research on Science and Society*. Il s'agit d'un dispositif visant à promouvoir la collaboration entre les deux Hautes Ecoles à travers la conduite conjointe de projets interdisciplinaires de recherche collaborative associant des spécialistes des sciences humaines et sociales d'une part et des sciences de la nature, de la vie et de l'ingénieur, d'autre part. Un règlement devrait être adopté au début 2012.

Valorisation

Depuis 2010, le CDH propose à la communauté de l'EPFL et du campus de Dorigny, ainsi qu'à un plus large public suivant les cas, une série d'événements visant à

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

favoriser le dialogue entre les sciences humaines et sociales et les sciences de la nature, de la vie et de l'ingénieur, un dialogue qui est au cœur de la mission du CDH. En 2011, il a été impliqué dans l'organisation de deux colloques internationaux, l'un dans le domaine des neurosciences, l'autre portant sur la mobilité des savoirs. Il a également organisé deux *Meeting Points* (au Musée de l'Elysée et au Tribunal fédéral de Lausanne), un débat contradictoire (à propos des enjeux de l'économie du savoir) et deux grandes conférences (Howard Becker et Klaus Schoenenberger).

Le Collège des sciences de l'UNIL

La mission principale du Collège des sciences est d'assurer l'enseignement des sciences de base donné par des professeurs EPFL aux étudiants de l'UNIL dont la formation nécessite des cours, exercices ou travaux pratiques en mathématiques, physique, chimie ou sciences de l'ingénieur.

Durant l'année 2011, les activités du Collège des sciences ont principalement concerné :

- L'organisation des enseignements et l'adéquation de la matière enseignée aux objectifs des facultés. Durant l'année, 104 cours, séances d'exercices et de travaux pratiques totalisant 3'360 heures d'enseignement ont été suivis par des étudiants en médecine, biologie, pharmacie, police scientifique, géosciences & environnement. Trois cours, accompagnés de séminaires, ont également été proposés par l'EPFL aux étudiants de différentes facultés dans le cadre du programme (Sciences)².
- La garantie de la qualité de l'enseignement. Les étudiants de l'UNIL ont effectué une évaluation de tous les cours obligatoires donnés par l'EPFL. Les résultats ont été discutés avec les enseignants concernés et transmis aux Directions de l'UNIL et de l'EPFL. Trois cours se sont révélés insuffisants et des mesures ont été prises pour améliorer leur qualité : changement d'un enseignant, dédoublement d'un cours, meilleure adéquation des contenus, rythme mieux adapté, déplacement dans des salles plus spacieuses etc.
- La présidence des séances de la Commission d'enseignement en sciences de base UNIL-EPFL qui réunit tous les directeurs de sections/écoles de la faculté des sciences de base de l'EPFL et des facultés concernées de l'UNIL.
- La mise à jour des huit compléments de formation dans le domaine des sciences, destinés aux futurs enseignants en sciences du secondaire I qui doivent acquérir des crédits exigés par la HEP vaudoise pour suivre leur formation pédagogique. Cette mise à jour a été effectuée par le Collège des sciences, en collaboration avec les responsables de l'UNIL, de l'EPFL et de la HEP.

Le projet (Sciences)²

Ce programme d'enseignement en sciences naturelles pour les étudiants en sciences humaines et sociales de l'UNIL est décrit de manière détaillée au chapitre 1.2. Il est construit sur la base de compétences en sciences naturelles présentes à la FBM, à la FGSE, mais bien sûr aussi à l'EPFL. Sa réalisation est donc également le résultat de l'accroissement des échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL.

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

Centre de langues

La collaboration entre l'UNIL et l'EPFL en matière d'enseignement des langues s'est poursuivie à pleine satisfaction en 2011 : le Centre de langues de l'UNIL assume la responsabilité de l'enseignement des langues à l'intention des étudiants de l'EPFL (cf. chapitre 1.10).

Bilan et perspectives : Le programme (Sciences)² pour les étudiants en sciences humaines et sociales de l'UNIL et le programme SHS offert aux étudiants de l'EPFL sont des réalisations concrètes de la volonté de renforcer la collaboration entre l'UNIL et l'EPFL. L'année 2011 a été consacrée à l'élaboration d'un dispositif d'encouragement à la recherche interdisciplinaire (sciences humaines et sociales, d'une part, et les sciences naturelles, techniques et biomédicales, d'autre part) et à la conception d'un module d'enseignement (cours et séminaire) destiné aux étudiants de master de l'UNIL qui envisagent d'entreprendre un mémoire comportant une dimension interdisciplinaire. Le programme d'encouragement CROSS sera mis en place durant l'année académique 2012-2013 et le module de méthodologie comparée « La recherche dans tous ses états » sera inauguré, sous une forme expérimentale, au printemps 2012.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre d'enseignements dispensés par des enseignants de l'UNIL dans le cadre du programme SHS (en termes de branches et d'heures d'enseignement)	100 enseignements semestriels correspondant à 2'352 heures d'enseignement en présentiel et à 896 heures d'enseignement selon format « Projet », soit un total de 3'248 heures
2	Nombre d'enseignements dispensés par l'EPFL à l'intention des étudiants de l'UNIL (en termes de types d'enseignement et d'heures d'enseignement)	104, totalisant 3'360 heures d'enseignement, exercices et travaux pratiques
3	Inventaire d'autres échanges d'enseignements	Trois branches du programme (Sciences) ² sont données par des professeurs de l'EPFL
4	Evaluation scientifique et financière du contrat liant le Centre de langues de l'UNIL à l'EPFL	Cette évaluation, effectuée en 2009-2010, a conduit à l'établissement d'une nouvelle convention, signée à la fin du mois d'août 2010. Elle est entrée en vigueur le 1 ^{er} janvier 2011

6.4 Mettre en valeur le campus commun à l'UNIL et à l'EPFL

6.4.1 Lancement de l'*agenda 21* de l'UNIL

Pour l'équipe en charge de la durabilité à l'UNIL, 2011 est considérée comme l'année de transition. D'une part, les actions identifiées dans le rapport de février 2010 ont été poursuivies, d'autre part, la nomination au sein de la nouvelle équipe de Direction d'un vice-Recteur en charge de la durabilité a donné un coup d'accélérateur à la démarche.

Pour rappel, en avril 2009, la Direction avait chargé un groupe d'une vingtaine de représentants de la communauté universitaire (enseignants, PAT, étudiants) de lui proposer une stratégie « développement durable ». Le groupe de travail de

l'agenda 21 avait présenté, en février 2010, un rapport intitulé « Pour une stratégie de durabilité forte à l'Université de Lausanne ».

Sans adopter formellement cette stratégie, la Direction avait pris le parti de mettre immédiatement en œuvre quelques-unes des propositions émises. La majorité des propositions a été conservée pour figurer dans le plan d'intentions de la période suivante (2012-2016).

Parmi les mesures mises en œuvre, on peut citer la création au semestre d'automne 2010 des « midis Campus Plus », une série de dix rendez-vous destinés à toute la communauté universitaire pendant la pause du déjeuner. Les « midis Campus Plus » se sont poursuivis en 2011 : au semestre de printemps, cinq balades thématiques sur le campus ont permis aux participants de découvrir par exemple les panneaux solaires thermiques du Biophore, la problématique des micro-polluants dans les rivières de Dorigny ou le rôle des moutons sur le campus. Au semestre d'automne 2011, les rendez-vous ont été entièrement consacrés au thème de l'arbre et se sont déroulés sous le grand chêne devant l'Unithèque.

Par ailleurs, sur proposition de deux associations d'étudiants, la FAE et Unipoly, un marché offrant des produits locaux a été lancé en mai 2011. Tous les mardis matins, les membres de la communauté universitaire peuvent désormais trouver sur la place devant l'Extranef pain, fruits et légumes et fromages produits dans les environs du campus. Les associations d'étudiants sont entièrement responsables du bon déroulement du projet. Une convention signée avec la Direction de l'UNIL fixe les règles de choix des marchands et d'utilisation de l'espace.

Les membres de l'association UNIPOLY se sont en outre lancés dans la réalisation d'un jardin potager bio. En collaboration avec les parcs et jardins de l'UNIL, un petit terrain de 100 m² a été mis à disposition proche du bâtiment Génopode. La première récolte est restée assez modeste, mais les étudiants imaginent déjà agrandir la surface cultivée en 2012.

En collaboration avec plusieurs institutions de formation romande, l'UNIL a accueilli les 4 et 5 novembre 2011 le premier Forum romand Formation et Développement durable. En présence des conseillers d'Etat Anne-Catherine Lyon et François Marthaler et de plusieurs experts de renommée internationale, plus de 200 professionnels de l'enseignement de tous les degrés sont venus débattre des enjeux de la durabilité dans leur pratique quotidienne.

6.4.2 Politique énergétique commune UNIL-EPFL

Contexte : Afin d'assurer le refroidissement de certains locaux scientifiques, l'UNIL et l'EPFL utilisent depuis de longues années une installation commune de pompage de l'eau du lac.

Résultats : Dès l'automne 2007, en collaboration avec le Bureau de construction de l'Université (BUD), l'EPFL et le groupe technique d'UNIBAT ont entrepris d'étendre la réflexion à une véritable politique de l'énergie sur le site de Dorigny. Un groupe de travail a été constitué afin de développer des stratégies communes aux deux institutions pour la production d'énergie thermique notamment. Le raccordement au système de chauffage à distance de la Ville de Lausanne, l'utilisation de sources alternatives, la mise en réseau des centrales de chauffe font partie de la réflexion.

Bilan et perspectives : Pour que les bâtiments de l'UNIL correspondent aux directives énergétiques du canton, des rénovations des installations thermiques et des isolations seront nécessaires à moyen ou long terme. L'EPFL se trouve dans

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

une situation similaire. Le groupe de travail UNIL-EPFL a donc prévu d'établir un plan directeur permettant de planifier les travaux nécessaires.

Sur le plan de l'énergie électrique, le groupe de travail UNIL-EPFL tente d'harmoniser les politiques d'achat d'énergie dans le cadre de la libéralisation du marché de l'électricité pour les gros consommateurs.

6.4.3 Mobilité douce sur le site UNIL-EPFL

Résultats : L'UNIL entend favoriser les déplacements en vélo. Pour cela, elle agit sur deux axes :

1. développement de places de parc sécurisées et en nombre suffisant
2. développement d'un système de prêt de vélos sur site au moyen de la Campus Card (UNIL) ou de la carte Camipro (EPFL).

Le premier axe est terminé, puisqu'environ 1'000 places sécurisées ont été installées entre 2007 et 2010 sur le site de Dorigny.

Le second axe a vu le jour en 2009, en collaboration étroite avec l'EPFL et l'association « LausanneRoule » : le premier système de vélos libre service de Suisse a été lancé le 26 juin 2009 sur le campus lausannois. Six stations (trois à l'UNIL, trois à l'EPFL) et plus de 50 vélos attendent les usagers sept jours sur sept, 24h sur 24. Les titulaires de cartes Campus Card de l'UNIL ou Camipro de l'EPFL bénéficient d'un accès gratuit aux vélos pendant trois heures. En 2011, une nouvelle station a été installée devant l'IDHEAP.

En collaboration avec l'association « ProVélo », l'UNIL a participé pour la cinquième fois à l'opération « Bike to Work », du 1^{er} au 30 juin 2011. Cette opération, visant à encourager les collaborateurs et les étudiants à se rendre au travail en vélo, a eu un écho très positif au sein de la communauté UNIL. Plus de 250 personnes se sont engagées à faire une partie de leur trajet en vélo pendant un mois, faisant de l'UNIL une des institutions les plus actives de Suisse romande en matière de promotion de la mobilité douce.

Le service UNIBAT et quatre étudiants ont lancé en mars 2011 à l'Internef un « Atelier-vélo ». Le principe est simple : ouvert deux fois par semaine, il est animé par les étudiants formés à la mécanique sur vélos. Ils se mettent à disposition des usagers pour effectuer des réparations basiques sur des vélos endommagés ou pour dispenser des conseils en matière d'entretien et de réparation. Environ 150 réparations ont été effectuées cette année par l'Atelier-vélo. En outre, l'Atelier-vélo de l'UNIL collabore avec le Point-vélo de l'EPFL qui propose également la location et la vente de montures classiques ou électriques.

6.4.4 Formation et activité des secouristes

Résultats : Les groupes de secouristes des deux Hautes écoles poursuivent leur collaboration. En 2011, la moyenne des interventions des secouristes de l'UNIL est restée stable et identique à l'année précédente : deux interventions par semaine.

L'Accueil santé, en place depuis septembre 2010, a maintenant un peu de recul sur son activité. Un médecin référent a été nommé en février 2011 afin de compléter l'équipe de deux infirmières en santé communautaire mises à disposition par l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile. Pour se faire connaître, l'Accueil santé a participé à plusieurs événements organisés sur le campus à l'attention des étudiants (Journée d'accueil, Journée mobilité, Journée des associations, Journée mondiale du Sida) et a commencé à tisser des liens dans la communauté

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL estudiantine. Il a organisé des actions de prévention, soumis un questionnaire lors de dons de sang, a organisé une journée Santé et assuré 276 consultations individuelles.

En collaboration avec l'EPFL, un groupe d'aide psychologique d'urgence avait été mis sur pied en 2010. En 2011, la formation de neuf personnes supplémentaires a permis de passer le cap de 20 collaboratrices et collaborateurs en mesure de soutenir des victimes secondaires dans les cas d'événements traumatisants. Ce groupe, nommé Assistance UNIL, peut être engagé par uniSEP sur demande des secouristes ou de membres de la communauté.

La collaboration avec l'EPFL, en perpétuelle évolution et amélioration, ne se restreint pas au groupe de secouristes des deux institutions. En effet, les services de sécurité des deux Hautes écoles collaborent efficacement, en cas de besoin, sur plusieurs thèmes de la sécurité, notamment la sensibilisation au feu, la formation biologique, chimique et en radioprotection ainsi que sur l'intervention d'urgence dans ces différents domaines. Des échanges et collaborations ont également lieu en matière de santé et sécurité au travail.

6.4.5 Centre sport et santé

Le Centre d'analyse sport et santé (CASS) est un des éléments du Service des sports UNIL-EPFL. Il développe et exécute des tests d'aptitude physique et physiologique permettant de calibrer l'activité sportive de tout public, de la personne qui souhaite entreprendre une activité après une longue pause jusqu'à l'entraînement du sportif d'élite. Le CASS connaît un succès important auprès des étudiants, du personnel des Hautes écoles, des clubs sportifs et des jeunes élites des classes sport et études, succès nécessitant son extension.

La construction d'un bâtiment dédié au CASS, le Centre Sport & Santé, est en cours. Le financement en est assuré par la Banque cantonale vaudoise, le Fonds cantonal du sport, le CHUV, l'EPFL et l'UNIL. Le permis de construire ayant été délivré par la commune de St-Sulpice le 5 mai 2011, le chantier a été ouvert le 23 mai. A la fin de 2011, les travaux de bétonnage sont terminés. Le bâtiment sera hors d'eau en janvier-février 2012 et sera remis aux utilisateurs à fin juin 2012, certification Minergie acquise.

En date du 27 octobre 2011, le Fonds cantonal du sport a décidé d'augmenter sa participation au projet de CHF 1.2 à 1.5 million. Cet apport permettra de compléter les installations sportives proprement dites.

6. Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Identification claire des répondants EPFL pour chaque domaine d'exploitation et chaque niveau de responsabilité	en continu
2	Communication réciproque fluide sur les projets et les chantiers des deux Hautes écoles	en continu
3	Négociations communes et conclusion d'accords et de marchés où les deux Hautes écoles apparaissent comme un tout	en continu
4	Stratégie commune (si possible d'un plan directeur commun) pour le chauffage des bâtiments à long terme	en préparation
5	Taux de recyclage des déchets de l'UNIL	58.5%
6	Etablissement d'un <i>agenda 21</i>	en cours

D. Autres activités réalisées en 2011

6.5 Conseil de Direction UNIL-CHUV

Le Conseil de Direction UNIL-CHUV est l'organe de tutelle de la FBM. Il a été instauré par Règlement du Conseil d'Etat et est entré en fonction au 1^{er} janvier 2006. Il a été composé jusqu'au 31 août 2011 de Messieurs D. Arlettaz (UNIL), J.-P. Dépraz (UNIL), Ph. Moreillon (UNIL), P.-F. Leyvraz (CHUV) et O. Peters (CHUV) ; depuis le 1^{er} septembre 2011, la représentation de la Direction de l'UNIL est composée de Messieurs D. Arlettaz, J. Lanarès et Ph. Moreillon. Les représentants suivants du Décanat de la FBM assistent aux séances, sans voix délibérative : Madame B. Desvergne et Messieurs P. Francioli et Ph. Mathis. Le Conseil, présidé par Monsieur P.-F. Leyvraz, s'est réuni à 11 reprises en 2011.

Les principaux objets traités par le Conseil de Direction UNIL-CHUV en 2011 ont été la nomination des membres du corps enseignant, l'intégration de l'Institut Ludwig au sein de l'UNIL, la thématique de l'oncologie (recrutement d'un futur chef de département, organisation interne et en lien avec le CePO, collaboration avec l'EPFL, localisation des activités), le PACTT, la création du futur Département des neurosciences fondamentales, l'avenir de l'Institut universitaire romand de santé au travail, la collaboration avec la Fondation Verdan, la contribution de l'UNIL et du CHUV au Human Brain Project, et de nombreux problèmes de locaux.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

A. Vision

La volonté de l'UNIL de se développer en partenariat avec d'autres Hautes écoles est un axe essentiel de la vision que la Direction a pour l'avenir de l'Université. Si la première priorité est clairement orientée vers la construction de la place scientifique lausannoise (cf. chapitre 6), la collaboration ne se résume bien entendu pas à Lausanne. L'UNIL veut clairement privilégier le principe de la collaboration entre les Hautes écoles, plutôt que celui de la concurrence.

Elle saisit et provoque toutes les bonnes occasions de collaborer avec ses partenaires naturels. Cela s'exprime dans divers périmètres de collaboration tels que l'Arc lémanique (UNIL, EPFL, UNIGE), le Triangle Azur (UNIL, UNIGE, UNINE), la CUSO (UNIL, UNIGE, UNINE, UNIFR et instituts associés), les réseaux nationaux dans lesquels l'UNIL joue un rôle très actif (cf. *infra* chapitre 7.3 et 7.4), les relations entre l'UNIL et la HEP vaudoise et les HES, mais aussi sur le plan international (en particulier par son rôle au sein de l'EUA (Association des universités européennes) et du réseau des universités des capitales de l'Europe (UNICA)).

La collaboration se réalise d'autant mieux si chaque institution peut mettre ses points forts à disposition de ses partenaires. Or le profil de l'UNIL, orienté vers les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et les sciences de l'environnement, est maintenant bien reconnu en Suisse et a réussi à s'affirmer avec force. A cet effet, le plan stratégique de l'UNIL veut favoriser le bon développement des secteurs qui sont les spécificités de l'UNIL au sein du paysage universitaire suisse, soit l'Ecole des sciences criminelles (ESC) et la Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE).

Enfin, l'UNIL conduit une politique très active au niveau international afin d'afficher son ambition de figurer parmi les meilleures universités et de prôner une politique d'ouverture. Sa politique internationale vise principalement à améliorer sa visibilité, développer certaines collaborations avec quelques universités privilégiées et faciliter la mobilité des étudiants.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
7.1 Affirmer les compétences originales de l'UNIL, en particulier l'Ecole des sciences criminelles (ESC) et la Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE)	
7.2 Intensifier et structurer la collaboration au sein du Triangle Azur	
7.3 Développer la collaboration avec d'autres universités au niveau national et international	
7.4 Jouer un rôle de leader au sein du Swiss Finance Institute (SFI)	
7.5 Collaborer avec la HEP-VD et les HES	P.3 Développer des offres de formations conjointes avec d'autres Hautes écoles sises dans le canton, notamment la Haute école pédagogique et la Haute école spécialisée de Suisse occidentale
7.6 Utiliser l'expérience de l'UNIL pour jouer un rôle majeur au sein des organes de politique universitaire suisse	

C. Rapport de réalisation en 2011

7.1 Affirmer les compétences originales de l'UNIL, en particulier l'Ecole des sciences criminelles (ESC) et la Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE)

7.1.1 Ecole des sciences criminelles

Contexte : L'ESC de la Faculté de droit et des sciences criminelles constitue l'un des pôles forts et originaux de l'UNIL, Lausanne étant un des très rares lieux en Europe où les sciences criminelles (criminologie et sciences forensiques) font l'objet d'enseignements et de recherches universitaires reconnues. Le plan stratégique de l'UNIL prévoit de maintenir et de renforcer la forte capacité d'enseignement, de recherche et de réalisation de mandats de l'ESC, et par conséquent de mettre cette compétence originale de l'UNIL à disposition de l'ensemble du système universitaire suisse.

Résultats : L'ESC confirme son attrait auprès des étudiants puisqu'elle compte plus de 400 étudiants depuis 2005 ; en 2011, il s'agit de 451 étudiants, dont 181 au niveau du bachelor, 188 au niveau du master et 82 en doctorat. Cette répartition montre bien la forte orientation de l'ESC vers la recherche. En 2011, l'ESC a délivré 83 grades, dont 19 bachelors, 59 masters et cinq doctorats.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

Les moyens supplémentaires alloués par la Direction de l'Université ont permis de nommer un nouveau professeur ordinaire dans le domaine des sciences forensiques en matière d'électronique, de communications et autres traces numériques et de dédoubler deux postes de professeurs associés, ce qui a renforcé l'encadrement des cursus offerts par l'ESC. Cela permettra de procéder à une révision des plans d'études en 2012.

Un cours de formation continue consacré à l'« interprétation des indices » organisé entièrement *en ligne* rencontre un beau succès auprès de participants de quatre continents.

En 2011, les membres de l'ESC ont publié 85 articles scientifiques, trois livres et cinq rapports pour des organes officiels (Conseil de l'Europe, ONU, Interpol). En particulier, de nombreuses publications couronnent cinq projets de recherche soutenus par le FNS arrivés à leur terme en 2011.

Le Professeur Pierre Margot a reçu la médaille *Douglas M. Lucas*, reconnaissance la plus prestigieuse décernée par l'Académie américaine des sciences forensiques pour les contributions scientifiques de portée internationale. Cette médaille lui a été décernée lors du meeting triennal de l'International Association of Forensic Sciences à Funchal, Madère.

Bilan et perspective : L'ESC joue un rôle très important pour l'UNIL grâce à l'originalité de ce domaine scientifique, à l'attractivité de son offre de formation et au succès de sa recherche. La Direction continuera de soutenir son développement au cours des prochaines années.

7.1.2 Faculté des géosciences et de l'environnement

Contexte : La FGSE a été créée en 2003. Elle bénéficie d'une attractivité remarquable auprès des étudiants, puisque leur nombre a été de 731 à la rentrée 2011, ce qui représente une croissance de 6.7% par rapport à 2010. Les sciences de l'environnement sont un des points forts du profil de l'UNIL et la Direction entend bien soutenir la FGSE pour affirmer le rôle de leader de l'UNIL dans ce domaine de compétences.

Résultats : La réussite du projet GéoNova de transfert de la géologie de l'Université de Neuchâtel à l'Université de Lausanne et le renforcement de l'Ecole lémanique des sciences de la Terre (ELSTE) ont fait de la FGSE un acteur central en Suisse romande dans le domaine des sciences de la Terre. Ce positionnement s'est encore renforcé en 2011 par deux événements :

- la mise en place d'une plateforme nationale d'analyse chimique des minéraux dotée d'une sonde ionique « SwissSIMS » acquise par l'UNIL, avec le concours du FNS, des Universités de Genève et de Berne et de l'ETHZ, qui sera installée en 2012 dans le bâtiment Géopolis
- le projet de collaboration entre l'UNIL et l'EPFL en matière de plateformes techniques qui réunira, dans le bâtiment Géopolis, la « SwissSIMS », les autres équipements ICP-MS (spectrométrie de masse) de la FGSE et deux sondes (NanoSIMS et TOF-SIMS) de l'EPFL.

Afin de mieux mettre en valeur les compétences multiples et variées dans le domaine des sciences de l'environnement à la rencontre des sciences sociales et des sciences naturelles, la Direction avait donné mandat, en 2010, au Décanat de la FGSE de revoir la structure de la Faculté pour remplacer les six instituts actuels

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

par un nombre réduit d'instituts affichant clairement quels secteurs des sciences de l'environnement sont les points forts de la FGSE. Ce projet de restructuration a été l'objet en 2011 de très nombreux débats au sein de la FGSE et entre le Décanat et la Direction : il a abouti, à fin 2011, à la création de trois instituts qui seront mis en place au début de l'année académique 2012-2013. Il s'agira de l'Institut de géographie et durabilité, de l'Institut des processus de la surface terrestre et de l'Institut des sciences de la Terre. Cette nouvelle structure donnera une image beaucoup plus claire du profil scientifique et des ambitions de la FGSE.

Bilan et perspective : La restructuration de la FGSE sera effective au moment d'entrer dans le nouveau bâtiment Géopolis en 2012 ; elle permettra de préciser et d'améliorer la visibilité du profil de la FGSE.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	ESC : nombre de mandats et de projets de recherche financés par des fonds de tiers	509 expertises judiciaires pour un total de CHF 1.1 million Dix projets FNS pour un total de CHF 0.5 million Participation à deux projets européens FP7 et à cinq autres projets de recherche pour un total de CHF 0.7 million Soit un total de fonds de tiers de CHF 2.4 millions en 2011
2	FGSE : réalisation du projet GéoNova	Transfert de deux professeurs et de leurs groupes de recherche réalisé au 1 ^{er} août 2008
3	FGSE : redéfinition des objectifs et de la structure interne en fonction des résultats de l'évaluation de la FGSE	Une solution à trois instituts a été décidée à fin 2011 : elle entrera en vigueur le 1 ^{er} août 2012

7.2 Intensifier et structurer la collaboration au sein du Triangle Azur

Contexte : Le Triangle Azur est une structure de collaboration qui existe depuis 2002 entre les Universités de Genève, Lausanne et Neuchâtel. Elle donne lieu à de fréquentes rencontres entre les Rectorats qui ont permis une application coordonnée du processus de Bologne, une harmonisation de la gestion des cursus et le développement de diplômes conjoints. Aujourd'hui, les Rectorats se concentrent sur l'organisation des disciplines d'études et des secteurs de recherche, dans le but de structurer et dynamiser le paysage académique romand.

7.2.1 Cursus communs

Le principal effet des efforts de collaboration du Triangle Azur est la création de cursus d'études communs. A la rentrée 2011, l'UNIL participait à un bachelor commun à l'UNIL, à l'UNIGE et à l'UNINE, à trois masters communs à l'UNIL et à l'UNIGE, à deux masters communs à l'UNIL et à l'UNINE, à deux masters communs aux trois universités du Triangle Azur. En outre un nouveau master conjoint à l'UNIL et l'UNINE (en collaboration avec l'Université de Lucerne) devrait ouvrir à la rentrée 2012.

En 2011, les Rectorats ont pris un ensemble de mesures consécutives à l'analyse effectuée en 2010 sur les masters communs : évaluation du succès des masters,

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international répartition des ressources d'enseignement entre les sites, relation entre les contraintes induites par le partenariat et le gain pour les étudiants. Sur la base de cette analyse qui a permis d'examiner les différents modèles de mise en commun, d'évaluer les modèles qui fonctionnent le mieux ou le moins bien et de réfléchir à une redéfinition de ce qu'est un programme commun, les Rectorats ont décidé de concentrer leurs efforts sur trois masters communs : l'un des masters conjoint aux trois universités a ainsi été « rapatrié » intégralement à l'UNINE, les deux autres ont fait l'objet de réajustements et discussions avec les responsables et Doyens des facultés concernées.

7.2.2 Domaines de collaboration : politique de partenariat

En 2011, les Rectorats ont poursuivi leur politique de partenariat et posé les jalons pour des collaborations futures dans de nouveaux secteurs.

Dans le domaine des lettres, leurs efforts se sont plus particulièrement concentrés sur la poursuite du dispositif Mobilettres qui vise à encourager la mobilité des enseignants entre les facultés des lettres (cinq actes de mobilités au cours de l'année 2011) et sur la mise en place, en collaboration avec l'Université de Fribourg, d'une offre coordonnée de programmes de 30 ECTS qui viennent compléter la Maîtrise ès lettres à 90 ECTS (« programmes additionnels de Lettres ») ; l'objectif visé par ce dispositif est d'élargir l'offre d'enseignement pour les étudiants romands en leur ouvrant l'accès aux programmes additionnels de toutes les universités romandes, de profiter de toutes les compétences en créant des programmes communs, d'éviter la concurrence entre des programmes trop proches et enfin de compléter l'offre dans des domaines non couverts.

Dans le domaine des sciences du sport et de la bioinformatique dans lesquels les Universités de Lausanne et de Genève collaborent déjà activement, des discussions approfondies ont eu lieu pour aboutir, en septembre 2011, au dépôt auprès de la CUS de demandes de financement pour deux projets de coopération et d'innovation (PCI). Dans les deux cas, il s'agit de la création de centres de compétences dans lesquels l'UNIL serait leading house. Le projet en sciences du sport, qui revêt une priorité stratégique pour l'UNIL, prévoit le transfert à l'UNIL de l'actuel Institut des sciences du mouvement et de la médecine du sport de l'UNIGE et le renforcement de la nouvelle entité lausannoise en vue de créer un centre lémanique d'excellence des sciences du sport à l'UNIL.

Dans le domaine de la psychologie et suite à l'approbation en 2011 par le Conseil national de la « Loi sur les professions de la psychologie », les Rectorats se sont accordés à reconnaître l'intérêt et la responsabilité des universités de construire une offre de formation postgrade et continue commune. Ils ont à cet effet créé un groupe de travail réunissant des professeurs de psychologie des universités du Triangle Azur et de Fribourg ainsi que des représentants des associations professionnelles, chargé d'élaborer un projet intégrant les exigences de la nouvelle loi.

En 2011 les Rectorats des Universités du Triangle Azur ont également décidé de s'atteler à une réflexion sur les opportunités de coordination et de réorganisation du domaine de la santé publique au niveau romand (cf. chapitre 7.3.5). Ce « chantier » ouvert en 2011 va se poursuivre en 2012 avec la constitution d'un groupe de travail réunissant des représentants de trois universités du Triangle Azur.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

Ces travaux initiés en 2011 et qui occuperont les Rectorats dans les années à venir attestent de leur volonté commune de répartir et d'articuler au mieux entre les universités les pôles de spécialisation qui contribuent à la cohérence et à la visibilité d'un domaine scientifique à l'échelle romande.

7.2.3 Autres objets traités

Les Universités du Triangle Azur ont échangé de nombreuses informations et « bonnes pratiques » au cours des séances du Conseil des Rectorats, ainsi que par le biais des séances réunissant les vice-Recteurs dans différents groupes de travail (Enseignement, Qualité et Recherche). Si la mise en place de projets de collaboration en matière d'enseignement (cf. chapitre 7.2.2) ainsi que le suivi de l'analyse des masters communs (cf. chapitre 7.2.1) a principalement occupé les Groupes Enseignement et Qualité, la reconduction en automne 2011 du « séminaire 3^e cycle World Knowledge Dialogue » a été confiée au Groupe Recherche. Comme en 2010, cette manifestation a connu un grand succès et présage de nouveaux développements pour l'avenir.

L'évolution du « Partenariat en théologie et sciences des religions » a été suivie de près en raison de la complexité et de la fragilité du dispositif en place. Il s'agit pour l'UNIL de veiller à garantir la possibilité à toute personne qui le souhaite d'étudier la théologie protestante en étant immatriculée à l'UNIL et de faire rayonner les pôles de compétences attribués dans le Partenariat à l'UNIL, soit les sciences bibliques, l'histoire et l'anthropologie des religions, la sociologie des religions.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de cursus communs (au sein du Triangle Azur ou de la CUSO)	Un bachelor commun UNIL-UNIGE-UNINE Deux masters communs UNIL-UNIGE-UNINE Trois masters communs UNIL-UNIGE Deux masters communs UNIL-UNINE
2	Partenariat théologie et sciences des religions	Deux nouveaux professeurs ont été nommés en 2011 en sus des trois nominations qui ont eu lieu depuis 2009 dans les trois instituts de la Faculté de théologie et de sciences des religions, conformément à la Convention du 26 juin 2009 (cf. RG 2009)
3	Actes de mobilité du projet MobiLettres	Pour les détails, cf. le rapport de la Faculté des lettres (chapitre 9.3)

7.3 Développer la collaboration avec d'autres universités au niveau national et international

Contexte : Puisque l'UNIL souhaite se développer dans une logique de partenariat, elle attache une attention particulière à jouer un rôle prépondérant dans les réseaux nationaux de collaboration et en matière de relations internationales.

Résultats :

7.3.1 Collaborations au niveau du master

Dans la mesure où l'UNIL poursuit une politique de concentration et de coopération au niveau du master, elle prône la mise en place de cursus de masters communs à plusieurs Hautes écoles. A la rentrée de septembre 2011, l'UNIL offrait 31 cursus de master, dont plus du tiers (11) sont des masters communs (cf. liste complète au chapitre 1.6). Les partenaires du master conjoint en études muséales ont décidé de mettre fin à leur collaboration pour ce cursus et ce master sera désormais proposé à l'Université de Neuchâtel uniquement. Dès la rentrée académique de 2011, l'UNIL propose un nouveau master commun avec la HEP-Vaud : le Master pour l'enseignement d'une langue étrangère à de jeunes apprenants (orientation allemand).

7.3.2 Arc lémanique

Depuis la réalisation du projet triangulaire Sciences, Vie, Société (SVS) entre 2001 et 2004, les Hautes écoles universitaires de l'Arc lémanique (UNIL, UNIGE, EPFL) ont développé une véritable politique de collaboration et de complémentarité. Cela s'est d'abord concrétisé par le transfert des sciences de base de l'UNIL à l'EPFL en 2001 et 2003, par le regroupement de l'Ecole de pharmacie Genève-Lausanne à Genève en 2004, le développement des sciences de la vie et des sciences humaines et sociales à l'UNIL. Il est clair que conformément à son plan stratégique, l'UNIL a intensifié sa collaboration avec l'EPFL, dans le but de renforcer la place scientifique lausannoise (cf. chapitre 6.2, 6.3 et 6.4).

A l'échelle de l'Arc lémanique, les relations sont également très fructueuses. A ce niveau, le principal objectif est la construction et l'acquisition de plateformes techniques à disposition de l'ensemble des chercheurs de l'Arc lémanique. Les principaux exemples sont le Centre d'imagerie biomédicale (CIBM), Vital-IT et CADMOS (cf. chapitre 6.2). De plus, la collaboration de plus de dix ans entre les trois Hautes écoles de l'Arc lémanique a indiscutablement favorisé le succès de l'UNIL, de l'UNIGE et de l'EPFL lors de l'attribution en 2010, pour une entrée en fonction en 2011, des huit nouveaux pôles nationaux de recherche, dont quatre sont placés sous la responsabilité d'une ou plusieurs Hautes écoles de l'Arc lémanique.

7.3.3 FORs

En 2007, l'UNIL a obtenu le mandat du Secrétariat d'Etat à la formation et à la recherche d'accueillir la Fondation suisse pour la recherche en sciences sociales (FORs). FORs a ouvert ses portes dans les locaux de l'UNIL le 1^{er} janvier 2008. Pour sa quatrième année d'activité, FORs s'est développée en atteignant un effectif de 35 collaborateurs et a obtenu des subsides de recherche auprès du FNS se montant à CHF 3'773'495.-.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

FORS a obtenu la prolongation pour 2012 de son financement par la Confédération. La question de la poursuite pour 2013-2016 dépendra du Message FRI de la Confédération qui sera arrêté en 2012.

7.3.4 Collaboration avec l'IUKB

L'Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB), situé à Sion, a fait l'objet en 2007 d'une restructuration complète en étroite collaboration avec les Universités de Fribourg et de Lausanne. En particulier, l'IUKB développe un pôle de compétences dans le domaine du tourisme, en collaboration avec l'UNIL. Les trois professeurs de l'Unité « Tourisme » de l'IUKB sont entrés en fonction en automne 2008 et le master interdisciplinaire dans le domaine du tourisme a accueilli ses premiers étudiants en septembre 2009. Une convention de collaboration entre l'UNIL et l'IUKB a été signée en mai 2009. Elle précise les modalités des échanges d'enseignement entre l'UNIL et l'IUKB, les collaborations en matière de recherche, ainsi que le support administratif que l'UNIL apporte à l'IUKB, en particulier en matière de relations internationales et de système Qualité.

L'IUKB a été soumis en 2010 à un audit de son système Qualité par l'OAQ. Le résultat de cet audit a fait l'objet d'un rapport très favorable publié en 2011 par l'OAQ : ce rapport relève surtout les progrès significatifs accomplis et mentionne une difficulté, celle de la fragilité du financement de l'IUKB. Le mérite du succès de cette évaluation revient aussi indirectement à l'UNIL qui s'est toujours engagée en faveur de cette collaboration. En 2011, la Direction de l'UNIL a nommé professeur ordinaire *ad personam* le Directeur du Pôle « Tourisme » de l'IUKB.

7.3.5. Réseaux nationaux

L'UNIL assume un rôle majeur dans les principaux réseaux nationaux : SystemsX.ch, Cinéma.ch, Administration publique, Swiss School of Public Health (SSPH+), études genre. Les résultats de la participation de l'UNIL à SystemsX.ch sont décrits au chapitre 6.2. L'avenir du réseau SSPH+ est très incertain et l'UNIL souhaite initier en 2012 une discussion avec les Universités de Genève et de Neuchâtel pour organiser au niveau romand la collaboration en matière de santé publique. Enfin, la stabilisation structurelle et financière du Centre en études genre de l'UNIL a encore été améliorée par l'octroi en 2011 d'un complément de budget structurel de CHF 200'000.-, ceci afin d'augmenter le nombre de postes stables d'enseignants. L'avenir à long terme du réseau Cinéma.ch a pu être garanti grâce aux mesures prises par la Direction de l'UNIL en 2011, la Direction de l'Université de Zürich devant encore confirmer son soutien au financement de la coordination du réseau.

7.3.6 Collaborations internationales

7.3.6.1 Nouveaux partenariats internationaux

En 2011, l'UNIL a signé trois nouveaux accords avec des institutions en Chine et en Géorgie, et a élargi à l'ensemble des institutions trois accords facultaires existants en Australie, au Canada et en Chine. En plus de ces accords l'UNIL a signé avec le *Indian Council for Cultural Research* un accord qui va lui permettre de recevoir pendant un semestre chaque année, durant quatre ans, un professeur indien spécialiste de l'Inde moderne. Quant au nombre d'universités partenaires ERASMUS, il est resté stable (217 en 2011 contre 216 en 2010) étant donné la politique actuelle de l'UNIL qui encourage les partenariats actifs et évite les signatures de complaisance.

7.3.6.2 Politique de mobilité des étudiants

Il faut tout d'abord noter que depuis le 1^{er} janvier 2011, les universités suisses ont rejoint officiellement le programme ERASMUS ce qui élargit l'ensemble des possibilités de coopération et permet, entre autres, à des étudiants de trouver des places de stage en entreprise, en plus des séjours de mobilité académique classiques.

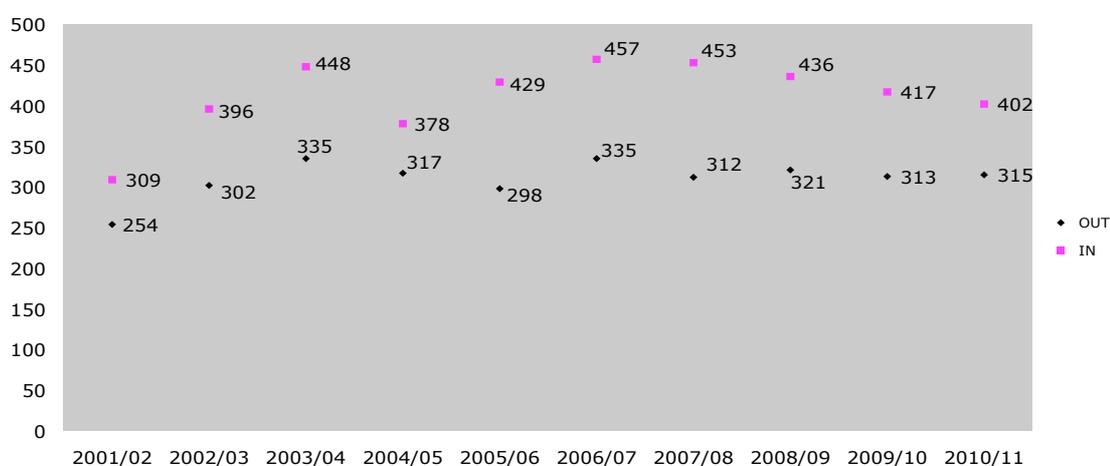
En outre, l'UNIL continue de prôner la mobilité de ses étudiants et est heureuse de constater, cette année encore, que parmi les étudiants qui obtiennent un master à l'UNIL, 45% ont effectué au moins un semestre d'études dans une autre université.

Les six étudiants sélectionnés en 2010 pour une bourse de master de l'UNIL ont tous réussi leur première année d'études avec de bons résultats (moyennes au terme de la 1^{ère} année : entre 4.5 et 5.25). Une des bénéficiaires devrait terminer son master en janvier 2012 ; les autres, qui effectuent un master à 120 crédits finiront probablement à la fin de l'année académique 2011-2012.

Quant à l'évolution des données concernant la mobilité horizontale des étudiants vers l'extérieur (OUT), elle reste stable et elle diminue un peu pour ce qui est des étudiants que l'UNIL accueille (IN).

▫

Mobilité à l'UNIL évolution OUT et IN



00000020.01.12

7.3.6.3 Accueil des chercheurs invités à l'UNIL

Depuis 2010, le service d'accueil des chercheurs invités de l'UNIL connaît un succès croissant au vu du soutien qu'il offre aux instituts et aux chercheurs tant sur le plan administratif (visa, permis de séjour, permis de travail, subsides etc.), que sur le plan pratique (logement, arrivée en Suisse etc.). 91 dossiers ont été traités en 2011 contre 70 en 2010. Outre le fait d'être en augmentation, les dossiers deviennent de plus en plus lourds en particulier à cause des questions de logement pour des chercheurs qui disposent souvent de très petits moyens.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

Depuis son entrée dans le réseau international *Scholars at Risk*, l'UNIL a accueilli un jeune chercheur africain dont la sécurité est menacée suite à des recherches effectuées sur des massacres perpétrés dans son propre pays.

7.3.6.4 Programmes de coopération bilatérale de la Confédération

Dans le cadre des programmes bilatéraux mis en place par la Confédération (Afrique du Sud, Brésil, Inde, Chine, Russie principalement), l'UNIL participe à des projets de recherche et elle continue d'assumer avec l'EPFL la responsabilité de la collaboration scientifique bilatérale entre la Suisse et l'Inde, en qualité d'« *Associated Leading House* ». Dans ce cadre, l'UNIL prépare un accord avec l'Inde pour le soutien à des projets de recherche en sciences sociales.

En 2011, l'UNIL a reçu six chercheurs (trois chercheurs polonais, une chercheuse estonienne et deux chercheurs hongrois) dans le cadre du programme *Sciex* (programme d'échanges scientifiques destiné aux chercheurs des nouveaux pays membres de l'UE).

7.3.6.5 Classements internationaux

Bien que contestés et contestables sur bien des points, les classements internationaux des universités ont un impact grandissant sur l'image des institutions à l'étranger. C'est la raison pour laquelle l'UNIL est attentive aux données qu'elle transmet aux organismes de classement et aux contacts qu'elle a avec eux. L'UNIL fait partie, depuis plusieurs années, des 200 universités les mieux classées au monde et sa position est en constante amélioration. Ceci est d'autant plus remarquable qu'elle ne dispose plus d'une Faculté des sciences depuis 2001.

Bilan et perspective : L'année 2011 a été une année de transition qui a vu la mise en pratique du plan d'internationalisation de 2009 et la préparation des nouvelles orientations internationales de l'UNIL pour 2011-2016.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de masters communs à plusieurs universités suisses	Huit masters + un avec la HES-SO et deux avec la HEP-Vaud
2	Liste des collaborations au niveau du bachelor, du master et du MAS	Plusieurs spécialisation du Master ès Lettres en collaboration avec l'Université de Zurich, avec l'Università della Svizzera Italiana et la Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, et avec la Haute école des Arts de Berne
3	Rapports sur les activités des différents réseaux nationaux auxquels l'UNIL participe	Pas disponibles avant la fin de la période de financement CUS et l'éventuelle évaluation
4	Evaluation du partenariat avec l'IUKB	La collaboration au niveau du Master en tourisme a commencé en 2009 et se déroule à pleine satisfaction des deux institutions. Le Directeur du pôle « Tourisme » à l'IUKB a été nommé professeur ordinaire <i>ad personam</i> à l'UNIL en 2011. L'évaluation de l'IUKB faite par l'OAQ indique la qualité de l'enseignement et de la recherche de l'IUKB et la qualité de la collaboration avec l'UNIL

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

5	Liste des accords facilitant l'accès des titulaires d'un bachelor UNIL aux cursus de master d'universités étrangères et des conventions de mobilité	Plus que ses nombreux accords bilatéraux, c'est la réputation grandissante de l'UNIL à l'étranger mise en valeur par les classements d'universités et la qualité de ses étudiants qui facilitent la mobilité verticale de bachelor en master ou de master en PhD
6	Nombre de projets de recherche entre l'UNIL et l'Inde dans le cadre de la collaboration scientifique bilatérale indo-suisse	Le financement des projets de coopération bilatérale arrive à son terme en 2011 avec une possibilité de prolongation pour 2012. En 2011, l'UNIL a quatre projets en cours avec l'Inde, trois avec le Brésil et un avec l'Afrique du Sud

7.4 Jouer un rôle de leader au sein du Swiss Finance Institute (SFI)

Contexte : Le SFI a été mis en place en 2006 par l'Association suisse des banquiers et les Universités de Lausanne, de Genève, de Zürich, de Suisse italienne et par les Ecoles polytechniques de Zürich et de Lausanne. Son objectif consiste à faire du SFI une plateforme nationale de compétences dans le domaine de la finance qui soit capable de figurer parmi les meilleures institutions mondiales.

Résultats : L'UNIL, et plus généralement le SFI-Léman (UNIL-EPFL-UNIGE), joue un rôle de premier plan au sein du SFI. En juillet 2009, l'UNIL et l'EPFL ont signé une convention formalisant leur collaboration dans le domaine de la finance qui renforce la partie lausannoise du SFI par le fait que tous les chercheurs des deux institutions sont regroupés dans le bâtiment Extranef de l'UNIL au sein du Centre universitaire lausannois de finance inauguré le 31 août 2010, et par l'organisation d'activités communes dans le cadre du SFI.

La première édition du MAS « Executive MBA in Asset and Wealth Management » (AWEMBA) a démarré en 2011 à la satisfaction des enseignants et des étudiants.

Bilan et perspective : Une évaluation du SFI est prévue pour 2012. Il sera intéressant de prendre connaissance de ses résultats et, le cas échéant, d'en tirer les conséquences.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Nombre de thèses et de publications scientifiques dans le domaine de la finance	Une thèse soutenue en 2011 Quatre articles publiés en 2011 et deux articles à paraître en 2012, dont trois dans des journaux spécialisés de type A
2	Collaborations internationales en matière d'enseignement	Ouverture de l'Executive MBA in Asset and Wealth Management (AWEMBA) proposé conjointement par l'UNIL, le SFI et Carnegie-Mellon University
3	Montants refacturés au SFI par l'UNIL en 2010	CHF 365'800.- (financement de 24 mois de salaire d'enseignants et de 12 mois de salaire de PAT à 20%)
4	Distinctions éventuelles des enseignants associés au SFI	-

7.5 Collaborer avec les HEP et les HES

Collaboration avec la HEP-VD

Pendant l'année 2011, le groupe de travail UNIL/EPFL/HEP-VD a continué ses travaux. Il pilote le fonctionnement de *Modules complémentaires* (donnant lieu à des *Attestations d'acquisition de crédits*) destinés aux futurs enseignants du Secondaire I et II. Ces modules sont destinés aux porteurs d'un diplôme de baccalauréat universitaire ou de maîtrise universitaire désireux d'acquérir des crédits supplémentaires dans une branche afin de répondre aux exigences de la CDIP en matière d'accès à l'enseignement aux niveaux Secondaire I et Secondaire II. Des programmes sont désormais offerts par toutes les facultés de l'UNIL concernées par l'enseignement (SSP, Lettres, FGSE, FBM, FTSR et HEC).

Le groupe de travail est aussi en charge des programmes de mise à niveau destinés à plusieurs générations de « semi-généralistes » du canton de Vaud. Depuis la rentrée 2010, des programmes sont offerts par l'UNIL et l'EPFL et contribuent à permettre aux enseignants porteurs d'un diplôme HEP de maître secondaire semi-généraliste (240 ECTS), d'obtenir un Master HEP pour l'enseignement au secondaire I (300 ECTS). Des programmes de ce type sont offerts en Français, Histoire, Allemand, Anglais, Géographie, Mathématique. 28 personnes se sont inscrites en 2010, 21 en 2011. Le dispositif élaboré conjointement a été limité à trois volées et à trois moments d'inscription (automne 2010, 2011 et 2012). Les étudiants disposent de huit semestres pour effectuer leur programme, ce qui porte théoriquement à 2016 l'échéance du dispositif.

Par ailleurs, une convention, signée entre la HEP-VD, l'UNIL et l'EPFL, est entrée en vigueur en mars 2011. Elle formalise l'organisation conjointe de programmes non-certifiants entre la HEP d'une part et l'UNIL et l'EPFL d'autre part. Cette convention apporte un cadre clair aux formations offrant des thématiques disciplinaires assorties d'un volet didactique et organisées par des équipes partenaires. En revanche, lorsqu'un programme s'adressant à des enseignants est purement disciplinaire, il s'organise dans le seul cadre de la Formation Continue UNIL-EPFL, à l'exemple d'un nouveau cours pour les enseignants d'allemand. En 2011, aucun programme ne s'est réalisé de manière conjointe, mais deux programmes ont été travaillés pour être offerts en 2012.

Le groupe de travail « latin » CUSO-COHEP a continué son œuvre d'échange de bonnes pratiques et d'harmonisation. Un important volet des travaux de ce groupe est d'organiser des rencontres informelles avec des groupes d'intérêt. Une rencontre avec des représentants des services employeurs a eu lieu le 13 janvier 2011.

Collaboration avec la HES-SO

En 2011, l'application de la convention cadre CUSO – HES-SO pour l'organisation conjointe de certificats (CAS) et diplômes (DAS) de formation continue a été l'occasion de réviser les conventions de programmes et reformuler clairement les implications, notamment financières, des différentes institutions partenaires. Il faut souligner que les règles de gestion financière d'un programme de formation continue sont totalement différentes entre UNIL et HES, même si la règle de base est l'autofinancement dans les deux institutions. Cela ne rend pas toujours aisé le choix de l'institution gestionnaire, comme le veut la convention cadre.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

Une nouvelle convention a été signée avec la Haute école de musique (HEMU) concernant l'ouverture de programme de 40 ECTS de niveau bachelor (discipline complémentaire) de la Faculté des lettres aux étudiants de toutes les filières de la HEMU ainsi que l'ouverture des programmes « complémentaires » de niveau bachelor (Attestations d'acquisition de crédits) aux porteurs d'un bachelor de la HEMU. En contrepartie, la HEMU accueille dans certains de ses cours de musicologie et d'histoire de la musique tous les étudiants de l'UNIL désireux de les suivre sous forme d'options. Remarquons que ce dispositif correspond à une inversion par rapport au précédent (qui prévoyait que des étudiants de la Faculté des lettres puissent insérer dans leur cursus une discipline « Musique » empruntée à la HEMU).

Masters conjoints avec les HEP et les HES

Le Master ès Sciences en sciences infirmières (conjoint entre la FBM de l'UNIL et le Domaine Santé de la HES-SO) a été inauguré à l'automne 2009. La procédure spéciale d'équivalence élaborée avec la HES-SO a été prolongée pour les inscriptions de 2010 et de 2011. Rappelons que cette procédure permet de surmonter, pour les personnes porteuses d'anciens diplômes, l'absence de procédure d'obtention *a posteriori* du titre proposée par l'OFFT. Le master rencontre un succès grandissant pour la plus grande satisfaction des partenaires.

Le premier master conjoint entre l'UNIL, par sa Faculté des SSP, et la HEP-VD (master conjoint en sciences et pratiques de l'éducation, MASPE) a été ouvert en automne 2010. Il a très vite rencontré son public, dépassant les attentes de ses promoteurs (20 nouveaux inscrits à l'automne 2011 et une dizaine annoncés pour le printemps 2012). Les volées sont composées pour $\frac{1}{3}$ d'enseignants du primaire, $\frac{1}{3}$ d'étudiants titulaires d'une formation en sciences sociales et $\frac{1}{3}$ d'étudiants de provenances diverses. Les premiers diplômes seront délivrés en février 2012.

Le deuxième master conjoint entre la HEP et l'UNIL, par sa Faculté des lettres (Master conjoint pour l'enseignement d'une langue étrangère à de jeunes apprenants, MELJA), ouvert en automne 2011 n'a pas connu le même bonheur. En effet, des incertitudes diverses concernant la mise en œuvre du Plan d'Études Romand (PER) concernant les langues étrangères, dans le cadre de l'accord national HarmoS, n'a manifestement pas permis d'effectuer une communication et une promotion adéquates. Faute d'inscriptions, le programme « orientation langue allemande » n'a donc pas été donné cette année. Les travaux sur l'« orientation langue anglaise » sont suspendus jusqu'à plus ample informé sur les projets du DFJC quant à la mise en place d'HarmoS et des besoins en compétences des établissements de l'enseignement primaire.

7. Développer une politique de collaboration en Suisse et sur le plan international

	Indicateurs de réalisation (2011)	A mettre à jour
1	Nombre total de masters communs UNIL / HEP et UNIL / HES	Un Master en sciences infirmières Un Master en sciences et pratiques de l'éducation Un Master pour l'enseignement des langues étrangères à de jeunes apprenants (orientation allemand)
2	Nombre de Centres de didactique disciplinaire dont l'UNIL est partenaire	Trois centres : Didactique du français Didactique de l'italien Didactique des langues secondes
3	Nombre total de certificats (CAS) et diplômes communs (DAS) UNIL-HES en formation continue	Trois certificats Un diplôme

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

Contexte : Les restructurations importantes que l'UNIL a conduites depuis le début de la décennie (transferts des sciences de base à l'EPFL, regroupement de l'Ecole de pharmacie à Genève, création de la FGSE et de la FBM, transfert de la géologie de l'UNINE à l'UNIL etc.) lui ont conféré une place de choix dans le paysage universitaire suisse. Sa capacité de faire des choix et son dynamisme sont régulièrement mis en exergue dans les milieux de politique universitaire.

Résultats : Les autorités académiques de l'UNIL sont très présentes dans les organes nationaux de politique universitaire. Citons par exemple les responsabilités dirigeantes suivantes assumées par des membres de la Direction de l'UNIL :

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

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Liste des mandats de politique universitaire occupés par des membres de l'UNIL	<i>cf. supra</i>

D. Autres activités réalisées en 2011

7.7 CUSO

La Conférence universitaire de Suisse occidentale (CUSO) réunit les Universités de Lausanne, de Fribourg, de Genève et de Neuchâtel, ainsi que les instituts universitaires de Suisse romande. Elle a pour principal objectif l'organisation d'activités communes de formation doctorale. La CUSO assume actuellement la responsabilité de 22 programmes doctoraux à disposition des doctorants de Suisse romande. Son Conseil académique a décidé de stabiliser les programmes qui seront positivement évalués et d'étendre l'offre en créant huit à dix nouveaux programmes doctoraux supplémentaires, ceci afin d'offrir, à terme, un encadrement à tous les doctorants de l'espace CUSO.

8. Chantiers prioritaires

8.1 Systèmes d'information

A. Vision

Le système d'information est nécessaire à la conduite de l'Institution à tous les niveaux. Il fournit également les données nécessaires à l'activité d'organes externes, en particulier au DFJC pour exercer sa mission de haute surveillance sur l'Université et à la Confédération pour la répartition des subventions.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
1.1 Elargir le progiciel SAP en une plateforme de données de gestions interconnectées	
1.2 Créer un entrepôt de données	
1.3 Concevoir et mettre en œuvre une comptabilité analytique automatisée	
1.4 Développer un outil de pilotage pour la Direction et les Décanats	

C. Rapport de réalisation en 2011

Le système d'information de l'Université est indispensable au fonctionnement de l'Institution dans de multiples aspects opérationnels, que ce soit l'établissement des plans de cours ou le calcul des salaires par exemple. Ce système d'information est aussi un allié stratégique de la Direction pour sa conduite de l'Institution, en analysant et mettant en perspective les données de base de l'enseignement et de la recherche comme le nombre d'étudiants ou celui des publications. Le Centre informatique (Ci) développe en toile de fond une activité d'architecte, pour garantir l'intégrité des données saisies et leur diffusion dans les différents systèmes de traitement applicatif.

8.1.1 SAP et intégration de services

Du côté SAP (Systems, applications and products for data processing), pour le domaine financier, l'accent a été mis, entre autres, sur la consolidation des outils de Webreporting et d'élaboration du budget des postes.

Dans le domaine des ressources humaines, les liaisons entre les outils de gestion que sont SAP et Reshus ont été fiabilisées. Par ailleurs, le Service des Ressources Humaines (SRH) a été accompagné dans le choix et la mise en place d'un outil d'e-recrutement.

8. Chantiers prioritaires

Concernant les applications centrales, outre de nouveaux services administratifs online à l'intention des étudiants, le Ci a fourni des outils destinés à gérer les salles de cours en fonction des horaires définis par les facultés et à amener des solutions à la gestion de la mobilité.

Il était question d'étudier la voie informatique à suivre pour le soutien des processus de gestion du domaine académique. Après une première analyse menée en 2010 sur la partie informatique, 2011 a été marquée par l'étude de la facette académique. Les travaux de ce projet, nommé GESTUD, se poursuivront durant l'année 2012 de façon à définir une orientation informatique.

Le Ci a également pris des mesures de consolidation de Sylvia (système lausannois pour la vie académique) avec notamment en fin d'année, le changement des serveurs. Afin d'assurer un gain de performance pour le public et une amélioration de la continuité de service, des serveurs virtuels garantissant une reprise d'activité très rapide en cas de pannes ont été mis en place.

L'entité « services » du Ci accompagne la mise en place du bâtiment Géopolis pour ce qui concerne la gestion des accès et a livré en production un annuaire permettant de gérer les différentes sources d'informations de l'Institution.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Intégralité de la gestion financière sur SAP	effectif
2	Gestion RH sur SAP	effectif (sauf gestion académique du personnel enseignant)
	Intégration des données de gestion de planète UNIL (inventaire des locaux) sur SAP	en cours
3	Gestion complète des enseignants sur SAP	à planifier
4	Réflexion et étude du transfert de l'entrepôt de données sur SAP	réalisé
5	Réflexion et étude du transfert de la gestion des étudiants et des études sur SAP (remplacement de SYLVIA)	réalisé pour la phase technique en cours pour la phase académique

8.1.2 Entrepôt de données

Architecture technique du DataWareHouse (DWH)

Projet Migration Cognos 8.4.1

Le passage de la version 8.4 à la version 8.4.1 du logiciel Cognos a été réalisé au premier trimestre 2011 avec la migration des rapports (plus de 700) du DWH. Cette nouvelle version permet de bénéficier du support de Cognos sur les plateformes Macintosh et, de ce fait, donne accès au portail Cognos à un plus grand nombre d'utilisateurs.

Projet « Remplacement de GENIO par Talend »

En 2010, une étude avait été réalisée pour l'évaluation des outils ETL (Extraction, Transformation et Chargement de données) qui a conduit au choix du logiciel OpenSource Talend de la société éponyme pour le remplacement de GENIO. La migration vers Talend des programmes présents dans GENIO a commencé au début de l'année 2011 avec l'objectif d'abandonner GENIO au cours de l'année 2012.

Projets particuliers pour l'Unité Système d'information et statistiques (UNISIS)

Projet « Livraison SIUS »

Projet du DWH portant sur le domaine des données étudiants envoyées à l'Office fédéral de la statistique (OFS) d'une part et des données reçues en retour de l'OFS d'autre part.

Le modèle de données de ce domaine a été complété pour mettre à disposition d'UNISIS de nouveaux indicateurs. Développement de rapports *ad hoc* en fonction des demandes.

Projet « Données vivantes étudiants »

DWH pour le domaine « Etudiants » (les données de ce domaine sont extraites chaque jour des applications administratives). Le modèle de ces données a été complété pour mettre à disposition d'UNISIS de nouveaux indicateurs. Développement de rapports *ad hoc* en fonction des demandes provenant des différents services et facultés.

Projet « Etudiants données historisées »

Historisation semestrielle (janvier et juillet 2011) de données étudiants pour permettre le suivi de cohortes d'étudiants sur plusieurs années. Ce projet se poursuit en 2012 avec pour objectif de simuler à terme les tableaux publiés dans l'annuaire statistiques de l'UNIL.

Projet « Suivi des inscriptions étudiants »

DWH pour le domaine des données concernant l'inscription des étudiants. Le modèle de données de ce domaine a été complété pour mettre à disposition d'UNISIS de nouveaux indicateurs. Développement de rapports *ad hoc* en fonction des demandes.

Projet « SCRIS – Statistique Vaud »

DWH pour les données correspondant aux besoins du Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS) renommé récemment « Statistique Vaud ». Ces données sont ensuite historisées dans le DWH après validation par Statistique Vaud. L'UNIL a effectué la livraison des données à Statistique Vaud pour 2011.

Projet « COHDO »

Sur la base des données disponibles dans le DWH, un projet d'étude de cohortes d'étudiants en doctorat a été développé. Des rapports statistiques avec de nouveaux indicateurs ont été mis à disposition d'UNISIS. Projet se poursuivant en 2012.

Projet « Attractivité UNIL »

Sur la base des données disponibles dans le DWH, un projet a été développé dont l'objectif est de connaître la provenance des étudiants de l'UNIL. D'où viennent les nouveaux étudiants ? D'où viennent les étudiants actuellement inscrits à l'UNIL ? Sur quels critères se baser pour définir la provenance d'un étudiant ? Des rapports statistiques avec de nouveaux indicateurs ont été mis à la disposition d'UNISIS. Projet se poursuivant en 2012.

8. Chantiers prioritaires

Projet « Grades »

Projet de contrôle Qualité des données « Examens » qui sont transmises à l'OFS.

Mise à disposition de rapports statistiques dans le portail Cognos pour le domaine relatif aux grades. Projet se poursuivant en 2012.

Projet « IDHEAP »

Projet de mise à disposition de rapports statistiques dans le portail Cognos pour l'institut de hautes études en administration publique (IDHEAP). Projet se poursuivant en 2012.

Projet « Module de recherche des étudiants »

La mise en œuvre du projet planifiée pour 2011 a été reportée en 2012. Pour 2012, il est prévu une étude auprès des utilisateurs afin d'évaluer leurs besoins. En fonction de résultats de l'étude de faisabilité, des développements informatiques avec Cognos pourront être réalisés en 2012.

Projets autres que ceux spécifiques à UNISIS

Projet « Alumni » pour le bureau des *alumni*

Projet initié en 2011 qui utilise les outils du DWH (Talend) pour le chargement dans le portail Alumnil des données provenant des différentes associations auxquelles des étudiants et anciens étudiants de l'UNIL sont affiliés.

En 2012, le projet permettra d'alimenter automatiquement au moyen de Talend le portail Alumnil avec les étudiants nouvellement diplômés.

Projet « Mobilité » pour le Service des affaires socio-culturelles

Pas de nouveaux projets réalisés en 2011. Pour 2012, il est prévu de distinguer les mobilités nationales des mobilités internationales et, plus tard, de prendre en compte des étudiants stagiaires des échanges Erasmus/Socrate.

8.1.3 Comptabilité analytique automatisée

Projets avec UNISIS

Projet « Comptabilité analytique »

Le projet de « Comptabilité analytique » qui est basé sur un ensemble de données provenant du DWH, d'informations sur les enseignants et sur les matières enseignées, permet de fournir des indicateurs nécessaires d'une part à l'établissement de la matrice de transfert selon le modèle de l'OFS et, d'autre part, à la comptabilité analytique interne à l'UNIL.

Une première version du projet a été réalisée en 2011, le projet se poursuit et sera complété en 2012.

8.1.4 Outil de pilotage pour la Direction et les Décanats

La lecture des réalisations sous SAP et DWH indique que les pièces du puzzle continuent à se mettre en place pour réaliser les outils nécessaires à la Direction et aux Décanats.

L'engagement d'un nouveau responsable du Bureau des statistiques au 1^{er} novembre 2009 a permis de passer en revue les réalisations effectuées sur une année académique complète et de définir ensemble les nouveaux axes d'analyse

des données concernant les ressources humaines, les finances et les étudiants de l'Institution. Une commission d'orientation du système d'information et des indicateurs statistiques a été mise sur pied. Elle est présidée par le vice-Recteur en charge du dicastère Qualité et se concentre en premier lieu sur la livraison des données à caractère légal.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Bilan des réalisations des mesures <i>supra</i>	2011

8.2 Ressources humaines

A. Vision

Plus encore qu'une entreprise, une université existe par son personnel. Au-delà des procédures de sélection, la gestion dynamique des ressources humaines a pour but de permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même : définition des missions et responsabilités, évaluation pour l'évolution, formation, appui, reconnaissance.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

	Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
2.1	Stabiliser et consolider le Service des Ressources humaines	
2.2	Assurer la gestion administrative du personnel	
2.3	Réorganiser les outils informatiques de gestion des Ressources humaines	
2.4	Définir et mettre en œuvre une politique des Ressources humaines	

C. Rapport de réalisation en 2011

8.2.1 Stabiliser et consolider le Service des Ressources humaines (SRH)

Le SRH a atteint en 2011 un certain niveau de maturité sur le plan de la gestion administrative de l'ensemble du personnel de l'UNIL. En effet, si les années 2005 à 2010 ont été marquées par de nombreux changements, dont un pic en 2010, avec la mise en place de la saisie unique des données sur un logiciel, on observe en 2011 un début de stabilisation ponctuée par des ajustements plus que des changements. Sur le plan des embauches, une assistante RH à 50% a renforcé le groupe de support pour les Facultés des HEC et des GSE à l'automne 2011.

8. Chantiers prioritaires

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Nombre de collaborateurs du service RH sur contrat stable	22 personnes (20,2 EPT)

8.2.2 Assurer la gestion administrative du personnel

La mise en place de la saisie unique des données a permis plus de fluidité dans le traitement des demandes dans les deux groupes en charge de la gestion administrative. Elle a permis également de simplifier certaines activités comme la correspondance et l'édition de contrats de travail qui sont émis depuis 2011 directement depuis SAP. Ces améliorations, qui peuvent paraître mineures, sont toutefois très importantes pour les personnes chargées de préparer les correspondances et d'éditer les contrats de travail en raison de la quantité considérable de mutations effectuées au sein du SRH.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Equilibrage de la répartition de la charge au sein du service RH	2009
2	Tendance à zéro des erreurs administratives	permanent
3	Dégagement de temps lors de l'unification de la gestion sur l'outil SAP (abolition des doubles saisies, contrôles entre outils de gestion devenus inutiles, rationalisation des procédures courantes)	fin 2010
4	Diminution des litiges avec des membres du personnel par anticipation des problèmes et règlement « à la source »	permanent

8.2.3 Réorganiser les outils informatiques de gestion des Ressources humaines

La cellule de recrutement a mis en place un outil de gestion du recrutement (Umantis) qu'elle utilise à la plus grande satisfaction des facultés et des services depuis le 1^{er} octobre 2011.

Par ailleurs, l'exercice d'autoévaluation que le SRH a effectué en 2011 a mis en évidence le besoin de créer une cellule focalisée sur les systèmes d'information RH (SIRH). Tous les projets informatiques du service ont été placés sous la responsabilité d'une seule personne dont l'objectif en 2012 sera de mettre en place cette cellule afin de permettre de mieux analyser les besoins du service, d'évaluer les meilleurs moyens d'y répondre pour le SRH tout en tenant compte des effets sur d'autres outils utilisés à l'UNIL, de structurer les projets, d'en assurer le suivi et de travailler de manière encore plus étroite avec tous les partenaires impliqués.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Budgétisation de la masse salariale et contrôle budgétaire des postes opérationnels pour l'exercice 2011	début 2010
2	Intégration stable de la gestion académique des enseignants	fin 2010

8.2.4 Définir et mettre en œuvre une politique des Ressources humaines

Les programmes mis en place en 2010 se sont poursuivis en 2011 avec les résultats suivants :

- Deux séances de formation, dont le but est de permettre aux bénéficiaires d'acquérir les outils et les informations nécessaires à un support de proximité, ont été organisées pour les personnes s'occupant des ressources humaines au sein des facultés et des services.
- Une séance d'information a été organisée pour les responsables d'équipes sur les mesures de fin d'année. 15 personnes y ont participé.
- 45 situations ont été suivies par le SRH et la responsable du case management (gestion de l'absentéisme de longue durée) depuis la mise en place de ce programme.
- 14 personnes ont bénéficié du support de la société *servicefamille* (support pour trouver des solutions pour les enfants - garde, école etc. - ainsi que pour le logement aux collaborateurs venant de l'étranger).
- 122 postes ont été mis en ligne en 2011 par la cellule de recrutement parmi lesquels 109 postes ont été pourvus. L'utilisation de Umantis depuis le 1^{er} octobre 2011 a grandement facilité le travail de la cellule de recrutement.
- 376 fixations de salaires et 419 fixations de niveaux de postes ont été faites par la personne en charge de la rémunération.
- Une société de service pour l'aide au logement pour les professeurs arrivant de l'étranger a été choisie et proposée aux nouveaux arrivants, dès la rentrée 2011.

Les efforts de formation du personnel du SRH se sont poursuivis. Une assistante RH a obtenu le brevet de spécialiste RH en 2011, trois personnes se sont formées à la gestion de projets et une gestionnaire salaires s'est formée dans les assurances sociales.

En 2011, 54 personnes ont participé aux trois séances d'accueil organisées pour les membres du PAT. Deux séances d'accueil à l'intention des assistants - dont pour la première fois une en anglais - ont réuni 60 personnes.

Le SRH a par ailleurs effectué en 2011 son autoévaluation. L'ensemble des collaborateurs du service a participé de manière active à ce projet. Un groupe de travail comprenant l'équipe de management du service, un représentant du groupe salaires et un représentant du groupe des assistants RH ont été mis en place. Plusieurs groupes de travail réunissant tous les collaborateurs ont en parallèle travaillé sur les différents points qui devaient être abordés pendant l'autoévaluation.

Ce travail a été l'occasion pour le SRH de faire un premier bilan de ses activités depuis sa mise en place fin 2005 et de proposer à la Direction les priorités futures du SRH. Il a mis en évidence notamment le besoin de mettre en place des cellules de soutien dans les domaines de la rémunération, de l'informatique et de la formation, de poursuivre le développement du partenariat et du conseil avec les facultés, de clarifier les rôles des fonctions du SRH, de mieux comprendre les enjeux stratégiques de la Direction et d'établir un lien plus évident entre ces derniers et la future mission du SRH.

8. Chantiers prioritaires

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Formation du personnel du Service RH	<i>cf. infra</i>
2	Cours suivis par des responsables hiérarchiques	pas d'information disponible
3	Enquête de satisfaction	2010

8.3 Gestion financière

A. Vision

Depuis l'entrée en vigueur en 2005 de la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne, l'Université est autonome en matière de gestion de ses finances. Son financement provient de plusieurs sources : la subvention versée par l'Etat de Vaud, la plus importante, les subventions fédérales, le produit de l'Accord intercantonal universitaire, les fonds de recherche, les *overheads*, les taxes payées par les étudiants et divers autres produits. La responsabilité de la Direction de l'Université consiste à établir un budget qui tienne compte d'une vision consolidée de toutes ses ressources et à l'exploiter avec rigueur. Il convient de rappeler que le niveau des diverses sources de financement varie parfois de manière imprévisible.

Depuis l'exercice 2007, l'UNIL effectue une planification de sa situation financière pour une période de cinq ans. Il s'agit d'une opération importante pour la mise en œuvre du plan stratégique, mais délicate en raison de nombreuses inconnues, comme par exemple le niveau de l'inflation ou l'accroissement du nombre d'étudiants pour le volet des charges.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
3.1 Renforcer le Service financier de l'UNIL	
3.2 Compléter les règles de gestion	
3.3 Mettre en place une planification financière pluriannuelle et « glissante »	
3.4 Elaborer une politique d'utilisation des <i>overheads</i>	

C. Rapport de réalisation en 2011

8.3.1 Renforcer le Service financier de l'UNIL

Contexte : Depuis 2005, la charge du Service financier s'est considérablement alourdie, notamment en raison des responsabilités confiées par la nouvelle LUL, de l'augmentation des exigences de différents bailleurs de fonds, du nombre important de contrôles et de nouvelles fonctionnalités mises à disposition de la communauté universitaire. De nouvelles tâches se sont ajoutées récemment aux missions du

Service financier : gestion de la Campus Card, gestion des paiements à l'UNIL par cartes de crédit, gestion électronique des justificatifs, inventaire des immobilisations, nombreux rapports financiers à l'attention de différents organes de l'Université et bailleurs de fonds, nombreux audits, et mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) ; cette augmentation des services offerts et des contrôles imposés à l'UNIL a induit une charge de travail supplémentaire importante pour le Service financier. De plus, il a repris, courant 2010, une partie des activités d'élaboration et de suivi du budget précédemment effectuée à la Direction.

Résultats : La situation du Service financier s'est sensiblement améliorée au cours des dernières années, dans un premier temps grâce à l'engagement de personnel supplémentaire rendu possible par des réallocations budgétaires en sa faveur, dans un deuxième temps grâce à une réorganisation en profondeur de nombreuses activités. Malgré les tâches plus importantes assumées, l'effectif du personnel du service s'élevait à 15.40 EPT à fin décembre 2011 contre 15.75 EPT à fin décembre 2007. L'effectif devra être renforcé en 2012 dans les secteurs du budget et de l'informatique.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Niveau de retard dans le traitement des dossiers par le Service financier	Les factures sont traitées dans les deux jours Les rapports financiers sont édités dans les délais fixés par les bailleurs de fonds
2	Résultat de l'audit annuel des comptes de l'UNIL	L'auditeur externe devrait attester de l'existence d'un système de contrôle interne (cf. 8.3.2) et recommander l'adoption des comptes 2011 de l'Université

8.3.2 Compléter les règles de gestion

Contexte : L'autonomie conférée à l'UNIL par la LUL implique une gestion financière transparente et rigoureuse.

Résultats : Les règles de gestion sont régulièrement complètes et appliquées. Le Service financier déploie de nombreux efforts pour vérifier en permanence leur application et contribuer à leur introduction dans les usages. A l'occasion de l'entrée en fonction de la nouvelle Direction de l'UNIL au 1^{er} septembre 2011 (pour un mandat jusqu'au 31 juillet 2016), les délégations de compétences et la Directive sur les limites de compétences financières ont été mises à jour.

Pour répondre aux exigences actuelles, l'Université doit disposer d'un SCI. La réflexion a été conduite par le Service financier et a permis de produire un concept validé par la Direction en 2009 et mis à jour en 2010 et en 2011. Le SCI de l'UNIL décrit, pour les positions les plus importantes des états financiers, les points devant faire l'objet d'un contrôle et, pour chaque point, l'ensemble des processus prévus et les personnes responsables. Le système de l'UNIL a déjà été présenté au Service de gestion et d'analyse financières de l'Etat de Vaud (SAGEFI) et au Contrôle cantonal des finances qui ont reconnu la pertinence, l'originalité et la simplicité de ce système. L'auditeur externe des comptes de l'UNIL devrait attester de l'existence du SCI de l'UNIL à fin 2011.

Bilan et perspectives : Le système de contrôle interne de l'UNIL devrait être attesté par l'auditeur externe à fin 2011 ; il devra être mis à jour périodiquement.

8. Chantiers prioritaires

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Respect de l'obligation d'introduire un inventaire des gros investissements	effectué en 2009 déjà

8.3.3 Mettre en place une planification financière pluriannuelle et « glissante »

Contexte : La LUL (art. 24) charge la Direction de l'UNIL d'élaborer une planification financière pluriannuelle. Ce travail a été réalisé pour la première fois au début de l'année 2007.

Résultats : La planification de la situation financière de l'UNIL pour les années 2012-2015 prévoit une augmentation des charges composée, d'une part, du coût de la croissance usuelle des activités de l'Université pour répondre aux besoins des étudiants toujours plus nombreux, à l'augmentation des activités de recherche, ainsi qu'à la mise en service du bâtiment Géopolis et, d'autre part, d'une augmentation des dépenses de CHF 4 millions de francs par an pour financer la mise en œuvre du plan stratégique et la réalisation des objectifs que l'Université s'est fixés. A cela correspond une augmentation des produits : de la subvention cantonale, mais aussi des subventions fédérales (malgré une forte incertitude sur les intentions de la Confédération pour la période 2013-2016), des recettes de l'Accord intercantonal universitaire et des *overheads* versés par le Fonds national de la recherche scientifique ainsi que ceux prélevés sur les autres fonds de tiers.

En bref, la planification financière de l'Université prévoit des charges passant de CHF 425 millions en 2012 à CHF 465 millions en 2015 et une diminution du niveau du Fonds de réserve et d'innovation (FRI) passant de CHF 37 millions au 31 décembre 2010 à CHF 23 millions à fin 2014.

Bilan et perspectives : La planification financière est mise à jour chaque année pour couvrir en permanence une période de cinq ans. Cet exercice est particulièrement délicat en fin de législature, cantonale ou fédérale, dans la mesure où les intentions des autorités ne sont pas encore connues pour la prochaine législature. Il en résulte une grande incertitude sur le niveau des subventions.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Cohérence entre la planification financière et les comptes	Les produits et les charges des comptes 2011 sont légèrement supérieurs aux montants présentés dans la planification financière (2012-2015)
2	Niveau du FRI compris entre CHF 10 et 20 millions	Niveau du FRI à fin 2011 : CHF 33.3 millions

8.3.4 Elaborer une politique d'utilisation des *overheads*

Contexte : Jusqu'à fin 2009, la Direction de l'UNIL a prélevé un *overhead* de 3% sur les fonds externes obtenus par l'UNIL, afin de couvrir une partie des frais généraux et d'infrastructure (locaux et équipements scientifiques). Depuis 2009, les subsides du FNS font l'objet d'un *overhead* versé directement aux Directions des universités, qui est de l'ordre de 15% et qui devrait atteindre à terme 20%.

Résultats : Le niveau exact de l'*overhead* FNS est fixé chaque année en fonction du budget prévu à cet effet par le FNS et des décisions d'octroi qu'il a prises en faveur de l'UNIL au cours de l'année précédente. Il s'agit donc d'un montant fluctuant. Cet *overhead* du FNS a été versé en 2009 pour la première fois et s'est élevé à environ CHF 3 millions ; en 2010, un taux de 15.3% fixé par le FNS a représenté un produit de CHF 6.4 millions ; en 2011, le taux s'est élevé à 15.6% pour un produit de CHF 7.2 millions.

C'est la raison pour laquelle la Direction a pris la décision de prélever un *overhead* de 13% sur tous les financements de tiers obtenus dès le 1^{er} janvier 2011, sous réserve d'exonérations prononcées par la Direction. Cela implique que le chercheur qui dépose une demande de subside de recherche auprès d'un tiers doit ajouter 15% à sa demande pour que le prélèvement de 13% effectué par la Direction n'empêche pas la réalisation de son projet de recherche.

La mise en œuvre de cette mesure a impliqué la nécessité de fixer des règles d'exonération éventuelle et de les mettre en pratique. Globalement, l'introduction du prélèvement d'un *overhead* à hauteur de 13% s'est passée sans gros problèmes, même si de nombreuses situations particulières ont nécessité une certaine souplesse de la Direction pendant cette phase transitoire. En revanche, il faut signaler que certaines fondations ont reproché vivement et publiquement à l'Université la mise en œuvre de ce prélèvement. Ces objections ne sont pas réglées à fin 2011 et feront l'objet de discussions à l'échelon des trois Hautes écoles de l'Arc lémanique en 2012.

L'objectif de ce prélèvement d'*overheads* consiste à contribuer partiellement aux coûts d'infrastructure à charge de l'UNIL et indispensable à la réalisation des projets de recherche (notamment les coûts liés aux locaux, à l'acquisition d'équipements scientifiques, aux frais de personnel au niveau central, aux dépenses d'énergie). En 2011, la Direction a décidé d'utiliser dorénavant – et seulement dans la mesure où la situation financière le permet – une moitié du produit de ces *overheads* prélevés sur fonds de tiers (hors FNS et hors quelques cas particuliers) afin d'augmenter le budget ordinaire de l'Université et l'autre moitié afin d'encourager la recherche au sein des facultés.

Bilan et perspectives : A terme, ces *overheads* (sur fonds de tiers et FNS) devraient contribuer pour un montant de l'ordre de CHF dix millions par an au fonctionnement de l'Université.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Montants et affectation des <i>overheads</i> FNS	En 2011 : CHF 7'209'281.-. Affectation : cf. <i>supra</i>
2	Montants et affectation des <i>overheads</i> sur d'autres financements par des tiers	13% sur les autres financements de tiers dès janvier 2011 ; les montants prélevés en 2011 seront utilisés en 2012 pour moitié comme produits du budget ordinaire de l'UNIL et pour moitié en étant rétrocédés aux facultés pour l'encouragement de la recherche

8.4 Locaux

A. Vision

Les locaux prennent une importance particulière parmi les moyens nécessaires au fonctionnement de l'UNIL. Le manque de surfaces risque en effet de devenir rapidement une limitation au développement de nouvelles initiatives, en particulier pour les projets de recherche financés par des tiers. La disponibilité et la répartition des locaux jouent un rôle primordial dans la réalisation d'une place lausannoise des sciences de la vie, en collaboration avec l'EPFL et les Hospices/CHUV. L'utilisation judicieuse des locaux disponibles et la réalisation avec l'Etat de projets d'extension sont donc des conditions fondamentales pour la réalisation de la stratégie de l'UNIL.

B. Réalisations planifiées dans le plan stratégique de l'UNIL et dans l'EMPD

Plan stratégique UNIL	EMPD – Conseil d'Etat
4.1 Développer un outil d'inventaire des locaux et de leur utilisation	
4.2 Etendre les espaces disponibles sur le site de Dorigny par la restauration de l'usine Leu	
4.3 Réorganiser les sciences de la vie sur la place lausannoise	P.1 Achever l'intégration du domaine de la médecine et des sciences du vivant, en particulier en termes de localisation

C. Rapport de réalisation en 2011

8.4.1 Développer un outil d'inventaire des locaux et de leur utilisation

L'outil « Planète UNIL » est en exploitation depuis septembre 2008. L'ajout de nombreuses données s'est régulièrement poursuivi courant 2011.

La saisie de nouvelles couches de données se poursuit : outre la ventilation (toujours en cours de digitalisation), des informations concernant le mobilier, les clés et les systèmes de sécurité incendie sont maintenant en cours de saisie.

Les données de « Planète UNIL » sont utilisées pour la réattribution des locaux des bâtiments Anthropole et Internef qui seront libérés par les Facultés de SSP et de GSE ainsi que pour planifier les travaux qui seront nécessaires dès 2012 (cf. 8.4.2).

L'outil de localisation, disponible depuis la mi-2009 à l'adresse <http://planete.unil.ch> fonctionne parfaitement et permet à tous les usagers du campus de trouver la salle ou le bureau recherché.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Inventaire disponible et exploitable pour la gestion de la Direction et des facultés	fin 2008

8.4.2 Etendre les espaces disponibles sur le site de Dorigny par la restauration de l'usine Leu (Geopolis)

Les travaux de construction du bâtiment « Geopolis » se sont poursuivis à vive allure durant toute l'année 2011. Depuis septembre, la façade présente son aspect définitif, l'essentiel des travaux se concentre à l'intérieur du bâtiment, selon le planning prévu.

Le chantier est régulièrement suivi par les équipes d'UNIBAT qui sont consultées par la maîtrise d'ouvrage pour toute une série de choix techniques. Un blog illustrant les différentes étapes du projet a été animé par le responsable d'UNIBAT jusqu'au printemps. Le suivi est maintenant assuré par une rédactrice d'UNICOM (www.unil.ch/geopolis).

En parallèle, le projet « Quartier Dorigny » (ex-Dorigny 2012), qui consiste à redistribuer les surfaces libérées par la Faculté des SSP et par la Faculté des GSE dans le quartier Dorigny (bâtiments Anthropole, Internef et Extranef), a continué son évolution. La seconde étape, dite de micro-implantation, a été terminée à mi-2011 : l'attribution de chaque bureau et les travaux de transformation nécessaires ont été réunis. Le chiffrage de l'ensemble et les planifications fines sont en cours depuis septembre 2011.

Indicateurs de réalisation (2011)		
1	Selon calendrier de réalisation	Le calendrier de réalisation est respecté

8.4.3 Réorganiser les sciences de la vie sur la place lausannoise

L'intention de l'UNIL est de redessiner la géographie lausannoise dans le domaine des sciences de la vie, en collaboration avec l'EPFL et les Hospices/CHUV. Cette initiative vise à regrouper les unités de recherche fondamentale sur le campus de Dorigny-Ecublens (en réhabilitant notamment l'Amphipôle), à développer des espaces dédiés à la recherche translationnelle dans des bâtiments, existants ou à construire, de la cité hospitalo-universitaire au Bugnon et à reconstruire à Epalinges un centre de recherche et de services cohérent.

A fin janvier 2007, l'UNIL et le CHUV ont remis à la Délégation du Conseil d'Etat aux affaires universitaires un rapport de la FBM concernant la réorganisation géographique de la recherche en sciences de la vie, suite au départ de l'ISREC à l'EPFL. Suivant une logique par thématiques reconnue par l'ensemble des chercheurs concernés et ayant l'appui du partenaire complémentaire qu'est l'EPFL, cette réorganisation implique des investissements immobiliers, dont une partie importante relève toutefois d'un entretien inévitable à terme.

Au 15 juillet 2008, l'Etat de Vaud a acquis les bâtiments propriété de l'ISREC à Epalinges, au profit essentiellement d'unités de recherche en immunologie dépendant de l'UNIL et du CHUV, mais aussi de Services cantonaux déjà présents

8. Chantiers prioritaires

sur le site et nécessitant des extensions. De son côté, l'UNIL a acquis l'ensemble du matériel d'exploitation de l'animalerie de l'ISREC pour CHF trois millions pris sur ses disponibilités.

Dans le courant de l'année 2011, le crédit-cadre accordé au CHUV pour la réhabilitation des laboratoires a permis de faire progresser la rénovation du Centre de laboratoires d'Epalinges. Les architectes mandatés ont établi le projet des espaces intérieurs tandis que, de son côté, le Service immeuble patrimoine et logistique étudiait la mise aux normes de l'enveloppe du bâtiment. Les travaux proprement dits démarrent au mois de janvier 2012 et se termineront à l'automne 2013. Pour libérer la place nécessaire au chantier, le CHUV et l'UNIL ont loué et équipé conjointement des surfaces dans l'immeuble voisin BIO3 de Biopôle SA.

La thématique des neurosciences (Département de neurosciences fondamentales) est le prochain projet de grande envergure (site de Dorigny, bâtiment Amphipôle) (cf. chapitre 6.2). L'UNIL a poursuivi les études de programmation en vue de l'établissement du programme détaillé des unités qui occuperont le bâtiment rénové. Le Bureau de construction de l'Université à Dorigny (BUD) et ses mandataires ont affiné les analyses techniques et les possibilités de réhabilitation de l'immeuble. La demande de crédit d'étude déposée à fin 2010 est toujours en attente de la décision du Conseil d'Etat.

	Indicateurs de réalisation (2011)	
1	Selon calendrier de réalisation	Le plan de réalisation prend du retard

8.4.4 Actions en faveur du développement durable

Les actions en faveur d'un campus plus vert et plus accueillant, regroupées sous le label Campus Plus, sont maintenant installées dans le paysage de l'UNIL. On enregistre des progrès sensibles dans plusieurs domaines, grâce à la sensibilisation des usagers et à l'enthousiasme des collaborateurs d'UNIBAT ainsi que d'autres services centraux.

Par exemple, la consommation de papier de l'UNIL a diminué d'environ 10% entre 2008 et 2010 grâce à la généralisation du recto-verso, alors même que la population sur le campus a augmenté. La gestion et le tri des déchets ont encore été améliorés. La quantité d'incinérables est en très légère diminution, alors que les déchets recyclables sont en augmentation. Dans le domaine de l'électricité, la consommation est restée stable.

Par l'engagement d'un nouveau chef des parcs et jardins, le soin à la gestion durable des aménagements extérieurs du campus a été renforcé. Par exemple, l'utilisation de pesticide chimique a été complètement bannie sur tous les terrains, à l'exception de la zone sportive, un système de réduction de l'utilisation de sel pour le déneigement a été mis au point. En juillet, la certification « Parc naturel de l'économie » a été renouvelée avec succès. L'UNIL s'est également engagée à suivre les principes de la « Charte des jardins », qui visent à favoriser la biodiversité dans l'entretien des espaces verts.

Cf. également chapitres 6.4.1 et 6.4.3.

9. Rapport des facultés

9.1 Faculté de théologie et de sciences des religions

Contexte

La Faculté de théologie et de sciences des religions (FTSR) est inscrite dans le « Partenariat en théologie et sciences des religions » du Triangle Azur impliquant implique, à l'UNIGE, les Facultés de lettres et de théologie, à l'UNINE, les Facultés de théologie et de lettres et sciences humaines, et à l'UNIL, les Facultés de lettres, de SSP et la FTSR (Convention interrectorale de 2009).

Le partenariat attribue des pôles de compétences à la FTSR : les sciences bibliques, l'anthropologie et l'histoire des religions, la psychologie et la sociologie des religions.

La disposition d'ensemble a été liée à un important repositionnement de la FTSR, par rapport aux autres Facultés de l'UNIL et aux partenaires romands, internationaux aussi, anciens et nouveaux, ainsi que par rapport à la société civile.

Stratégie et organisation

Nouveau positionnement à faire fructifier

Suite à la réorganisation mise en place, une politique particulièrement volontariste a été mise en œuvre en vue de faire fructifier le nouveau positionnement de la FTSR. C'est que si la nouvelle donne est lourde de réelles possibilités de développement, ces développements doivent être activés, mis en place et en œuvre.

Mise en place des trois instituts et organisation interne

La FTSR est désormais structurée en trois instituts, l'Institut romand de sciences bibliques (IRSB), l'Institut Religions, Cultures, Modernité (IRCM), l'Institut de sciences sociales des religions contemporaines (ISSRC), les deux derniers étant nouveaux. Cette restructuration a nécessité une mise en place et un rodage administratif de l'ensemble de la FTSR qui, pour l'essentiel, peuvent être considérés comme terminés.

Il est à noter que les instituts constituent d'abord des centres de recherche et de compétences : de la recherche ambitieuse et devant être originale, à visibiliser sur horizon international, et des compétences à valider au plan de la société civile.

Renouvellements, suite à la réorganisation décidée dans le cadre du Triangle Azur

Donnant corps au nouveau positionnement de la Faculté, trois nouveaux professeurs ont été nommés en 2011, grâce à des réaffectations budgétaires. Au total, sur moins de deux ans, près de la moitié du corps professoral aura pu être renouvelé (6 professeurs sur 13).

Enseignement

Organisation nouvelle et difficultés y afférant

La plateforme de compétences qu'est la FTSR n'est pas d'abord organisée en fonction de filières d'enseignement, mais ce plan demeure bien sûr important et objet d'attention constante. De fait, vu le dispositif d'ensemble, la FTSR est principalement engagée dans des filières interfacutaires, voire interuniversitaires, à

9. Rapport des facultés

des titres et des degrés variables. Elle est aussi « prestataire de services », à partir des compétences qui sont les siennes : nous fournissons ou prenons en charge divers enseignements, avec ce qui leur est lié, pour le compte de filières localisées dans d'autres facultés, celles de lettres et de SSP, à quoi s'ajoutent des prestations, importantes, à l'EPFL et, moindres, à la HEP (en 2011, la FTSR a procédé à des ajustements sur ce point, prenant en principe plus en compte le milieu concerné, mais il n'est pas sûr que la HEP ne se réorganise pas, à l'interne, indépendamment de la FTSR).

Le partenariat Azur prévoit la coordination de l'enseignement en théologie et en sciences des religions par le biais d'un Collège de théologie protestante (administré à Genève) et d'un Collège de sciences des religions (administré à Lausanne), à quoi s'ajoute un Collège de formation continue en théologie (administré à Neuchâtel).

Structurellement, l'année 2011 a connu un petit correctif, l'institution d'une commission pédagogique intra-lausanoise en sciences des religions, formellement dépendante du Collège *ad hoc*, mais de fait largement autonome. On a ainsi pallié à ce qui apparaissait handicapant : une surdétermination au plan des partages avec des facultés Azur où relativement peu d'échanges se trouvent concernés (la Faculté des lettres de l'UNIGE et celle de lettres et sciences humaines de l'UNINE) et une sous-détermination au plan des partages interfacultaires internes à l'UNIL où les échanges, emprunts ou gestions communes constituent l'essentiel des programmes.

On doit signaler par ailleurs une difficulté au plan Azur, en sciences des religions toujours : l'engagement différent des partenaires en principe concernés par le partenariat. La FTSR est pleinement solidaire du dispositif, avec les avantages et contraintes qui y sont liés, mais d'autres, notamment hors l'UNIL, se considèrent comme collaborateurs « hors périmètre », pouvant dès lors bénéficier de certains avantages sans se sentir liés par telle ou telle contrainte, sans compter que, structurellement, certains enseignements ressortissent au dit périmètre à l'UNIL (ainsi, le judaïsme) mais non à l'UNIGE (le judaïsme est localisé en section de philosophie, hors partenariat).

Les filières

Si la *filière d'études en théologie*, co-pilotée au plan Azur par le Collège *ad hoc*, fonctionne bien tout en nécessitant une vigilance constante, ne serait-ce que pour respecter un équilibre dans les prestations, plus difficile vu la différenciation des profils des deux facultés, celle de Genève s'étant nettement profilée en théologie et pouvant y être presque autonome –, ce sont les *cursus en sciences des religions* qui se tiennent désormais au cœur de ce qui fait la FTSR. Or, il y a là de vrais défis, liés à la diversité du champ, à l'hétérogénéité et à la non-spécificité des disciplines requises (histoire, sciences sociales, anthropologie etc.), à la pluralité des modes d'insertions facultaires, à la relative nouveauté de son développement, qui ne s'est au demeurant pas fait sans diverses contestations.

Touchant l'enseignement des *sciences des religions*, la FTSR a eu la chance, sur mandat de la Direction de l'UNIL, de pouvoir conduire un processus d'autoévaluation de cinq cursus, trois de bachelor (celui de la FTSR, à plein temps ; celui d'histoire et sciences des religions de la Faculté des lettres, à temps partiel, mais dans une filière pouvant être la filière principale ; la mineure en sciences des religions des SSP, administrée par la FTSR) et deux de master (le master interfacultaire FTSR/SSP ; les masters bidisciplinaires de la Faculté des lettres

comptant histoire et sciences des religions comme l'une des deux disciplines). Cette autoévaluation a été placée sous la responsabilité d'un groupe de pilotage interfacultaire, présidé par le Doyen de la FTSR. Ce fut l'occasion d'une mise à plat complète, qui n'avait jamais été faite jusqu'alors, et qui, pour l'essentiel, a conduit à consensus, d'autant plus réjouissant que les réformes proposées sont fortes.

L'autoévaluation doit déboucher sur une refonte en profondeur des cursus et, en principe, à un renforcement, au plan UNIL, tant de chacun des cursus que du champ en cause, une meilleure vue aussi des objectifs de formation à viser. Spécifiquement, on notera que la mise en place d'un master attractif et original dans ce champ est à la fois possible et d'importance cruciale pour la FTSR.

On touche ici à ce qui fait le cœur de la FTSR. Dans ce champ, la FTSR se trouve en première ligne, mais elle sait que rien ne peut s'y faire hors concertation constante avec les autres facultés concernées. Elle s'efforce d'y veiller, pour le meilleur de chacun. Dans ce contexte, il y aura notamment à éviter de tomber dans des tentations de replis facultaires sur de soi-disant biens propres, ce qui serait dommageable pour le champ en jeu et dommageable pour l'exploitation optimale qui peut en être faite à l'UNIL.

Signalons encore que s'il existe des *programmes doctoraux* en théologie au plan romand, il n'en est malheureusement pas encore de même en sciences des religions. Plusieurs s'en soucient, à des degrés divers et peut-être selon des périmètres divers (CUSO, suisse, francophone avec collaborations extra-helvétiques). La FTSR partage pleinement cet objectif et devrait prendre des initiatives dans ce domaine, ne serait-ce que pour que le processus soit lancé.

S'ajoute aux filières d'études en théologie la *formation continue*. Si la FTSR joue le jeu de la collaboration Azur sanctionnée par le Collège *ad hoc*, les activités initiées sur ce plan l'ont peu requise, entre autres, probablement, du fait d'une offre qui peine à se diversifier. Quoi qu'il en soit, le Collège Azur ne saurait d'aucune manière épuiser ce que la FTSR peut et doit offrir en matière de formation continue, ne serait-ce que parce que le champ de responsabilité dont est en charge le Collège est spécifié comme étant celui de la théologie. Par ailleurs, des collaborations sont possibles et à favoriser au plan local, ne serait-ce qu'au vu des partenaires mobilisables, dont, par exemple, la HEP. C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'ont pris place les offres majeures de programmes, en lien avec la Fondation *ad hoc*, UNIL-EPFL, à satisfaction de tous et en mobilisant des collaborations interfacultaires.

Recherche et encouragements des jeunes chercheurs

La recherche menée en FTSR dans le cadre des Instituts continue à être remarquée, notamment à l'étranger, par sa qualité et, parfois, son originalité. Cet aspect est décisif à terme, et la FTSR y veille particulièrement.

Par ailleurs, des compléments de subsides de recherche, des aides à la formation postgrade ou à la participation à des colloques scientifiques, à des enquêtes de terrain ou autres modules de recherche ont été particulièrement forts, destinés notamment au corps intermédiaire et aux doctorants. Cet aspect a même connu durant l'année 2011, et suite à l'automne 2010, un déploiement exceptionnel lié à une exploitation d'excédents budgétaires, dus notamment à des écarts entre des dates d'engagement de nouveaux enseignants et l'allégement financier consécutif à certains transferts.

9. Rapport des facultés

Société civile

Le nouveau positionnement de la FTSR continue de susciter des interrogations dans la société civile, voire politique. Le Décanat a opté pour une information proactive et transparente, les données et enjeux étant d'intérêt social général, et instructifs à ce niveau, preuve en est le déferlement d'articles, voire de livres, souvent polémiques, qu'a connu l'automne 2011.

Pour le reste, la FTSR est consciente que l'interface avec la société civile est l'une de ses responsabilités, voire l'une de ses raisons d'être. Comme pour toute plateforme académique, l'apport est ici bien sûr indirect et non déterminé par l'immédiat, ce qui fait d'ailleurs son intérêt spécifique et même son côté irremplaçable. Sur le religieux, les demandes de connaissances ou de mises en perspective ne manquent pas, et la FTSR s'efforce d'y répondre au mieux.

9.2 Faculté de droit et des sciences criminelles

Durant la période écoulée, la Faculté de droit et des sciences criminelles a pu confirmer son positionnement au sein de l'Université, en Suisse et au niveau international. Elle a agi de façon active, en agrandissant son corps enseignant en fonction de l'augmentation constante du nombre d'étudiants et en procédant à l'évaluation de ses principaux cursus (Maîtrise universitaire en droit/Baccalauréat universitaire en droit). D'autre part, les efforts faits en termes de qualité de l'enseignement et de rayonnement international lui ont permis de récolter d'importants signes de reconnaissance : un taux de satisfaction de plus de 90% auprès des étudiants interrogés dans le cadre des processus d'évaluation susmentionnés, ainsi qu'un placement parmi les 100 meilleures Law Schools du monde, selon un récent ranking réalisé par Quacquarelli Symond (QS).

Après avoir, en 2010/2011, procédé à l'autoévaluation de la Maîtrise universitaire en droit, elle a entamé, au printemps 2011, le processus analogue concernant le baccalauréat universitaire, pour actuellement poursuivre avec l'évaluation de la Faculté entière (Faculté de droit et Ecole des sciences criminelles - ESC). L'évaluation des cursus menée dès 2010 a fait ressortir le besoin de consolider le volet « enseignement », dans la mesure où un nombre plus important de professeurs, de maîtres d'enseignement et de recherche (MER) et de maîtres-assistants (MA) est nécessaire pour garantir des cours de qualité (axés sur l'interactivité et utilisant de nouvelles technologies d'enseignement). Indépendamment des évaluations, ce besoin est particulièrement visible au sein de l'ESC qui appuie d'importantes parties de son enseignement sur des travaux en laboratoires. Un renouvellement du mode d'interaction avec les étudiants et plusieurs innovations pédagogiques permettent d'améliorer l'efficacité. Ces besoins ont pu être largement satisfaits par le recrutement de plusieurs nouveaux professeurs et MA, à savoir, un professeur ordinaire de droit pénal, deux professeurs associés de droit commercial, un professeur associé et un professeur assistant de droit public et trois MA chargés de travaux pratiques en droit privé et un professeur en sciences forensiques spécialisé dans les technologies de l'information (traces numériques). Les renseignements tirés du processus d'évaluation ont par ailleurs permis de voir que l'encadrement administratif des étudiants contribue lui aussi à garantir l'attrait de la Faculté, celui des cursus de 2^e et 3^e cycle (Maîtrise et MAS) en particulier, et améliore les conditions de la

mobilité des étudiants (Unimobil, Erasmus et accords internationaux). Le secrétariat des étudiants a ainsi vu son effectif augmenter au début de l'année 2011.

Grâce à l'engagement de nouveaux professeurs, plusieurs cours de première année du Baccalauréat universitaire en droit ont pu être dédoublés. La nouvelle Maîtrise commune Droit-HEC a démarré en septembre 2011 avec 35 étudiants inscrits. La Faculté a par ailleurs pu achever le processus de négociation de la Maîtrise bilingue conjointe avec la Faculté de droit de l'Université de Zurich.

Comme pour l'année précédente, la Faculté, avec satisfaction, voit une augmentation des titres décernés (397 diplômes dont 145 ba en droit suisse, 19 ba en sciences, 125 Ma en droit, dont 16 Ma en droit criminalité et sécurité des nouvelles technologies et 32 Ma en droit délivrés au sein de l'ESC, 27 Ma en sciences, 30 MAS en droit européen et international économique et 19 doctorats dont cinq au sein de l'ESC).

Plan d'action

Rappelons d'abord que la Faculté avait procédé à l'évaluation de la Faculté en 2006 et qu'un plan d'action avait été adopté dans la foulée. Ce plan d'action avait ensuite donné lieu à certaines modifications des règlements et plans d'études ; à noter que l'accent avait alors été mis sur l'encadrement des cours de premier cycle. Les évaluations concernant le Ma et le Ba universitaires en droit ont d'ailleurs permis de voir que les améliorations proposées ont porté leurs fruits ; de plus, elles ont à leur tour débouché sur des plans dits de développement, dont certains éléments se recoupent avec le plan d'action 2006. En dehors des efforts consacrés à améliorer l'enseignement dispensé aux étudiants, la Faculté avait exprimé son souhait de renforcer sa collaboration avec le monde professionnel, l'ordre judiciaire et l'administration publique en particulier. On notera ainsi avec satisfaction qu'un nouveau cours sur l'éthique de la profession d'avocat est en train d'être mis sur pied en commun avec l'Ordre des avocats vaudois (ce cours est financé par l'OAV) et qu'une coopération s'est développée avec le Bureau vaudois de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il faut par ailleurs noter une formation coordonnée ESC-Centre universitaire de médecine légale destinée aux magistrats et policiers par des journées thématiques.

Recherche

Comme à l'accoutumée, les membres du corps enseignant de même que les jeunes chercheurs (assistants/doctorants) ont publié de nombreux ouvrages (commentaires de lois, monographies) et articles scientifiques. Des membres du corps enseignant étaient représentés au sein de groupes de recherche nationaux et internationaux consacrés à des sujets tels que la protection des données, la responsabilité de l'Etat, la compétence des tribunaux et la reconnaissance des jugements en Europe etc. Plusieurs recherches sont financées par des fonds externes (FNRS, fonds européens, National Institute of Justice, USA, Conseil de l'Europe), tant au niveau de la recherche juridique qu'en ce qui concerne les sciences criminelles.

Activités

Les différents centres de recherche ont organisé un grand nombre de congrès, conférences et séminaires de formation continue. Ces activités se sont adressées aux académiciens et aux professionnels ; elles ont couvert divers domaines tels les nouvelles procédures fédérales (dans la foulée des formations mises en place en

9. Rapport des facultés

2010), l'interdiction de toute discrimination en raison du sexe et de l'âge, le droit à la résistance etc. La formation continue se renforce sur le plan national (polices, magistrats, spécialistes) et international à l'ESC avec trois cours en lignes.

Bilan et perspectives

Le Décanat de la Faculté de droit et des sciences criminelles se réjouit des résultats obtenus pour 2011 : le nombre d'étudiants est en constante progression (1'500 dont 500 pour l'ESC), le corps enseignant a pu être consolidé pour faire face aux nouveaux effectifs, les diplômes décernés, en nombre certes plus limités, ouvrent accès à des postes de travail bien dotés (cf. les statistiques établies par l'Unité système d'information et statistique de l'UNIL), enfin, le droit et les sciences criminelles à Lausanne bénéficient d'une reconnaissance au niveau national et international et contribuent ainsi au rayonnement de l'UNIL.

9.3 Faculté des lettres

L'année 2011 aura été généralement favorable à la Faculté des lettres.

A l'interne, elle s'est concentrée particulièrement sur la réforme du schéma d'études et des plans d'études, préparée tout au long de l'année et jusqu'à la fin de 2012 pour une mise en œuvre à la rentrée de 2013. C'est une opération de très grande ampleur qui mobilise toutes les forces ; la démarche étant conduite sous une forme largement participative, elle donne lieu à des débats nourris et contribue certainement à une meilleure intégration de la communauté facultaire. Une fois le schéma d'études et les principes généraux établis, les sections se sont mises à l'élaboration de leurs nouveaux plans d'études qui devraient permettre d'améliorer l'équilibre et la cohérence des programmes de formation.

Un autre effort important a été porté sur l'amélioration des conditions d'exercice de la recherche, comme sur la valorisation de ses résultats. Une première « Journée de la recherche » a permis de définir un programme d'action en faveur de la recherche en lettres pour ces prochaines années. Cela dit, il est réjouissant de constater que les chercheurs de la Faculté manifestent une présence toujours plus marquée au plus haut niveau international dans certaines disciplines (notamment le cinéma, l'histoire de l'art, les études françaises, les langues slaves, l'histoire, l'archéologie).

Ainsi, pour ce qui regarde tant l'enseignement que la recherche, la Faculté est en cours de consolidation de sa propre cohérence. Une action dans ce sens a été conduite avec beaucoup de succès lors de la semaine de rentrée en septembre 2011 où une vingtaine d'enseignants ont proposé cinq séquences d'enseignements interdisciplinaires, propres à donner un avant-goût de la diversité complémentaire des approches disciplinaires. Cette démarche se révèle aussi à travers la présentation renouvelée de la Faculté sur son site internet qui a été mis à jour en profondeur, étape significative de l'effort entrepris pour améliorer la lisibilité et l'attrait de l'image de la Faculté à l'extérieur.

Dans ses relations avec l'extérieur, justement, la Faculté a aussi progressé comme elle en avait eu l'intention ; une collaboration très fructueuse avec le Musée de l'Elysée s'est mise en place à l'occasion de l'exposition Hans Steiner ; les relations entre la Section de cinéma et la Cinémathèque suisse se sont encore densifiées ; une nouvelle convention a été signée avec la HEMU, des enseignements partagés se sont mis en place avec l'Ecole cantonale d'art de Lausanne, la HEMU, la HEP.

Les rapports avec cette dernière se sont aussi intensifiés ; pour exemple de cela, on peut citer la reconnaissance par la HEP de la formation suivie au CSE de l'UNIL par les assistants diplômés au cours de leur mandat à la Faculté. Les rapports avec les universités étrangères se sont aussi élargis comme le montrent notamment de nouveaux contrats de partenariat Erasmus, la convention signée UNIL-NCCS indien et l'établissement de la « Chaire Tagore » en études indiennes ou encore la préparation d'un Master européen en études françaises (partenaires : Venise, Paris III, Berlin Humboldt, UNIL).

Cependant, même si la Faculté se réjouit de pouvoir compter sur le soutien constant de la Direction de l'UNIL et qu'elle s'efforce de faire le meilleur usage des nouvelles ressources qui lui sont régulièrement allouées, elle ne manque pas non plus de sujets d'inquiétude. Ceux-ci tiennent principalement à la situation générale des sciences humaines dans les sociétés du monde entier où sont toujours plus valorisées les formations techniques ou celles qui promettent des revenus élevés à court terme. Partout dans le monde ou presque, les effectifs d'étudiants dans les facultés de lettres et sciences humaines sont en baisse, même sévèrement par endroits. Par chance, ce phénomène n'a pas touché la Faculté des lettres de l'UNIL ces dernières années, mais on ne sait pas combien de temps pourra durer cette exception. Dans cette perspective, la Faculté se prépare déjà à redéployer ses forces et compétences vers un public élargi, notamment en prévoyant de s'engager très activement dans la voie des formations continues. En même temps, elle s'efforce de mettre en valeur ses atouts et son attractivité auprès des futurs étudiants, ce qui nécessite des efforts toujours plus importants.

Enfin (et indépendamment de l'agitation qui a marqué la nomination d'un nouveau professeur en philosophie), la Faculté se flatte d'avoir pu recruter de nouveaux professeurs de haut niveau dans plusieurs disciplines, poursuivant néanmoins la politique qui lui a réussi jusque-là et qui consiste dans la préservation d'un équilibre entre promotion de la relève romande et recrutement extérieur.

Ainsi, la Faculté des lettres aborde l'année 2012 avec confiance, tout en demeurant consciente des difficultés qui l'attendent.

Plan stratégique

Comme l'indiquait déjà le rapport de gestion pour 2010, les objectifs fixés par la Faculté lors de son autoévaluation de 2008 ont été atteints dans une très large mesure ; ce constat s'est encore renforcé en 2011.

On peut considérer comme atteints les objectifs suivants :

- identifier des domaines de compétences spécifiques
- améliorer la présentation de la Faculté
- renforcer les collaborations avec les Hautes écoles romandes, suisses et étrangères
- assurer une bonne compatibilité avec les Facultés de lettres romandes
- maintenir et développer les accords de collaboration en vigueur avec les autres facultés de l'UNIL
- améliorer la qualité de l'enseignement
- favoriser une culture de l'évaluation

9. Rapport des facultés

- favoriser la mobilité
- poursuivre l'identification des besoins en matière de recherche
- renforcer la valorisation de la recherche en lettres
- soutenir la recherche
- augmenter les subsides alloués aux déplacements scientifiques du corps intermédiaire
- augmenter la présence de l'UNIL dans les écoles doctorales romandes et européennes
- favoriser le développement de la formation doctorale interdisciplinaire
- soutenir le corps intermédiaire
- adapter la politique de recrutement en tenant compte du soutien à la relève
- favoriser l'égalité des chances
- moduler les cahiers des charges
- améliorer le soutien administratif aux unités
- rationaliser les tâches du PAT.

Les objectifs encore non atteints sont les suivants :

- améliorer le partenariat avec l'EPFL dans le cadre du programme Sciences humaines et sociales
- développer l'offre de formation continue : résultats encore très modestes mais la définition d'une politique de promotion de la formation continue en faculté constitue une priorité pour les années prochaines
- améliorer les conditions d'études : cela a pu se faire dans un certain nombre de sections, mais pas partout ; des besoins d'encadrement supplémentaires se font encore sentir, notamment en anglais, en allemand, en histoire de l'art, en philosophie, au cours d'appoint de français langue étrangère – objets de demandes dans le cadre du budget 2013
- connaître le devenir des diplômés (espoirs mis dans la plateforme Alumnil)
- clarifier la question des critères permettant d'appliquer aux lettres des standards de bibliométrie internationaux
- dresser le bilan des doctorats conduits au plan national et international
- améliorer l'accueil des collaborateurs étrangers. Cela pourra mieux se faire lorsque les espaces disponibles auront augmenté
- développer la gestion des indicateurs statistiques pour appuyer le développement stratégique de la Faculté.

Si ces objectifs n'ont pas pu être atteints, c'est principalement par le fait que la plupart d'entre eux relèvent de domaines qui échappent totalement ou partiellement au contrôle de la Faculté.

Dans ses lignes principales, le plan de développement ne change pas significativement. Les priorités de la Faculté demeurent les mêmes et les moyens dont elle dispose pour travailler à leur concrétisation sont généralement adéquats (sous réserve des compléments en encadrement évoqués ci-dessus). On peut

relever en particulier la perspective très réjouissante du redéploiement des unités de la Faculté dans le bâtiment Anthropole, opération complexe qui a déjà été soigneusement préparée au sein de la Faculté.

Activités

Dotée d'un budget de CHF 35'500'000.- (dont 33'500'000.- pour les salaires de l'ensemble du personnel) pour l'année 2011, la Faculté s'est efforcée de renforcer l'encadrement des étudiants en histoire, histoire de l'art et cinéma. Elle a aussi pu soutenir les activités de recherche, soit en finançant des décharges partielles d'enseignement pour la réalisation de projets spécifiques, soit en soutenant des publications, soit encore en complétant des financements FNS qui avaient été réduits par rapport aux requêtes déposées.

A la rentrée 2011, la Faculté comptait 2'200 étudiants (2'250 en 2010), dont 1'280 Ba (1'330 en 2010), 520 Ma – y c. 20 licences (570 – y c. 90 licences en 2010), 350 doctorants (350 en 2010) ; il faut pourtant rappeler que chaque étudiant de Ba suit deux programmes en disciplines de base ainsi qu'une discipline complémentaire, ce qui porte le nombre d'inscriptions dans les différents programmes à 4'660. D'où la nécessité d'une force d'encadrement nettement plus importante que dans d'autres facultés où les cursus sont structurés autour d'un seul programme.

En 2011, la Faculté a délivré les titres suivants : 245 bachelors, 89 masters, 22 masters avec spécialisation, 56 licences, 19 doctorats.

Les 456 collaborateurs de la Faculté se répartissent comme suit : 388 enseignants-chercheurs (dont 166 assistants), 68 membres du personnel administratif et technique.

9.4 Faculté des sciences sociales et politiques (SSP)

La dynamique engagée au sein de la Faculté, en particulier par le développement des sciences du sport et des sciences sociales a de quoi réjouir. Les réalisations dans ce domaine sont de plus en plus reconnues et contribuent au renforcement de notre culture de la recherche.

Les transformations internes prennent du temps et tout changement, notamment dans les structures de l'enseignement, entraîne des résistances considérables. La réforme de l'enseignement des méthodes en constitue une nouvelle démonstration. Sa mise en œuvre nécessite une énergie conséquente. En dépit de l'important travail de conviction à entreprendre, la plupart des objectifs fixés en 2007 ont été atteints et quelques nouveaux chantiers ont même été ouverts. Certaines des réformes encore en attente nécessitent des impulsions et des coordinations dépassant les limites d'action d'une seule faculté. Le Décanat s'emploie à les rendre possibles.

Suivi du plan d'action

Organisation

Réorganiser la structuration de la Faculté

La Faculté a gagné un peu en cohérence et en efficacité avec :

- la fermeture de l'Institut de mathématiques appliquées dont les collaborateurs ont rejoint l'Institut de psychologie ou celui des sciences sociales
- le regroupement des laboratoires Misc et Pavier en Centre LINES (Centre de recherche sur les parcours de vie et les inégalités) où le Programme de recherche national (PRN) Lives pourrait à terme être pérennisé
- le renforcement du personnel académique de l'Observatoire science politique et société (OSPS).

En regard de l'activité des laboratoires, l'étude de la pertinence de maintenir deux petits instituts non chargés d'une filière d'enseignement (l'OSPS et l'Institut d'histoire économique et sociale) reste d'actualité.

Améliorer la gestion et le fonctionnement

Pour que le Décanat reste une force de propositions malgré ses charges, l'article 7 du Règlement de Faculté a été révisé. Il porte de deux à quatre le nombre possible de vice-Doyens. Une concentration de certaines structures qui seraient alors mieux à même d'assurer un partage des responsabilités, garantirait une meilleure efficacité des activités décanales. Le Décanat s'interroge ainsi sur la pertinence de maintenir trois commissions de planification.

Le bilan de la nouvelle structuration de la Faculté, prévu fin 2011, est en cours de préparation. Le fonctionnement des laboratoires et leur responsabilité de gestion, particulièrement en regard de la valorisation de la recherche, seront abordés.

Le Décanat a proposé à la Direction d'intégrer les vices-Doyens chargés de la recherche dans la Commission de la recherche (CR) UNIL pour en faire un réel lieu de réflexion et de coordination, à l'instar de ce qui existe pour l'enseignement. La proposition a été bien accueillie et une réforme est en cours.

Le Décanat cherche à clarifier le fonctionnement des commissions de présentation. Il a créé une base de données des cahiers des charges des professeurs, MER et MA de manière à en faciliter le suivi. Les facultés n'ayant toujours pas accès à SAP et à d'autres outils centralisés de gestion RH, la base de données SSP mise en place depuis 2009 s'avère fort utile comme outil de pilotage partagé avec les instituts et les commissions, en particulier pour planifier et organiser le déménagement vers Géopolis.

Maintenir et renforcer un bon dispositif d'information et de communication

Le site web a été revu pour, d'une part, mieux répondre aux besoins des étudiants et, d'autre part, valoriser la recherche. Le processus est encore en chantier sur ce dernier point. L'amélioration de l'information sur la recherche et à l'attention des chercheurs a en effet été reprise dans trois groupes de travail interservice et interfacultaire qui devraient aboutir à des propositions concrètes en 2012. Le 1^{er} numéro de la newsletter *eSSpace recherche* a été mis en ligne lors de la Journée de la Recherche.

L'accueil des nouveaux enseignants a été amélioré notamment en responsabilisant les secrétaires à cet égard. Mais le temps manque encore aux cadres pour faire de la communication une priorité.

Recherche

Récolter des données fiables sur la recherche dans la Faculté

Ce point est lié à la visibilité de la recherche et à l'évaluation de sa qualité.

Le projet de constituer une structure dynamique pour valoriser la recherche est en cours mais se heurte à l'éparpillement des données. Devant les contraintes dans l'usage d'Unisciences, la base de données n'est pas régulièrement actualisée par les collaborateurs dont un certain nombre ont créé leur propre site. Suite aux difficultés rencontrées dans l'utilisation d'Unisciences et de SERVAL, un des groupes de travail interfacultaire a identifié quelques améliorations à apporter. Un rapport intitulé « La visibilité scientifique de la recherche menée à l'Université de Lausanne : problèmes et propositions » sera soumis prochainement aux facultés avant d'être transmis à la Direction.

Face à l'absence de directives cadres similaires à celles présidant aux démarches d'autoévaluation de l'enseignement, la CR de la Faculté n'a pas souhaité s'engager dans un travail plus approfondi pour éviter la production de documents susceptibles d'être rapidement obsolètes. L'intégration des vices-Doyens dans la CR UNIL devrait permettre de faire avancer ce dossier.

Diminuer les charges d'enseignement des enseignants chercheurs de la Faculté

L'objectif de porter à six heures la charge d'enseignement d'un professeur est atteint sauf en sciences du sport où le nombre d'enseignants ne le permet pas encore. Toutefois, la charge reste lourde, particulièrement en première année au vu des effectifs d'étudiants. Concilier les activités de recherche et d'enseignement tient de la gageure, notamment quand les recherches impliquent un travail de terrain.

Le Décanat a dressé un rapport qui vise, d'une part, à identifier le temps réel à disposition de la recherche dans les cahiers des charges, d'autre part, à formuler une proposition d'organisation permettant aux chercheurs de se consacrer ponctuellement de manière intensive à une recherche, par exemple pour la finaliser.

L'analyse relève deux points :

1. le cahier des charges reflète de manière très incomplète les tâches effectives. Si l'enseignement y occupe une place importante, il comprend par ailleurs nombre de tâches invisibles qui, accumulées, réduisent et morcellent le temps pouvant être consacré à la recherche qui ne s'effectue dès lors que par fragments temporels épars
2. il existe une grande variabilité dans le cahier des charges réel des enseignants-chercheurs. Ce rapport sera discuté avec la Direction afin d'étudier si les propositions qu'il contient peuvent être mises en œuvre.

Augmenter le taux d'obtention du doctorat

En 2011, 41 projets de thèse ont été déposés (44 en 2010) et 22 thèses ont été soutenues (14 en 2010). Le nombre de thèses achevées est donc en augmentation. Parmi les 44 nouveaux doctorants enregistrés, 22 ont un statut d'assistants et 12 de doctorants FNS. 10 doctorants ne sont par conséquent pas financés par

9. Rapport des facultés

l'UNIL et leur situation matérielle est inconnue. Ils n'étaient que 5 sur 44 en 2010. Cette situation doit donc être suivie avec attention.

Enseignement

Réduire le nombre d'examens

Jusqu'ici, cette réflexion n'a pas avancée significativement en SSP. La généralisation de la double correction des examens introduite par le RGE est une opportunité pour relancer le débat sur la réduction de leur nombre. Les travaux du groupe de travail « Multiplication des évaluations », mis en place au niveau de l'Université, permettront peut-être d'avancer dans cette direction.

Améliorer les conditions d'encadrement à tous les niveaux d'études

Les autoévaluations des cursus placent cette amélioration au cœur de leur réflexion. En psychologie, le Décanat espérait une amélioration suite à l'introduction du nouveau plan d'études de Ba. Or, l'augmentation des étudiants de psychologie¹ réduit l'effet, de même que l'augmentation du nombre de cours obligatoires imposée par les exigences nationales. Point positif cependant, les enseignants travaillent à une meilleure répartition des travaux de Ba. En sciences du sport, le corps enseignant a été renforcé et devrait l'être encore en 2012. Mais là également, les effets attendus seront limités en raison de la progression du nombre d'étudiants surtout en master.

Un nouveau plan d'études pour l'enseignement des méthodes dans les Ba de sciences sociales et science politique sera soumis ce printemps au Conseil de faculté. Cette réforme a pour objectifs : construire un cursus harmonisé et incrémental, améliorer l'encadrement dans les séminaires, intégrer le volet « MAGELLAN ». Adoptée, la réforme entrerait en vigueur en 2012.

Initié par l'Association des étudiants de SSP (AESSP) en partenariat avec le Décanat et soutenu par la Direction dans le cadre du FIP, un projet original de tutorat par les pairs s'adressant à l'ensemble des étudiants entrera en vigueur dès le semestre de printemps 2012. Bénéficiant d'une formation du CSE et d'un engagement comme assistant-étudiant, des étudiants avancés animeront des ateliers sur la prise de notes, la rédaction de dissertations académiques, la rédaction de notes de lecture, la préparation aux examens. Ce tutorat, comme ceux mis en place par les filières, sera évalué dans deux ans.

Une réflexion, menée également en collaboration avec le CSE, sur l'acquisition et le renforcement des compétences académiques a conduit au lancement de six séminaires pilotes. Cette démarche permet par ailleurs de familiariser les enseignants et les étudiants avec les « objectifs de formation » à mettre en place dans le Cadre national de qualification de la Suisse (NQF-CH).

Un état des lieux a été fait sur les résultats universitaires des étudiants en mobilité horizontale et verticale. Après avoir constaté que ces étudiants rencontrent parfois des problèmes liés en particulier à une différence de culture académique, il a été décidé de leur proposer des ateliers de tutorat.

¹ 254 étudiants de 1^{ère} année en 2009, 231 en 2010 et 381 en 2011, en 2^e partie de Ba nous passons de 251 à 281.

Obtenir une mesure du taux d'échec et une connaissance des raisons d'abandon des étudiants

Les statistiques sont soumises annuellement aux commissions d'enseignement. L'analyse des raisons d'abandon est cependant peu aisée et demanderait un suivi quasi-individualisé hors de nos moyens. Il a semblé dès lors plus utile de mettre en place des dispositifs tels que le tutorat et la réforme de l'enseignement des méthodes pour agir sur ces taux d'échec et d'abandon.

Examiner, sous l'angle des moyens dont la Faculté dispose, la possibilité de garder et d'exploiter un contact régulier avec ses anciens étudiants (*alumni* entre autres)

L'Association des Ancien-ne-s Etudiant-e-s en Sciences du Sport (Aasul) s'est créée au printemps 2011. L'ensemble des filières dispose désormais d'une structure *ad hoc*.

En 2012, une réflexion doit être conduite avec les associations afin d'optimiser l'utilisation de la nouvelle plateforme Alumnil. La Faculté n'a toutefois pas reçu de ressource spécifique pour animer ce nouveau canal de communication.

Autres objectifs

Faciliter l'insertion des étudiants dans le monde professionnel

La collaboration entre le groupe de travail pour les stages en psychologie et le groupe de travail du master devrait aboutir pour la rentrée 2012 et la possibilité d'effectuer un stage sera ainsi offerte dans tous nos masters.

Pour la première fois en 2011, l'association Profilages, qui vise à aider les étudiants de SSP à trouver des stages et à cerner les possibilités de carrière qui s'offrent à eux, a participé à l'organisation des Career Days.

Encourager la formation pédagogique et technique des assistants et des enseignants

La fréquentation du CSE est stable par les 22 assistants et 12 enseignants.

97 enseignants ont eu recours à l'assistance de l'ingénieure pédagogique.

En plus du projet lié au tutorat, ont été soutenus par le FIP :

- la création et l'utilisation d'une collection d'extraits de films comme outils pédagogiques dans les enseignements de psychologie de l'adolescence
- les tutoriaux vidéo pour l'utilisation du logiciel statistique R
- la précision des besoins de formation en science politique.

9.5 Faculté des Hautes études commerciales (HEC)

L'année 2011 aura tenu toutes ses promesses. En 2010, la Faculté annonçait un grand nombre de recrutements et une liste impressionnante d'événements pour le centenaire de HEC. Tous les objectifs ont été atteints ! Une douzaine de nouveaux professeurs ont rejoint la Faculté et d'autres arrivent dans les prochains mois. Le bilan du centenaire est très bon. Le renouvellement de notre accréditation EQUIS a été acquis et confirmé par l'European Foundation for Management Development (EFMD) en décembre 2011.

Cette année aura été celle du centenaire de HEC avec son cortège de fêtes, de séminaires, de conférences, de rencontres, de réflexions et d'événements. Le tout

9. Rapport des facultés

avec pour fil conducteur le « *management responsable* ». Le centenaire, ce fut notamment la publication de l'ouvrage « *Pour un Management Responsable au 21^e siècle* », rédigé par 30 professeurs et chercheurs de HEC. Publié en anglais, français et allemand, le livre est un joli panorama du management responsable avec des points de vue variés venant de toutes les disciplines de la Faculté sur ce sujet passionnant. Sans oublier un rapport, en français et en anglais, sur les indicateurs du management responsable, largement diffusé, notamment au Forum des 100.

Du côté des professeurs et des chercheurs, l'activité de recherche reste toujours aussi intense, largement reconnue et de grande qualité : publications, séminaires, communications scientifiques et projets FNS ou internationaux. De nouvelles collaborations internationales ont été initiées, notamment par la visite de chercheurs prestigieux à l'occasion du centenaire.

Au niveau de l'enseignement, le début de l'année 2011 a été marqué pour HEC par le lancement effectif d'un nouvel EMBA *in Asset and Wealth Management*, en partenariat avec l'Université de Carnegie Mellon et avec l'appui du *Swiss Finance Institute*. Le premier module a eu lieu sur le campus en avril et le second vient de s'achever. A la rentrée académique 2011, le nouveau master commun avec la Faculté de Droit a également démarré dans le domaine du droit des affaires, de l'économie et de la fiscalité.

Dans le cadre des relations extérieures, de nombreuses actions ont été lancées ou développées en 2011, parmi lesquelles la mise en place du Centre de carrière au sein duquel œuvrent conjointement *Careerworld* et la conseillère en orientation aux études, la création d'une cellule communication, le développement d'accords avec l'ensemble des Swissnex et certaines Swisscham pour être représentés dans leurs régions respectives par de jeunes stagiaires « ambassadeurs d'HEC », de nouveaux cours en entrepreneuriat et sur le management en Chine, la visite des experts d'EQUIS, des contacts renforcés avec les entreprises (les « Matinales HEC », une newsletter *IHECture* envoyée chaque trimestre à plus de 20'000 contacts, de nombreux workshops sur le campus et des programmes de formation continue, le salon des entreprises responsables avec la présence de plus d'une trentaine d'entreprises etc.), des stages de plus en plus nombreux y compris à l'étranger et des rankings qui grimpent.

Pour l'année 2012, le programme s'annonce tout aussi chargé et attractif. Le lancement et l'animation de la plateforme interfacultaire PRIME (Platform for Responsible Innovation, Management and Economics). La préparation d'un nouveau master dans le domaine de l'éco-innovation et du développement durable avec la FGSE. Un module de formation et un jeu d'entreprise (business game) en collaboration avec HEC Montréal. Le renouvellement de l'accréditation OAQ et les premières démarches pour l'accréditation AACSB. Encore et toujours des recrutements. Des nouveaux locaux et des déménagements pour certaines unités. Et un nouveau Décanat à la prochaine rentrée académique.

Plan d'action

Principaux développements :

Meilleure coordination des cours et rééquilibrage des taux d'encadrement

Le plan de recrutement préparé par la Commission de planification académique (CPA), confirmé par le Conseil de Faculté et approuvé par la Direction en 2010 a été

mené à bon terme et a permis le recrutement de 12 nouveaux professeurs en 2011.

Ce renforcement exceptionnel devrait permettre d'animer de nouvelles recherches, de soutenir les programmes, notamment ceux lancés en collaboration avec d'autres facultés (droit) et de renforcer les taux d'encadrement dans les premières années.

Confirmation de la place de la formation continue en HEC

Un troisième track dans l'Executive MBA a été lancé en « Healthcare management » à la rentrée 2011. Ainsi que mentionné ci-dessus, l'Executive MBA in Asset and Wealth Management en collaboration avec le Swiss Finance Institute (SFI) et Carnegie Mellon University a démarré au printemps 2011.

En complément des divers certificats et diplômes auxquels HEC participe dans le cadre de la FCUE (marketing, gestion culturelle, économie de la santé), plusieurs actions de formation des cadres en entreprises ont été poursuivies ou déployées, dont la formation de cadres supérieurs de la Banque Cantonale Vaudoise sur la transmission d'entreprises, la formation interentreprises sur la transmission d'entreprises, la formation personnalisée aux cadres supérieurs en management pour les Services Industriels de Genève, Ecole d'été en actuariat, et la formation continue pour les professeurs de gymnase.

Soutien aux associations d'étudiants

Les diverses associations d'étudiants affiliées à la Faculté (Comité des étudiants, AIESEC, HEC Espace Entreprise, Start, Junior Entreprise et l'Association des *alumni*) ont continué à bénéficier du soutien actif de HEC, notamment dans l'organisation d'événements d'importance pour la vie de la Faculté, tels que le forum annuel de l'emploi « Career Days », la remise du « Prix Strategis », le Bal HEC, les conférences, rencontres et autres 5 à 7 des gradués HEC.

Meilleur suivi des diplômés (Bachelor, Master, Doctorat)

Plusieurs enquêtes sont menées régulièrement pour suivre l'évolution des gradués, dont certaines par l'Association des *alumni*. HEC collabore aussi avec certains organismes qui produisent des classements internationaux, dont le Financial Times qui fait figurer certains de nos masters dans ses classements annuels.

Augmentation des moyens financiers propres d'HEC

Plusieurs actions de formation continue sont déployées (cf. ci-dessus) et plusieurs mandats institutionnels ont été menés en 2011. Une levée de fonds a été réalisée dans le cadre du centenaire. Le nombre de projets de recherche, notamment FNS, reste important.

Développement du plan stratégique quinquennal de la Faculté

Le plan stratégique a fait l'objet d'une révision dans le cadre notamment du rapport EQUIS et dans la perspective de l'évaluation (OAQ) de la Faculté en 2012.

Ce plan a notamment fait une place importante aux manifestations des 100 ans d'HEC, qui s'inscrivent dans la vision à long terme de la Faculté, en particulier dans le cadre d'un management responsable.

Amélioration de l'identité corporative

Le centenaire a été l'occasion d'initier un travail de fond pour améliorer l'image d'HEC, cibler la communication et augmenter la visibilité dans la Société. Tout le

9. Rapport des facultés

programme du centenaire a été construit sur le thème du « *management responsable* », avec une volonté d'ouverture sur la société civile, une ambition internationale et le souhait de pérenniser certaines activités.

La newsletter *IHECture* est publiée trimestriellement et envoyée à près de 20'000 entreprises, VIP, responsables, amis et autres relations de la Faculté. De plus, une collaboration rapprochée et des séances régulières avec UNICOM ont contribué à assurer une meilleure coordination des actions.

Augmentation de la visibilité, sur le site internet de HEC et dans les medias

Le projet centenaire HEC a permis de construire un nouveau site web « *HEC 100 ans* », de lancer une importante campagne de presse et d'annoncer des événements à forte résonance dans les médias nationaux. Ce travail se poursuit actuellement par une refonte en profondeur du site web de HEC avec UNICOM. La mise en place de la cellule de communication au sein de la Faculté s'inscrit directement dans cette volonté d'HEC d'augmenter sa visibilité médiatique.

Intégration des résultats de recherches personnelles dans les enseignements

Cette intégration a continué de se développer dans les programmes de master, en faisant le lien entre les connaissances scientifiques et les pratiques professionnelles des acteurs économiques. Plusieurs cours de méthodologie de recherche sont régulièrement suivis par les étudiants de master et les doctorants.

Meilleure préparation des étudiants pour entrer dans la vie active

Dans le cadre du développement de l'apprentissage des langues dans le cursus de bachelor, le programme de la deuxième année comprendra, dès la prochaine rentrée, un enseignement d'anglais obligatoire. Toujours en bachelor, une offre de cours est dorénavant proposée aux étudiants pour développer leur esprit d'entreprendre, qui connaît un joli succès. Des cours favorisant le développement des aptitudes personnelles et interpersonnelles des étudiants (soft skills) continuent de se développer sur une base régulière.

Le code de conduite, mis en place en 2010 et que les étudiants signent en commençant leurs études, fait également partie d'un dispositif que la Faculté met en place pour promouvoir un management responsable.

Le service de conseil aux études a été couplé avec le bureau de placement « Career World » afin de guider de manière encore plus efficace les étudiants dans leur parcours d'études, la recherche de stages et leur insertion dans le monde professionnel.

Développement d'un soutien pédagogique à distance

On observe une progression constante du nombre de cours disponibles sur *Moodle* et autres plateformes pédagogiques.

Par ailleurs, la réflexion se poursuit pour étudier l'adoption d'un système de « e-portfolio management » permettant aux étudiants d'autoévaluer l'acquisition des compétences développées tout au long de leur cursus et les acquis de l'expérience.

Renforcement des liens avec la société, le Canton et les futurs étudiants

HEC a poursuivi l'effort porté sur les stages donnant droit à des crédits dans le cadre des masters (plus de 150 stages master confirmés en 2011) et du bachelor. Les expériences d'ambassadeurs HEC avec les Swissnex house (San Francisco, Boston, Singapour, Shanghai et Bangalore) se sont révélées très encourageantes.

En plus des activités de formation continue qui renforcent nos liens avec les entreprises, l'année 2011 a vu la réalisation de plusieurs dizaines de mandats institutionnels, principalement par l'Institut CREA de macroéconomie appliquée et l'Institut d'économie et de management de la santé. Mais surtout le centenaire HEC a considérablement renforcé les liens avec la Société.

Afin de mieux s'ancrer au tissu industriel régional et augmenter son ouverture internationale, HEC a complété son comité de liaison avec six Doyens d'Ecoles de gestion européennes.

Favoriser la collaboration entre chercheurs HEC

Le Laboratoire Expérimental d'HEC (LABEX), opérationnel depuis la rentrée 2010, a permis la tenue de près d'une centaine de séances d'expériences en favorisant une étroite collaboration entre chercheurs de différents domaines.

Favoriser la collaboration entre chercheurs HEC et chercheurs externes

Les collaborations avec plusieurs facultés de l'UNIL ont été renforcées : master commun avec la Faculté de droit, meilleur ancrage avec le CHUV en économie de la santé, création de la plate-forme *PRIME* avec la Faculté des géosciences et de l'environnement, discussion préparatoire avec l'Ecole de biologie, animation de la plateforme P2I en informatique.

Plusieurs projets de recherche à forte composante internationale, notamment SYNERGIA, Joint Research Project avec le Kenya, Projet nationaux de Recherche (PNR), EU et ERC (European Research Council) se poursuivent et permettent d'entretenir des collaborations fortes avec des chercheurs étrangers.

Les mesures prises par la Faculté pour soutenir financièrement l'organisation de séminaires de recherche ont permis de recevoir la visite d'un grand nombre de chercheurs externes et d'initier de nouvelles collaborations.

Quelques faits et chiffres

Douze professeurs sont venus renforcer la faculté en 2011.

Ont été décernés pour l'année académique 2011 (sans compter les certificats et autres titres de formation continue) :

- 277 Bachelors of Science
- 230 Masters of Science
- 19 Thèses de doctorat
- 29 Diplômes d'Executive MBA in Management & Corporate Finance
- 26 Diplômes en Management of Technology (conjointement avec l'EPFL).

En matière de recherche, sur la base des références introduites dans *Unisciences* par les chercheurs, on dénombre 262 articles (avec comité de lecture) et dix livres rédigés par des chercheurs de HEC en 2011.

Sur base d'une déclaration faite en ligne par les professeurs, une vingtaine de mandats institutionnels ont été réalisés pour environ CHF 1 million en 2011.

En 2011, le FNS a octroyé des financements pour dix nouveaux projets pour un total d'environ CHF 2'600'000.-.

9. Rapport des facultés

Dans le cadre du ranking des meilleures écoles de gestion établi par Eduniversal, HEC est entrée dans le palmarès des 100 meilleures « Business Schools » du monde. Eduniversal a également établi un classement des masters mondiaux dans lequel les masters HEC sont extrêmement bien placés, entre la 8^e et la 24^e place pour l'Europe de l'Ouest.

A retenir parmi les événements publics d'importance dans la vie de la Faculté :

- La journée du centenaire, avec une journée de conférences et d'ateliers sur le « nouveau management » organisée dans le cadre d'une expérience pédagogique unique, par le groupe d'étudiants « HEC Centenary », un concert et un repas de gala en présence de la Présidente de la Confédération, Madame Micheline Calmy-Rey, où ont été rassemblées plus de 500 personnes, amies de HEC du monde économique et politique
- Le débat du centenaire, animé par Delia Meth-Cohn, directrice éditoriale de « The Economist » avec la participation de Darrell Duffie de Stanford University, Pierre Landolt Président de la Fondation Famille Sandoz, Laura D'Andrea Tyson de l'University of California Berkeley, Susan George Présidente honoraire d'ATTAC France, Paola Ghillani, et Klaus Schwab, fondateur du World Economic Forum
- La cérémonie d'ouverture des cours de l'année académique 2011-2012 s'est tenue le 21 septembre 2011. A cette occasion, Monsieur Jim Stengel, invité d'honneur, a donné une conférence en anglais intitulée « Responsible Marketing : Lessons Learned from the Greatest Brands in the World », devant un public de plus de 400 personnes provenant de tous les horizons : étudiants, professeurs, journalistes etc.
- Les cérémonies de remise des diplômes qui se sont déroulées le 22 novembre 2011 pour les bachelors et le 23 novembre 2011 pour les masters. Plus de 1'500 personnes ont ainsi pu partager cet événement phare dans la vie de la Faculté, que constitue la remise de leurs titres à nos diplômés

et plus d'une vingtaine d'autres événements du centenaire HEC.

9.6 Faculté des géosciences et de l'environnement

La Faculté a été fortement engagée durant toute l'année 2011 dans le processus de réflexion et de décision lié au projet de restructuration, pour lequel elle a reçu un mandat de la Direction de l'UNIL au printemps 2010. Visant le développement du domaine des sciences de l'environnement (naturelles, humaines et sociales), il invitait à redéfinir le nombre d'instituts dans un souci d'équilibre entre les différentes composantes de la Faculté et à reconfigurer les instituts les plus récents selon les orientations scientifiques effectives. En contrepartie, la Direction a annoncé son soutien au déploiement de la Faculté sur des axes renforçant ou complétant les compétences actuelles dans l'environnement.

Ce processus est en phase avec les résolutions prises après l'autoévaluation de la Faculté en 2007, en particulier autour des deux premiers objectifs (préciser la stratégie scientifique de la FGSE, rationaliser la gouvernance) pour lesquels des actions avaient déjà été entreprises ; il influence trois autres axes (améliorer l'enseignement, optimiser la participation des étudiants, améliorer la communication).

Une Commission de planification académique avec une composition large impliquant également des membres du corps intermédiaire et des étudiants a travaillé activement durant plusieurs mois et a rendu son rapport à la Direction en novembre 2011. Ses propositions sont pour l'essentiel : (1) un regroupement en trois instituts (Institut de géographie et de la durabilité - IGD, Institut des processus de surface de la Terre - IPST, Institut des Sciences de la Terre - ISTE) qui seront profilés comme des Unités de recherche (UR) avant tout ; (2) une organisation de l'enseignement au niveau facultaire dont la création d'une Ecole des géosciences et de l'environnement est une manifestation nouvelle et tangible ; (3) la définition du profil de trois à quatre nouveaux postes. Ces propositions ont pour l'essentiel été acceptées dans l'intervalle par la Direction de l'UNIL. La nouvelle structure devrait être mise en œuvre au 1^{er} août 2012.

Le recrutement pour le poste de professeur ordinaire en économie de l'environnement, engagé en 2011, devrait être parachevé en 2012 ; dans la foulée, le Décanat engagera prochainement les démarches pour les autres pourvues immédiatement planifiées, en flux globaux et locaux des éléments aqueux des cycles organiques, d'une part, et en télédétection et monitoring environnemental, d'autre part.

La visibilité de l'environnement sortira renforcée de cette restructuration, comme la coopération interdisciplinaire au niveau facultaire, avec la possibilité pour chaque professeur d'être également associé à un autre institut de la Faculté.

Dans le même temps, la Faculté a procédé à l'autoévaluation de deux de ses cursus, celui du bachelor, et celui du master de géologie mené dans le cadre de l'Ecole lémanique des sciences de la terre (ELSTE) ; cette dernière autoévaluation a d'ailleurs pu être menée de manière concertée et conjointe avec l'UNIGE, tant au niveau de la Direction que des Décanats ; une collaboration qui permet une économie de temps et de moyens tout en restant efficace. L'autoévaluation a fait ressortir un certain nombre de points sur lesquels la future Ecole des géosciences et de l'environnement pourra s'appuyer afin de poursuivre les améliorations dans le secteur de l'enseignement.

L'arrivée de nouveaux enseignants à l'Institut de Géographie, l'Institut de minéralogie et géochimie et l'Institut de Géophysique dans cette phase importante s'avère très positive et dynamisante. Leur intégration a été favorisée, ces nouveaux collègues s'y impliquant de leur propre gré avec bonheur et apportant de nouvelles visions et expériences qui sont venues étoffer les réflexions engagées en 2010.

Créer une communauté forte

La restructuration a continué de faire l'objet d'un débat élargi au sein de la FGSE et au sein du Conseil de faculté tout comme dans ses corps. Des rencontres ont été régulièrement organisées pour dialoguer. Elles ont permis de mieux se connaître et, aussi, mieux se comprendre. Ce processus est amené à perdurer.

La cérémonie d'ouverture des cours de mi-septembre reste placée en fin de matinée plutôt qu'en fin d'après-midi, afin d'y associer le plus grand nombre possible de personnes de la Faculté : étudiants, enseignants, PAT. Cet objectif est atteint puisque, depuis 2009, plus de 250 personnes y ont régulièrement participé, soit le quadruple par rapport à l'effectif de 2007.

La deuxième édition de la demi-journée « Jeunes Chercheurs et Géobroche » a permis à nos jeunes chercheurs de présenter leurs travaux, favorisant la

9. Rapport des facultés

connaissance mutuelle ; cet après-midi consacré à la recherche est suivi d'un raout pour toute la Faculté qui mobilise de façon croissante.

Optimiser la participation des étudiants

Des rencontres semestrielles avec le comité de l'Association des étudiants de géosciences et environnement (AEGE) sont organisées depuis fin 2009 et entretiennent une étroite collaboration. Le Décanat soutient fortement nombre d'actions d'associations étudiantes : concours de tee-shirts, rencontre nationale d'étudiants d'environnement, maintien de lieux sociaux (Workchope) dans l'Institution, Journée des Métiers ou publications.

Au rang des avancées significatives, le Décanat relève l'implication désormais systématique d'étudiants au sein des comités scientifiques de master, ce qui permet de tenir compte des attentes des étudiants dans la révision des plans d'études.

Surtout, pour la première fois et comme exposé ci-dessus, les étudiants ont été associés directement à la Commission de planification académique durant tout l'été et l'automne 2011.

Réviser l'enseignement

La Faculté procèdera à l'autoévaluation de tous ses cursus d'ici à 2015. En 2011, elle a pratiqué cet exercice sur le cursus de bachelor et sur le master de géologie de l'ELSTE. Le processus d'autoévaluation est en cours de finalisation. Pour mettre en œuvre ses principales conclusions, le Décanat comptera largement sur la future Ecole des géosciences de l'environnement qui permettra, notamment, de complètement réviser et renouveler le rôle et la fonction tenus aujourd'hui par la Commission de l'enseignement.

La Faculté reste impliquée dans un ensemble d'écoles doctorales (Prodoc, CUSO) et se tient activement informée des projets y relatifs.

Développer la Recherche

Le Décanat a développé dès 2007 une forte identité de la recherche et de l'excellence et engagé différentes actions ; la FGSE continue d'obtenir des signaux très favorables et tangibles de cette politique (fonds externes, crédibilité auprès des partenaires internes et externes).

Le fonds d'investissements de la Faculté (FINV) continue d'encourager des requêtes de différents types liés soit aux investissements, soit au soutien de projets (notamment interdisciplinaires) et autres workshops.

Les montants distribués entre 2007 et 2011 représentent CHF 2'641'000.- sur l'investissement en machines de laboratoires et matériel d'enseignement et CHF 600'000.- sur le soutien à des projets de recherche interdisciplinaires, des projets nationaux ou internationaux et des workshops (Type I : CHF 1'605 million ; Type II : CHF 1'036 million ; Type III : CHF 156 millions ; Type IV : CHF 137 millions et Type V : CHF 200 millions). Quant aux *matching funds* en provenance de fonds ou d'institutions externes, ils représentent plus de CHF 1,4 million sur cette même période.

Le Décanat continue de valoriser l'interdisciplinarité à travers ce mode de financement.

Le niveau de succès de la FGSE est élevé quant à l'obtention de requêtes FNS (nombreux doctorants) et cette pratique, qui est fortement valorisée, tend à se généraliser dans l'ensemble des instituts.

L'UNIL et la FGSE ont initié et obtenu l'accueil d'un très important centre de compétences national et international autour d'une sonde ionique (SWISS SIMS Facility), cofinancée avec plusieurs autres institutions de recherches et académiques suisses.

Développer une politique de communication

En 2011 comme en 2010, la Faculté a mené des actions concrètes pour la promotion de ses masters.

Une réflexion plus approfondie sur la communication au sens large (interne, externe, valorisation etc.) est désormais engagée en termes de ressources et de coordination avec une cellule de communication lancée en janvier 2012 : un recrutement est intervenu sur un poste structurel de valorisation scientifique et un autre, conjoncturel, est envisagé sur des questions de valorisation et d'expertise environnementale.

Autres champs d'action

Le Décanat est heureux de voir certains efforts aboutir avec la réactivation de projets liés à Pont-de-Nant, qu'il continue de promouvoir comme terrain d'étude privilégié. Il continue de mener de front des dossiers ouverts qui sont autant de déclinaisons de son plan d'action et espère parvenir à mener des actions concrètes en faveur de l'interdisciplinarité *via* une augmentation de la dotation du fonds d'investissement, de la définition d'objectifs pédagogiques à l'échelle des cursus et programmes d'études en s'appuyant sur le cadre national de qualification (NQF) et du déploiement d'une offre de formation continue. Enfin, le Décanat actuel, qui sera renouvelé en été 2012, met tout en œuvre pour que l'équipe suivante puisse poursuivre le développement de la Faculté en s'inscrivant dans une ligne mettant en exergue l'intérêt de la Faculté, avant celui des instituts ou des groupes de recherche.

9.7 Faculté de biologie et médecine (FBM)

L'année 2011 a été une année marquante pour la Faculté, en particulier pour ses Ecoles de biologie et de médecine qui ont procédé à l'autoévaluation du Bachelor en biologie et à l'accréditation OAQ du cursus lausannois de médecine selon les dispositions de la Loi sur les professions médicales. A noter également que la Faculté a pour la première fois organisé l'intégralité des examens du cursus de médecine réformé intégrant l'examen fédéral pour l'obtention du diplôme de médecin.

La gouvernance de la Faculté a été marquée en 2011 par l'absence du Doyen Patrick Francioli pour raisons de santé pendant deux mois. Durant cette période, la Direction du Décanat a été assurée par le vice-Doyen Pierre-André Michaud.

Parmi les projets de la Faculté, ADIFAC (Archivage et diffusion de l'information facultaire) reste une préoccupation importante. Le projet est passé par une phase intermédiaire durant laquelle a été mené un audit afin de recenser les difficultés rencontrées sur le plan technique, mais aussi évaluer son impact au sein de la FBM. L'année 2012 sera d'autant plus importante pour ce projet qu'une évaluation sur le

9. Rapport des facultés

plan fédéral est en cours pour définir la manière dont les activités académiques des hôpitaux universitaires doivent être recensées.

On relèvera également l'accélération de deux importants projets que sont le recrutement du futur chef du Centre du cancer lausannois et la réflexion entreprise sur les neurosciences fondamentales.

L'année 2011 n'a toujours pas permis de trouver une réponse à long terme à la problématique des surfaces de recherche disponibles. Bien que des solutions transitoires aient pu être trouvées avec les nouveaux bâtiments du Biopôle, le calendrier pour la construction d'un bâtiment de la recherche au Bugnon et les transformations prévues de l'Amphipôle n'a pu être arrêté.

Communication

Afin de répondre à un besoin croissant de communication interne et renforcer le sentiment d'appartenance au sein de la communauté facultaire, le Décanat a lancé en avril 2011 Info FBM, email d'information distribué à l'ensemble des étudiants et collaborateurs. L'Unité de communication a procédé en 2011 à la publication de 230 actualités, organisé 21 leçons inaugurales (17 PO, 4 PAS). Son effectif a été augmenté d'une assistante en communication à temps partiel.

Relève académique

Le dicastère de la Relève académique est dirigé par un vice-Doyen, avec le soutien d'une adjointe (1 EPT) et de trois secrétaires (2.6 EPT). L'effectif du secrétariat a été entièrement renouvelé.

Commission de la relève académique : La Commission de la relève académique a examiné 37 demandes concernant des titres de MER (Section des sciences cliniques - SSC), PD et PTit (SSC et Section des sciences fondamentales - SSF) :

- 1 pour le titre de MER2, préavisée positivement
- 2 pour le titre de MER1, dont 1 préavisée positivement
- 20 pour le titre de PD, dont 14 préavisées positivement
- 11 pour les titres de PD & MER1, dont 7 préavisées positivement et 4 préavisées positivement pour le titre de MER1 uniquement
- 3 pour le titre de PTit, préavisées positivement.

Commission de planification académique : La Commission de planification académique a examiné 14 demandes concernant des postes de PO, PAS ou PAST :

- 6 repourvues de postes (successions de professeurs), par mise au concours, dont 5 préavisées positivement et 1 mise en suspens
- 8 créations de postes, dont 6 par mise au concours et 1 par appel, dont 7 préavisées positivement et 1 refusée.

Commission consultative pour les promotions : La Commission consultative pour les promotions a procédé à une analyse de ses préavis sur trois ans ; cet examen a confirmé la bonne cohérence de l'évaluation des dossiers.

A fin 2011, étaient actifs 7 groupes de réflexion, 24 commissions de présentation, 2 commissions d'appel, 3 commissions d'évaluation en vue de la titularisation d'un PAST au niveau PAS, 5 commissions de promotion de MER1 au niveau PAS et 3 commissions de promotion de PAS au niveau PO.

En 2011, la FBM a nommé 12 PO, 6 PAS (dont 1 *ad personam*) et 2 PAST boursiers FNS. Elle a promu 4 PAS au rang de PO et 10 PD & MER1 au rang de PAS. 6 PO et 4 PAS ont quitté la Faculté.

Afin de renforcer la relève clinique, le Décanat s'est fixé deux priorités :

1. Mettre en place un recrutement davantage proactif : à la clôture des candidatures, si la qualité/la quantité des dossiers se révèle faible, les présidents et les chefs de service sont alors encouragés à rechercher activement d'autres candidatures
2. Niveau d'exigence élevé pour les dossiers (niveau international).

Enseignement

Un des enjeux traités durant l'année 2011 au sein des Ecoles a été celui du développement de passerelles permettant un passage facilité entre les cursus de biologie (EB-UNIL) et de sciences & technologies du vivant (STV-EPFL) et celui du Master en médecine. Ce projet, initié par la Confédération, devrait à terme pouvoir être appliqué aux étudiants de l'ensemble de la Suisse et être réciproque (médecine>biologie).

Les vices-Doyens de la recherche et de l'enseignement ont initié, dans la cadre d'un groupe de réflexion *ad hoc*, une réflexion visant à améliorer la qualité des critères d'excellence dans le domaine de l'enseignement, afin de donner aux activités de formation la place qui leur est due dans les promotions académiques.

Ecole de Biologie

Son rôle, ses objectifs, et son offre d'études : L'Ecole de biologie a publié une présentation destinée à un large public qui a pour but de l'aider à définir ses priorités et défendre ses intentions auprès des instances compétentes. Cette présentation met également en évidence les compétences acquises par ses diplômés.

Evaluations : L'Ecole de biologie a été impliquée dans deux évaluations de cursus : l'accréditation de la filière pharmacie et l'autoévaluation du Bachelor en biologie. La démarche d'accréditation pour la filière pharmacie menée en coordination avec l'UNIGE a permis de dégager un bilan positif du programme et de formuler des recommandations pour améliorer les cursus de bachelor et master.

L'autoévaluation du cursus du Bachelor en biologie a permis de faire le point sur les objectifs de formation et leur cohérence avec les enseignements donnés, d'identifier les points forts du cursus et les aspects à améliorer, et de tirer un bilan afin de définir de nouvelles priorités. Un plan de développement servira de référence sur les stratégies à entreprendre pour faire évoluer positivement le cursus. L'appréciation par les experts a été très positive.

Organisation administrative : L'Ecole de biologie s'est renforcée avec (1) le recrutement d'une nouvelle collaboratrice en charge de l'organisation des examens et (2) la nomination de Mme DrSc. Liliane Michalik (MER-1) en qualité de vice-Directrice. Ces développements permettent d'assurer un soutien, d'une part, aux étudiants et, d'autre part, aux enseignants.

Effectifs des étudiants : L'effectif des étudiants à l'Ecole de biologie en 2011-2012 a augmenté de 23% pour le Bachelor en biologie et de 41% pour la 1^{ère} année du Bachelor en sciences pharmaceutiques. Les plans d'études 2011-2012 de ces deux

9. Rapport des facultés

curus de l'Ecole de biologie continuent à être améliorés avec des ajustements. Dès cette année, les étudiants en 2^e année doivent disposer d'un ordinateur portable pour les enseignements. Pour les étudiants qui n'en ont pas, l'Ecole de biologie prête les machines pendant la période d'enseignement.

Programme SUR (Summer undergraduate research) : Une deuxième volée en 2011 avec 20 étudiants a été organisée, dont deux de l'UNIL et 18 du monde entier. La plupart des mentors impliqués en 2010 ont renouvelé leur intérêt pour 2011. La pérennisation du programme SUR permet de renforcer la collaboration avec l'EPFL pour les activités sociales et académiques de ce programme. Le Professeur Richard Benton a été nommé en tant que Directeur du programme.

Ecole de médecine

Accréditation OAQ : Au terme d'un processus de relativement longue haleine, l'Ecole de médecine a été accréditée officiellement par l'OAQ et se trouve ainsi la première à recevoir ce label en Suisse. Le processus a été conduit en étroite collaboration avec la Faculté des sciences de l'Université de Neuchâtel, dont une quinzaine d'étudiants rejoignent le cursus de BMed lausannois en début de 2^e année. Les experts ont porté un regard très positif sur le curriculum lausannois. Ils ont cependant posé deux conditions au renouvellement de l'accréditation d'ici sept ans, conditions à la résolution desquelles l'Ecole s'emploie déjà à trouver des réponses adéquates.

Organisation des examens : Depuis 2011, l'Ecole de médecine ne dépend plus de la Confédération pour mener ses examens bisannuels. Seul subsiste pour les étudiants qui souhaitent pratiquer en Suisse la nécessité de réussir un examen fédéral organisé conjointement par des représentants des cinq facultés suisses. Cet examen, premier du genre, s'est déroulé à l'automne 2011 dans de très bonnes conditions. Lausanne a enregistré six échecs, ce qui la situe dans la moyenne suisse.

Direction de l'Ecole : Au 1^{er} septembre 2011, l'Ecole de médecine a connu un changement de direction avec le départ du Professeur Jean-Pierre Hornung, après huit ans d'activité à ce poste, et l'arrivée du Professeur Giorgio Zanetti. La vice-Direction a été reprise par le Professeur Romano Regazzi, en place du Professeur Nicolas Gilliard.

La direction de l'Ecole de médecine a implanté en 2011 pour la première fois à titre expérimental et facultatif un week-end de sensibilisation aux activités interprofessionnelles en milieu clinique, rassemblant 60 étudiants en médecine de 1^{ère} année master et des professionnels de la santé.

L'Ecole a également introduit un cours à option de 12 après-midis, destinés aux étudiants de BMed3 et MMed1, sur les médecines complémentaires.

Ecole doctorale

Organisation interne : L'Ecole doctorale (ED) gère cinq filières doctorales (MD, MD-PhD, PhD en Sciences infirmières, PhD en Sciences de la vie, PhD en neurosciences) et sept programmes doctoraux PhD en partenariat avec diverses unités. Quelque 170 directeurs de thèses et presque 700 étudiants sont actuellement associés à l'Ecole.

Multilinguisme : Trois collaboratrices multilingues couvrant ainsi six langues européennes (anglais, français, italien, portugais, espagnol et allemand) ont été engagées suite à des départs, lui apportant ainsi une dimension plus internationale.

Site internet : Le site internet bilingue Fr/En (www.unil.ch/edfbm) a été mis à jour, mettant en valeur les filières et les programmes doctoraux proposés.

Projets de développement stratégique : L'Ecole s'est appliquée à mener des projets qui permettent son développement et augmentent son attractivité dans un environnement national et international (quatre projets en cours : *alumni*, Job Fair 2012, organisation du congrès ORPHEUS 2014 à Lausanne, flyers bilingues sur les programmes PhD).

Programmes thématiques : Actuellement, les programmes thématiques sont gérés par des coordinateurs. L'Ecole doctorale leur a proposé des formations dans la gestion, en particulier pour « SylviaAcad », qui permettent d'assurer un meilleur suivi des doctorants. L'administration de l'Ecole est/sera en mesure de délivrer à la fin de chaque doctorat le Certificat final du programme suivi, valorisant ainsi les programmes thématiques.

Journée d'accueil en partenariat avec l'Association des doctorants et assistants en sciences (ADAS) : En 2011, conjointement à la soirée de présentation organisée par l'ADAS, ont eu lieu quatre séances d'accueil et d'information pour les nouveaux doctorants.

Promotion des filières : La Direction de l'Ecole doctorale a également participé à la Journée des Masters en médecine (M-Day) organisée par la FBM, au cours de laquelle les doctorats MD, MD-PhD et PhD ont été présentés aux étudiants.

Développement de compétences professionnelles : L'Ecole doctorale Lemanic Neurosciences a introduit dans ses Directives une mesure afin que les étudiants puissent obtenir des crédits pour des formations de développement professionnel (p.ex. gestion de projets, mentoring) et de communication scientifique (p.ex. contact avec la presse). L'Ecole doctorale prévoit déjà dans ses Directives que certains cours utiles pour les professions scientifiques soient accrédités (p.ex. l'anglais).

MD-PhD : Dans le but de contribuer activement au maintien de la filière MD-PhD à l'UNIL, l'Ecole doctorale a fourni un rapport décrivant les différents programmes MD-PhD dans divers pays et a participé à la retraite annuelle MD-PhD à Lausanne en présentant ces données devant le public présent et divers représentants (par ex. Swiss MD-PhD Association (SMPA)).

Bourses : La visibilité du doctorat PhD en sciences de la vie a pu être maintenue pour l'année 2011-2012 par la reconduction du concours des trois bourses PhD proposées par la Faculté (44 dossiers reçus provenant du monde entier dont 20 jugés bons à excellents). Une première bourse MD-PhD Theodor et Gabriella Kummer a été attribuée en 2011.

Ecole de formation postgraduée et continue

Durant l'année 2011, le concept ABCD (dont A ACADEMIQUE) de la filière postgrade pour la médecine a été élaboré. L'Ecole de formation postgraduée et continue a été représentée régulièrement au Bureau de coordination des enseignements facultaires. Des enseignants de l'UNIL participent à présent à une formation de base pour les médecins assistants de 1^{ère} et 2^e année.

9. Rapport des facultés

Le Professeur Jean-Daniel Tissot a annoncé la fin de son mandat de Directeur de l'École pour la fin de l'année 2011.

Recherche

Organisation administrative : Le Dicastère de la recherche a été réorganisé en 2011 avec l'engagement d'un adjoint à l'état-major administratif du Décanat. Le nouvel adjoint a initié une réflexion sur les prestations offertes aux chercheurs par l'Unité de soutien et de promotion de la recherche.

Locaux de la recherche : La nécessité de surfaces supplémentaires pour les groupes de recherche a mené à la décision de louer une partie de Biopôle 3 à Epalinges. Par cette démarche, le manque chronique de locaux a pu être atténué. Toutefois, une extension est à l'étude pour permettre des rocades supplémentaires, notamment en regard des rénovations nécessaires au Bugnon 27. Concernant l'Amphipôle, l'année 2011 n'a pas permis d'arrêter un calendrier définitif pour l'accueil du futur DNF (Département des neurosciences fondamentales) à Dorigny.

Centre du cancer : Le LICR@UNIL est maintenant intégré à la FBM et forme ainsi un des noyaux centraux de la recherche du Centre du Cancer. Le recrutement du futur directeur du Centre est avancé. Le projet pour la localisation d'un bâtiment de recherche dédié en grande partie à l'oncologie a été établi. Le financement de ce projet est encore en discussion et devrait reposer en grande partie sur des fonds privés.

Neurosciences : Un *scientific advisory board* composé d'experts internationaux a procédé en 2011 à un audit du Département de biologie cellulaire et de morphologie (DBCM) qui a permis de confirmer les axes de développement du futur Département des neurosciences fondamentales. Sur le versant clinique, le projet de Centre des neurosciences cliniques a franchi pour sa première étape avec la création du LREN (Laboratoire de recherche en neuroimagerie).

Journée de la recherche : Une nouvelle formule a été mise sur pied pour le principal symposium annuel de la FBM, le FBM research Day.

FBM Awards : Par le biais de ses commissions permanentes (recherche, relève et enseignement), le Décanat a récompensé 11 lauréat-e-s par des FBM Awards destinés à encourager l'excellence. La cérémonie de remise des prix s'est tenue lors de la soirée d'été de la Faculté, le 28 juin 2011, au Musée Olympique de Lausanne. Compte tenu du succès rencontré, le Décanat a décidé de pérenniser l'évènement chaque année à l'occasion de sa dernière assemblée facultaire.

M-Day : Afin de sensibiliser les étudiants en médecine à la recherche, le Décanat a organisé un premier M-Day pour valoriser sous forme de posters les travaux de master des étudiants. La journée a inclus des présentations orales de candidats MD-PhD et des prix pour les travaux réalisés. Cette journée a rencontré un grand succès avec une forte participation des étudiants de toutes les années d'études.

MD-PhD : Des séances d'informations en plus grand nombre ont été organisées en 2011 à partir de la 3^e année de médecine afin d'attirer plus d'étudiants dans cette filière. Une retraite de la Commission a permis de faire un bilan de son activité actuelle.

La Commission de la recherche a mis au concours plusieurs bourses, couvrant 20% à 25% du salaire d'un médecin assistant pendant une période de deux ans,

renouvelable une fois permettant d'accorder un temps protégé pour les activités de recherche des candidats.

Commission de la recherche : Tout comme en 2010, la Commission a utilisé ses réserves pour financer ses projets (pour rappel, les fonds des chercheurs ne sont plus placés par l'UNIL et le CHUV à la GBUV). La Commission a financé quatre projets interdisciplinaires pour un montant de CHF 712'421.- et deux bourses de relève CHF 173'974.-) afin de stimuler une recherche originale et innovante au sein de la FBM.

Plateformes technologiques : Les services des plateformes ont été soumis à une revue et la pertinence de leur activité est jugée par un comité d'experts. La plateforme « TAF » (transgénèse animale) fait l'objet d'une procédure de révision concernant ses techniques.

Le portfolio de la Faculté, décrivant l'activité de chaque plateforme, a été mis à jour et permet de fournir aux responsables des plateformes un outil de communication apprécié.

Animaleries : Une nouvelle organisation des animaleries a été planifiée dans le courant 2011 pour une mise en activité dès janvier 2012. D'une manière générale, il s'agit d'une standardisation des procédures et tarifs permettant aux animaux et expérimentateurs de circuler d'une animalerie à l'autre. L'introduction d'un logiciel de gestion, identique à celui de l'EPFL, permet un suivi précis des animaux et la production aisée de rapports pour les autorités de surveillance vétérinaires.

Bibliomics : La FBM utilise depuis plus de dix ans une procédure d'évaluation des activités de recherche basée sur les publications. Cette évaluation, parmi d'autres, a été remaniée pour prendre en compte de nouveaux indices comme le nombre de citations et l'H-index, en plus du classique « Impact-factor ». Une nouvelle formule des bibliométries sera ainsi introduite début 2012, basée sur les données ADIFAC, et pourra présenter l'ensemble des bibliométries des cadres académiques.

10. Chiffres et statistiques

10.1 Etudiants

10.1.1 Effectifs des étudiants inscrits au semestre d'automne 2011 par cursus

Cursus	2001	2006	2011
Diplôme EFLE	211	151	173
<i>% femmes</i>	82%	77%	87%
Bachelor		4'796	6'731
<i>% femmes</i>		55%	56%
Master		871	3'210
<i>% femmes</i>		50%	57%
Licence/diplôme	7'330	2'820	28
<i>% femmes</i>	53%	60%	46%
MAS ¹	667	449	210
<i>% femmes</i>	47%	71%	49%
Doctorat	1'596	1'568	1'867
<i>% femmes</i>	45%	47%	49%
Sans titre*	64	45	23
<i>% femmes</i>	45%	44%	30%
Total	9'868	10'700	12'242
<i>% femmes</i>	52%	56%	56%

* Etudiants inscrits à l'UNIL pour un ou deux semestres et ne visant pas de titre universitaire (étudiants hôtes, étudiants en Droit allemand)

10.1.2 Provenance des étudiants débutants au semestre d'automne 2011 en master²

	UNIL	CH	Etranger	Total
Etudiants débutants Master	830	260	257	1'347
<i>% Etudiants débutants Master</i>	62%	19%	19%	100%

¹ Y compris les anciens programmes postgrades (DESS, DEA et spécialisation de 3^e cycle)

² En fonction du pays de la Haute école qui a décerné le dernier titre obtenu par l'étudiant débutant en master (1^{ère} année)

10.1.3 Effectifs des étudiants inscrits au semestre d'automne 2011 par faculté

Faculté	Total	% Femmes
Théologie et sciences des religions	79	43%
Droit et sciences criminelles	1'638	61%
Lettres	2'317	66%
Sciences sociales et politiques	2'549	62%
Hautes études commerciales	2'321	36%
Biologie et médecine	2'604	58%
Géosciences et environnement	734	41%
Total	12'242	56%

10.1.4 Effectifs des étudiants par cursus de bachelors inscrits au semestre d'automne 2011

Faculté	Bachelor	Etudiants	% Femmes
Théologie et sciences des religions	Baccalauréat universitaire en Théologie*	17	47%
	Baccalauréat universitaire en sciences des religions	11	36%
Droit et sciences criminelles	Baccalauréat universitaire en Droit	681	63%
	Baccalauréat universitaire ès Sciences en sciences forensiques	181	65%
Lettres	Baccalauréat universitaire ès Lettres	1'231	66%
Sciences sociales et politiques	Baccalauréat universitaire en sciences sociales	274	71%
	Baccalauréat universitaire en science politique	408	49%
	Baccalauréat universitaire ès Sciences en psychologie	626	80%
	Baccalauréat universitaire ès Sciences en sciences du sport et de l'éducation physique	245	30%
Hautes études commerciales	Baccalauréat universitaire (tronc commun 1 ^{ère} et 2 ^e année)	1'110	35%
	Baccalauréat universitaire ès Sciences en management	196	34%
	Baccalauréat universitaire ès Sciences en économie politique	84	21%

Faculté	Bachelor	Etudiants	% Femmes
Géosciences et environnement	Baccalauréat universitaire ès Sciences en géosciences et environnement	371	42%
Biologie et médecine	Baccalauréat universitaire ès Sciences en biologie	401	57%
	Baccalauréat universitaire en Médecine	851	61%
	Baccalauréat universitaire ès Sciences en sciences pharmaceutiques ³	44	77%
Total		6'731	56%

* Bachelor interinstitutionnel

10.1.5 Effectifs des étudiants par cursus de masters inscrits au semestre d'automne 2011

Faculté	Master	Etudiants	% Femmes
Théologie et sciences des religions	Maîtrise universitaire en Théologie*	12	50%
	Maîtrise universitaire en sciences des religions**	9	67%
Droit et sciences criminelles	Maîtrise universitaire en Droit	257	62%
	Maîtrise universitaire en Droit en sciences criminelles	131	76%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences forensiques	57	60%
	Maîtrise universitaire en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information**	36	56%
	Maîtrise universitaire en Droit et économie**	34	44%
Lettres	Maîtrise universitaire ès Lettres	537	66%
Sciences sociales et politiques	Maîtrise universitaire ès Sciences en psychologie	241	88%
	Maîtrise universitaire en science politique	62	56%
	Maîtrise universitaire en sciences sociales	107	60%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences du mouvement et du sport*	126	39%
	Maîtrise universitaire en politique et Management publics*	122	55%

³ Seule la 1^{ère} année est enseignée à l'UNIL

10. Chiffres et statistiques

Faculté	Master	Etudiants	% Femmes
Hautes études commerciales	Maîtrise universitaire ès Sciences en management	232	53%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en économie politique	65	40%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en systèmes d'information*	40	38%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en finance*	169	22%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance*	72	44%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences actuarielles	77	35%
Géosciences et environnement	Maîtrise universitaire ès Sciences en géologie*	27	56%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en géosciences de l'environnement	52	42%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en géographie	104	36%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en biogéosciences*	22	50%
Biologie et médecine	Maîtrise universitaire ès Sciences en comportement, évolution et conservation	41	61%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en sciences moléculaires du vivant	34	41%
	Maîtrise universitaire ès Sciences en biologie médicale	70	66%
	Maîtrise universitaire en Médecine	458	60%
	Master ès Sciences en sciences infirmières*	16	94%
Total		3'210	57%

* Master interinstitutionnel

** Master interfacultaire

10.1.6 Effectifs des étudiants par cursus de Master of Advanced Studies (MAS) inscrits au semestre d'automne 2011⁴

	Master of advanced studies	Etudiants	% femmes
1	MAS en droit international et européen de l'économie et des affaires (LL.M.)	1	100%
2	MAS en droit international et européen de l'économie et du commerce	42	71%
3	MAS en droit européen et droit international économique	15	60%
4	MAS en conservation du patrimoine et muséologie des Beaux-arts	5	80%
5	MAS en psychosociologie clinique « identité, groupe et organisation »	14	86%
6	MAS en psychologie de l'enfant et de l'adolescent	17	82%
7	MAS en gestion des ressources humaines et des carrières	0	0%
8	MAS en urbanisme durable, éco-urbanisme, développement durable et gouvernance	19	37%
9	EMBA in Management and Corporate finance	59	22%
10	EMBA en management de la santé	15	47%
11	EMBA en gestion des actifs financiers et en gestion de fortune	22	23%
	Total	209	49%

⁴ Les inscriptions dans les anciens programmes de postgrades (DESS, DEA et spécialisation de 3^e cycle) ne sont pas comptabilisées dans ce tableau (1 étudiant en Diplôme de médecine spécialiste de l'université).

10. Chiffres et statistiques

10.1.7 Provenance des étudiants inscrits au semestre d'automne 2011 (domicile au moment de l'obtention de la maturité)

Provenance	Dipl. EFLE	Bachelor	Master	Lic/ Dipl.	MAS ⁵	Docto-rants	Sans titre*	Total	% Total
Vaud	14	3'843	1'324	16	47	568		5'812	47%
Fribourg	1	203	114	1	5	60	1	385	3%
Valais		623	259		12	117		1'011	8%
Neuchâtel		278	149		6	56		489	4%
Genève		229	184		3	72		488	4%
Jura		132	71		2	23		228	2%
Berne**		151	90	1	4	37		283	2%
Tessin	2	462	230	3	5	84		786	6%
Suisse alémanique et Liechtenstein	1	133	97	1	15	86		333	3%
Com. Européenne	34	498	321	4	47	489	19	1'412	12%
Autres pays européens	43	36	75		16	44	1	215	2%
Afrique	4	83	102	2	3	63	1	258	2%
Amérique	34	36	121		29	80		300	2%
Asie	40	22	70		15	85		232	2%
Océanie		2	3		1	3	1	10	0%
Vaud	14	3'843	1'324	16	47	568	0	5'812	47%
Autres cantons	4	2'211	1'194	6	52	535	1	4'003	33%
Etranger	155	677	692	6	111	764	22	2'427	20%
Total	173	6'731	3'210	28	210	1'867	23	12'242	100%

* Etudiants inscrits à l'UNIL pour un ou deux semestres et ne visant pas de titre universitaire (étudiants hôtes, étudiants en Droit allemand)

** Etudiants de la communauté francophone ou alémanique du canton

⁵ Pour 20 étudiants de formation continue, le domicile a été déterminé en fonction de l'adresse actuelle, le domicile au moment de l'obtention de la maturité n'étant pas renseigné.

10.1.8 Grades décernés

Titres décernés	2007	2008	2009	2010	2011
Bachelors	729	1'134	1'329	1'216	1'301
<i>% femmes</i>	52%	58%	57%	53%	56%
Masters	265	438	603	842	1'071
<i>% femmes</i>	46%	51%	53%	59%	57%
Licences/Diplômes	450	461	341	157	67
<i>% femmes</i>	62%	58%	62%	59%	70%
Dipl. féd. médecin*	95	103	108	139	7
<i>% femmes</i>	57%	63%	64%	60%	71%
Diplômes postgrades et MAS	181	146	139	141	118
<i>% femmes</i>	45%	80%	66%	64%	65%
Dipl. spéciaux (EFLE)	31	10	15	12	16
<i>% femmes</i>	74%	80%	93%	100%	88%
Doctorats	202	167	211	216	199
<i>% femmes</i>	45%	43%	39%	44%	50%

* Dès 2011, les examens de Diplôme fédéral de médecin sont repris par l'OFSP.

10.2 Personnel

10.2.1 Personnel rémunéré par l'enveloppe budgétaire de l'UNIL⁶ (en EPT) - sans la médecine clinique

Statistique/indicateur	2007	2008	2009	2010	2011
Professeurs ordinaires et associés	223.0	218.9	232.3	235.7	251.4
<i>% femmes</i>	16.9%	17.6%	18.8%	19.0%	20.7%
Professeurs assistants	28.3	37.0	39.5	33.2	33.4
<i>% femmes</i>	37.8%	38.3%	44.8%	44.5%	47.9%
Autres enseignants ⁷	179.8	181.6	203.1	223.7	239.5
<i>% femmes</i>	35.3%	34.5%	33.1%	34.6%	35.8%
Assistants et doctorants	550.3	582.1	603.0	612.0	608.7
<i>% femmes</i>	47.6	45.7	46.7%	46.3%	48.1%
Pers. admin. et techn.	529.0	587.7	611.5	625.2	625.2
... dont chercheurs			48.7	38.5	42.7
<i>% femmes</i>	58.8%	57.3%	59.4%	59.2%	59.1%
Apprenants et stagiaires	35.1	37.5	41.3	38.4	39.5
<i>% femmes</i>	60.1%	52.0%	49.2%	51.4%	47.0%
Total personnel sans cliniques EPT	1'545.5	1'644.8	1'730.6	1'768.2	1'797.7
<i>% femmes</i>	45.7%	44.8%	45.9%	45.8%	46.4%
Nombre de personnes	2'286	2'347	2'499	3'037	3'111
... dont personnel horaire			106	506	507
<i>% femmes</i>	47.1%	45.9%	47.0%	46.5%	47.1%

⁶ Enveloppe budgétaire de l'UNIL : subvention cantonale + subvention LAU (Loi fédérale sur l'Aide aux Universités) + revenus AIU (Accord intercantonal universitaire) + recettes d'exploitation de l'UNIL

⁷ Professeurs titulaires, Privat-docents, Professeurs invités, Professeurs remplaçants, Chargés de cours, Maîtres d'enseignement et de recherche, Maîtres assistants, Remplaçants du corps intermédiaire

10.2.2 Personnel toutes sources de financement confondues (en EPT)⁸

Statistique/indicateur	2007	2008	2009	2010	2011
Professeurs ordinaires et associés*	228.5	226.2	235.9	241.0	255.1
<i>% femmes</i>	17.1%	17.6%	19.1%	19.5%	20.9%
Professeurs assistants*	49	52.9	51.0	45.4	46.8
<i>% femmes</i>	34.7%	40.6%	45.5%	45.1%	44.6%
Professeurs ordinaires et associés, médecine clinique	108.1	105.2	108.8	118.5	133.5
<i>% femmes</i>	7.2%	7.4%	9.9%	9.6%	11.2%
Professeurs assistants, médecine clinique	6.0	7.0	4.6	5.6	5.7
<i>% femmes</i>	33.3%	42.9%	65.5%	53.1%	37.7%
Autres enseignants*	188.2	187.8	209.1	234.4	255.6
<i>% femmes</i>	36.1%	34.8%	33.8%	34.9%	35.6%
Autres enseignants, médecine clinique	212.6	210.6	218.7	220.3	200.8
<i>% femmes</i>	22.8%	24.8%	23.3%	24.2%	27.3%
Assistants et doctorants*	798.2	852.1	902.8	923.6	980.8
<i>% femmes</i>	47.6%	46.3%	45.7%	46.1%	48.3%
Pers. admin. et techn.*	666.1	753.1	784.7	789.1	793.0
... dont chercheurs			104.9	91.3	97.4
<i>% femmes</i>	60%	57.8%	59.4%	59.5%	59.2%
Apprenants et stagiaires	40.1	41.5	47.3	45.9	46.4
<i>% femmes</i>	60.1%	54.2%	51.4%	52.0%	46.9%
Total personnel en EPT, sans les cliniques	1'970.1	2'113.6	2'230.8	2'279.4	2'377.7
<i>% femmes</i>	47.1%	46.3%	46.7%	46.9%	47.5%
Nombre de personnes	2'784	2'898	3'360	3'681	3'880
... dont personnel horaire			359	560	541
<i>% femmes</i>	48.3%	47.4%	47.0%	47.5%	48.1%
Total personnel en EPT avec cliniques	2'296.8	2'436.4	2'564.5	2'623.9	2'717.7
<i>% femmes</i>	42.9%	42.8%	43.2%	43.3%	44.2%
Nombre de personnes	3'218	3'336	3'829	4'177	4'374
... dont personnel horaire			359	560	541
<i>% femmes</i>	44.2%	43.7%	43.5%	44.2%	45.1%

⁸ * sans la médecine clinique

10. Chiffres et statistiques

10.2.3 Professeurs entrés en fonction entre le 1^{er} août 2010 et le 31 juillet 2011 (nombre de personnes)

Titre	Sans clinique	Clinique	Total
Professeurs ordinaires	30	10	40
<i>% femmes</i>	20%	20%	20%
Professeurs associés	12	14	26
<i>% femmes</i>	25%	14%	19%
Professeurs assistants	11	2	13
<i>% femmes</i>	27%	0%	23%
Professeurs titulaires	2	3	5
<i>% femmes</i>	0%	0%	0%
Total	55	29	84
<i>% femmes</i>	22%	14%	19%

10.2.4 Assistants - doctorants (EPT)

Faculté	Enveloppe UNIL + Canton de Vaud	FNS	Autres	Total
FTSR	8.4	1.7	2.4	12.5
Droit et sciences criminelles	67.3	5.8	3.6	76.7
Lettres	68.5	31.8	0.9	101.2
SSP	110.4	31.8	2.9	145.1
HEC	54.8	23.7	0.1	78.6
FBM	106.9	65.1	16.9	188.9
GSE	32.6	31.4	2.1	66.1
Total	450.1	191.5	29.4	671.1

Effectifs en EPT des assistants et des doctorants FNRS inscrits comme étudiants-doctorants au semestre d'automne 2011

10.2.5 Effectif du personnel par faculté en EPT

FTSR

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	11.0	9.0	9.8	8.7	10.2
	Professeurs assistants	0.8	3.0	2.0	1.1	1.0
	Autres enseignants	4.8	5.1	4.9	5.9	6.9
	Assistants	15.0	14.8	12.2	14.3	12.8
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs	5.4	4.8	6.8	7.2	8.5
				0.6	2.1	2.2
	Apprenants et stagiaires	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	37.2	36.7	35.6	37.2	39.3
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	11.0	9.0	9.8	11.3	12.2
	Professeurs assistants	0.8	3.0	2.0	1.1	1.0
	Autres enseignants	5.6	6.0	4.9	6.3	7.9
	Assistants	20.2	24.4	19.8	22.6	18.8
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs	6.3	5.8	7.3	7.6	9.2
				1.1	2.4	2.6
	Apprenants et stagiaires	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	43.8	48.2	43.8	48.8	49.0

Droit et sciences criminelles

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	24.2	28.2	28.2	28.2	29.3
	Professeurs assistants	2.0	2.0	1.0	0.8	0.2
	Autres enseignants	11.1	7.8	10.0	13.8	18.9
	Assistants	57.4	62.9	58.1	63.2	70.7
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs	14.4	15.9	14.8	15.6	17.6
				0.8	1.3	1.5
	Apprenants et stagiaires	1.0	3.0	3.0	2.0	2.0
	Total	110.1	119.8	115.1	123.7	138.6
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	24.2	28.4	28.4	28.5	29.7
	Professeurs assistants	2.0	2.0	1.0	1.6	1.0
	Autres enseignants	12.1	8.7	11.3	15.2	20.5
	Assistants	72.9	77.9	71.1	74.3	82.2
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs	22.6	26.6	26.3	26.8	28.4
				9.3	9.6	9.7
	Apprenants et stagiaires	1.0	3.0	3.0	2.0	2.0
	Total	134.8	146.6	141.1	148.5	163.7

Lettres

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	47.3	44.3	49.0	50.6	52.0
	Professeurs assistants	7.8	8.3	7.8	6.7	5.0
	Autres enseignants	60.0	62.6	70.3	75.2	84.3
	Assistants	75.6	79.6	80.0	83.0	82.8
	Personnel adm. et tech.	26.3	27.2	30.0	30.2	36.4
	... dont chercheurs			3.1	3.9	6.7
	Apprenants et stagiaires	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	217.0	222.0	237.2	245.8	260.5
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	48.7	45.6	50.3	51.9	53.3
	Professeurs assistants	10.3	10.3	7.8	7.1	6.0
	Autres enseignants	60.9	63.8	72.4	78.0	86.8
	Assistants	103.3	109.8	109.2	116.5	123.9
	Personnel adm. et tech.	32.4	35.2	38.0	38.4	41.7
	... dont chercheurs			8.2	7.4	9.5
	Apprenants et stagiaires	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	255.7	264.7	277.7	291.8	311.7

SSP

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	33.9	35.2	38.1	38.5	40.3
	Professeurs assistants	3.7	5.7	5.7	4.1	4.4
	Autres enseignants	40.2	47.2	48.4	50.9	52.0
	Assistants	99.7	106.2	124.5	119.7	125.3
	Personnel adm. et tech.	32.8	51.7	48.4	42.2	38.1
	... dont chercheurs			19.2	8.8	7.8
	Apprenants et stagiaires	2.5	2.5	2.5	2.5	2.1
	Total	212.8	248.6	267.6	258.0	262.2
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	36.0	36.3	38.1	38.5	40.3
	Professeurs assistants	4.5	6.2	7.2	5.4	4.7
	Autres enseignants	40.9	47.8	48.6	51.7	54.5
	Assistants	128.6	135.3	158.5	153.7	171.6
	Personnel adm. et tech.	42.7	60.9	58.5	49.4	42.8
	... dont chercheurs			26.5	14.1	11.1
	Apprenants et stagiaires	2.5	2.5	2.5	2.8	2.1
	Total	255.1	288.9	313.4	301.6	316.0

HEC

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	42.2	37.8	41.8	39.6	41.7
	Professeurs assistants	10.0	11.0	14.0	12.1	13.4
	Autres enseignants	10.0	10.0	16.2	16.7	14.6
	Assistants	85.9	85.6	94.1	91.0	85.4
	Personnel adm. et tech.	20.7	24.1	26.9	28.8	32.6
	... dont chercheurs			2.4	2.6	5.0
	Apprenants et stagiaires	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	169.8	168.6	192.9	188.3	187.7
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	42.2	37.8	41.8	39.6	41.7
	Professeurs assistants	15.0	14.0	16.0	14.1	16.8
	Autres enseignants	12.8	11.5	16.5	17.3	15.4
	Assistants	107.1	107.8	116.0	113.3	116.6
	Personnel adm. et tech.	29.9	31.0	35.2	37.9	40.6
	... dont chercheurs			4.0	4.0	6.4
	Apprenants et stagiaires	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Total	208.0	202.1	225.5	222.2	231.1

FBM

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL, cliniciens exclus	Professeurs ordinaires et associés	43.3	44.3	43.6	45.5	51.6
	Professeurs assistants	4.0	6.0	8.0	7.0	7.4
	Autres enseignants	46.2	42.0	46.9	50.8	52.0
	Assistants	174.2	193.1	194.8	201.2	186.8
	Personnel adm. et tech.	162.6	176.0	181.7	187.5	185.1
	... dont chercheurs			11.3	11.7	12.0
	Apprenants et stagiaires	19.0	18.0	20.0	19.6	23.7
	Total	449.2	479.4	495.1	511.6	506.7
Tous confondus y compris les enseignants cliniciens	Professeurs ordinaires et associés	152.9	150.8	152.6	164.2	185.2
	Professeurs assistants	21.4	22.4	18.6	18.7	19.7
	Autres enseignants	261.0	253.7	267.7	274.0	257.6
	Assistants	291.1	317.7	328.9	344.6	373.1
	Personnel adm. et tech.	223.3	241.8	261.8	268.9	289.9
	... dont chercheurs			24.4	28.1	38.4
	Apprenants et stagiaires	23.0	22.0	26.0	25.7	29.3
	Total	972.5	1'008.4	1'055.5	1'096.1	1'154.6

10. Chiffres et statistiques

GSE

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	21.1	20.1	21.1	22.9	24.5
	Professeurs assistants	0.0	1.0	1.0	1.4	2.0
	Autres enseignants	7.3	7.0	6.4	10.3	10.7
	Assistants	42.1	39.9	37.8	36.6	43.4
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs	22.9	30.6	32.2	27.7	27.4
				6.2	4.3	4.5
	Apprenants et stagiaires	2.0	3.0	5.0	4.7	3.2
	Total	95.4	101.6	103.5	103.5	111.2
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	21.1	22.1	23.1	23.9	24.5
	Professeurs assistants	1.0	2.0	3.0	3.0	3.4
	Autres enseignants	7.3	7.0	6.4	12.2	13.7
	Assistants	69.7	77.8	97.5	95.3	92.1
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs	28.8	45.3	51.8	45.5	40.1
				22.5	17.9	12.5
	Apprenants et stagiaires	2.0	3.0	5.0	5.2	4.6
	Total	129.8	157.2	186.8	185.1	178.5

10.2.6 Direction et ses services

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Enveloppe de l'UNIL	Professeurs ordinaires et associés	0.0	0.0	0.7	1.7	1.8
	Professeurs assistants	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Autres enseignants	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1
	Assistants	0.5	0.0	1.4	3.0	1.6
	Personnel administratif et technique	243.9	257.5	270.8	285.9	279.5
	Apprenants et stagiaires	9.6	11.0	10.8	9.6	8.4
		Total	254.3	268.5	283.6	300.1
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés	0.5	0.5	0.7	1.7	1.8
	Professeurs assistants	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Autres enseignants	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1
	Assistants	5.4	0.0	1.8	3.4	2.5
	Personnel administratif et technique	280.3	287.1	307.5	314.6	300.3
	Apprenants et stagiaires	10.6	11.0	10.8	10.1	8.4
		Total	297.1	298.6	320.7	329.8

Fondation FORS

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011	
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés		1.0	0.0	0.0	0.0	
	Professeurs assistants		0.0	0.0	0.0	0.0	
	Autres enseignants		0.0	0.0	0.0	0.0	
	Assistants		1.5	1.0	6.2	5.1	
	Personnel adm. et tech. ... dont chercheurs		19.3	23.0	22.2	21.3	
					18.0	17.3	17.2
	Apprenants et stagiaires		0.0	0.0	0.0	0.0	
	Total		21.8	24.0	28.4	26.4	

Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise

Financement	Catégorie de personnel	2007	2008	2009	2010	2011
Tous confondus	Professeurs ordinaires et associés			0.0	0.0	0.0
	Professeurs assistants			0.0	0.0	0.0
	Autres enseignants			0.0	0.0	0.0
	Assistants			0.0	0.0	0.0
	Personnel administratif et technique			8.8	9.7	11.2
	Apprenants et stagiaires			0.0	0.0	0.5
	Total			8.8	9.7	11.7

11. Gestion financière

11.1 Budget 2011

En vertu de la LUL, l'Université de Lausanne dispose depuis 2005 d'une enveloppe budgétaire globale. Celle-ci est composée de :

- la subvention cantonale
- la subvention de la Confédération en vertu de la Loi sur l'aide aux universités (LAU)
- les produits résultant de l'Accord intercantonal sur le financement des universités (AIU)
- les *overheads* prélevés sur fonds de tiers
- les taxes d'inscription aux cours
- d'autres produits divers.

Le budget relatif à la mise à disposition de l'infrastructure immobilière (construction et entretien lourd de bâtiments), qui est à la charge de l'Etat de Vaud, n'est pas inclus dans l'enveloppe.

Depuis l'exercice 2007, les coûts liés aux tâches d'enseignement et de recherche dans le domaine de la médecine clinique sont portés au budget de l'Université. A ce titre, l'UNIL verse au CHUV une subvention annuelle, pour un montant de CHF 108.2 millions en 2011 (CHF 107.7 millions en 2010).

Le budget des charges de l'UNIL a passé de CHF 392'374'450.- en 2010 à CHF 406'303'115.- en 2011, ce qui représente une croissance de 3.55%.

11.2 Exploitation du budget 2011

Résumé du compte d'exploitation de l'Université sur le budget ordinaire :

Compte d'exploitation	Budget 2011 ¹⁾	Comptes 2011 ²⁾	Soldes budgétaires au 31.12.2011
	CHF	CHF	CHF
CHARGES			
Personnel	222'245'106.00	216'893'386.31	5'351'719.69
Biens, services, marchandises	55'803'597.82	61'557'318.52	-5'753'720.70
Amortissements et pertes sur actifs	0.00	14'317.96	-14'317.96
Aides, subsides et subventions	125'105'431.41	123'054'292.87	2'051'138.54
Attributions à des fonds et provisions ³⁾	3'148'980.00	3'104'280.00	44'700.00
Total Charges	406'303'115.23	404'623'595.66	1'679'519.57
PRODUITS			
Revenus des biens	1'295'000.00	1'669'229.28	374'229.28
Contributions	12'272'000.00	12'978'239.21	706'239.21
Subvention de l'Etat de Vaud	261'674'000.00	261'674'000.00	0.00
Dédommagements de collectivités publiques	123'700'000.00	127'371'875.65	3'671'875.65
Dissolution de fonds et provisions	7'362'115.23	930'251.52	-6'431'863.71
Total Produits	406'303'115.23	404'623'595.66	-1'679'519.57

1) Budget ordinaire 2011.

2) Comptes 2011 relatifs aux dépenses réalisées sur le budget ordinaire.

3) La rubrique « Attribution à des fonds et provisions » (CHF 3'104'280.-) correspond à l'attribution à divers fonds. La rubrique « Dissolution de fonds et provisions » (CHF 930'251.52) correspond à la dissolution du FRI pour couvrir l'excédent de charges relatives au budget ordinaire.

Charges et produits 2011 de l'Université sur l'ensemble de ses fonds « Etat de Vaud » (budget ordinaire, Reports et FRI) :

Compte d'exploitation	Budget 2011 ¹⁾	Comptes 2011 ²⁾	Soldes budgétaires au 31.12.2011
	CHF	CHF	CHF
CHARGES			
Personnel	222'245'106.00	218'029'088.69	4'216'017.31
Biens, services, marchandises	55'803'597.82	63'253'467.25	-7'449'869.43
Amortissements et pertes sur actifs	0.00	14'020.59	-14'020.59
Aides, subsides et subventions	125'105'431.41	123'221'492.87	1'883'938.54
Attributions à des fonds et provisions ³⁾	3'148'980.00	3'104'280.00	44'700.00
Total Charges	406'303'115.23	407'622'349.40	-1'319'234.17
PRODUITS			
Revenus des biens	1'295'000.00	1'669'229.28	374'229.28
Contributions	12'272'000.00	12'981'097.41	709'097.41
Subvention de l'Etat de Vaud	261'674'000.00	261'674'000.00	0.00
Dédommagements de collectivités publiques	123'700'000.00	127'371'875.65	3'671'875.65
Dissolution de fonds et provisions ³⁾	7'362'115.23	3'926'147.06	-3'435'968.17
Total Produits	406'303'115.23	407'622'349.40	1'319'234.17

1) Budget ordinaire 2011.

2) Comptes 2011 relatifs au cumul des dépenses réalisées sur les budgets ordinaire, Reports et FRI.

3) La dissolution du FRI prévue dans le budget 2011 était de CHF 7'362'115.23, afin de couvrir l'excédent de charges sur les budgets ordinaire, Reports et FRI. En raison de produits nettement supérieurs à ceux qui avaient été mis au budget, principalement sous la rubrique « Dédommagements de collectivités publiques » (LAU, AIU et overheads FNS), il n'a pas été nécessaire de procéder à une dissolution aussi importante que prévue ; en effet, le FRI n'a été dissous que d'un montant total de CHF 3'926'147.06 (rubrique « Dissolution de fonds et provisions »).

11.3 Etat du Fonds de réserve et d'innovation (FRI)

Le FRI a enregistré une diminution de CHF 3'926'147.06, le solde du FRI passant de CHF 37'272'690.35 au 31 décembre 2010 à CHF 33'346'543.29 au 31 décembre 2011.

Rubrique	Exercice 2011 (CHF)	Exercice 2010 (CHF)
Solde au 1 ^{er} janvier	37'272'690.35	37'971'280.57
Excédents de charges sur le budget ordinaire	-1'412'951.52	-4'379'227.07
Couverture de l'utilisation des reports	-1'842'802.64	-906'404.31
Utilisation des projets « FRI »	-1'153'092.90	-1'218'058.84
Attributions volontaires au FRI en prévision de projets et utilisations futures	482'700.00	5'805'100.00
Solde au 31 décembre	33'346'543.29	37'272'690.35

11.4 Statistique financière des dépenses de fonctionnement de l'UNIL comprenant toutes les sources de financement

Remarque préliminaire : la statistique financière diffère des comptes de l'UNIL sur le fait qu'elle ne prend pas en considération les opérations non monétaires telles que :

- les pertes, moins-values, amortissements
- les attributions à des fonds ou dissolution de fonds.

En 2011, la source de financement « Subvention Etat de Vaud » comprend la subvention cantonale à l'UNIL (montant brut = CHF 261'674'000.-), augmentée de la dissolution du Fonds de réserve et d'innovation (CHF 3'926'147.06) et diminuée de l'attribution à d'autres fonds (CHF 3'104'280.-).

Pour les années pour lesquelles le Fonds de réserve et d'innovation a été mis à contribution, cette source de financement comprend également l'utilisation des inexploités des exercices antérieurs.

Couverture des dépenses (en millions de francs)

Sources de financement	2007	2008	2009	2010	2011
Subvention Etat de Vaud	235.86	234.25	248.48	255.22	262.50
Mandats Etat de Vaud	4.49	2.34	2.45	3.11	4.46
Confédération	58.11	69.79	73.63	72.28	75.20
Autres cantons	44.94	48.72	49.93	51.22	52.82
FNS	21.06	24.18	25.17	25.98	32.46
CTI	0.71	1.11	0.43	0.19	0.02
Recherche EU	4.21	6.33	5.50	7.2	7.04
Autres Tiers	18.18	22.96	20.76	25.38	26.27
Etudiants, formation continue, congrès	13.20	12.82	13.92	11.56	11.52
Recettes diverses	3.28	5.42	10.63	17.04	15.58
Total	404.04	427.92	450.90	469.18	487.87

Les dépenses ci-dessus relatives au financement « Subvention Etat de Vaud » comprennent notamment :

Subvention au CHUV	100.96	103.29	107.73	109.94	110.39
Subvention à l'EPGL	4.94	5.01	5.11	5.11	5.12

A ces chiffres s'ajoutent les dépenses d'institutions associées (Institut Ludwig, FORS, Cedidac etc.) pour un montant total de CHF 28'587'102.- (en 2010 : CHF 32'776'295.-).

La forte hausse de la part du financement cantonal en 2007 provient de la subvention pour l'enseignement et la recherche en médecine clinique, versée par l'UNIL au CHUV, qui passe de CHF 30.3 millions en 2006 à CHF 101.0 millions en 2007, soit + CHF 70.7 millions.

Taux de couverture des dépenses par source de financement (en %)

Sources de financement	2007	2008	2009	2010	2011
Subvention Etat de Vaud	58.4%	54.7%	55.1%	54.4%	53.8%
Mandats Etat de Vaud	1.1%	0.5%	0.5%	0.7%	0.9%
Confédération	14.4%	16.3%	16.3%	15.4%	15.4%
Autres cantons	11.1%	11.4%	11.1%	10.9%	10.8%
FNS	5.2%	5.7%	5.6%	5.5%	6.7%
CTI	0.2%	0.3%	0.1%	0.0%	0.0%
Recherche EU	1.0%	1.5%	1.2%	1.5%	1.4%
Autres Tiers	4.5%	5.4%	4.6%	5.4%	5.4%
Etudiants, formation continue, congrès	3.3%	3.0%	3.1%	2.5%	2.4%
Recettes diverses	0.8%	1.3%	2.4%	3.6%	3.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

11.5 Gestion des biens universitaires vaudois

L'Université de Lausanne place ses excédents de trésorerie (à l'exception des fonds FNS, UE et Confédération) au travers de la « Gestion des biens universitaires vaudois » (GBUV). La GBUV est une société simple de placements selon contrat du 28 septembre 2005. Les associés de cette société sont d'une part l'Université et d'autre part des fondations proches de l'Université ; le but de la GBUV est d'unir les biens des parties du contrat en vue d'une gestion commune dans le but d'en simplifier l'administration, de réduire les frais s'y rapportant et de profiter de certaines possibilités de placements auxquelles elles ne pourraient avoir accès individuellement.

Dans les comptes de l'Université de Lausanne, les actifs de la GBUV sont évalués à leur valeur boursière. La politique de placement est fixée par l'Assemblée générale de la GBUV. Le dossier de la GBUV fait l'objet d'un mandat de gestion auprès de la BCV, avec obligation de la banque de respecter les normes de placement décidées par l'Assemblée générale.

Les apports de l'ensemble des associés s'élèvent à CHF 189'975'642.53 au 31 décembre 2011.

Les placements GBUV de l'ensemble des associés ont enregistré les mouvements suivants durant l'année 2011 :

Rubrique	Mouvements 2011 (CHF)
Solde au 1 ^{er} janvier	173'360'582.37
Apports / retraits	+21'161'000.00
Plus-value de l'exercice (nette)	-4'545'939.84
Placements GBUV de l'UNIL au 31 décembre	189'975'642.53

La part de l'Université dans la GBUV s'élève à CHF 163'489'219.82 à fin 2011.

La GBUV a enregistré en 2011 une performance TWR (Time Weighed Return) nette négative de -0.49% (en 2010 : +1.93%).

Au cours des dernières années, la performance annuelle (TWR nette) de la GBUV a été la suivante :

Année	Rendement annuel net
1997	+12.29 %
1998	+10.52 %
1999	+10.27 %
2000	+0.48 %
2001	-5.96 %
2002	-6.63 %
2003	+7.69 %
2004	+3.77 %
2005	+10.03 %
2006	+4.27 %
2007	+2.33 %
2008	-13.14 %
2009	+12.38 %
2010	+1.93 %
2011	-0.49%

11.6 Financement de la mise en œuvre du plan stratégique de l'Université

Le plan stratégique de l'Université a été préavisé favorablement par le Conseil de l'Université en janvier 2007, puis approuvé par le Conseil d'Etat et le Grand Conseil en 2008. Les premières réalisations ont été initiées durant l'année 2007. La Direction de l'Université a décidé d'allouer des ressources structurelles afin d'atteindre les objectifs fixés par le plan stratégique dès l'exercice 2008. Un montant de CHF 3.15 millions a été alloué en 2008 à cet effet, puis 5.35 millions en 2009, 5 millions en 2010 et 3.5 millions en 2011. Ces réallocations importantes ont été rendues possibles grâce à l'octroi supplémentaire de deux millions de francs par an de la part du Canton de Vaud pour le plan stratégique, et grâce à la croissance des subventions fédérales et des bonnes performances de l'UNIL. Le détail de l'affectation de ces montants en fonction des objectifs prioritaires du plan stratégique est présenté ci-dessous.

Allocations (en KCHF)	2008	2009	2010	2011
1. Valoriser l'enseignement	1'000	2'000	2'120	1'420
2. Soutenir et développer la recherche	750	1'810	890	1'000
3. Créer une communauté UNIL forte	20	0	180	310
4. Développer une culture qualité	90	100	0	0
5. Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société	300	70	350	420
6. Construire la place universitaire lausannoise	250	400	980	0
7. Développer une politique de collaboration	250	460	360	0
Amélioration des conditions cadres : chantiers prioritaires	490	510	120	350
Total	3'150	5'350	5'000	3'500

Aucun montant n'avait été accordé en 2007, ce qui implique que le total des réallocations faites au titre de mise en œuvre du plan stratégique pendant le mandat de la Direction est égal à CHF 17 millions. On constate que pendant cette période, les efforts principaux ont été faits en faveur de l'encadrement : les deux premières lignes de ce tableau (soit un total d'environ CHF 11 millions) représentent essentiellement les ressources allouées pour améliorer l'encadrement et pour créer des postes d'assistants.

11.7 Budget 2012

Par rapport à 2011, la subvention cantonale 2012 a été augmentée d'un montant de CHF 7'301'000.-. Grâce à la croissance d'autres produits, le budget 2012 a pu être établi avec un total de charges qui passe de CHF 406'303'115.- en 2011 à CHF 425'816'704.- en 2012, ce qui représente une croissance de 4.8% par rapport à 2011.

Le budget 2011 est établi comme suit :

Budget / Rubrique	Francs	Notes
Total des charges	425'816'704.-	
Subvention cantonale 2012	268'975'000.-	1)
Subvention LAU 2012	65'300'000.-	2)
Subvention AIU 2012 (et prod. similaires)	55'050'000.-	3)
Produits divers	31'684'999.-	4)
Total des produits	421'009'999.-	
Excédent de charges	4'806'705.-	5)

1) *Subvention de l'Etat de Vaud, votée par le Grand Conseil*

2) *Estimation de la subvention fédérale selon la Loi sur l'aide aux Universités*

3) *Estimation de la participation des autres cantons pour leurs étudiants à l'UNIL, selon l'Accord intercantonal universitaire, et produits similaires*

4) *Taxes d'inscription aux cours et émoluments, produits du patrimoine, overheads FNS et produits divers*

5) *Le budget présente un excédent de charges financé par le FRI.*

12. Organes de l'UNIL

12.1 La Direction

Recteur

Dominique ARLETTAZ, Affaires générales et finances

Vice-Recteurs

Danielle CHAPERON, Enseignement et affaires étudiantes

Jean-Paul DEPRAZ, Ressources humaines et infrastructures

Jacques LANARES, Valorisation et Qualité

Philippe MOREILLON, Recherche et postes académiques

A partir de septembre 2011

Recteur

Dominique ARLETTAZ, Affaires générales et finances

Vice-Recteurs

Danielle CHAPERON, Enseignement et affaires étudiantes

Benoît FRUND, Durabilité et campus

Franciska KRINGS, Relève académique et diversité

Jacques LANARES, Qualité et Ressources humaines

Philippe MOREILLON, Recherche et relations internationales

Jean-Paul DEPRAZ, Dossiers spécifiques

12.2 Le Conseil de l'UNIL

au 31.12. 2011	CORPS PROFESSORAL	CORPS INTERMEDIAIRE	PAT	ETUDIANTS (2009-2011)
FTSR	Claire Clivaz	Xavier Gravend		David Giauque
DROIT et sciences criminelles	Michael Hahn Vacant	David Boulaz		Virginie Kyriakopoulos Mathieu-Louis Morerod
LETTRES	Ute Heidmann Agnieszka Soltvsik Monnet Hans-Georg von Arburg	Boris Vejdovsky		Dominique Gigon Samuel Bérout
SSP	David Giauque Fabien Ohl Pascal Roman	Jacques-Antoine Gauthier	Jean-Pierre Müller	Andrea Coduri Vacant
HEC	John Antonakis Jean-Claude Usunier Alessandro Villa	Steve Binggeli	Corinne Delapierre	Joël Gashaza Vacant
FGSE	Torsten Vennemann Céline Rozenblat	Nathalie Chèvre	Sabrina Damiani	Yannick Schneeberger
FBM	Nicolas Gilliard Mette Berger Winship Herr Jacques Beckmann	Jean-Marc Joseph Brigida Rusconi	Nicole Vouilloz	Jean-Luc Barras Vacant
SERVICES CENTRAUX			Carine Carvalho Elisabeth Lamont-Hoffman	

Le Bureau du Conseil

Nom	Fonction	Appartenance	
M. Boris VEJDOVSKY	président	CI	Lettres
Mme Claire CLIVAZ	vice-présidente	Prof.	FTSR
M. Andrea CODURI	membre	Et.	SSP
Mme Céline ROZENBLAT	membre	Prof.	FGSE
M. Jean-Pierre MÜLLER	membre	PAT	SSP
Mme Nicole VOUILLOZ	membre	PAT	FBM

Plus d'information sur le Conseil, ses séances et ses commissions :
www.unil.ch/conseil

12.3 Les Doyens

Jusqu'à août 2011

Faculté	Doyen
FTSR	Pierre GISEL
Droit et sciences criminelles	Laurent MOREILLON
Lettres	François ROSSET
SSP	René KNÜSEL
HEC	Daniel OYON
FGSE	Jean RUEGG
FBM	Patrick FRANCIOLI

A partir de septembre 2011

Faculté	Doyen
FTSR	Pierre GISEL
Droit et sciences criminelles	Bettina KAHIL
Lettres	François ROSSET
SSP	René KNÜSEL
HEC	Daniel OYON
FGSE	Jean RUEGG
FBM	Patrick FRANCIOLI

ANNEXES

- I. Base légale
- II. Plan stratégique UNIL
- III. Plan stratégique EMPD

Base légale et réglementaire du processus de planification / *reporting* de l'UNIL

LUL - Art. 9

Un plan stratégique pluriannuel est établi en début de législature entre le Conseil d'Etat et l'Université ; il est soumis au Grand Conseil pour adoption.

LUL - Art. 24

La Direction a notamment les attributions suivantes :

- b) soumettre pour préavis au Conseil de l'Université, au début de chaque législature, le plan stratégique pluriannuel ;

LUL - Art. 29

Le Conseil de l'Université (...) a les attributions suivantes :

(...)

- c) préaviser le plan stratégique pluriannuel de l'Université ;

(...)

- d) adopter le plan de développement pluriannuel de l'Université proposé par la Direction ;

RLUL - Art. 4

Le plan de développement pluriannuel décline les objectifs du plan stratégique pluriannuel en vue de sa réalisation ; il est adopté par le Conseil de l'Université après l'adoption du plan stratégique pluriannuel par le Grand Conseil.

RLUL - Art. 3

Afin de permettre le contrôle des missions de l'Université, la Direction adresse chaque année au Département en charge des affaires universitaires (...) un rapport de gestion portant sur l'exercice écoulé. Ce rapport contient notamment des informations sur le suivi du plan stratégique pluriannuel.

LUL - Art. 29

Le Conseil de l'Université est l'autorité délibérative de l'Université. Il a les attributions suivantes :

(...)

- h) se prononcer sur la gestion de la Direction et les comptes et adopter le rapport annuel de suivi du plan stratégique pluriannuel de l'Université ;

Plan des objectifs et chantiers prioritaires UNIL

Objectifs prioritaires

Vision	Objectifs prioritaires	Réalizations
	1. Valoriser un enseignement permettant l'acquisition de compétences utiles et de haut niveau	1.1 Stimuler et valoriser l'innovation pédagogique auprès des professeurs 1.2 Mettre en place des enseignements en sciences naturelles dans les cursus de sciences humaines 1.3 Mesurer le taux d'encadrement par cursus et répartir les ressources 1.4 Favoriser l'organisation coordonnée de l'enseignement 1.5 Renforcer l'acquisition de compétences transversales et préparer à l'utilisation des acquis dans des contextes divers
	2. Soutenir et développer la recherche	2.1 Améliorer l'encadrement des jeunes chercheurs 2.2 Renforcer la culture « recherche » 2.3 Valoriser les résultats de la recherche et les transferts de technologies
L'UNIL EST UNE UNIVERSITÉ DE QUALITÉ ...	3. Créer une communauté UNIL forte	3.1 Améliorer l'accueil des étudiants, des professeurs et des collaborateurs 3.2 Aménager des cursus aux modalités plus flexibles 3.3 Promouvoir l'accès des femmes aux postes académiques 3.4 Impliquer les étudiants et les collaborateurs dans le développement de l'UNIL 3.5 Développer une politique d'information et de communication interne et externe
	4. Développer une culture Qualité	4.1 Ancrer le concept Qualité dans la culture de l'UNIL 4.2 Intégrer le processus Qualité dans la gouvernance de l'UNIL 4.3 Créer une culture basée sur des exigences très élevées lors du recrutement des professeurs

5.1	Mettre en valeur la qualité scientifique de niveau international de la recherche menée par la Faculté des HEC et stimuler l'obtention de mandats d'expertise et de conseil
5.2	Développer la formation continue universitaire à destination des publics professionnels
5.3	Développer les actions grand public
5.4	Créer un relais informel avec le monde politique
5.5	Renforcer les relais avec les gymnases
5.6	Favoriser la rencontre entre l'UNIL et la Société pour répondre aux grands questionnements contemporains
... CENTRÉE SUR L'HOMME ET LE VIVANT DANS LEUR ENVIRONNEMENT NATUREL ET SOCIAL	
6.1	Trouver le bon positionnement structurel de la Faculté de biologie et de médecine (FBM), garantissant une gouvernance commune UNIL / CHUV et une autonomie adéquate
6.2	Placer les sciences de la vie au centre de la construction de la place universitaire lausannoise
6.3	Renforcer et étendre les échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL
6.4	Mettre en valeur le campus commun à l'UNIL et l'EPFL
ELLE VEUT SE DÉVELOPPER DANS UNE LOGIQUE DE PARTENARIAT	
7.1	Affirmer les compétences originales de l'UNIL, en particulier l'Ecole des sciences criminelles (ESC) et la Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE)
7.2	Intensifier et structurer la collaboration au sein du Triangle Azur
7.3	Développer la collaboration avec d'autres universités au niveau national et international
7.4	Jouer un rôle de leader au sein du Swiss Finance Institute (SFI)
7.5	Collaborer avec la HEP-VD et les HES
7.6	Utiliser l'expérience de l'UNIL pour jouer un rôle majeur au sein des organes de politique universitaire suisse

Amélioration des conditions cadres

Chantiers prioritaires	Réalizations
1. Système d'information	1.1 Elargir le progiciel SAP en une plateforme de données de gestion interconnectées 1.2 Créer un entrepôt de données 1.3 Concevoir et mettre en œuvre une comptabilité analytique automatisée 1.4 Développer un outil de pilotage pour la Direction et les Décansats
2. Ressources humaines	2.1 Stabiliser et consolider le Service des Ressources humaines 2.2 Assurer la gestion administrative du personnel 2.3 Réorganiser les outils informatiques de gestion des Ressources humaines 2.4 Définir et mettre en œuvre une politique des Ressources humaines
3. Gestion financière	3.1 Renforcer le Service financier de l'UNIL 3.2 Compléter les règles de gestion 3.3 Mettre en place une planification financière pluriannuelle et « glissante » 3.4 Elaborer une politique d'utilisation des <i>overheads</i>
4. Locaux	4.1 Développer un outil d'inventaire des locaux et de leur utilisation 4.2 Etendre les espaces disponibles sur le site de Dorigny par la restauration de l'usine « Leu » 4.3 Réorganiser les sciences de la vie sur la place lausannoise

Plan des Propositions du Conseil d'Etat (EMPD)

Mission	Objectifs	Equipe
Finalisation optimale de la réforme de Bologne	E.1 Passer l'ensemble des cursus à Bologne	1*
	E.2 Respecter les intentions de la stratégie de la CRUS pour ce qui concerne l'organisation des filières de bachelors et de masters	1*
	E.3 Elaborer des formes d'enseignement qui sont en accord avec les besoins des étudiants, notamment par l'usage des innovations pédagogiques	1.1
	E.4 Favoriser la perméabilité des cursus d'études	1*
Evaluation formative des enseignements	E.5 Généraliser la pratique de l'évaluation de l'enseignement, dans une visée formative, à l'ensemble des programmes d'études	4.1
	E.6 Encourager le recours aux nouvelles technologies dans le cadre des activités d'enseignement, comme outil d'amélioration de la pratique pédagogique	1.1
Premières étapes de la carrière académique	R.1 Mettre en place de manière progressive la 3 ^e étape de la réforme de Bologne	2.1
	R.2 S'assurer que tous les assistants sont candidats au doctorat et qu'ils disposent d'un projet de thèse avalisé un an après leur engagement	2.1
	R.3 Promouvoir les carrières académiques, en particulier féminines, en soutenant des trajectoires non linéaires dans les professions de la recherche et en encourageant la relève lausannoise à l'Université de Lausanne et/ou dans d'autres universités nationales ou internationales	3.3
Positionnement comme centre d'excellence de la recherche	R.4 Renforcer clairement la dimension de sciences humaines et sociales	2.2
	R.5 Augmenter sensiblement le nombre de projets de recherche nationaux et internationaux dans le domaine des sciences humaines et sociales	2.2
Valorisation des résultats de la recherche	R.6 Contribuer à la réorganisation de la gouvernance du transfert technologique	2.3
	R.7 Renforcer le transfert technologique en faveur des entreprises de l'ensemble du Canton	2.3

Mission	Objectifs	Équivalence
Service	<p>S.1 Généraliser les manifestations publiques en faveur de la vulgarisation des activités scientifiques 5.3</p> <p>S.2 Encourager les prises de position publiques des membres de la communauté universitaire 5.6</p> <p>S.3 Renforcer la stratégie de communication de la Haute école dans les médias 5.3</p>	
Développement d'une politique d'alumni	S.4 Encourager une politique de fidélisation des anciens étudiants 3.5	
Formation continue	S.5 Développer une stratégie institutionnelle en faveur de la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie, diversifiée selon les aires de spécialisation de l'Université 5.2	
Institution formatrice des jeunes en formation	S.6 Offrir des places d'apprentissage dans les différentes activités de l'Université 5*	
Politique institutionnelle	<p>P.1 Achever l'intégration du domaine de la médecine et des sciences du vivant, en particulier en termes de localisation CP** 4.3</p> <p>P.2 Créer une Ecole de biologie et de médecine 6.1</p> <p>P.3 Développer des offres de formations conjointes avec d'autres Hautes écoles dans le canton, notamment la Haute école pédagogique et la Haute école spécialisée de Suisse occidentale 7.5</p> <p>P.4 Renforcer les activités de recherche interdisciplinaire 2.2</p>	
Soutien aux étudiants	<p>P.5 Renforcer les interfaces existantes de soutien aux étudiants, notamment en matière d'orientation, de logement et de travail 3*</p> <p>P.6 Renforcer l'appui face au stress et un soutien psychologique 3*</p>	
	P.7 Réaliser des enquêtes sur les conditions d'études et le statut d'étudiant 3.1	

	P.8	Intégrer les résultats des évaluations dans la gestion institutionnelle	4.2
Politique d'assurance Qualité	P.9	Planifier l'accréditation institutionnelle à l'horizon 2011	4.2
	P.10	Envisager, là où cela paraît utile, des accréditations de filières d'études selon les dispositions nationales ou internationales et en fonction de la stratégie institutionnelle	4.2
Politique institutionnelle (suite)			
	P.11	Formuler un <i>agenda 21</i> de l'Université	6.4
Stratégie de développement durable	P.12	Développer la mobilité douce sur le site de Dorigny et entre les différents bâtiments universitaires (Université et Ecole polytechnique)	6.4
	P.13	Sensibiliser l'ensemble de la communauté universitaire à un usage raisonné des ressources naturelles dans le cadre de leurs activités	6.4

notes: * bénéficié d'une fiche spécifique à la fin du chapitre indiqué

** Chantier prioritaire

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