

**EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET SUR LE PLAN STRATEGIQUE
PLURIANNUEL 2007 - 2012 DE L'UNIVERSITE DE LAUSANNE**

1 INTRODUCTION

La loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL) confère à la Haute école une autonomie élargie dans la réalisation de ses missions fondamentales, son organisation interne et la gestion de ses affaires courantes. Un des objectifs principaux poursuivis par ce nouveau cadre légal consiste à doter la Haute école de structures de fonctionnement modernes, à même de l'accompagner et de la soutenir au mieux dans la réalisation de ses missions dans un contexte de l'enseignement supérieur traversé par de profondes mutations. La mise en œuvre concrète de l'autonomie élargie dont jouit désormais l'Université de Lausanne requiert une redéfinition des relations entre les autorités politiques – aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil – l'administration cantonale et l'Université elle-même, qui passe par la définition et la mise en œuvre négociées d'un outil commun de gouvernance, en l'occurrence un Plan stratégique pluriannuel, lequel fait l'objet du présent exposé des motifs et projet de décret.

De nouvelles procédures de planification se généralisent dans l'ensemble des hautes écoles suisses, qu'elles soient académiques, spécialisées ou pédagogiques. Elles prennent des formes distinctes d'un canton à l'autre, qui témoignent d'évolutions historiques et de contextes sociopolitiques bien particuliers. Le Conseil d'Etat et l'Université de Lausanne avaient déjà conclu une Convention d'objectifs pour la période 2001-2004. Cet instrument répondait partiellement aux nouvelles exigences d'organisation des relations entre l'Etat et l'Université. Il a permis une première familiarisation avec des procédures de contractualisation qui passent nécessairement par une clarification de la manière dont l'Université réalise ses missions de service public dans le cadre de son autonomie. Le Plan stratégique pluriannuel présenté ici est un outil plus abouti et plus cohérent que la précédente Convention d'objectifs. Il s'inscrit pleinement dans les orientations politiques souhaitées par le Grand Conseil pour l'Université et reflète bien la compétence de la Direction de l'Université de définir et de mettre en œuvre sa politique institutionnelle générale et à long terme (LUL, art. 24, let a).

Le Grand Conseil a fait oeuvre de pionnier en adoptant une loi sur l'Université qui fait désormais office de référence pour d'autres cantons. Le Conseil d'Etat considère comme fondamental de poursuivre dans cet esprit novateur en proposant le Plan stratégique pluriannuel ci-après, élaboré avec l'Université selon la procédure décrite plus bas. Il constituera un outil de gouvernance commun dont la valeur première sera de fixer le cadre d'un pilotage stratégique de l'Université de Lausanne fondé sur des critères et des objectifs partagés par les autorités politiques et la Haute école. Il guidera le positionnement de l'Université de Lausanne dans le contexte national de l'enseignement supérieur et fournira les informations nécessaires à la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) pour exercer son devoir de contrôle. Ainsi, le Plan stratégique pluriannuel constituera le fondement d'une nouvelle manière de travailler entre l'Université de Lausanne et l'Etat.

Le Conseil d'Etat souhaite également faire preuve d'esprit pionnier en établissant, pour la première fois, ses propres axes stratégiques en matière d'enseignement supérieur et ceci pour l'ensemble des hautes écoles dont il porte la responsabilité. Ces axes stratégiques s'inscrivent dans le cadre de son Programme de législature 2007-2012. Ils reposent sur une analyse du contexte changeant de l'enseignement supérieur et précisent une série de domaines dans lesquels des actions spécifiques doivent être entreprises pour la défense des intérêts scientifiques, culturels et économiques du Canton. En tant que pierre angulaire du système cantonal d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, l'Université de Lausanne a un rôle prépondérant à jouer dans la réalisation de ces actions. De ce fait, le Conseil d'Etat fait siens les objectifs prioritaires de la Haute école et les complète par des orientations propres qui déclinent, pour l'Université de Lausanne, ses axes stratégiques pour l'enseignement supérieur dans le Canton.

Le présent exposé des motifs et projet de décret s'organise de la manière suivante : à la suite de cette introduction, un rappel de la procédure suivie pour l'élaboration du Plan stratégique est présenté, de même que les dispositions légales et réglementaires concernant sa mise en œuvre et son suivi. A partir de l'expérience de ce premier exercice, des remarques sont exprimées sur les difficultés qui sont apparues et qui nécessiteront un réaménagement de la LUL. Ensuite, les axes stratégiques du Conseil d'Etat pour l'enseignement supérieur dans le canton de Vaud sont présentés. La section suivante est constituée du Plan stratégique pluriannuel 2007 – 2012 de l'Université de Lausanne sur lequel le Grand Conseil est appelé à se prononcer. Ce plan est composé de deux volets : les objectifs de l'Université de Lausanne – tels qu'ils apparaissent dans son plan stratégique pluriannuel (cf. annexe 1) – et les objectifs du Conseil d'Etat fondés sur les axes stratégiques qu'il a définis pour l'ensemble du système cantonal d'enseignement supérieur et qu'il décline ici pour l'Université. Enfin, les annexes au présent EMPD contiennent la version complète du plan stratégique préparé par l'Université de Lausanne, le préavis positif donné par le Conseil de l'Université ainsi que la planification financière qui accompagne la réalisation du Plan stratégique préparée par l'Université.

2 PROCEDURE D'ELABORATION, D'ADOPTION, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI DU PLAN STRATEGIQUE PLURIANNUEL

Les modalités d'élaboration, d'adoption, de mise en œuvre et de suivi du Plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne sont définies dans la LUL et précisées dans son règlement d'application (RLUL).

L'article 9 LUL fixe le cadre général à l'intérieur duquel le Plan stratégique pluriannuel est élaboré et adopté. Il stipule que ce dernier est établi entre le Conseil d'Etat et l'Université et qu'il est soumis au Grand Conseil pour adoption. Cette manière de procéder assure que l'Université décide elle-même des orientations prioritaires qu'elle souhaite poursuivre en tant que Haute école autonome et qu'elle en négocie le contenu avec le Conseil d'Etat qui peut y apporter sa propre contribution. En adoptant le Plan stratégique pluriannuel, le Grand Conseil en renforce encore la légitimité sociale et politique.

Concrètement, la réalisation du Plan stratégique pluriannuel de l'Université s'est déroulée de la manière suivante : du côté de l'Université, la Direction a engagé et conduit l'ensemble de la démarche. Elle a procédé à plusieurs échanges de vues avec les Doyens, puis avec le Conseil de l'Université qui a discuté à deux reprises des versions de travail du document et qui l'a finalement préavisé conformément aux dispositions de la LUL (art. 29, let. c). Par ailleurs, plusieurs rencontres ont également été organisées entre la Direction et le Conseil d'Etat, en délégation ou in corpore.

La Direction a transmis le document au Conseil d'Etat, par l'intermédiaire du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC). Ce document, qui figure en annexe au présent exposé des motifs, a fait l'objet d'une analyse approfondie de la part de la DGES. Plusieurs réunions ont été organisées entre la Direction de l'Université et le DFJC, qui ont permis de s'accorder sur les objectifs proposés par chacune des parties, ceux du DFJC étant intégrés au Programme de législature du Conseil d'Etat 2007 – 2012. Le résultat de ces discussions constitue le Plan stratégique pluriannuel présenté au

chapitre 4 du présent EMPD.

En ce qui concerne les modalités de mise en œuvre du Plan stratégique, la LUL précise qu'un plan de développement pluriannuel est préparé par la Direction et adopté par le Conseil de l'Université (LUL, art. 29, let. d). Ce document, à l'usage exclusif de l'Université, doit garantir la mise en œuvre progressive des orientations du Plan stratégique sur l'ensemble de la durée de la législature. A cette fin, ce plan de développement devra notamment définir des critères de mesure d'atteinte des différents objectifs qui pourront s'intégrer dans les procédures d'évaluation formative mises en place par l'Université dans le cadre de sa politique d'assurance qualité.

Ces critères de mesure constitueront un volet important des rapports annuels de suivi du Plan stratégique que la Direction soumettra annuellement au Conseil d'Etat dans le cadre des procédures de contrôle (LUL, art. 24, let. m ; RLUL, art. 3). Les rapports de suivi seront préalablement adoptés par le Conseil de l'Université, conformément à la compétence qui lui est attribuée par la LUL de se prononcer sur la gestion générale de la Haute école (LUL, art. 29, let. h).

Remarques sur le processus d'élaboration

La LUL oblige l'ensemble des parties – la Direction et le Conseil de l'Université ; le DFJC et la Direction générale de l'enseignement supérieur ; le Conseil d'Etat et le Grand Conseil – à un processus d'apprentissage des nouvelles relations entre l'Etat et l'Université dont il s'agit de tirer tous les enseignements. L'élaboration de ce premier Plan stratégique a mis en lumière la nécessité de réaliser certains ajustements propres à préciser le rôle et les prérogatives des différentes parties concernées.

En effet, l'expérience a montré qu'il faut distinguer plus clairement les documents qui aboutissent à l'élaboration du Plan stratégique pluriannuel. En ce sens, il est souhaitable que l'Université, dans le cadre de son autonomie, prépare un plan d'intentions. En l'adoptant, le Conseil de l'Université confèrera à la Direction un mandat clair sur la base duquel celle-ci établira, d'entente avec le Conseil d'Etat, le Plan stratégique pluriannuel.

Cette manière de procéder permettra de clarifier le statut des différents documents et de réunir dans un document propre à l'Université - le plan d'intentions - les orientations stratégiques qu'elle entend développer et la façon de les mettre en œuvre. Par ailleurs, elle servira de base de discussion pour l'élaboration conjointe du Plan stratégique pluriannuel, tel que le prévoient les dispositions de la LUL. Le plan d'intentions figurera dans les annexes transmises au Grand Conseil. Certaines modifications de ces dispositions seront requises. Elles seront proposées au Grand Conseil ultérieurement. Il est essentiel qu'elle soient soutenues afin d'assurer une adéquation précise entre l'autonomie institutionnelle dont jouit l'Université d'une part, et la responsabilité des autorités politiques dans le pilotage du système d'enseignement supérieur cantonal d'autre part. Ces modifications apporteront une clarification des terminologies et des procédures requises. Elles constitueront une étape décisive dans la consécration de l'autonomie institutionnelle et dans l'élaboration définitive d'un outil de gouvernance efficace et pertinent pour l'Université de Lausanne. L'expérience de l'application de la LUL sera ainsi profitable à l'ensemble des hautes écoles du canton, auxquelles pourra être généralisée la démarche engagée avec l'Université au travers du Plan stratégique pluriannuel.

3 AXES STRATEGIQUES DU CONSEIL D'ETAT POUR LE DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DANS LE CANTON

Le présent EMPD porte sur le développement institutionnel de l'Université de Lausanne. Cette dernière est une pierre angulaire du dispositif cantonal de formation supérieure et s'insère de manière de plus en plus fine dans le réseau des hautes écoles cantonales dont le Conseil d'Etat assure la tutelle.

Il est de la responsabilité du Conseil d'Etat de veiller à ce que tous ces établissements disposent des meilleurs atouts pour la réalisation efficiente, efficace et harmonieuse de leurs missions dans les contextes régional, national et international qui sont les leurs.

Dans le respect de l'autonomie institutionnelle accordée aux hautes écoles par les dispositions légales respectives, le Conseil d'Etat doit assurer les conditions cadres nécessaires à ces objectifs, anticiper les développements à moyen et long terme de l'environnement et respecter les orientations politiques adoptées dans le Programme de législature 2007-2012 du Conseil d'Etat.

3.1 Evolution générale du contexte de l'enseignement supérieur

L'Etat, au travers du DFJC, doit faire face à des mutations majeures et profondes des conditions cadres qui organisent les activités des hautes écoles dont il a la responsabilité : l'Université de Lausanne, la Haute école pédagogique, les Hautes écoles vaudoises de la Haute école de Suisse occidentale (soit la Haute école d'ingénierie et de gestion, l'Ecole cantonale d'art de Lausanne, la Haute école cantonale vaudoise de la Santé, l'Ecole d'études sociales et pédagogiques, l'Ecole La Source et le Conservatoire de Lausanne) et l'IDHEAP.

Ces mutations sont le résultat de tendances multiples qui se résument généralement par le passage vers une société post-industrielle fondée sur la connaissance dans laquelle la formation supérieure, la recherche et l'innovation deviennent des éléments déterminants qu'il est essentiel de soutenir et de promouvoir. Elles ont également des conséquences importantes sur les missions dévolues aux hautes écoles, sur leurs contributions respectives aux nouvelles exigences sociales et politiques dans un contexte sensible de concurrence nationale et internationale et de redéfinition des modes de financement, d'organisation, de contrôle et de pilotage par le politique.

Pour ces raisons, l'Etat doit se préparer à faire face à un accroissement du volume et de la complexité des enjeux liés au domaine de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation, alors que les pouvoirs décisionnels sur le plan intercantonal et fédéral vont se trouver redéfinis au sein d'instances nouvelles aux compétences élargies.

Pour le service en charge de l'enseignement supérieur, l'enjeu est de taille puisqu'il devra renforcer sa capacité d'influence dans ces nouvelles instances tout en continuant à fournir au Conseil d'Etat, par l'intermédiaire de la Cheffe du Département, des outils nécessaires à une prise de décision étayée. Ces outils devront systématiquement intégrer les données prospectives et les analyses de tendances nécessaires à l'anticipation des défis qui caractérisent le domaine de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation.

Parmi les défis identifiés, les suivants auront une importance particulière pour le canton de Vaud durant la période de législature 2007 – 2012 :

- La réorganisation de la HES-SO, dans laquelle le canton de Vaud est fortement impliqué ;
- La redéfinition du paysage national de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation laquelle devrait aboutir à une nouvelle loi cadre régissant l'ensemble des hautes écoles suisses à l'horizon 2012 ;
- La multiplication et la diversification des missions dévolues aux hautes écoles ;
- L'intégration du pôle des sciences de la vie sur la place universitaire lausannoise (Université de Lausanne ; Hospices cantonaux ; Ecole polytechnique fédérale de Lausanne) ;
- L'adaptation des compétences de la DGES afin de faire face aux nouvelles exigences de

l'environnement dans lequel évoluent les hautes écoles.

3.2 Axes stratégiques cantonaux 2007 - 2012

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire que le Conseil d'Etat précise son action pour la période 2007-2012 autour de cinq axes stratégiques. Ces derniers définissent les orientations qu'il souhaite soutenir prioritairement au service du développement social, économique et culturel du Canton et du renforcement de son positionnement stratégique aux plans régional, national et international.

3.2.1 Renforcer le réseau des hautes écoles sises sur le territoire cantonal

La densité et la diversité des hautes écoles sises sur le territoire cantonal constituent l'atout numéro un du canton de Vaud comme " Terre de formation ". En effet, le canton de Vaud a la caractéristique majeure d'être le seul canton suisse, avec Zurich, qui accueille sur son territoire tous les types de hautes écoles : l'Université de Lausanne, huit sites de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale, l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, la Haute école pédagogique. A cela s'ajoutent le Centre hospitalier universitaire vaudois ainsi que de nombreux autres instituts universitaires de renommée internationale, comme par exemple l'IMD, l'IDHEAP, l'Institut Ludwig et l'ISREC.

Le Conseil d'Etat souhaite s'appuyer sur cette situation privilégiée pour renforcer davantage encore les collaborations et les partenariats entre les hautes écoles sises sur le territoire cantonal. L'objectif est double. D'une part, il s'agira de parvenir à proposer une offre complète, coordonnée et diversifiée de formations supérieures initiales et continues ainsi que des prestations de service. D'autre part, le Conseil d'Etat travaillera, au travers de ses services, en particulier la Direction générale de l'enseignement supérieur, à soutenir les efforts entrepris par les hautes écoles dans leurs stratégies de positionnement en matière de recherche et d'innovation. Pour cela, il s'investira au travers du DFJC au sein des instances politiques intercantionales et fédérales en faveur d'une politique nationale de la recherche généreuse, en stimulant le recours aux coopérations inter-institutionnelles et en favorisant le lancement de nouveaux projets.

Cet axe stratégique peut se décliner selon les lignes d'action suivantes :

- Renforcer la place académique lausannoise, notamment par la création de l'Ecole de biologie et de médecine et le renforcement du pôle des sciences humaines à l'Université
- Veiller à la perméabilité entre les cursus des différentes hautes écoles
- Créer une plate-forme des hautes écoles vaudoises
- Soutenir le développement de formations conjointes
- Renforcer la capacité d'influence auprès des instances intercantionales et fédérales

3.2.2 Positionner les hautes écoles au sein du nouveau paysage national de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation

Ces dernières années, le système suisse de formation supérieure a connu d'importantes transformations. Celles-ci vont se concrétiser par l'adoption, dans le courant de la législature, d'une nouvelle loi cadre qui portera sur l'ensemble des hautes écoles du pays. Pour le canton de Vaud, il est primordial que ses hautes écoles puissent jouer un rôle leader dans ce nouveau contexte caractérisé par une concurrence accrue et une exigence marquée pour la différenciation des établissements et des programmes d'études.

Afin de leur garantir le plus de chances possible, le Conseil d'Etat souhaite mettre en place les conditions cadres nécessaires au développement de ses hautes écoles. Pour cela, le Conseil d'Etat travaillera à l'établissement de relations exemplaires avec les hautes écoles, fondées sur la transparence et la confiance, au travers d'instruments de pilotage stratégique et de suivi d'objectifs négociés. Il s'efforcera également de généraliser la conduite par enveloppes budgétaires et soutiendra une politique

d'investissements qui corresponde aux besoins identifiés. Enfin, le Conseil d'Etat portera une attention particulière à la mise œuvre du nouveau cadre légal de la HEP ainsi qu'à la réorganisation de la HES-SO dans laquelle le Canton devra jouer un rôle de leader.

Dans cet axe stratégique, les lignes d'action seront les suivantes :

- Mettre en œuvre le nouveau cadre légal de la Haute école pédagogique ;
- Etre leader dans la réorganisation de la HES-SO ;
- Elaborer des plans stratégiques négociés avec les hautes écoles ;
- Définir une procédure cyclique de suivi des activités des hautes écoles ;
- Soutenir le développement de compétences managériales et de leadership dans les hautes écoles ;
- Soutenir les besoins en dépenses d'investissements auprès des autorités politiques ;
- Finaliser la constitution du pôle vaudois de la santé ;
- Constituer le pôle artistique vaudois.

3.2.3 Soutenir les hautes écoles dans la réalisation de leurs missions fondamentales de formation et de recherche ainsi que dans leurs contributions au développement social, économique et culturel du canton de Vaud

Les hautes écoles remplissent chacune des missions spécifiques qui renforcent leur profil et leur positionnement dans le système national de formation supérieure, de recherche et d'innovation. Dans ce contexte, il est fondamental de leur fournir les conditions cadres nécessaires à une réalisation optimale de leur missions fondamentales de formation et de recherche. En outre, l'évolution de notre société demande que les hautes écoles contribuent également au développement social, économique et culturel du canton de Vaud.

Dans sa stratégie pour le développement durable et plan de réalisation 2008-2011, le Conseil fédéral assigne aux universités et hautes écoles d'importantes missions de formation, recherche et innovation (FRI). Le Conseil d'Etat partage l'opinion selon laquelle des défis tels que les changements climatiques, l'évolution de la biodiversité, l'approvisionnement durable en énergie ne pourront être relevés qu'avec un fort engagement du domaine FRI.

Dans le respect de l'autonomie institutionnelle, le Conseil d'Etat soutiendra les initiatives des hautes écoles dans ses aires d'activité et veillera à maximiser les retombées, pour le Canton et la région, du rayonnement national et international des hautes écoles vaudoises, notamment en les encourageant à répondre aux attentes de la société en général et de son tissu économique en particulier, en soutenant les actions visant à s'en rapprocher.

Dans cet axe stratégique, les lignes d'action seront les suivantes :

- Soutenir le transfert technologique en faveur des petites et moyennes entreprises de la région ;
- Valoriser les acquis de la recherche aussi bien dans les aspects de promotion économique que de développement social et culturel du Canton ;
- Renforcer la formation des formateurs et des futurs enseignants ;
- Encourager l'engagement d'apprenti-e-s par les hautes écoles.

3.2.4 Soutenir les populations étudiantes présentes et futures

Le soutien actif aux populations étudiantes constitue le quatrième axe prioritaire pour le Conseil d'Etat dans le domaine de l'enseignement supérieur. L'objectif est ici de favoriser et de généraliser l'accès aux formations supérieures non seulement des populations traditionnelles, c'est à dire celles qui disposent des titres généralement requis, mais également de toutes les personnes qui n'en disposent pas mais dont les acquis de l'expérience témoignent de la validité des trajectoires personnelles et professionnelles et des aptitudes à suivre des formations supérieures. En effet, en comparaison internationale, la Suisse en général se caractérise par un accès limité à l'enseignement supérieur, alors que l'évolution de la société de la connaissance exige, au contraire, une élévation continue des niveaux de formation des populations. Le Conseil d'Etat soutiendra donc toute initiative visant à élargir et démocratiser l'accès aux formations supérieures.

Par ailleurs, il s'agira également de ne pas préteriter les étudiants qui travaillent durant les périodes de cours en soutenant les démarches des hautes écoles visant à favoriser la flexibilisation des études. De même, le Conseil d'Etat mettra en œuvre les mesures nécessaires pour développer les logements pour étudiants et combattre le désengagement fédéral en matière de bourses d'études afin que le facteur financier ne constitue pas un obstacle à l'accès aux formations supérieures. Enfin, le Conseil d'Etat soutiendra toute initiative visant à généraliser la participation étudiante dans les instances de gouvernance des hautes écoles dont il a la tutelle.

Dans cet axe stratégique, les lignes d'action seront les suivantes :

- Soutenir le développement de logements pour étudiants ;
- Combattre le désengagement de la Confédération dans le domaine de l'aide aux études pour permettre l'accès aux formations supérieures ;
- Soutenir la démocratisation de l'accès aux formations supérieures ;
- Garantir l'égalité des chances dans l'accès aux formations supérieures ;
- Généraliser la participation étudiante dans les hautes écoles.

3.2.5 Adapter et renforcer les compétences de la DGES

Les transformations à l'œuvre dans le domaine des hautes écoles affectent directement la nature des activités des administrations qui en ont la charge. Il est de la responsabilité du Conseil d'Etat de s'assurer que ses collaboratrices et ses collaborateurs sont à même de répondre aux nouvelles exigences de leur travail et de remplir à la fois la mission d'administration des hautes écoles dont la DGES a la responsabilité et celle d'aide à la décision politique dans leur domaine d'activité.

Dans cet axe stratégique, les lignes d'action seront les suivantes :

- Développer une approche des activités dans laquelle les options stratégiques guident les réalisations opérationnelles ;
- Evaluer périodiquement l'adéquation des compétences aux exigences nouvelles du domaine de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation ;
- Soutenir la formation continue des collaboratrices et des collaborateurs ;
- Anticiper les changements de métier dans l'administration en charge du domaine de la formation supérieure, de la recherche et de l'innovation.

4 PLAN STRATEGIQUE 2007 – 2012 DE L'UNIVERSITE DE LAUSANNE

L'Université de Lausanne, en tant que Haute école dotée de l'autonomie, a développé une vision propre du rôle qu'elle souhaite se donner. Celle-ci est la suivante : " L'UNIL est une université de qualité centrée sur l'Homme et le vivant dans leur environnement naturel et social. Elle veut se développer dans une logique de partenariat ".

Qualité : c'est l'état d'esprit dans lequel l'UNIL entend assumer ses missions d'enseignement et de recherche.

Centrée : par les choix qu'elle a faits, l'UNIL n'est plus une université généraliste ; elle s'est créée une identité thématique et institutionnelle nouvelle et originale.

Partenariat : l'UNIL entend défendre sa conception selon laquelle les universités suisses collaborent étroitement pour leur plus grand profit et pour celui des étudiants".

L'annexe 1 au présent EMPD présente le plan stratégique pluriannuel établi par la Direction et préavisé positivement par le Conseil de l'Université. Comme tel, il poursuit la concrétisation de cette vision. Ici, nous reprenons uniquement le résumé de ce document et présentons les orientations stratégiques que l'Université s'est elle-même données. Celles-ci s'organisent d'abord autour de sept objectifs prioritaires qui cernent la manière dont l'Université souhaite concrétiser sa vision et en quatre chantiers prioritaires qui précisent les conditions cadres indispensables à la mise en œuvre concrète des objectifs. Dans chacun des cas, les objectifs et les chantiers sont successivement déclinés en plusieurs réalisations qui traduisent les actions que la Direction entend entreprendre dans le cadre de son mandat.

4.1 Propositions de l'Université de Lausanne

La Direction de l'Université a choisi ses objectifs prioritaires en fonction d'un certain nombre de valeurs qui sous-tendent l'ensemble de son action et qui fondent sa raison d'être comme Haute école dans le contexte cantonal, national et international : une institution de service public - une activité de recherche de niveau international - une culture Qualité - une communauté forte - un profil qui favorise l'interdisciplinarité - un esprit d'indépendance académique - une politique d'ouverture et de partenariat interinstitutionnel.

4.1.1 Objectifs prioritaires de l'Université de Lausanne

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

L'Université ne doit pas se borner à un transfert de savoirs, mais doit permettre aux étudiants d'acquérir des compétences utiles à leur insertion professionnelle et de contribuer au développement de leur personnalité.

- Stimuler et valoriser l'innovation pédagogique auprès des professeurs
- Mettre en place des enseignements en sciences naturelles dans les cursus de sciences humaines
- Mesurer le taux d'encadrement par cursus et répartir les ressources
- Favoriser l'organisation coordonnée de l'enseignement
- Renforcer l'acquisition de compétences transversales et préparer à l'utilisation des acquis dans des contextes divers

4.1.1.2 Soutenir et développer la recherche

L'enseignement universitaire ne doit pas être dissocié de la recherche, puisque c'est la qualité de celle-ci qui témoigne du dynamisme d'une université. La recherche doit répondre à des standards internationaux. Le niveau scientifique de l'UNIL affiche un bilan très satisfaisant, sur le plan des publications et du rayonnement international. L'UNIL souhaite axer clairement son action sur l'encadrement des jeunes chercheurs.

- Améliorer l'encadrement des jeunes chercheurs
- Renforcer la culture "recherche"
- Valoriser les résultats de la recherche et les transferts de technologies

4.1.1.3 Créer une communauté UNIL forte

L'accueil, l'intégration et la perspective d'une participation active à la construction de l'avenir sont des éléments déterminants de l'ancrage communautaire et institutionnel.

- Améliorer l'accueil des étudiants, des professeurs et des collaborateurs
- Aménager des cursus aux modalités plus flexibles
- Promouvoir l'accès des femmes aux postes académiques
- Impliquer les étudiants et les collaborateurs dans le développement de l'UNIL
- Développer une politique d'information et de communication interne et externe

4.1.1.4 Développer une culture Qualité

La volonté constante de s'améliorer dans tous les domaines, la nécessité croissante de rendre des comptes et l'implication dans le processus de Bologne ont placé depuis plusieurs années la question de la qualité au coeur des priorités de l'UNIL qui entend poursuivre la mise en œuvre du concept Qualité qu'elle a développé.

- Ancrer le concept Qualité dans la culture de l'UNIL
- Intégrer le processus Qualité dans la gouvernance de l'UNIL
- Créer une culture basée sur des exigences très élevées lors du recrutement des professeurs

4.1.1.5 Renforcer l'interaction entre l'UNIL et la Société

L'UNIL est partie intégrante de la Société, elle bénéficie de son soutien et contribue à son développement. Les interactions entre l'UNIL et son environnement économique et social doivent être intensifiées de manière systématique et soutenue, avec l'objectif d'augmenter la perception générale de la valeur ajoutée que constitue l'UNIL pour sa région et son canton.

- 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
- Développer la formation continue universitaire à destination des publics professionnels
- Développer les actions grand public
- Créer un relais informel avec le monde politique
- Renforcer les relais avec les gymnases
- Favoriser la rencontre entre l'UNIL et la Société pour répondre aux grands questionnements contemporains

4.1.1.6 Construire la place universitaire lausannoise UNIL, CHUV, EPFL

Au cours des dernières années, l'UNIL a fait le choix de se recentrer sur les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et les sciences environnementales. Cette décision s'accompagne d'une ferme volonté de travailler en partenariat avec les Hautes Ecoles voisines. Pour les années à venir, la vision à long terme de la Direction de l'UNIL consiste à doter la région lausannoise d'un projet ambitieux de construction d'une place universitaire lausannoise forte, par la mise en réseau de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL.

- Trouver le bon positionnement structurel de la Faculté de biologie et de médecine(FBM), garantissant une gouvernance commune UNIL/CHUV et une autonomie adéquate
- Placer les sciences de la vie au centre de la construction de la place universitaire lausannoise
- Renforcer et étendre les échanges de prestations d'enseignement entre l'UNIL et l'EPFL
- Mettre en valeur le campus commun à l'UNIL et l'EPFL

4.1.1.7 Placer l'UNIL au centre de la construction du paysage universitaire suisse et des réseaux

académiques internationaux

La coordination entre les institutions de formation est aujourd'hui une nécessité et une chance. Elle permet d'apporter une plus-value à l'offre globale de formation et d'éviter les redondances. C'est pourquoi la politique universitaire suisse va, au cours des prochaines années, favoriser toutes les initiatives de collaboration entre les Hautes Ecoles, surtout si elles ont un impact sur la structure des institutions. Or l'UNIL est reconnue, en Suisse mais également à l'étranger, comme pionnière dans le partenariat interinstitutionnel.

- 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)
- Intensifier et structurer la collaboration au sein du Triangle AZUR
- Développer la collaboration avec d'autres universités au niveau national et international.
- Jouer un rôle de leader au sein du Swiss Finance Institute (SFI)
- Collaborer avec la HEP-VD et les HES
- Utiliser l'expérience de l'UNIL pour jouer un rôle majeur au sein des organes de politique universitaire suisse

4.1.2 Amélioration des conditions cadres : chantiers prioritaires

La mise en œuvre des objectifs prioritaires de ce plan stratégique implique l'amélioration des conditions cadres relatives à l'organisation interne et à l'infrastructure de l'UNIL. Cette amélioration prend la forme de quatre chantiers prioritaires :

4.1.2.1 Système d'information

Un 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 Département de la formation et de la jeunesse pour exercer sa mission de haute surveillance sur l'Université et à la Confédération pour la répartition des subventions.

- Elargir le progiciel SAP en une plateforme de données de gestion interconnectées
- Créer un entrepôt de données
- Concevoir et mettre en œuvre une comptabilité analytique automatisée
- Développer un outil de pilotage pour la Direction et les Décanats

Ressources Humaines

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.

- Stabiliser et consolider le Service des Ressources humaines
- Assurer la gestion administrative du personnel
- Réorganiser les outils informatiques de gestion des ressources humaines
- Définir et mettre en œuvre une politique des ressources humaines

4.1.2.2 Gestion financière

L'UNIL doit s'approprier une nouvelle manière de procéder en matière de gestion financière, telle qu'elle résulte de la LUL de 2004. Cet effort la concerne dans son ensemble, de la Direction jusqu'aux responsables de fonds (enseignants, chercheurs ou responsables d'unités administratives). En effet, le financement cantonal par enveloppe nette donne une importance accrue aux sources de financement non cantonales (subventions fédérales, produits de l'Accord intercantonal sur le financement des universités, fonds de recherche publics et privés, vente directe de prestations). Le raisonnement financier actuel, qui est fondé essentiellement sur les charges, doit donc évoluer pour répondre à la nécessité accrue de recherche de produits. Les disciplines n'étant pas égales face aux possibilités de trouver des financements complémentaires, la solidarité sera de mise à l'échelle de l'institution.

- Renforcer le Service financier de l'UNIL
- Compléter les règles de gestion
- Mettre en place une planification financière pluriannuelle et "glissante "
- Elaborer une politique d'utilisation des overheads

4.1.2.3 Locaux

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.

- Développer un outil d'inventaire des locaux et de leur utilisation
- Etendre les espaces disponibles sur le site de Dorigny par la restauration de l'usine "Leu"
- Réorganiser les sciences de la vie sur la place lausannoise

4.2 Propositions du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat fait siens les objectifs stratégiques et les chantiers prioritaires avancés par l'Université. En tant qu'autorité de tutelle, il entend également exprimer ses propres objectifs pour la Haute école. Ceux-ci confirment et renforcent les orientations proposées par l'Université et s'intègrent dans le cadre des axes stratégiques déterminés pour l'enseignement supérieur du canton de Vaud.

La contribution du Conseil d'Etat au développement stratégique de l'Université de Lausanne s'organise autour de quatre dimensions qui font écho aux missions fondamentales de l'Université – l'enseignement, la recherche et le service à la cité – ainsi qu'aux modalités de son développement interne en tant que politiques institutionnelles.

Objectifs pour la mission d'enseignement

Les objectifs fixés pour la mission d'enseignement de l'Université de Lausanne s'organisent d'abord autour de la finalisation optimale de la réforme de Bologne. A ce jour, une majorité des formations offertes le sont sous la forme de deux cycles consécutifs Bachelor-Master ; pour la période qui nous concerne, il s'agira de généraliser cette structure à toutes les formations. Deux éléments importants pour une réalisation réussie de cette réforme sont la garantie de la perméabilité des filières d'études – c'est-à-dire le passage d'un Bachelor dans une discipline vers un Master dans une discipline voisine – et la flexibilisation des formes d'enseignement facilitant la réalisation d'études à temps partiel ou aidant les étudiants qui exercent une activité lucrative à financer tout ou partie de leurs études. Le second objectif relatif à cette mission consiste dans l'amélioration des taux d'encadrement d'une part et la diminution des taux d'abandon d'autre part. Ici, le Conseil d'Etat veillera à ce que les intentions

de la stratégie de la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS) pour ce qui concerne l'organisation des filières de Bachelor et de Master soient respectées et soutiendra toute mesure de l'Université allant dans le sens d'une réallocation interne des ressources en faveur des disciplines où les taux d'encadrement sont les moins favorables.

- Passer l'ensemble des cursus à Bologne ;
- Respecter les intentions de la stratégie de la CRUS pour ce qui concerne l'organisation des filières de Bachelor et de Master ;
- Elaborer des formes d'enseignement qui sont en accord avec les besoins des étudiants, notamment par l'usage des innovations pédagogiques ;
- Favoriser la perméabilité des cursus d'études.

Le souci d'amélioration des taux d'encadrement va dans le sens d'un renforcement de la qualité des activités d'enseignement.

Dans le même cadre, l'objectif du Conseil d'Etat est de voir l'Université généraliser l'évaluation formative des enseignements dans toutes ses formations.

- Généraliser la pratique de l'évaluation de l'enseignement, dans une visée formative, à l'ensemble des programmes d'études ;
- Encourager le recours aux nouvelles technologies dans le cadre des activités d'enseignement, comme outil d'amélioration de la pratique pédagogique.

4.2.1 Objectifs pour la mission de recherche

L'Université de Lausanne réalise des recherches fondamentales et orientées d'une très haute qualité, comme il ressort de plusieurs classements internationaux. L'excellence de ces activités, essentielles pour l'Université, doit être soutenue et renforcée dans les orientations qui fondent la spécificité de la Haute école. A ce titre, une attention toute particulière doit être portée aux premières étapes de la carrière académique, à savoir les activités des membres du corps intermédiaire inférieur et supérieur de l'UNIL. C'est la raison pour laquelle le Conseil d'Etat souhaite voir l'Université mettre l'accent sur le développement d'une véritable politique de la relève académique qui tienne compte, notamment, des spécificités des parcours féminins. Une telle politique de relève devra progressivement intégrer la 3ème étape de la réforme de Bologne, qui touche précisément aux études doctorales, et renforcer le corps intermédiaire inférieur et supérieur. Sur ce point, le nouveau règlement sur les assistants à l'Université de Lausanne franchit un pas important vers une plus grande reconnaissance de la fonction ainsi qu'une augmentation du temps dédié à la réalisation de la thèse de doctorat, raison première de la fonction d'assistant. A terme, ce nouveau règlement contribuera à assurer que tous les assistants de l'Université sont effectivement candidats au doctorat et que la progression dans la fonction est suivie de près par les responsables de leur encadrement.

- Mettre en place de manière progressive la 3ème étape de la réforme de Bologne ;
- 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 ;
- 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.

En parallèle, c'est le renforcement du positionnement national et international de l'Université de Lausanne comme centre d'excellence dans la recherche qui doit être encouragée. Pour cela, le Conseil d'Etat soutiendra les démarches entreprises par l'Université de Lausanne pour l'obtention de programmes de recherche nationaux, auprès du Fonds national suisse de la recherche scientifique ou de la Conférence universitaire suisse et attend de l'Université qu'elle s'appuie sur l'obtention de la Maison des sciences sociales pour voir développer un pôle d'envergure nationale et internationale dans

les sciences humaines et sociales.

- Renforcer clairement la dimension de sciences humaines et sociales ;
- Augmenter sensiblement le nombre de projets de recherche nationaux et internationaux dans le domaine des sciences humaines et sociales.

Finalement, le Conseil d'Etat souhaite renforcer la valorisation des résultats des recherches réalisées à l'Université de Lausanne. Cette valorisation passe aussi bien par le transfert de technologie en faveur des entreprises de l'ensemble du Canton que par le développement d'une politique précise en la matière, qui intègre l'ensemble des acteurs concernés dans les hautes écoles sises sur le territoire cantonal et dans les Services de l'Etat. Le Conseil d'Etat profitera de la préparation d'un nouveau règlement sur la valorisation des résultats de la recherche pour poser les bases d'une telle politique.

- Contribuer à la réorganisation de la gouvernance du transfert technologique ;
- Renforcer le transfert technologique en faveur des entreprises de l'ensemble du Canton.

4.2.2 Objectifs pour la mission de service

En tant qu'institution sociale, l'Université de Lausanne est intimement liée à la vie de la cité dont elle partage, anticipe parfois mais accompagne toujours les transformations. Soucieux de renforcer le lien qui les unit, le Conseil d'Etat souhaite voir améliorer la visibilité des activités et des résultats des recherches universitaires dans l'ensemble de la société. L'Université s'est déjà engagée dans la voie d'interactions plus étroites avec la cité, notamment au travers de ses " journées portes ouvertes ". Ces efforts de communication contribuent à une meilleure compréhension du travail des chercheurs par le grand public et des besoins humains et financiers qui les accompagnent. Ils aident également la population de notre canton à familiariser avec les multiples facettes des formations offertes par l'UNIL. Afin de renforcer ces aspects, le Conseil d'Etat souhaite voir entreprises les actions suivantes :

- Généraliser les manifestations publiques en faveur de la vulgarisation des activités scientifiques ;
- Encourager les prises de position publiques des membres de la communauté universitaire ;
- Renforcer la stratégie de communication de la Haute école dans les médias.

Une intégration plus étroite de l'Université dans la vie de la cité et de la cité dans celle de l'Université passe aussi par le développement d'une véritable politique d'alumni. Fréquente dans les pays voisins, une telle démarche fait encore défaut à Lausanne alors qu'elle est potentiellement porteuse d'informations précieuses sur les attentes du grand public, par exemple en matière de formations continues ou d'adéquation des formations qu'elles dispense aux nouvelles exigences des marchés de l'emploi et de compréhension des évolutions de notre société. Le Conseil d'Etat souhaite que l'Université de Lausanne intègre cet aspect à son développement stratégique.

- Encourager une politique de fidélisation des anciens étudiants ;

Dans le prolongement, un troisième aspect relatif à la mission de service concerne la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie (lifelong learning) qui prolonge l'objectif de l'Université. Au carrefour de la mission d'enseignement et celle de service, la formulation d'une stratégie institutionnelle précise dans ce domaine doit contribuer à répondre aux demandes de mise à niveau professionnelle de la part d'une proportion croissante de la population du Canton. Organisé de manière différenciée selon les aires de spécialisation de l'Université et, dans toute la mesure du possible, en collaboration avec les autres hautes écoles, le développement d'une stratégie institutionnelle en matière de formation continue et d'apprentissage tout au long de la vie constitue le troisième objectif que le Conseil d'Etat assigne à l'Université.

- 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 ;

Finalement, le Conseil d'Etat entend que l'Université renforce son rôle d'institution formatrice également en ce qui concerne les jeunes en formation. Le canton de Vaud manque de places

d'apprentissage et l'Université de Lausanne, du fait des multiples métiers qu'elle incorpore dans l'ensemble de ses activités, peut contribuer à y remédier.

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

4.2.3 Objectifs pour la politique institutionnelle

En parallèle à ceux liés aux missions fondamentales de l'Université, le Conseil d'Etat établit quatre objectifs dans ce qu'il nomme la politique institutionnelle. Ces objectifs dépassent les activités premières de la Haute école et s'insèrent plus directement dans son développement à moyen et long terme. Ils visent à compléter ceux présentés par l'Université en mettant l'accent de manière plus précise sur quelques aspects jugés stratégiques par le Conseil d'Etat pour le développement de l'enseignement supérieur pour le Canton et qu'il décline ici pour l'Université de Lausanne.

Le premier objectif concerne la construction de la place universitaire lausannoise. Il s'inscrit dans le développement des collaborations engagées par la Haute école que, le Conseil d'Etat entend généraliser. Une attention spécifique sera portée au domaine de la médecine et des sciences du vivant, notamment au travers de la création de l'Ecole de biologie et de médecine. Par ailleurs, la construction de la place universitaire lausannoise devra également passer par la mise en œuvre de formations conjointes, notamment dans les domaines de la formation des maîtres et de la formation continue ainsi qu'avec les Ecoles vaudoises de la HES-SO.

- Achever l'intégration du domaine de la médecine et des sciences du vivant, en particulier en termes de localisation ;
- Créer une Ecole de biologie et de médecine ;
- 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 ;
- Renforcer les activités de recherche interdisciplinaire.

En prolongation de ses axes stratégiques, le second objectif du Conseil d'Etat en matière de politique institutionnelle concerne le soutien aux étudiants et le suivi systématique de leur progression dans le cadre de leurs études. Le Conseil d'Etat est sensible aux difficultés que rencontrent les étudiants au cours de leur formation. Celles-ci sont peut-être aujourd'hui plus patentes que par le passé et témoignent des profondes transformations à l'œuvre dans l'enseignement supérieur aux plans national et international, comme la réforme de Bologne qui touche directement le corps étudiant. Soucieux, comme l'Université, d'assurer les meilleures conditions d'études possibles aux étudiants, le Conseil d'Etat demande à la Haute école de développer une politique de soutien aux étudiants qui tienne compte de leurs différences et qui puisse anticiper les problèmes éventuels.

- Renforcer les interfaces existantes de soutien aux étudiants, notamment en matière d'orientation, de logement et de travail ;
- Renforcer l'appui face au stress et un soutien psychologique ;
- Réaliser des enquêtes sur les conditions d'études et le statut d'étudiant.

Le Conseil d'Etat entend également soutenir le développement d'une politique d'assurance qualité à l'Université de Lausanne. Il demande qu'une telle politique devienne un outil de premier plan dans la gouvernance interne de la Haute école et qui soit fondé sur la dimension formative d'amélioration continue de la pratique pédagogique et de la gestion institutionnelle. Dans ce sens, le Conseil d'Etat souhaite voir formuler par l'Université une stratégie visant à intégrer les résultats des évaluations des enseignements dans sa politique de la relève et, plus largement, dans la gestion de son personnel académique. En tant qu'outil de gouvernance, la politique d'assurance qualité de l'Université de Lausanne devra également contribuer à anticiper les évolutions dans le domaine de l'accréditation institutionnelle et programmatique telles qu'elles prennent forme dans notre pays. Cette manière de faire lui permettra de se positionner de manière privilégiée dans l'espace changeant de l'enseignement

supérieur aux plans national et international.

- Intégrer les résultats des évaluations dans la gestion institutionnelle ;
- Planifier l'accréditation institutionnelle à l'horizon 2011 ;
- 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.

Finalement, le Conseil d'Etat souhaite voir l'Université de Lausanne concrétiser ses efforts en matière de développement durable dans une stratégie qui lui soit propre. Celle-ci devra faire écho à l'engagement de l'UNIL au sein du réseau Copernicus Campus – qui regroupe plus de 300 hautes écoles dans le monde – et contribuera à sensibiliser la communauté universitaire en faveur de l'environnement. Dans cette perspective, le Conseil d'Etat encourage l'Université à élaborer son propre Agenda 21 et à favoriser un usage raisonné des ressources naturelles dans la réalisation de ses activités.

- Formuler un Agenda 21 de l'Université ;
- Développer la mobilité douce sur le site de Dorigny et entre les différents bâtiments universitaires (Université et Ecole polytechnique) ;
- Sensibiliser l'ensemble de la communauté universitaire à un usage raisonné des ressources naturelles dans le cadre de leurs activités.

5 CONSEQUENCES

5.1 Légales et règlementaires (y compris eurocompatibilité)

Néant.

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

Elles seront prises en compte dans le cadre des procédures budgétaires en fonction des directives budgétaires fixées par la planification financière du Conseil d'Etat, qui s'établit comme suit :

Planification financière 2007-2011 de l'UNIL selon planification financière du CE et budget 2008 (en millions de CHF)

	Budget 07	Budget 08	Planif. 09	Planif. 2010	Planif. 2011	Planif. 2012
Subvention cantonale de base	233.20	233.20	243.90	247.54	250.91	254.32
RPT ⁽¹⁾		3.30	-1.65			
Inflation ⁽²⁾		4.08	3.29	3.37	3.41	3.46
Augmentation nette		3.32	2.00	0.00	0.00	0.00
Total subvention cantonale	233.20	243.90	247.54	250.91	254.32	257.78

⁽¹⁾ Les effets de la RPT (CHF 3.3 mios) se décomposent en une partie ponctuelle sur l'année 2008 (CHF 1.65 mios) et une partie pérenne (CHF 1.65 mios).

⁽²⁾ L'inflation 2008 a été calculée avec un taux de 1.75% conformément aux directives budgétaires 2008. L'inflation 2009, 2010 et 2011 a été calculée à un taux de 1.36% correspondant au 68% de 2% conformément à la planification financière validée par le CE. Les effets liés à la démographie ne sont pas encore intégrés au taux de 1.36%. Le cas échéant, ces derniers viendront en augmentation des montants inscrits ci-dessus.

Le plan stratégique de l'Université a été réalisé avant l'établissement du budget 2008 et du programme de législature du Conseil d'Etat 2007-2012. Cela induit de légères différences au niveau de l'attribution annuelle des moyens financiers annoncés. Cependant, à l'horizon 2011, l'allocation des moyens prévus par le plan stratégique de l'Université ainsi que la planification financière et le programme de législature sont équivalentes.

5.3 Risques et incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

5.4 Personnel

Néant.

5.5 Communes

Néant.

5.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

Le Conseil d'Etat encourage l'Université à élaborer son propre Agenda 21 et à favoriser un usage raisonné des ressources naturelles dans la réalisation de ses activités.

5.7 Constitution (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Néant.

5.8 Plan directeur cantonal (conformité, mise en œuvre, autres incidences) Néant.

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

Néant.

5.10 Simplifications administratives

Néant.

PROJET DE DÉCRET

sur le plan stratégique de 2007-2012 de l'Université de Lausanne

du 21 octobre 2007

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décète

Art. 1

¹ Le plan stratégique pluriannuel 2007 – 2012 de l'Université de Lausanne est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne.

Art. 2

¹ La mise en oeuvre du plan stratégique pluriannuel 2007-2012 de l'Université de Lausanne s'intégrera à la planification financière et au programme de législature du Conseil d'Etat 2007-2012.

Donné, etc. .

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 21 octobre 2007.

Le président :

P. Broulis

Le chancelier :

V. Grandjean