

DEPARTEMENT DE LA FORMATION ET DE LA JEUNESSE

Rapport du Conseil d'Etat sur l'avenir de l'Université de Lausanne

14 janvier 2002

Table des matières générale

Une table des matières détaillée se trouve à la fin du rapport.

1	Préambule : vers une refondation de l'Université de Lausanne ?	5
<i>Partie a – L'analyse de la situation.....</i>		<i>6</i>
2	Le contexte	6
3	L'Université de Lausanne aujourd'hui.....	16
<i>Partie b – Le sens d'une refondation</i>		<i>36</i>
4	La raison d'être de la place universitaire lausannoise.....	36
5	Champs d'activité : occuper l'espace sans se disperser	37
6	Les objectifs de l'enseignement.....	39
7	Les objectifs de la recherche	46
8	Implication de l'Université dans la société et l'économie	48
9	Conclusion : se donner les moyens de réussir le changement	49
<i>Partie c – Le dispositif.....</i>		<i>50</i>
10	Changements de périmètre : la dimension romande	50
11	L'équilibre institutionnel et la gouvernance.....	62
12	Les ressources humaines.....	71
13	Les moyens financiers et logistiques à mobiliser	76
<i>Partie d – La démarche.....</i>		<i>79</i>
14	Stratégie et processus de transformation	79
15	Conclusion : pour un renforcement de l'Université.....	84
<i>Partie d – Partie e - Annexes.....</i>		<i>86</i>
16	Table des matières détaillée.....	87

Avertissement : Ce rapport utilise la forme masculine générique pour désigner les personnes. Cette formulation englobe les femmes et les hommes.

1 Préambule : vers une refondation de l'Université de Lausanne ?

L'Université est une institution paradoxale :

- censée intégrer l'universalité des savoirs, elle vit dans une structure éclatée et abrite sous un même toit une diversité d'activités qui la plupart du temps s'ignorent mutuellement;
- dévolue à une mission de service public, elle est jalouse de son autonomie et revendique haut et fort sa liberté académique;
- à la pointe du progrès en matière de connaissances, elle obéit à des règles de fonctionnement largement archaïques; dotée de tous les atouts en matière de compétences, elle peine néanmoins à se gérer elle-même;
- élitaire par tradition et par héritage, elle se veut cependant démocratique; elle aspire à guider la société, mais ne se considère pas moins comme un monde à part;
- depuis toujours en interaction avec le monde entier, elle reste pourtant le lieu de tous les cloisonnements.

Autant dire qu'il est problématique de vouloir définir l'Université, et plus audacieux encore de tenter de lui dessiner un futur. C'est pourtant l'exercice auquel le Grand Conseil a convié le Conseil d'Etat, en lui demandant de préparer un "rapport sur l'avenir de l'Université de Lausanne". Cette demande, pertinente et légitime, s'est exprimée en marge du débat parlementaire sur le projet "Sciences, Vie, Société", dit également "projet triangulaire". Le Conseil d'Etat est conscient que sa réponse à une telle requête ne peut être qu'imparfaite.

Néanmoins, plutôt que d'essayer de réaliser un consensus probablement informel, le Conseil d'Etat a pris le parti de présenter une vision profilée et orientée. Ce faisant, il est conscient que les réactions seront vives et passionnées. Mais il estime qu'une discussion sans interdictions s'impose, car l'Université est aujourd'hui en crise. Cette crise est même telle que l'Université en vient à remettre sa propre survie institutionnelle en question. L'on ne saurait y rester indifférent, alors que la question du savoir n'a jamais été aussi centrale au sein de la société.

En amont de la réflexion sur les structures de l'institution, le Conseil d'Etat entend établir un certain nombre de valeurs et d'objectifs.

Du point de vue du Canton, l'Université a pour objectif prioritaire de former un grand nombre de jeunes en respectant des critères de qualité élevés. La formation reste la mission prioritaire de l'Université. Toutefois, cet objectif ne saurait être atteint sans une forte activité concomitante de recherche. L'Université doit s'organiser en conséquence, de manière à assurer au mieux sa mission de service public. Elle est comptable envers la collectivité de cette responsabilité de formation, qui lui confère sa légitimité et sa marge de manœuvre pour toutes ses autres missions.

Une perspective à ce point axée sur la formation pourrait paraître étroite et réductrice. Elle le serait en effet si le Canton était seul responsable de son système de formation et de recherche. Mais c'est loin d'être le cas puisque la Confédération, en sa qualité de partenaire, formule des objectifs différents en encourageant et finançant avant tout la recherche et l'excellence. L'Université est ainsi la résultante de deux impulsions complémentaires.

Dans ce document, le Conseil d'Etat propose un ensemble de réformes destinées à permettre à l'Université de rebondir, en tenant compte de son environnement, en particulier au niveau romand.

Reste à savoir si les nombreux partenaires concernés sont disposés à jouer le jeu. Le débat ouvert par ce rapport en donnera un premier signe.

Partie a – L'analyse de la situation

2 Le contexte

Ce chapitre est consacré à un examen sommaire du contexte international, européen et suisse dans lequel se meut l'université. Les constats qui y sont recensés ne sont pas vraiment nouveaux. Certains sont le fait d'une volonté politique fédérale ou internationale, d'autres reflètent l'évolution de l'économie ou découlent de la progression du savoir. Toutefois, dans la définition d'une stratégie pour l'Université de Lausanne, le caractère délibéré ou automatique de ces évolutions importe peu : leur point commun est d'échapper dans une large mesure à l'emprise des autorités académiques et des politiques cantonales. Ces dernières ne peuvent *de facto* que considérer ces évolutions comme exogènes, d'autant plus que les possibilités d'influencer la politique européenne sont très limitées du fait de l'absence de la Suisse dans la construction de l'Union européenne.

Si certaines de ces évolutions paraissent inéluctables, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille systématiquement les assimiler ou les accentuer au niveau local. Dans certains cas, une résistance fondée peut valoir mieux que de se laisser entraîner dans le sens du courant.

Ces évolutions peuvent produire un impact positif ou négatif selon la manière dont l'Université et son autorité de tutelle y feront face : cela démontre la nécessité d'un large débat sur l'avenir de l'UNIL.

2.1 Le contexte international

Le contexte international actuel est marqué, dans les pays industrialisés, par des transformations profondes et de longue durée. Ces changements modifient le contexte social et économique dans lequel se déploie le système de la formation, de la recherche et de la technologie (FRT) et déterminent dans une large mesure ses développements.

2.1.1 Le développement d'une société du savoir

Le savoir devient de plus en plus un facteur d'intégration et de régulation sociale, dont dépendent la cohésion et la capacité d'adaptation des sociétés. La maîtrise de l'environnement exige elle aussi la mise en œuvre de nouvelles connaissances propres à garantir un développement durable. L'enjeu pour les systèmes FRT est de participer à la transformation de l'information en connaissance et au transfert de cette connaissance dans la culture. Ils doivent favoriser l'accès au savoir et opérer une adaptation continue des connaissances et des compétences.

Le savoir est devenu un facteur de production dont dépendent la vitalité des entreprises, la prospérité des pays et leur présence dans le monde. La concurrence économique internationale repose de plus en plus sur la capacité d'innovation technologique et les compétences. L'enjeu pour les systèmes FRT est également de participer à la transformation de la connaissance en valeur économique et en prospérité. C'est ainsi qu'ils pourront par ailleurs contribuer à leur propre financement.

2.1.2 Le changement d'échelle

Le processus de globalisation provoque un changement d'échelle qui est particulièrement sensible dans la production et la diffusion des savoirs. Les sociétés du savoir et les économies de la connaissance sont de plus en plus interdépendantes. La production et la diffusion des connaissances s'organisent progressivement au niveau planétaire, dans des réseaux internationaux du savoir. L'enjeu pour les systèmes FRT est de parvenir à être simultanément locaux et globaux, d'affirmer à la fois un ancrage régional et national et une présence internationale.

De plus en plus, la production et l'évaluation des recherches, le recrutement des chercheurs et les collaborations scientifiques se pratiquent à l'échelle mondiale. Progressivement, le cercle des pays impliqués s'élargit et la vitesse de diffusion du savoir s'accélère, ne dépendant plus du mouvement des personnes et de l'existence d'infrastructures lourdes comme les bibliothèques.

Moins marquée que celle de la recherche, la mondialisation de l'enseignement n'en progresse pas moins également. Il devient normal d'acquérir une formation complémentaire à l'étranger et/ou de suivre des enseignements à distance. La mondialisation de l'économie accentue encore la tendance, les grandes entreprises multinationales valorisant les formations transnationales.

Ce changement d'échelle doit impérativement s'accompagner d'un partenariat Nord-Sud, dans une perspective de profit mutuel des échanges de connaissances. Il s'agit là d'une responsabilité incontournable de nos pays développés, si l'on ne veut pas que s'accroissent encore les déséquilibres économiques et sociaux qui à terme, pour ne pas dire aujourd'hui déjà, ne manqueraient pas de compromettre l'équilibre de la planète dans son ensemble.

2.1.3 Le développement des “ nouvelles technologies de l'information et de la communication ” (NTIC)

Simple infrastructures de communication, en elles-mêmes vides de sens et de contenu, les nouvelles technologies de l'information et de la communication – le réseau Internet en tête - ont provoqué un effet de catalyse d'une ampleur telle que certains n'hésitent pas à les comparer à l'invention de l'imprimerie. En ce qui concerne l'université, les points suivants méritent d'être relevés :

- avec la facilitation de l'accès à l'information et la multiplication des sources, les facteurs “ analyse ” et “ interprétation ” gagnent en importance par rapport à la dimension “ accumulation du savoir ” ;
- la collaboration à distance est facilitée ;
- la comparabilité des données est accrue ;
- l'offre de formation est diversifiée ;
- l'accès au savoir est moins lié à la présence physique des institutions.

2.1.4 L'augmentation des ressources consacrées à la formation et à la recherche

Dans ce contexte, la formation et la recherche doivent être considérées comme des investissements nécessaires au développement économique, social et culturel et au financement des politiques publiques. La plupart des pays industrialisés procèdent simultanément à des réformes majeures et à des investissements très importants. C'est ainsi que la Suède vient de décider une augmentation de 10% de son budget FRT pour 2002, et que la Finlande et le Danemark suivent la même voie. Les Etats-Unis viennent également d'accroître leurs crédits pour la recherche de 9,1% pour 2001, tandis que les pays industrialisés de la zone asiatique augmentent leur budget de formation et de recherche dans l'espoir de sortir de la crise.

2.1.5 Le renouveau de la formation

La compétition internationale s'exerce aussi dans le domaine de la formation. C'est ainsi que les Etats-Unis par exemple cherchent à attirer les meilleurs étudiants européens et asiatiques pour développer la science américaine. L'Europe a réagi à cette tendance en lançant le *processus de Bologne*, qui vise à créer d'ici 2010 un espace européen de la formation supérieure qui s'affirmera comme un élément essentiel de la construction européenne. La Suisse entend jouer son rôle dans ce processus et a d'ores et déjà entrepris des réformes importantes dans cette direction.

2.1.6 Le renforcement de la chaîne d'innovation

Afin de produire davantage de valeurs économiques et de stimuler la création d'entreprises et de nouveaux métiers, les pays industrialisés modifient les conditions cadres qui sont à l'origine de l'innovation; ils se livrent en la matière à une concurrence sévère. De plus, ils tentent de mettre en cohérence l'ensemble des opérations qui, de la recherche fondamentale à l'accompagnement au marché, concourent à valoriser le savoir dans la plupart des disciplines scientifiques et dans les branches économiques.

2.1.7 La confluence des disciplines de recherche

On observe par ailleurs trois phénomènes concomitants :

- les découvertes se font de plus en plus fréquemment aux frontières des disciplines traditionnelles, en combinant les outils et les approches de disciplines en apparence éloignées ;
- les frontières entre disciplines s'estompent et/ou se recomposent ("repacking of boundaries") ;
- la recherche devient de plus en plus un travail d'équipe à caractère interdisciplinaire.

2.2 Le contexte européen

2.2.1 La constitution progressive d'un espace européen de la recherche

L'Union européenne a clairement exprimé son intention de parvenir à une intégration des politiques de la recherche¹. A cet effet, la Commission et le Conseil proposent notamment les mesures suivantes :

- augmentation des moyens nationaux et communautaires investis dans la recherche ;
- partage des infrastructures, y compris virtuelles, et mise en place de coopérations à vaste échelle ;
- augmentation de la taille des programmes thématiques ;
- encouragement accru de la mobilité des chercheurs ;
- analyse comparative de la qualité et des performances ("benchmarking") ;
- création d'"académies européennes des sciences".

2.2.2 Le processus de Bologne

La *Déclaration de Bologne*, signée en juin 1999 par 29 pays européens dont la Suisse, vise à augmenter la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs, la compatibilité des systèmes ainsi que la qualité de l'enseignement supérieur en Europe. Il s'agit de créer progressivement un espace européen de la formation supérieure et de la recherche.

Elle propose en particulier :

- le découpage de la formation initiale et complémentaire en deux cursus successifs, dont le premier constitue le "diplôme" ("Bachelor") et le second le "complément au diplôme" ("Master"). Le cursus du diplôme prendrait 3 ou 4 ans et devrait permettre l'accès au marché du travail. Le Master durerait un ou deux ans ;

¹ Communication de la Commission européenne : "Réalisation de l'Espace européen de la recherche : orientations pour les actions de l'Union dans le domaine de la recherche (2002-2006)" du 4 octobre 2000, COM 2000 - 612.

- la généralisation d'un système d'unités capitalisables et transférables de formation (crédits), sur la base du système ECTS ("European credit transfert system") ;
- la promotion accrue de la mobilité des étudiants par un soutien logistique s'ajoutant aux deux mesures ci-dessus, et l'incitation à la mobilité des chercheurs et enseignants, par la levée des obstacles statutaires ;
- la promotion des procédures d'évaluation de la qualité ;
- la coopération entre les établissements.

Au plan de la méthode, la voie choisie est celle de l'adhésion volontaire et de la persuasion, sans utilisation d'instruments juridiquement contraignants pour les Etats signataires. La mise en place d'un processus de suivi donne des résultats très encourageants. L'effet d'émulation recherché semble atteint et le paysage européen de la formation supérieure est en train de se transformer en profondeur dans le sens souhaité.²

2.3 Le contexte suisse

Pauvre en ressources naturelles, la Suisse est riche en compétences qu'elle a su développer au fil du temps. Elle a ainsi construit une tradition scientifique forte, fondée sur l'activité de nombreuses institutions universitaires étroitement intégrées dans leur région. Son tissu économique se caractérise par un éventail d'activités très riche, où se côtoient des métiers proches de l'artisanat, des secteurs à forte composante technologique et des services à haute valeur ajoutée. Elle occupe aujourd'hui une position de pointe dans de nombreux domaines. Mais les savoirs évoluent vite, la compétition internationale s'accélère et la recherche coûte de plus en plus cher. Aucun succès n'est définitivement acquis : les traditions scientifiques et technologiques les plus prestigieuses peuvent être remises en cause en quelques années si elles ne sont pas constamment entretenues; les positions industrielles les plus stables peuvent être rapidement affaiblies si elles ne sont pas régulièrement nourries par des compétences nouvelles. L'actualité récente nous en donne malheureusement plus d'un exemple.

Depuis le début des années nonante, les pouvoirs publics, en raison de la stagnation des ressources, ont laissé passer un certain nombre de chances au moment même où le savoir s'affirme simultanément comme un élément crucial de l'intégration des individus dans la société, une nécessité pour la cohésion sociale et un facteur de production pour l'économie. Le tournant du siècle est en effet marqué par une explosion des connaissances et des technologies. Ce phénomène, par sa rapidité et par l'étendue de ses effets, est sans précédent dans l'histoire de l'humanité. La "knowledge driven society", ou "société du savoir", transformera tôt ou tard la vie quotidienne de chacune et chacun d'entre nous. L'innovation s'y développe par une sorte de réaction en chaîne qui produit chaque jour de nouveaux effets.

Pour construire son avenir, notre pays doit saisir ses chances et affirmer une claire priorité en faveur de la formation à tous les niveaux, ainsi que de la recherche et de l'innovation. Il s'agit de tout mettre en œuvre pour favoriser l'éclosion des forces qui ont fait la prospérité et le rayonnement scientifique, technologique et économique de notre pays à travers l'histoire : la passion de comprendre, l'ouverture internationale, la créativité, l'innovation, le goût du risque et l'esprit d'entreprise.

De l'avis général, la situation actuelle des universités suisses, et de l'UNIL en particulier, n'est plus satisfaisante. La qualité de l'enseignement et de la recherche tend à se dégrader, et le phénomène menace de s'aggraver rapidement si une réforme de l'institution n'est pas entre-

² HAUG Guy, KIRSTEIN Jette et KNUDSEN Inge, "Evolution des structures d'éducation dans l'enseignement supérieur", Secrétariat de la Conférence des recteurs danois, Août 1999 et HAUG Guy, TAUCH Christian, "Trend in Learning Structures in Higher Educations (II)", Follow-up Report prepared for the Salamanca and Prague Conferences of March / May 2001, Finnish national Board of Education, April 2001.

prise dans les meilleurs délais. Sur le plan de l'organisation, des structures de décision rigidifiées et excessivement compliquées, héritées du passé et reflétant souvent des situations révolues, n'arrivent plus, quantitativement ni qualitativement, à faire face à l'évolution du contexte dans lequel doit se mouvoir l'université. Maintenir le statu quo conduirait rapidement à un état d'essoufflement et de stagnation, voire de dégradation irréversible de l'Université.

2.3.1 La tentation utilitariste

Déjà ancienne, la tentation de privilégier le rendement à court terme de la recherche tend encore à s'accroître. Dans la période actuelle, l'affaiblissement des collectivités publiques face à l'économie contribue à renforcer cette tendance. De nombreux observateurs considèrent qu'en matière de recherche fondamentale, la Suisse a vécu sur ses réserves, c'est-à-dire sur les investissements consentis de 1960 à 1990. En revanche durant les années 90, seule la recherche appliquée a pu tirer son épingle du jeu.

Un redressement est indispensable, car un renoncement à la recherche fondamentale et à la transmission des connaissances non directement rentabilisables aurait rapidement des conséquences graves, notamment :

- une perte du recul nécessaire à la compréhension des phénomènes et un affaiblissement de la capacité critique ;
- une perte des fondements sur lesquels s'appuie et se développe la recherche appliquée.

2.3.2 La démocratisation et la diversification de la formation de base

Du fait de la diversification des origines sociales des étudiants et des voies d'accès à la formation supérieure, le bagage culturel que ceux-ci apportent en arrivant à l'université est devenu plus hétérogène. Une partie d'entre eux doit acquérir ce que l'on peut appeler une " culture académique ", alors que d'autres la possèdent déjà. Si cet élargissement du public cible est indiscutablement réjouissant, il nécessite néanmoins un effort de " mise à niveau " des nouveaux étudiants dont les universités pouvaient faire l'économie il y a quelques décennies en core.

2.3.3 L'égalité des chances

L'égalité des chances, notamment entre les sexes, est devenue une exigence incontournable dans les pays industrialisés, y compris dans les systèmes FRT. Il s'agit non seulement d'une exigence éthique et politique, mais aussi d'un facteur essentiel d'innovation et de créativité, qui ne peut que renforcer et enrichir la société du savoir. Cette volonté s'exprime par des programmes d'action contraignants qui visent principalement à transformer les conditions institutionnelles, familiales et sociales qui pénalisent encore la carrière de femmes dans les Hautes Ecoles. Ces programmes impliquent également les hommes, dans la mesure où la carrière des femmes repose beaucoup sur le partage des tâches au sein des couples.

En résumé, les systèmes FRT sont devenus un élément déterminant du processus d'innovation sociale, économique, politique et culturelle dans tous les pays, et un domaine prioritaire d'investissement. Mais l'économie et la société du savoir qui se mettent en place risquent aussi de produire des exclus. Il est donc indispensable que les systèmes FRT, y compris les formations des niveaux primaire, secondaire et professionnel soient conçus pour renforcer l'égalité des chances en faveur des groupes sociaux les plus menacés (jeunes, classes sociales défavorisées, immigrés) et les moins aptes à devenir les acteurs de ces transformations. Ce souci concerne aussi les pays en développement.

2.3.4 La réforme fédérale de la politique des Hautes Ecoles

Le but déclaré de la réforme fédérale de la politique des Hautes Ecoles de développer un environnement créatif, reconnu internationalement, capable d'attirer les meilleurs enseignants et chercheurs, de former les meilleurs étudiants, de coopérer davantage avec les entreprises pri-

vées et publiques et de s'ouvrir à la société. Cette réforme doit donc permettre d'identifier les individus les plus créatifs, de leur confier plus de ressources et de responsabilités et de créer les conditions qui leur permettent de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il ne s'agit par contre pas d'orienter les performances suisses vers des domaines spécifiques, qu'il serait très risqué de vouloir définir a priori. Il s'agit plutôt de mettre en œuvre des mécanismes autorégulateurs qui stimulent la créativité et responsabilisent tous les acteurs, y compris les étudiants.

2.3.4.1 Les orientations politiques de la réforme fédérale

L'orientation politique de cette réforme est énoncée par le Conseil fédéral dans le cadre du Message FRT 2000-2003 : réformer et investir, investir pour réformer et réformer pour investir. A son sens, la combinaison des deux orientations est indispensable pour créer une dynamique de changement qui s'appuie sur la communauté universitaire.

2.3.4.2 Les principes de la réforme fédérale

La réforme en cours est fondée sur les principes suivants :

- **fédéralisme coopératif** : la Confédération et les cantons mènent ensemble une politique coordonnée pour garantir la qualité de la formation, de la recherche et de l'innovation socio-économique. Ils peuvent déléguer certaines tâches à des organes communs ;
- **pilotage par conditions cadres et autorégulation** : l'organisation du système FRT est simplifiée et unifiée, et une séparation claire entre les niveaux politique et stratégique, les responsabilités de l'autorité de tutelle et la gestion du système est réalisée. La Confédération et les cantons fixent ensemble les conditions cadres et définissent la mission et la composition des instances politiques et stratégiques ;
- **renforcement de l'autonomie des Hautes Ecoles** : les directions des Hautes Ecoles disposent de la capacité décisionnelle et de la marge de manœuvre budgétaire nécessaires pour s'adapter elles-mêmes à l'environnement national et international et tirer parti des conditions cadres ;
- **renforcement de la mobilité des étudiants et de la démocratisation des études** : la mobilité est encouragée sur les plans national et international, ainsi que la démocratisation des études grâce à un système de bourses et de prêts. Ce dispositif est nécessaire au bon fonctionnement du système de financement ("les ressources suivent les étudiants") et correspond au principe d'égalité des chances ;
- **renforcement de l'assurance de la qualité** : l'assurance de la qualité est développée par les Hautes Ecoles avec le soutien de l'organe qui propose à la Conférence universitaire suisse (CUS) les décisions d'accréditation. Elle est coordonnée au plan européen dans le cadre du réseau européen des institutions d'accréditation ;
- **égalité de chances entre Hautes Ecoles accomplissant la même tâche** : les cantons et la Confédération fixent des règles minimales de financement pour garantir la transparence et favoriser, à tâches égales, un même traitement financier ;
- **financement en fonction de la qualité des prestations** : les ressources régulières des Hautes Ecoles dépendent principalement du nombre d'étudiants, des projets de recherche acceptés par le Fonds national de la recherche scientifique (FNRS), la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) et les instances européennes. A cela s'ajoutent une contribution libre des autorités responsables des Hautes Ecoles et les ressources obtenues auprès de tiers ;
- **unité et diversité du système FRT** : l'unité est assurée par un pilotage unique et par des mécanismes d'assurance de la qualité, de financement, d'innovation et de mobilité communs. La diversité est garantie par les différences de missions, de culture et d'objectifs des Hautes Ecoles ;

- **unité de la formation et de la recherche** : les Hautes Ecoles veillent à préserver les synergies entre la formation et la recherche à tous les niveaux ;
- **internationalisation** : l'internationalisation est une nécessité absolue pour un petit pays qui doit pouvoir compter, pour ses développements scientifiques et technologiques, sur la coopération internationale. Il s'agit donc de favoriser l'immigration des meilleurs scientifiques en supprimant les principaux obstacles à leur accueil (permis de travail, possibilité de travailler en anglais, conditions matérielles, etc.) et de faciliter l'émigration (bourses, prêts, développement de projets de coopération internationaux, etc.) avec des perspectives organisées de retour.

Les étapes de la réforme sont déterminées par la mise en œuvre échelonnée de modifications légales et constitutionnelles, par la création ou l'adaptation d'instruments d'action et par une augmentation des ressources.

2.3.4.3 1^{ère} étape : le Message 2000-2003

Ce message, adopté par le Parlement en 1999, a permis notamment de mettre œuvre les instruments communs de pilotage (CUS - Conférence universitaire suisse et CRUS - Conférence des recteurs des universités suisses), l'organe d'accréditation et les compétences destinées à favoriser l'intégration de la Suisse dans l'espace européen de la formation. Il a en outre permis le développement de pôles de compétences dans les Hautes Ecoles universitaires et dans les Hautes Ecoles spécialisées, le développement de projets de coopération et d'innovation d'importance nationale et le renforcement du débat entre Science et Cité. Parallèlement, une nouvelle loi sur la formation professionnelle a été adoptée tandis que la loi sur les EPF est en cours de révision partielle. Le mouvement de réforme est ainsi lancé. Un bilan provisoire sera fait en 2002.

2.3.4.4 2^{ème} étape : le Message sur un nouvel article constitutionnel

Un projet de nouvel article constitutionnel est actuellement à l'examen ; la consultation s'est terminée le 31 décembre 2001. Il devrait donner une base constitutionnelle claire aux principes de la réforme et fonder les lois qui permettront de la mettre en œuvre. La votation est prévue à l'automne 2003.

2.3.4.5 3^{ème} étape : le Message 2004-2007

Le nouveau message propose une augmentation importante des ressources sur la base de projets précis, ainsi que quelques adaptations légales. Il fera l'objet d'une décision du Conseil fédéral en automne 2002 puis du Parlement en automne 2003.

2.3.4.6 4^{ème} étape : le Message sur les lois reposant sur la nouvelle base constitutionnelle

La nouvelle base constitutionnelle devrait permettre de formuler une nouvelle et unique loi cadre concernant le système FRT. Parallèlement, la loi sur les EPF et celles sur les Hautes Ecoles spécialisées seraient adaptées en conséquence.

Ces quatre étapes instituent un processus de réforme fondé sur l'apprentissage. Les résultats de chaque étape doivent permettre de construire l'étape suivante et lui donner l'élan nécessaire.

2.3.4.7 Les présupposés de la réforme fédérale

Les contours et les effets de la nouvelle politique fédérale sont encore imprécis. On peut formuler six hypothèses, incertaines mais plausibles, préfigurant l'évolution de ce cadre :

- le financement de la formation sera davantage lié au nombre d'étudiants ;
- le financement direct des universités en matière de recherche sera davantage lié à l'obtention de fonds externes du type FNRS³, eux-mêmes dépendant d'une évaluation des projets et des résultats par d'autres chercheurs (" peer's review ") ;
- les départements du FNRS pourraient être redessinés pour s'adapter à l'évolution des champs de la recherche (" repacking of boundaries ") ;
- le soutien fédéral à la création de réseaux et de centres d'excellence inter-institutionnels devrait s'accroître;
- le système des " matching funds " pourrait être abandonné, car les cantons n'auront probablement pas les moyens de s'engager à hauteur des crédits fédéraux;
- sous l'effet de la politique fédérale, les autres Hautes Ecoles se doteront progressivement de structures de gouvernance rendant davantage praticables les collaborations externes.

2.3.5 Le projet " Science, Vie, Société " (SVS) ou " projet triangulaire "

Le projet SVS est abordé ici car il produit d'une part des incidences importantes sur l'organisation et la structure de l'UNIL, et préfigure de l'autre des évolutions qui vont se manifester de plus en plus au niveau des Hautes Ecoles.

2.3.5.1 Rappel historique

Esquissé en automne 1998 par les Recteurs B. Fulpius et E. Junod et le Président J.-C. Badoix, le "Projet de développement et de coordination entre l'Université de Genève, l'Université de Lausanne et l'École polytechnique fédérale de Lausanne" a donné naissance au programme "Sciences, Vie, Société", décrit dans un document fondateur daté du 22 février 2000. Au début de l'été de cette même année, les Conseillères d'Etat M. Brunshawig Graf et F. Jeanprêtre, ainsi que la Conseillère fédérale R. Dreifuss, signaient une déclaration d'intention par laquelle elles apportaient leur soutien au projet. Ce texte précisait notamment les engagements financiers que chaque partenaire était prêt à assumer pour la réalisation du projet. Plus récemment, un montant de 10 millions libéré par la Conférence Universitaire Suisse (CUS) pour permettre le lancement du projet sur trois ans a confirmé l'intérêt au niveau national pour le programme SVS. Enfin, le peuple vaudois, seul appelé à se prononcer en référendum, a accepté le projet le 10 juin 2001.

³ Fonds national de la recherche scientifique.

2.3.5.2 Principaux éléments du projet

Le projet "Sciences, Vie, Société" comporte :

- un volet de coordination académique qui prévoit le transfert des Sections de chimie, de physique et de mathématiques de l'UNIL à l'EPFL, ainsi que le regroupement de l'École romande de pharmacie à Genève ;
- un volet d'innovation visant à développer, entre les institutions lémaniques, un pôle de génomique fonctionnelle et un pôle de sciences humaines ; son objectif est de générer de nouvelles compétences ainsi que de structurer et renforcer celles déjà existantes. Deux tiers des ressources libérées à l'UNIL par les transferts seront consacrés à la génomique et un tiers aux sciences humaines. Ce second volet, intitulé IRIS⁴ comprendra également un programme d'enseignement des sciences humaines et sociales destiné à l'EPFL.

2.3.5.3 Le financement du projet SVS

Le financement du projet peut être résumé comme suit.

A long terme.

- Dès 2004, l'EPFL recevra 50 millions par an de la Confédération pour la reprise des sections de mathématiques, de physique et de chimie de l'UNIL (les moyens libérés à l'UNIL par ces transferts s'élèvent à 32.8 millions par an).
- L'UNIL conserve ces 32.8 millions à son budget et les utilise de la manière suivante : 10.8 millions sont affectés au pôle de sciences humaines et sociales, et 22 millions au pôle de génomique.
- L'UNIL maintient sa contribution actuelle de 4.6 millions par an à l'École romande de pharmacie regroupée à Genève, ce qui garantit la continuité de la gestion commune UNIGE-UNIL.

Pendant le démarrage (2001-2004).

- Le Canton de Genève consacre 12 millions en quatre ans au projet triangulaire (en plus des investissements).
- La Conférence universitaire suisse (CUS) affecte au projet un montant de 10 millions sur trois ans.
- De 2001 à 2004, la Confédération accorde au total 63 millions à l'EPFL pour financer le transfert progressif des mathématiques, de la physique et de la chimie.

Dans le cadre du projet triangulaire, la Confédération s'est engagée à verser à terme une contribution annuelle de 50 millions de francs à l'EPFL, ce qui représente un gain important à la fois pour l'ensemble constitué par les trois Hautes Ecoles et pour la place universitaire lausannoise. Comparés à l'effort financier de la Confédération, les investissements des cantons de Vaud et de Genève sont relativement modestes. Le Canton de Vaud devra investir pour créer des places de laboratoire et construire, le cas échéant, une animalerie. Pour sa part, le Canton de Genève consacrera douze millions sur quatre ans à renforcer la participation de son Université aux pôles de génomique et de sciences humaines. En outre, il aménagera les locaux nécessaires à l'accueil de l'École romande de pharmacie.

Le regroupement de l'Ecole romande de pharmacie à Genève est financièrement neutre pour le Canton de Vaud, puisque sa contribution au fonctionnement de cette Ecole sera maintenue à 4.6 millions par année.

⁴ Intégration, régulation et innovation sociales

2.3.5.4 Effets du projet SVS sur la structure interne de l'UNIL

En 2003, au terme des transferts des mathématiques, de la physique et de la chimie à l'EPFL, la Faculté des sciences ne pourra vraisemblablement pas subsister dans sa structure actuelle. L'avenir de la section de biologie, dans le contexte du développement des sciences de la vie, sera déterminant. Le "projet triangulaire" induira nécessairement un redécoupage interne. Le Rectorat a déjà entrepris des études à ce propos.

Sur le plan de la gouvernance, la mise en place et la gestion du "projet triangulaire" sollicitent de manière forte les structures de pilotage de l'UNIL et mettent également en évidence leurs limites. La collaboration quotidienne avec l'EPFL montre que les structures de cette dernière favorisent des processus de décision accélérés.

2.4 Conclusion : la nécessité du débat et des réformes

Il est probable que ces diverses évolutions conjuguées remettent profondément en question des institutions universitaires dont les structures et les modes de fonctionnement ont jusqu'ici peu évolué. Si la prise en compte de ces mutations ne permet pas de définir automatiquement les adaptations à réaliser, elle met en revanche en évidence la nécessité de conduire un large débat sur les finalités, les moyens et les fonctionnements de l'Université. Tenter d'en faire l'économie par peur de l'inconfort ou du changement conduirait immanquablement à subir de manière incontrôlée les conséquences probablement lourdes de ces évolutions. Le contexte actuel ne permet pas de s'offrir le luxe de ne pas développer de stratégie.

3 L'Université de Lausanne aujourd'hui

Ce chapitre présente un état actuel de l'Université, sans envisager à ce stade de réformes ou de changements, lesquels feront l'objet des chapitres suivants. Il reprend dans une large mesure la substance du chapitre 2 du rapport du Rectorat du 1^{er} octobre 2001 sur l'avenir de l'UNIL⁵. En revanche, les passages relatifs à la population estudiantine, à l'encadrement, au personnel et aux finances s'écartent de la description du Rectorat.

3.1 Cadre légal

L'Université est régie par la loi du 6 décembre 1977 sur l'Université de Lausanne (LUL).

Elle est un “ *établissement de droit public doté de la personnalité morale* ” (art. 1).

Elle “ *a pour tâche de concourir à la transmission et au développement de la science, par*

A titre d'exception au principe décrit plus haut et selon des règles propres à chaque Université, des non-porteurs de maturité peuvent être admis à l'immatriculation. Un tel accès est possible à l'UNIL pour les facultés des Lettres, des SSP, des Sciences et pour l'Ecole des HEC, sous condition de la réussite d'un examen exigeant intitulé "préalable". De son côté, l'Université de Genève impose notamment une limite d'âge supérieure à 25 ans et une activité professionnelle préalable. A la demande du Département de la formation et de la jeunesse (DFJ), des conditions analogues seront également acceptées par l'UNIL dans un proche avenir.

Par ailleurs, il est admis depuis peu que les diplômes délivrés par les HES donneront accès à l'immatriculation universitaire et à une inscription possible en deuxième cycle. En revanche, la maturité pédagogique ne permet pas l'immatriculation dans les Hautes Ecoles universitaires.

3.2.2 La population estudiantine

3.2.2.1 Nombre d'étudiants à l'UNIL en comparaison suisse

L'Université de Lausanne est par sa taille la cinquième des treize Hautes Ecoles que compte la Suisse. En 2000⁶, elle comptait 7735 étudiantes et étudiants aux premier et second cycles, auxquels s'ajoutent 641 étudiants postgrades et 1520 doctorants (Source : UNIL).

Tableau : Comparaison du nombre d'étudiants dans les Universités suisses

Année 2000	Nombre d'étudiants pré- et postgrades (y-c doctorants)	En % du total suisse
1. Uni Zurich	20 598	21%
2. Uni Genève	13 178	14%
3. Ecole polytechnique fédérale de Zurich	11 459	12%
4. Uni Berne	10 193	11%
5. Uni Lausanne	9 893	10%
6. Uni Fribourg	8 849	9%
7. Uni Bâle	7 606	8%
8. Ecole polytechnique fédérale de Lausanne	5 095	5%
9. Uni St-Gall	4 705	5%
10. Uni Neuchâtel	3 136	3%
11. Università della Svizzera italiana	1 410	1%
12. Haute Ecole pédagogique SG	294	0%
13. Uni Lucerne	256	0%
Total	96 672	100%

Source : OFS.

En l'an 2000, la moitié des étudiants de l'UNIL (4907) étaient domiciliés dans le canton de Vaud avant d'entamer leurs études. La part des étudiants provenant d'autres cantons était de 3470, tandis que 1519 d'entre eux étaient domiciliés à l'étranger avant le début de leurs études.

Selon les critères de l'Accord intercantonal sur le financement des universités, le Canton de Vaud verse des indemnités pour 1476 jeunes vaudois qui étudient dans d'autres cantons. Comme l'Accord ne couvre pas tous les cas de figure, l'on peut estimer à 2000 le nombre effectif de ceux qui étudient hors du canton, ce qui est loin d'être négligeable et démontre une bonne mobilité. Pour sa part, l'EPFL accueille 1260 étudiants vaudois.

Globalement, sur huit jeunes Vaudois qui entreprennent des études, cinq s'inscrivent à l'UNIL, deux dans des Hautes Ecoles extérieures au canton et un à l'EPFL. Cela démontre qu'il existe des alternatives réelles à l'UNIL, même si la presque inexistence de bourses

⁶ C'est-à-dire avant le basculement de la chimie vers l'EPFL en automne 2001, dans le cadre du projet triangulaire.

d'études permettant d'étudier hors du canton barre la route à de nombreux candidats, pour qui cette option est financièrement inaccessible.

3.2.2.2 Domaines d'études

Le nombre d'étudiants par domaine d'études est très variable : il passe de 91 étudiants en théologie à plus de 2'000 - soit vingt-deux fois plus - en Lettres. Le tableau ci dessous détaille le poids des différentes filières. On voit clairement que certaines orientations sont en situation sous-critique : il n'y a plus assez d'étudiants ni de personnel pour assurer un niveau comparable à ce qui se fait au plan international. C'est également le cas de certaines sections à l'intérieur des grandes disciplines.

Tableau : Les effectifs d'étudiants de l'UNIL selon les domaines d'études

Etudiants (pré- et postgrades et doctorants) en 2000		
Faculté des lettres (sans EFM)	2111	21.3%
Ecole des HEC	1607	16.2%
Faculté de médecine	1525	15.4%
Psychologie	860	8.7%
Faculté de Droit (sans IPSC)	777	7.9%
Section de biologie	690	7.0%
Sciences sociales	445	4.5%
Sciences politiques	373	3.8%
Sciences du sport	282	2.8%
Ecole de français moderne (EFM)	215	2.2%
Inst. de police scientifique et de criminol. (IPSC)	205	2.1%
Section de pharmacie	202	2.0%
Section des sciences de la Terre	157	1.6%
Section de chimie	139	1.4%
Section de mathématiques	124	1.3%
Section de physique	93	0.9%
Faculté de théologie	91	0.9%
Total UNIL	9896	100.0%

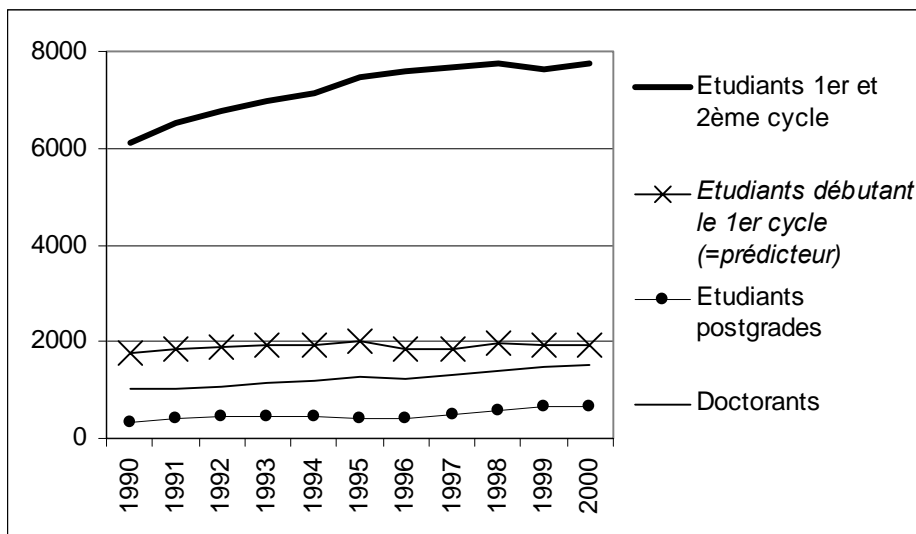
Source : Université de Lausanne, Statistiques 2000 - 2001

3.2.2.3 Evolution des effectifs estudiantins

Le nombre d'étudiants à l'UNIL a progressé de près d'un quart entre 1990 et 1997. Depuis trois ou quatre ans, la croissance s'est ralentie. Seul le nombre des étudiants postgrades et des doctorants croît encore. Cette évolution se lit non seulement sur la courbe des effectifs actuels des premier et second cycles, mais également sur l'effectif des nouveaux étudiants prégradués. En effet, cet indicateur qui préfigure l'évolution de l'effectif global quelques années plus tard, s'est stabilisé depuis plusieurs années. Il est même en très légère régression.

On peut donc prévoir une phase de relative stabilité pour les deux ou trois prochaines années. En revanche, l'arrivée à l'Université de la vague démographique que l'on observe actuellement dans les écoles vaudoises laisse prévoir une reprise de la croissance des effectifs vers 2004. A plus long terme, la politique scolaire vaudoise et l'attrait relatif de l'UNIL par rapport à d'autres Hautes Ecoles romandes et suisses auront naturellement une incidence importante.

Graphique : L'évolution des effectifs d'étudiants à l'UNIL

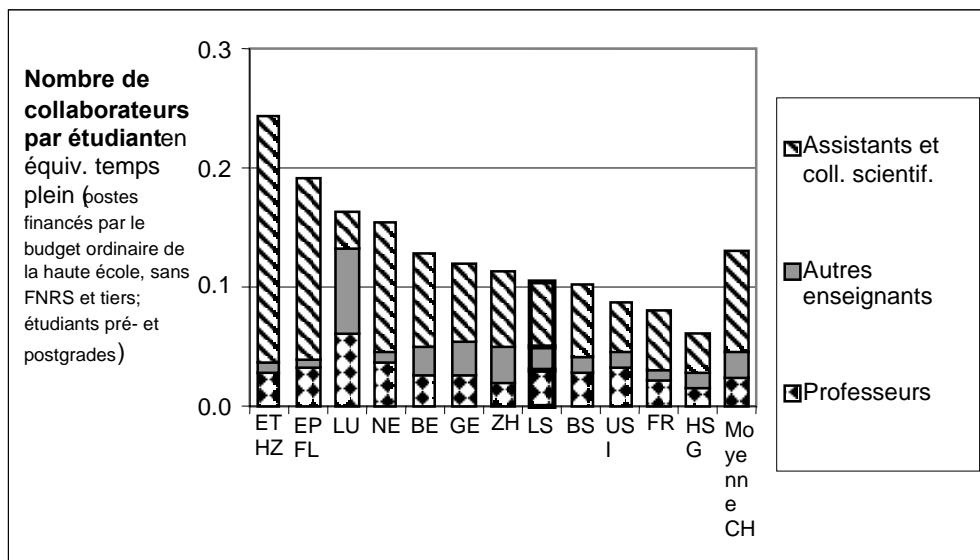


Source : Université de Lausanne, Statistiques 2000 - 2001

3.2.3 Taux d'encadrement

En comparaison suisse, l'Université est relativement mal placée pour ce qui concerne l'effectif du personnel enseignant et des assistants par rapport au nombre d'étudiants à encadrer. Toutefois, cette moyenne masque d'importantes disparités entre secteurs au sein même de l'UNIL : les ressources disponibles ne sont clairement pas réparties en fonction du nombre d'étudiants. Les deux graphiques ci-dessous présentent une approximation de la situation⁷.

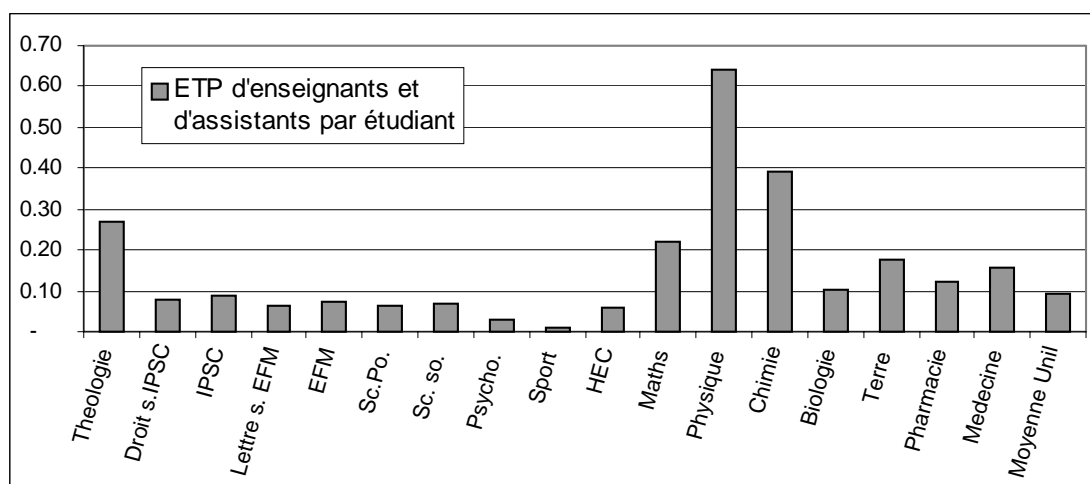
Graphique : Comparaison à l'échelle suisse du nombre de postes de collaborateurs par étudiant en 1999 (sans le personnel administratif et technique)



Source : Recouplement des données de l'OFS. Certains postes peuvent être comptés deux fois.

⁷ Il s'agit nécessairement d'une approximation, dans la mesure où les définitions de catégories ne sont pas parfaitement comparables à l'intérieur de l'UNIL, et encore moins entre les Hautes Ecoles. Les bases de calcul étant légèrement différentes entre l'OFS et les statistiques de l'UNIL, la valeur moyenne pour l'UNIL diffère quelque peu.

Graphique : Comparaison interne à l'UNIL du nombre de postes de collaborateurs par étudiant en 1999 (sans le personnel administratif et technique)



Source : Université de Lausanne, Statistiques 2000 – 2001

On observera que le transfert des mathématiques, de la physique et de la chimie ainsi que le regroupement de la pharmacie et la redistribution d'une partie des ressources dégagées aux sciences de la vie et aux sciences humaines et sociales modifiera considérablement ce schéma. Néanmoins, l'ampleur des disparités reste frappante. Le fait que l'on ne soit pas parvenu à les corriger peut être interprété comme un indice des lacunes de la gouvernance universitaire.

3.2.4 Sélection, abandons, échecs

Des enquêtes réalisées dans les universités suisses au milieu des années 1990 ont mis en évidence un taux relativement élevé (plus de 30%) d'abandons des études universitaires au cours de la première année (les échecs définitifs au sens propre ne jouent qu'un rôle mineur dans ce phénomène). Cette proportion varie en fonction de plusieurs paramètres (filières d'études, âge des candidats, etc.). Ce constat général vaut également pour l'UNIL. Sur le plan suisse, 45% des étudiants qui entreprennent des études ne les achèvent pas et l'UNIL ne fait pas exception. Le taux de non-aboutissement est donc très élevé. Des mesures d'organisation et d'encadrement permettant de réduire cette déperdition seraient hautement souhaitables.

3.2.5 Durée et organisation des études

Les nouvelles lois universitaires ont généralement fixé des limites à la durée des études universitaires, et permettent aux autorités académiques d'intervenir en cas de dépassement. L'UNIL figure parmi les universités suisses où la durée moyenne des études est la plus courte : cinq ans et demi, contre un peu plus de six à l'échelon national.

Au cours de ces dernières années, une règle fixant que les programmes de licence ne soient pas d'une durée inférieure à 4 ans a été introduite dans toutes les disciplines de l'UNIL, sauf pour les domaines relevant de dispositions fédérales.

3.2.6 Pédagogie

Les années récentes ont vu l'introduction progressive de nouvelles méthodes d'apprentissage, notamment par l'accent mis sur l'apprentissage en petits groupes aux dépens de l'enseignement *ex cathedra* traditionnel, et par la montée en puissance progressive, quoique encore marginale, des nouvelles technologies de l'information et de la communication (notamment en vue de la formation flexible et à distance). L'UNIL s'est dotée récemment d'une structure ad hoc (le CenTEF) et entend la développer.

3.2.7 Préparation à la vie professionnelle

D'une manière générale, les statistiques montrent que les diplômés universitaires trouvent plus facilement et plus rapidement un emploi professionnel à la fin de leur formation que les candidats ayant suivi d'autres voies de formation.

L'UNIL a mis sur pied depuis quelques années, par son Service d'orientation, un dispositif permettant à des étudiants pré-gradués de faire des stages instituant un contrat et une rétribution dans des établissements publics ou privés.

3.2.8 Mobilité nationale et internationale

Environ 3% des étudiants de l'UNIL s'inscrivent, annuellement, pour un séjour temporaire dans une autre université. Les destinations de ces étudiants en mobilité sont à peu près également réparties entre les autres universités suisses, les universités européennes (programme Erasmus-Socrates notamment), et des universités d'autres continents (en fonction des accords bilatéraux de l'UNIL). Cette proportion moyenne cache le fait que la mobilité est surtout le fait d'étudiants à mi-parcours d'études, et peut donc être très élevée dans ce groupe spécifique (ainsi, près de 40% des étudiants de 4^{ème} année de médecine choisissent d'effectuer un séjour à l'étranger). La mobilité des étudiants lausannois - et suisses d'une manière générale - est sensiblement supérieure à celle de la plupart des pays européens et nord-américains.

La mobilité nationale et internationale des étudiants et enseignants universitaires est une valeur positive, manifestant la volonté de rayonnement de l'institution et le caractère transnational des débats scientifiques. Elle prépare ou entretient ainsi des esprits ouverts à la différence, à la tolérance et à l'esprit de collaboration. L'UNIL entend continuer à enrichir la liste des universités avec lesquelles elle a établi des rapports privilégiés, dans toutes les régions du monde. Elle n'est certes pas la seule université à affirmer une telle ambition. Ainsi, l'Université Laval à Québec s'est fixée pour objectif que, d'ici 4 ans, 20% des étudiants effectuent un séjour durable à l'étranger dans le cadre de leur formation universitaire.

3.2.9 Nouvelles catégories d'étudiants

La majorité des étudiants actuellement immatriculés à l'UNIL correspondent au profil classique d'un étudiant universitaire (maturité acquise récemment, origine cantonale pour la moitié d'entre eux, etc.). On peut prévoir que de nouvelles catégories de personnes souhaitant bénéficier d'une formation universitaire, tout au moins partielle, vont se manifester dans l'avenir. Ces perspectives relèvent de la volonté d'assurer des possibilités d'éducation et de formation tout au long de la vie ("life-long learning") elles mèneront certainement à un assouplissement des conditions d'admission dans les programmes universitaires (admission sur dossier par exemple) et à un recours accru aux nouvelles techniques d'enseignement.

3.2.10 Politique des bourses d'études

Les bourses d'études (hormis les bourses de mobilité) dont bénéficient actuellement les étudiants de l'UNIL proviennent essentiellement du système lié à l'Office cantonal des bourses d'études et d'apprentissage. Le système actuel est notoirement insuffisant, tant par rapport aux besoins qu'en comparaison internationale.

L'UNIL elle-même gère, à l'intérieur de son propre budget et par l'intermédiaire de son Service des affaires sociales, des soutiens de différente nature aux étudiants pour un montant total d'environ Fr. 600'000.-/an.

La politique des bourses est liée à celle des droits d'inscription et des taxes à l'UNIL. A l'heure actuelle, ceux-ci se montent à Fr. 560.-/semestre et sont comparables à ceux perçus dans les autres universités.

3.2.11 Egalité des chances femmes - hommes

La mise sur pied d'un programme d'« Egalité des chances », financé dans une large mesure par la Confédération dans le cadre du message 2000-2003 du Conseil fédéral, a permis l'engagement à Lausanne, au début de l'année 2001, d'une adjointe rattachée au Rectorat et chargée de ces dossiers. Il s'agit en particulier de développer le conseil et le soutien aux femmes souhaitant s'engager dans une carrière universitaire (rappelons qu'à l'UNIL les femmes représentent environ 52% des effectifs d'étudiants, mais 42% seulement du corps intermédiaire et 12% du corps professoral) ainsi que d'accroître le nombre de places de garderie sur le site universitaire lausannois (il existe deux garderies communes UNIL-EPFL, dont la capacité d'accueil sera augmentée de 47 à 70 places dans un proche avenir). Cette politique volontariste bénéficie actuellement d'un important soutien de la Confédération. Il est probable que cet appui se réduise dans le futur et que l'UNIL, en association avec l'EPFL, ait à prendre en charge les frais de ces activités.

3.2.12 Autres services aux étudiants

L'UNIL prend en charge une série d'autres services destinés, exclusivement ou partiellement, aux étudiants. Il s'agit notamment des activités liées au conseil et à l'orientation, des aides au logement, des soutiens psycho-sociaux, de mesures à l'égard des étudiants handicapés, d'une offre culturelle et d'une offre de formation linguistique liée notamment à l'activité d'un Centre de langues.

3.3 Recherche

3.3.1 Les acteurs de la recherche

Pour remplir sa mission de recherche, l'Université s'en remet largement à l'initiative personnelle des membres de son corps enseignant, pour lequel la double activité d'enseignement et de recherche figure au cahier des charges. La nomination de ces collaborateurs de l'Université est généralement proposée par des organes largement contrôlés par les sections et les Facultés. Cette procédure de nomination est déterminante pour l'activité de recherche, elle en conditionne les points forts et les faiblesses. Sans être exhaustive, l'énumération ci-dessous se veut un reflet des conséquences de cette procédure.

3.3.2 Points forts

- Logiquement, les propositions de nomination émanent d'acteurs relevant du domaine d'activité du poste à pourvoir. La qualité entretenant la qualité, les secteurs forts se maintiennent bien ou parfois même se renforcent ;
- La diversité croissante des domaines d'enseignement entraîne une diversification de la recherche, souhaitable quand les ressources disponibles, scientifiques et financières, permettent d'atteindre la masse critique nécessaire à la conduite d'une recherche de haut niveau ;
- La liberté de choix dans l'orientation de la recherche est garantie; il y a peu de pression institutionnelle pour inciter à une recherche fondamentale ou orientée. Ce contexte permet une recherche innovatrice quand les moyens sont disponibles et garantit le développement des programmes fondamentaux que l'Université est tenue de promouvoir sans défaillance.

3.3.3 Points faibles

- Corollaire du premier point fort énoncé ci-dessus, la médiocrité risque à son tour d'entretenir la médiocrité. Souvent une majorité des membres de la commission de présentation émane de la commission de structure qui a proposé la reconduction ou la création du poste; le risque existe alors de voir perpétuer une recherche peu attractive et éloignée des courants les plus novateurs de la discipline.

- La direction de l'Université, du fait du morcellement des pouvoirs, manque de capacité stratégique et de capacité de décision pour imposer les réorientations nécessaires à l'émergence de programmes nouveaux et dynamiques, en phase avec les avancées de la science et les besoins de la société.
- Les Facultés, souvent entravées par les questions d'encadrement et de budget, tributaires d'une gestion compliquée de leurs enseignements ont en général négligé - à l'exception peut-être de la Faculté de médecine - de conduire une réflexion stratégique sur la recherche qu'elles veulent promouvoir et n'ont pas élaboré la politique de développement qui devrait en découler.
- Dans la situation actuelle d'indifférenciation structurelle entre enseignement et recherche, la diversité peut-être excessive des enseignements engendre un éparpillement des cursus et des thématiques de recherche, et par conséquent de leur financement. Concrètement, l'on ne peut que constater l'existence d'un "syndrome de l'arrosoir", avec ses conséquences inévitables : les moins talentueux tendent à être trop dotés, alors que d'autres plus méritants peinent à réaliser leurs projets. A terme, les plus brillants risquent de quitter l'UNIL ou de se résigner, résultats également regrettables pour l'Université.

3.3.4 Les moyens de la recherche

Depuis plusieurs années, les besoins non satisfaits en matériel scientifique s'accumulent dangereusement. Ce déficit amoindrit la vitalité de la recherche à l'UNIL, rendant cette dernière moins attractive pour l'enseignement également, les équipements de recherche étant mis à disposition des enseignements dès le 2^e cycle en général. Ce désinvestissement constitue un signal de déclin que l'on ne peut ignorer.

Au sein de l'Université, on constate une grande hétérogénéité dans la capacité à attirer des fonds extérieurs. Certaines unités d'enseignement et de recherche s'autofinancent largement au-dessus de 50%, alors que, pour d'autres, les sources de financement externes sont trop faibles. Bien qu'il faille tenir compte de la nature des disciplines dans l'estimation de la capacité d'attraction de fonds externes, des comparaisons entre universités pour une même discipline donnent des indications significatives quant aux performances lausannoises. En comparaison avec les autres universités suisses, les sciences humaines, par exemple, sont mal placées du point de vue des crédits accordés par le FNRS.

On constate que les financements publics externes octroyés à la recherche (FNRS, programmes européens, Commission pour la technologie et l'innovation) sont inférieurs aux soutiens privés. Bien que ces derniers soient précieux et que leur augmentation soit souhaitable, un effort particulier doit être consenti pour la mise en place de mesures qui rendent l'Université plus performante sur le marché des fonds publics. Un équilibre entre ressources extérieures publiques et privées est à rechercher. Les collaborations internationales, dans le secteur public, méritent en particulier d'être développées.

Les faiblesses et les difficultés de la recherche à l'UNIL, dont quelques unes sont évoquées ci-dessus, expliquent - du moins en partie - le succès mitigé rencontré par l'UNIL dans le cadre des nouveaux pôles de recherche nationaux (PRN). La participation de ses chercheurs, en qualité de chef de projets partiels, à six des projets sur les douze finalement retenus, démontre qu'elle possède des chercheurs de haut niveau. Le fait qu'elle ne soit "maison mère" pour aucun des pôles retenus indique par contre qu'elle n'a pas pu ou su atteindre, dans des domaines particuliers, la masse critique nécessaire pour prétendre à ce rôle.

En revanche, le succès rencontré par l'Université dans les projets de Campus Virtuel Suisse démontre combien une stratégie de soutien, concrétisée ici par la création du CenTEF (centre des nouvelles technologies pour l'enseignement et la formation) peu avant le lancement du programme, est payante. Ce centre, rattaché au Rectorat et mis sur pied grâce à une aide

financière hors budget de l'université de l'Etat de Vaud (Démarche de Modernisation de l'Etat), a participé activement à l'élaboration des projets. L'appui du CenTEF a certainement stimulé les enseignants/chercheurs à prendre la direction de projets innovateurs, et leur qualité a été décisive dans l'attribution de la direction de nombre d'entre eux à l'UNIL.

Globalement le soutien, non uniquement financier, assuré par l'institution à ses chercheurs est trop faible. Alors que les Sections et Facultés apportent une aide importante, administrative ou autre, dans le développement des enseignements, celle-ci fait presque complètement défaut au plan de la recherche. Les différents points évoqués ci-dessus expliquent, du moins partiellement, le manque d'attractivité croissant de l'UNIL pour les enseignants et les chercheurs de haut niveau.

3.4 Relations entre l'État et l'UNIL

Succédant à la loi de 1916, la LUL actuelle date de 1977. Elle établit l'autonomie de l'UNIL (art. 7), qu'elle restreint néanmoins sur les points suivants :

- la nomination des membres du corps enseignant, qui relève du Conseil d'Etat ou du DFJ (à l'exception des professeurs remplaçants depuis le 1^{er} septembre 2000, date d'entrée en vigueur du nouvel article 88 RGUL) ;
- le statut du personnel de l'UNIL ;
- l'absence d'une dotation budgétaire globale autorisant des transferts entre groupes de comptes (à l'exception des montants libérés par le projet SVS, selon l'article 2 al. 2 du décret du 6 décembre 2000 sur la mise en œuvre du "projet triangulaire" et ses conséquences sur le budget de l'Université de Lausanne).

Depuis 1977, les modifications de la LUL n'ont que peu touché les relations entre l'Etat de Vaud et l'UNIL⁸. Une tentative de révision complète n'a pas abouti. Après le Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil de novembre 1997 sur les motions Bonnard et Rochat, un avant-projet de nouvelle LUL a certes été élaboré, accompagné d'un commentaire (août 1998). Les principales caractéristiques de ce projet étaient de faire de la LUL une loi cadre et d'introduire le concept d'un mandat de prestations dont les résultats devaient être examinés par une commission d'évaluation indépendante. Une commission extraparlamentaire a "rejeté les principes centraux introduits par l'avant-projet" (rapport au Conseil d'Etat du 22 mars 1999), soit essentiellement l'introduction d'un système de contractualisation stricte, ce dont le Conseil d'Etat a pris acte (décision du 8 septembre 1999).

Depuis la modification de la LAU et la mise en place de la nouvelle Conférence universitaire suisse (CUS), la politique des universités cantonales est de plus en plus orientée par des décisions prises sur le plan suisse, dans lesquelles la Confédération joue un rôle majeur. Du même coup, l'autonomie des universités cantonales et des cantons en matière de politique universitaire s'en trouve sensiblement réduite. Par exemple, le financement par la Confédération de projets de collaboration ou de programmes tels que le "campus virtuel" suppose que les universités ainsi soutenues apportent des contributions appropriées pouvant aller jusqu'au 50% du coût de ces projets ("matching funds"). Dans les conditions financières actuelles, de telles contraintes sont de nature à compromettre la réalisation d'autres projets conçus de manière indépendante.

⁸ La loi du 14. 9. 1993 concernait l'organisation interne (suppression des commissions tripartites, réaménagement de la participation, introduction des Décanats). La loi du 20. 6. 2000 concernait le chapitre "étudiants" de la LUL et visait son harmonisation avec les dispositions genevoises : l'exercice a été formellement réussi au niveau légal, mais l'harmonisation réelle a été renvoyée au niveau réglementaire, pour lequel les travaux sont toujours en cours.

3.5 Structure et organisation

L'organisation interne actuelle de l'UNIL peut se caractériser ainsi : complexité, forte dilution des responsabilités, absence de capacité d'élaborer et surtout d'appliquer une véritable stratégie institutionnelle.

La complexité résulte de la répartition parfois peu claire des pouvoirs entre les organes centraux (Rectorat, Sénat), et entre ceux-ci et les organes facultaires (Conseils de facultés, Décans, organes des Instituts et des sections). Sous sa forme actuelle, le Sénat est dans l'impossibilité de remplir une fonction stratégique : séances espacées, présence aléatoire de ses membres. Une "Landsgemeinde" universitaire sans "esprit civique" et sens des responsabilités ne peut que mal fonctionner.

Le symptôme le plus frappant de l'insuffisance des structures de pilotage de l'Université est l'impossibilité de transférer des moyens financiers d'une Faculté à l'autre. La dilution des responsabilités est également illustrée par le traitement des litiges survenant au sein du personnel de l'UNIL. Des affaires récentes montrent qu'indépendamment de la qualité des personnes responsables, la chaîne de commandement de l'Université (Institut, Section, Conseil de Faculté et Décanat, Rectorat, Conseil de discipline) est beaucoup trop complexe pour une institution employant plusieurs centaines de personnes. De surcroît, la résolution des situations de litige est rendue encore plus compliquée par la coexistence de plusieurs instances et procédures aux champs d'application mal délimités (cellule de médiation de l'UNIL, groupe Impact, Conseil de discipline, Département, Conseil d'Etat).

L'absence de capacité stratégique, enfin, est particulièrement frappante en ce qui concerne les réorientations éventuelles des postes professoraux, qui constituent un élément fondamental de toute politique universitaire. La procédure actuelle, presque complètement en mains des organes facultaires (commissions de structure et de présentation), ne permet pratiquement jamais d'envisager des réorientations autres que mineures. De même, certaines difficultés d'élaboration et d'exécution du projet triangulaire à l'UNIL montrent que la capacité de direction n'est pas assez forte. Enfin et dans le même ordre d'idées, la structure actuelle de l'UNIL rend malaisée toute construction de programmes d'enseignement ou de recherche interdisciplinaires, la solution prévue par la LUL de création de départements nécessairement rattachés à une Faculté n'étant pas satisfaisante en pratique.

3.6 Ressources humaines

3.6.1 Le personnel de l'UNIL

Les collaboratrices et collaborateurs de l'UNIL représentent la richesse essentielle de l'institution. En outre, nombre de ces personnes, aussi bien dans le personnel administratif et technique que dans les fonctions académiques, n'effectuent pas toute leur carrière à l'UNIL. Il serait souhaitable qu'elles puissent retirer de cette période de collaboration la valeur ajoutée la plus forte possible à leur formation et à leur expérience.

Le personnel de l'UNIL est en grande partie financé par l'Etat de Vaud et engagé selon ses normes. Grâce aux financements de tiers (voir le chapitre sur les finances sous 3.8), l'UNIL peut engager de nombreux collaborateurs pour des projets de recherche, collaborateurs dont la contribution à l'enseignement est appréciée et souvent nécessaire pour pallier les insuffisances de l'encadrement des étudiants.

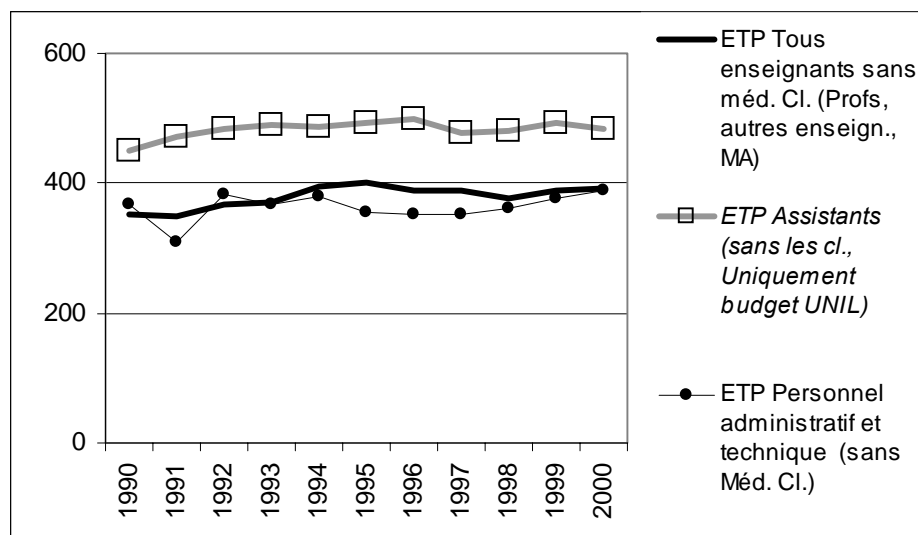
Tableau : Effectifs des collaboratrices et collaborateurs de l'Université (tous financements confondus)

Catégories	Equivalents plein-temps
ETP Professeurs (y compris médecine)	290.4
ETP Autres enseignants (y compris médecine)	226.1
ETP Maîtres assistants (sans médecine clinique)	68.1
ETP Assistants (sans médecine clinique)	747.9
ETP Personnel administratif et technique (sans méd. clinique)	483.9
ETP Apprentis (sans médecine clinique)	40.0
Total	1856.4

Source : Université de Lausanne, Statistiques 2000 - 2001

Le graphique ci-après montre l'évolution des effectifs des trois grandes catégories de personnel depuis 1990. Il met en évidence les à-coups provoqués par les mesures d'économies au cours de la dernière décennie et montre clairement que la progression des effectifs du personnel n'a de loin pas suivi celle des effectifs d'étudiants.

Graphique : Evolution des effectifs du personnel en équivalents temps plein (ETP)



Source : Université de Lausanne, Statistiques 2000 - 2001

Au-delà de l'adéquation des effectifs aux tâches de l'UNIL, des questions importantes se posent en ce qui concerne le personnel enseignant.

3.6.2 La relève académique à la veille d'un renouvellement massif du corps enseignant

Près de 60 postes de niveau professoral seront libérés à l'UNIL du fait des départs à la retraite d'ici 2005, et 130 d'ici 2010, auxquels il faut ajouter environ 40 postes en médecine clinique. Ceci signifie que chaque année en moyenne, 11 à 15 postes devront être repourvus. Cette réalité, comme celle de la mise en œuvre du projet SVS, impose que l'on prête une attention particulière à la relève.

L'UNIL a bénéficié jusqu'à présent de mesures en faveur de la relève universitaire financées par la Confédération depuis 1992. Ces mesures vont s'éteindre en 2003 et l'Université devra donc en prendre le relais. Le Fonds national vient de lancer un nouveau programme de professeurs boursiers dont l'UNIL commence à bénéficier également. Par ailleurs, des fondations privées (Famille Sandoz, Fondation Leenaards) permettent de soutenir des candidats dans des

positions de relève. De plus, les mesures prises dans le cadre du programme "Egalité des chances" visent à augmenter la proportion des femmes au sein du corps professoral de demain. Enfin et surtout, la proposition de planification financière préparée par la CRUS en vue du Message du Conseil fédéral pour la période 2004-2007 envisage une augmentation très importante des moyens destinés à améliorer l'encadrement.

Ces mesures ou perspectives doivent être accompagnées d'initiatives propres. Celles qui sont actuellement envisagées par l'UNIL recouvrent d'une part la création de voies de "tenure track" (plans de carrière), permettant d'assurer des perspectives de stabilisation à un niveau professoral de jeunes collaborateurs académiques qui auront fait leurs preuves; d'autre part, des conditions doivent être définies qui permettent la promotion à des postes stables de rang professoral de collaborateurs de valeur arrivés au terme de leur engagement à titre précaire. Il faudra cependant veiller à ce qu'une telle procédure ne contribue pas à favoriser systématiquement des carrières purement locales.

3.6.3 La situation du corps intermédiaire

Les membres du corps intermédiaire inférieur de l'UNIL (assistants diplômés et premiers assistants) en particulier, mais également supérieur (maîtres assistants, maîtres d'enseignement, maîtres d'enseignement et de recherche) ont manifesté au cours de ces dernières années des motifs de mécontentement d'origine diverse. En réponse partielle à ces demandes, une modification des conditions d'engagement des assistants a été adoptée par le Conseil d'Etat en 1998, visant à assurer des contrats d'engagement de durée suffisamment longue pour fournir aux candidats, généralement doctorants, une meilleure perspective de progression de leur travail. Par ailleurs, l'assistant doit disposer désormais de 40% au moins de son temps d'engagement pour compléter sa formation universitaire et poursuivre ses recherches personnelles.

En règle générale, les contrats d'assistants à moins de 50% ne sont plus acceptés, bien qu'il existe des exceptions à justifier comme telles.

Des mesures récemment décidées par les rectorats des Universités de Lausanne et de Genève concernent la mise sur pied d'écoles doctorales, visant à assurer un meilleur encadrement et de meilleures perspectives de formation aux doctorants. Un appel d'offres pour de tels programmes a été lancé pour 2002; il sera renouvelé les années suivantes.

La situation et les conditions de travail peu satisfaisantes du corps intermédiaire appellent un certain nombre de mesures urgentes et d'autres à moyen terme. Il en est fait état sous chiffre 12.7 du présent rapport.

3.6.4 Gestion du personnel

Pour des raisons à la fois historiques et politiques, la gestion du personnel travaillant à l'UNIL est répartie entre cinq entités, dont trois sont internes à l'UNIL et deux externes :

- le Service des enseignants (SE) de l'UNIL (autrefois la Chancellerie) : procédures académiques et dossiers des enseignants ;
- le Bureau de la gestion du personnel (BGP) de l'UNIL : gestion du personnel administratif et technique et des assistants; analyse des propositions et transmission au Service du personnel de l'Etat ;
- le Bureau des salaires du Service financier (BSSF) de l'UNIL : gestion du personnel rémunéré par des fonds hors Etat
- le Service des affaires universitaires (SAU) du DFJ : analyse et préparation des nominations des membres du corps intermédiaire supérieur (compétence départementale) et du corps professoral (compétence du Conseil d'Etat) ;

- le Service du personnel de l'Etat (SPEV) : traitement administratif des dossiers du personnel de l'Etat, enseignants, assistants et PAT, paiement des salaires.

Il faut également rappeler que les enseignants et chercheurs des Centres II à IV de la Faculté de médecine sont rattachés aux Hospices cantonaux. Les procédures de définition des postes, de sélection des candidats, d'attribution des titres académiques et d'évaluation sont effectuées selon la loi sur l'Université de Lausanne (LUL), en collaboration entre l'UNIL et les Hospices cantonaux, rattachés au Département de la santé et de l'action sociale.

Du fait de cette situation, la gestion des dossiers est complexe et parfois redondante, les outils de travail n'étant en outre pas unifiés. Une information d'ensemble sur le personnel de l'UNIL est difficile à obtenir, ce qui rend difficile l'élaboration du budget et le contrôle budgétaire de la masse salariale (75% du budget de l'UNIL). La gestion même du personnel est fragilisée par le fait que chacun des offices en charge d'une parcelle de cette gestion dispose de peu de personnel et qu'il n'existe pratiquement pas de possibilités de suppléance.

Les procédures académiques représentent une particularité dans la gestion du personnel de l'UNIL. Il s'agit des procédures de définition des postes d'enseignants (commissions de structure), des procédures de sélection des enseignants (commissions de présentation), des procédures d'évaluation et de renouvellement périodique des enseignants et des procédures d'octroi de congés scientifiques. Répondant à des dispositions de la loi sur l'Université et de son Règlement général, ces procédures s'appliquent uniquement aux enseignants.

L'introduction de nouvelles procédures d'évaluation et la vague 2003-2010 des départs à la retraite de professeurs provoquent dès maintenant un accroissement très important du travail dans le Service des enseignants de l'UNIL (130 départs sur environ 270 postes de professeurs).

3.7 Constructions/locaux

3.7.1 Constructions et gestion des bâtiments

L'Université de Lausanne est implantée sur trois sites: Dorigny, l'Ouest du Bugnon et le site de laboratoires d'Epalinges. Elle dispose également de quelques surfaces à Sauvigny, dans le cadre de l'observatoire astronomique des Universités de Genève et de Lausanne. Depuis l'automne 2001, elle a ouvert une antenne dans des locaux loués à l'Avenue de Provence pour pallier au manque de place pour les enseignants et chercheurs dans ses propres bâtiments.

Le déplacement de l'Université à Dorigny est l'une des grandes réalisations du quart de siècle qui a suivi l'Exposition nationale de Lausanne de 1964. Le choix définitif de ce site, dont les terrains avaient été acquis en 1963, a conclu les travaux de la Commission d'étude pour le développement de l'Université en 1965. La Communauté de travail pour la mise en valeur des terrains de Dorigny a mené l'étude générale et établi le plan directeur approuvé par le Grand Conseil en décembre 1967. En janvier 1968, le Conseil d'Etat a créé le Comité directeur du BUD (trois membres agissant à titre bénévole) et le Bureau de construction de l'Université de Lausanne-Dorigny (BUD), organe technique et administratif, et les a chargés d'assurer le transfert de l'Université du centre ville à Dorigny. Depuis quelques années, le BUD est également chargé d'assurer l'entretien lourd des bâtiments de Dorigny.

Les bâtiments suivants ont été successivement mis en service:

- 1970 Collège propédeutique
- 1973 Bâtiment des sciences physiques
- 1977 Bâtiment des facultés des sciences humaines 1
- 1981 Transformation de la Ferme de Dorigny (Fondation Jean Monnet pour l'Europe)
- 1981 Institut suisse de droit comparé (avec la Confédération)
- 1981 Bâtiment du Rectorat et de l'Administration centrale

- 1982 Bâtiment central (BCU, restaurants, services)
- 1983 Bâtiment de biologie
- 1984 Transformation de la Grange de Dorigny (activités culturelles)
- 1987 Bâtiment des facultés des sciences humaines 2
- 1991 Bâtiment de l'Ecole de pharmacie
- 1994 Bâtiment de chimie
- 1998 Surélévation de l'Institut suisse de droit comparé (avec la Confédération)
- 2000 Bâtiment de la Fondation Fleuret (financement entièrement privé, bibliothèque de la Fondation à disposition des membres de la Communauté universitaire).

D'autre part, la Confédération et le Canton de Vaud sont propriétaires à parts égales du Centre sportif de Dorigny, pour lequel ils ont construit, outre les infrastructures sportives (terrains d'athlétisme, de football, de rugby, de beach volley, courts de tennis, piste finlandaise), deux salles omnisports (1974 et 1993), des vestiaires extérieurs (1992) et un centre nautique (1998).

Sur les sites de l'Ouest du Bugnon et d'Epalinges, l'UNIL dispose des bâtiments du Bugnon 7, 7 bis, 9 et 27, ainsi que du bâtiment de biochimie, qui abritent les unités de recherche fondamentale (Centre I) de la Faculté de médecine.

Au total, les surfaces de l'Université représentent 118'000 m² (surfaces utiles principales au sens de la statistique fédérale, c'est-à-dire très strictement les surfaces destinées aux activités universitaires et fonctions sociales de l'Université, sans les locaux annexes tels que toilettes, dépôts, surfaces de circulation, surfaces techniques), dont l'UNIL assure pour l'essentiel elle-même l'entretien courant et l'exploitation technique.

Un projet de construction est en cours, après le vote du crédit d'ouvrage par le Grand Conseil en juin 2001: l'extension du Collège propédeutique offrira deux grandes salles de cours (500 et 300 places, exploitables également en une seule grande salle) et quatre salles plus petites, ainsi que les locaux pour le rapatriement du Centre informatique (actuellement dans une location) et le Centre audio-visuel. L'ouverture de ce bâtiment est prévue en octobre 2003.

3.7.2 Atouts

Le site de Dorigny est incontestablement un atout majeur de l'UNIL, par sa beauté, la qualité des constructions qui ont été réalisées et son potentiel constructible encore important.

La mitoyenneté avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) est également un atout dont la valeur est loin d'avoir été entièrement exploitée.

Le potentiel de développement d'un pôle biomédical à proximité de l'hôpital universitaire représente une opportunité, particulièrement dans le cadre du projet Sciences-Vie-Société (possibilités encore existantes de constructions dans le secteur des hôpitaux, ainsi que dans le biopôle d'Epalinges). Dans cette perspective, la réalisation de la deuxième ligne du métro lausannois serait un atout majeur (liaison directe Epalinges-hôpitaux et transfert très rapide vers la Cité universitaire de Dorigny-Ecublens).

La structure particulière mise en place pour le transfert et l'entretien du domaine construit (Comité directeur du Bureau de construction de l'Université de Lausanne-Dorigny (BUD) a permis et permettra encore une rapidité, une efficacité et une proximité des utilisateurs qui sont garantes de la qualité et de l'efficacité des réalisations.

Le fait que l'UNIL dispose de ses propres services d'entretien (Intendance, Exploitation technique, Aménagements extérieurs) permet de répondre avec souplesse, efficacité et

économie aux contraintes multiples et changeantes de la vie universitaire (cours, examens, congrès, modifications des installations de recherche, etc.).

3.7.3 Limites

L'Université est néanmoins à l'étroit dans ses locaux actuels. Ce phénomène est particulièrement marqué dans le secteur des sciences humaines, où la croissance des effectifs d'étudiants a dépassé toutes les prévisions. Le plan directeur de 1968 prévoyait pour les Facultés des sciences humaines les effectifs d'étudiants et les surfaces correspondantes suivantes:

- 1977 2'000 étudiants 16'700 m² soit 8.35 m² par étudiant
- 1992 5'000 étudiants 33'350 m² soit 6.70 m² par étudiant

Dans la réalité, les données sont les suivantes:

- 2000 6'966 étudiants 25'065 m² soit 3.6 m² par étudiant.

(semestre d'hiver 2000-2001)

La réalisation de l'extension du Collège propédeutique procurera, dès l'année académique 2003-2004, un soulagement temporaire en matière de locaux d'enseignement, qui risque d'être rapidement absorbé par la reprise de la croissance des effectifs attendue dès cette année-là. Il faut noter par contre que ce projet n'apportera aucune amélioration en matière de locaux de travail pour les enseignants et les chercheurs. Or, les besoins de bureaux sont en progression constante : tant lors des concours nationaux thématiques (Campus virtuel, Programmes de recherche nationaux) que par des requêtes auprès des organismes de financement de la recherche, en particulier le FNRS, les responsables ont acquis des moyens permettant d'engager des forces supplémentaires pour lesquelles il faut bien trouver et aménager des places de travail. Dans ce but, l'UNIL a repris, dès l'automne 2001, les locaux loués provisoirement pour l'Ecole romande des arts graphiques au chemin de la Colline 12 (Avenue de Provence). Cette location, effectuée à contrecœur tant la réunion des divers aspects de l'Université sur un même site est favorable au bourgeonnement et à l'éclosion des idées, représente un pis-aller dans l'attente de nouvelles constructions à Dorigny.

La situation est également difficile dans les Facultés des sciences et de médecine où l'enjeu principal est la réalisation, dans de bonnes conditions d'espace, du projet Sciences-Vie-Société.

3.8 Aspects financiers

3.8.1 Vue d'ensemble : le volume d'activité de l'UNIL et sa couverture

Sans tenir compte de l'amortissement des bâtiments⁹, l'Université a dépensé 319 millions en l'an 2000. Ce montant inclut toutes les dépenses de fonctionnement de l'UNIL (quelle que soit leur source de financement), ainsi que les dépenses de recherche des Hospices cantonaux financées par des sources non cantonales¹⁰. Ce montant de dépenses de fonctionnement de l'Université reflète son volume d'activité, et donc son poids macro-économique. Les frais de

⁹ Les coûts de construction ou d'amortissement des bâtiments ainsi que les crédits d'inventaires pour l'équipement des bâtiments neufs en appareils scientifiques et informatiques ne sont pas comptés. En revanche, les crédits de renouvellement des équipements et les dépenses d'entretien sont inclus. L'Université ne paie pratiquement pas de loyers (environ pour un demi-million) et l'Etat met gratuitement à sa disposition les locaux.

¹⁰ Les dépenses de recherche financées par l'Etat de Vaud dans les cliniques ne sont prises en compte qu'à raison de 29,145 millions, soit le montant que l'UNIL verse comme indemnité aux cliniques. Les efforts des cliniques dépassant cette enveloppe ne sont pas comptabilisés ici et émargent au budget du DSAS.

personnel représentaient plus des deux tiers des charges, ce qui reflète l'importance du facteur humain dans l'Université.

Tableau : Type de dépenses de fonctionnement de l'UNIL, d'après leur nature, 1999 et 2000, en milliers de francs

Nature	1999		2000	
<i>Professeurs</i>	43.429		43.090	
<i>Corps intermédiaire supérieur</i>	19.915		22.152	
<i>Assistants et Maîtres assistants</i>	84.904		90.723	
<i>Personnel administratif et technique</i>	56.551		60.682	
Total Personnel		204.799		216.647

de substance de 320 millions. S'agissant essentiellement de salaires versés à des habitants du canton, la suppression de l'Université générerait en outre un important manque à gagner fiscal.

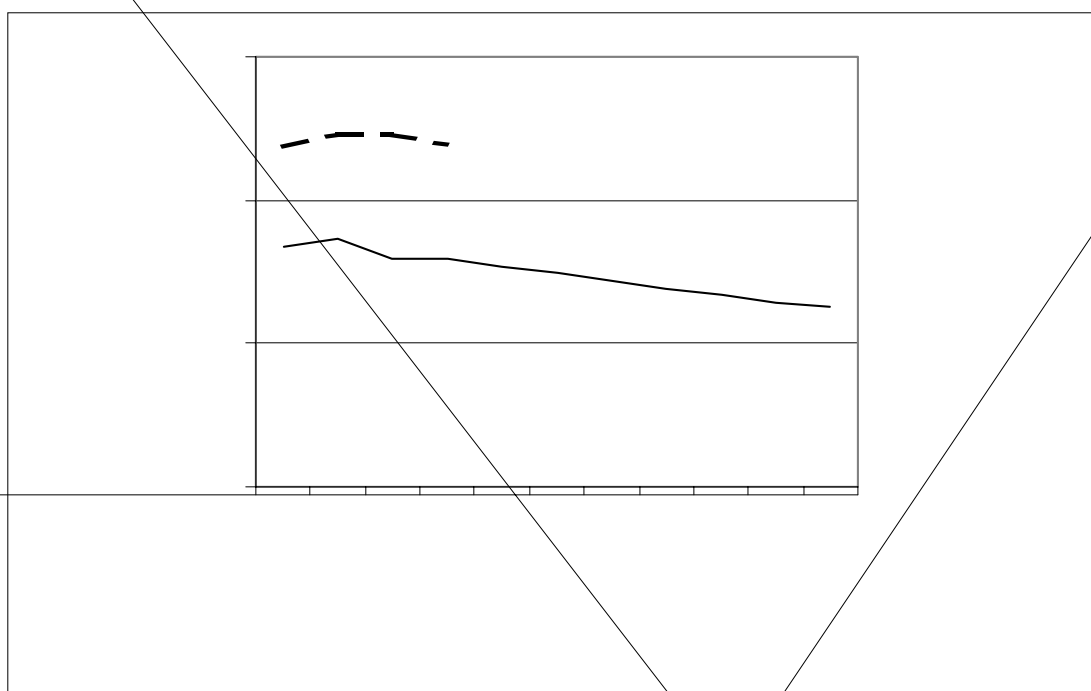
3.8.2 L'évolution dans le temps : effet sur dix ans de la stagnation des ressources

L'introduction d'une comptabilité unifiée étant très récente, il n'est pas possible d'établir une série historique pour l'ensemble de l'UNIL. En revanche, il est possible d'en établir une pour la part saisie dans "Procofiev".

Tableau : Couverture des dépenses de fonctionnement "Procofiev" de l'UNIL, 1990-2000, en millions de francs

En millions de francs courants	Effort net de l'Etat de Vaud	LAU	Recettes de l'accord intercantonal	Taxes de cours	Recettes diverses	Total dans Procofiev
1990	138.1	38.8	13.3	3.7	2.0	195.9
1991	150.6	43.9	14.4	3.7	2.1	214.8
1992	144.8	52.6	18.0	5.0	2.3	222.8
1993	149.7	48.2	19.2	4.4	2.7	224.1
1994	145.7	51.1	19.9	5.7	3.1	225.5
1995	143.7	51.2	20.9	5.8	3.8	225.5
1996	140.3	53.1	22.3	6.4	3.5	225.5
1997	135.1	48.9	23.4	5.7	2.9	216.1
1998	130.2	49.0	25.3	6.3	2.4	213.2
1999	126.3	50.7	30.5	6.2	2.5	216.2
2000	126.0	46.7	33.0	5.5	2.9	214.1

Tableau : Evolution comparée de l'enveloppe "Procofiev", de l'effort net de l'Etat et du nombre d'étudiants, 1990 - 2000



Tandis que le nombre d'étudiants augmentait d'un quart, l'Etat a diminué d'autant son effort réel en dix ans. Ce recul a été amorti par le maintien de l'effort global des autres contributeurs, ainsi que de l'enveloppe hors Prokofiev, c'est à dire des fonds de tiers, notamment pour la recherche.

3.8.3 Organisation financière de l'UNIL

Ces dernières années, la gestion financière de l'UNIL a été profondément réorganisée. Jusqu'à fin 1998, seuls le budget de l'Etat de Vaud (sur Prokofiev) et les crédits accordés par le FNRS (grâce à un programme fonctionnant sur un poste informatique autonome) étaient systématiquement traités par le Bureau de la comptabilité. Ce dernier offrait ses services pour la gestion de fonds d'autres origines, mais la majorité des unités conservaient des comptabilités propres allant du système informatique efficace au simple "carnet du lait". Cette situation, sans vue d'ensemble et produisant des résultats qualitatifs variables, ne pouvait satisfaire ni les besoins de la gestion générale de l'UNIL, ni les exigences du Contrôle cantonal des finances.

Au 1^{er} janvier 1999, le nouveau Service financier de l'UNIL a repris la gestion de l'ensemble des fonds existants qui, comme le budget accordé par l'Etat, sont traités sur le progiciel SAP implanté à l'occasion d'un projet commun avec l'Université de Genève. Cette nouvelle situation permet enfin une vision synthétique des dépenses de l'UNIL en fonction de son financement composite. Evidemment, la profondeur d'analyse n'est pas encore très grande, puisqu'elle ne couvre que deux exercices complets, mais les avantages de la nouvelle organisation ont déjà su convaincre les utilisateurs internes qui peuvent, grâce à un système d'interrogation des bases comptables par Intranet, disposer de renseignements en temps réel. Le progiciel SAP est également utilisé pour le paiement des collaborateurs engagés sur des fonds autres que le budget de l'Etat de Vaud.

3.8.4 La conduite budgétaire par groupes

Le régime financier provisoire, de conduite budgétaire par groupes de comptes, a été introduit à l'UNIL pour faciliter l'application du plan d'économies imposé suite à la procédure Orchidée 2. Ce régime, entériné par le décret du 25 septembre 1996, a été reconduit une première fois le 15 juin 1998, puis à nouveau le 31 octobre 2000 pour quatre ans. Il permet à l'Université de transférer des montants budgétaires entre les comptes d'un même groupe, sans passer préalablement par la procédure de crédits supplémentaires. Il permet également de reporter à l'exercice suivant les inexploités du budget. Ces deux facteurs de souplesse étaient indispensables pour la redistribution des ressources au sein de l'UNIL, afin d'atténuer les effets des économies demandées par l'Etat.

3.8.5 Les crédits d'investissement

Les crédits d'investissement portent sur les bâtiments et l'acquisition d'équipements scientifiques et informatiques. A noter que l'acquisition du matériel scientifique et informatique a été financée partiellement par les crédits d'inventaire des nouveaux bâtiments.

Les nouveaux bâtiments de Dorigny et, depuis 1998, l'entretien lourd ont été financés par des crédits d'investissement gérés par le Bureau de construction de l'Université à Dorigny.

Depuis 1990, sept crédits d'investissement ont été accordés pour l'équipement scientifique et informatique pour un total d'investissement de Fr. 43'344'800.- dont la part cantonale s'est élevée à Fr. 28'215'800.-. Ainsi, sur l'ensemble de la période, une moyenne d'environ Fr. 3'500'000.- a pu être investie chaque année par la voie des crédits d'investissement, dont Fr. 2'500'000.- à la charge de l'Etat.

Ces crédits d'investissement permettent de pallier en partie l'insuffisance du budget de fonctionnement pour le renouvellement du parc scientifique et informatique de l'Université et l'espacement dans le temps des constructions nouvelles dont l'apport des crédits d'inventaire était important dans les années septante et huitante. Dans le cadre de la procédure budgétaire 2002, le Conseil d'Etat propose au Grand Conseil d'accorder des crédits cadres à l'UNIL pour ses acquisitions de matériel durable, pour l'aménagement des locaux et pour l'introduction des

acquisitions de matériel durable, pour l'aménagement des locaux et pour l'introduction des nouvelles technologies dans l'enseignement. Pour la période 2002-2004, ces crédits cadres totaliseront Fr. 21'600'000.-.

3.8.6 Rareté des moyens

Le régime financier de conduite budgétaire par groupes procure à l'Université une souplesse favorable à une gestion plus rationnelle. En outre, l'organisation comptable et financière mise récemment en place offre une plus grande transparence dans la gestion des comptes des unités, tout en leur laissant une réelle autonomie. Ces éléments constituent une première étape bienvenue dans la mesure où, facilitant le contrôle de la gestion, ils pourraient conduire l'Etat à accorder à terme une plus grande autonomie à l'Université, avec un système d'enveloppe unique.

En revanche, la réduction du soutien financier cantonal constitue actuellement un obstacle réel. En effet, les contraintes budgétaires ont pesé sur le taux d'encadrement, notamment en sciences humaines, d'une manière pouvant porter atteinte à la qualité de l'enseignement. De plus, la réduction du budget de fonctionnement au cours des dernières années a eu pour conséquence que le renouvellement du parc d'appareils scientifiques a été largement tributaire des crédits d'investissements ou des sources de financement extérieures. La qualité de l'équipement d'enseignement et de recherche s'en est ressentie, pénalisant l'UNIL dans la concurrence pour l'obtention de subsides de recherche. Cette situation a parfois mis en péril la qualité de la recherche elle-même et partant de là, la renommée de l'institution.

Du point de vue organisationnel, la lisibilité du financement de l'UNIL est rendue plus difficile par l'hétérogénéité des modes de gestion (SFI, SAU, BUD).

3.9 Conclusion : le moment d'une refondation est venu

Plusieurs paramètres exogènes ont contribué d'une part à dégrader la situation de l'Université, et d'autre part à augmenter le niveau des exigences qui lui sont posées :

- la forte croissance des effectifs d'étudiants ;
- la réduction de l'effort financier cantonal ;
- la spécialisation et l'internationalisation de la recherche scientifique ;
- la hausse des exigences en matière de qualité de la formation, du fait de l'évolution générale des besoins de la société.

A cela s'ajoutent deux facteurs endogènes :

- l'Université n'a pas vraiment réussi à exploiter sa marge de manœuvre pour essayer d'améliorer son organisation, l'utilisation de ses ressources et ses méthodes pédagogiques;
- les structures de gouvernance reflètent un contexte révolu et ne permettent plus de formuler et de mettre en œuvre une stratégie institutionnelle efficace.

Pour ces diverses raisons, le diagnostic que l'on peut poser sur l'Université est relativement critique, et des réformes en profondeur doivent être considérées comme nécessaires si l'on veut éviter son déclin.

L'ampleur, la complexité et l'imbrication des difficultés auxquelles l'Université est confrontée ne permet pas une approche en termes de problèmes circonscrits et de solutions ponctuelles. C'est au contraire une démarche globale de *refondation de l'Université* qui paraît s'imposer.

Préalablement à toute réforme, il faut tenter de formuler une réponse claire et acceptable pour une large majorité à la question “ quelle Université veut-on ? ”. C’est l’objet du prochain chapitre.

Partie b – Le sens d'une refondation

Cette partie propose une vision pour la place universitaire lausannoise. Par vision, on entend tout d'abord un certain nombre d'objectifs à atteindre ou à consolider, ainsi que les motifs qui les sous-tendent. La question des moyens et des structures sera traitée ultérieurement. Le choix terminologique de la notion de “*place universitaire lausannoise*” laisse, à ce stade de la réflexion, une plus grande liberté quant aux arrangements qui pourraient être pris avec les institutions voisines et notamment l'EPFL, qu'il s'agisse de “remaniements parcellaires”, de collaborations ou d'éventuelles fusions.

Comme toute institution, l'Université doit évoluer et s'adapter : pérennité ne signifie pas *statu quo*. Au contraire, l'adaptation est nécessaire à la survie. La vision proposée combine ainsi pérennité et changement.

Le Conseil d'Etat juge indispensable de maintenir et de développer une activité scientifique importante à Lausanne, qu'il s'agisse de formation ou de recherche. Il estime qu'il s'agit de l'un des éléments déterminants de la prospérité économique, sociale et culturelle du Canton. Indépendamment de la question de la forme institutionnelle, il réaffirme la nécessité pour l'Etat de s'engager fortement dans le soutien de l'activité universitaire à Lausanne. En dépit des difficultés que connaît le Canton, il convient maintenant de corriger dans toute la mesure du possible la tendance qui a prévalu ces dix dernières années. Il s'agit là d'une mission prioritaire des collectivités publiques. Tant que le système fédéral attribuera aux cantons des responsabilités importantes en la matière, ces derniers devront assumer leur part. De ce fait, le Conseil d'Etat estime qu'il est de sa responsabilité de proposer des objectifs touchant à la sphère académique.

4 La raison d'être de la place universitaire lausannoise

La question de savoir si le Canton de Vaud doit rester le siège physique d'une place universitaire n'est pas aussi triviale qu'il n'y paraît, ne serait-ce que parce plusieurs cantons et villes de Suisse n'entretiennent pas d'université et que la charge d'une telle institution représente un coût financier important pour la collectivité.

L'on peut distinguer sept raisons au moins qui justifient le maintien d'une place universitaire à Lausanne. En effet, malgré les progrès de la mobilité et des technologies de l'information, aucun d'entre eux ne pourrait être atteint sans de la présence d'une place universitaire à proximité immédiate.

1. Offrir des opportunités de formation supérieure aux jeunes vaudoises et vaudois, ainsi qu'à toutes les personnes désirant suivre une formation continue, et inciter le plus grand nombre à en faire usage.
2. Attirer temporairement ou durablement dans la région des personnes bien formées ou souhaitant le devenir.
3. Maintenir un réseau de contacts à l'échelle mondiale pour en faire bénéficier la région. Les aléas de la politique étrangère nationale rendent cet objectif d'autant plus important.
4. Stimuler une vie culturelle et scientifique que la taille du canton ne lui garantit pas d'office.
5. Contribuer à la mise à disposition du Canton d'une offre sanitaire de haut niveau.
6. Fournir au tissu économique régional une main-d'œuvre bien formée, avec pour effet de le renforcer et de procurer indirectement des opportunités de travail à des personnes moins bien formées.

7. Mettre à disposition de l'économie et des collectivités publiques un réservoir d'expertise et de savoir-faire aisément accessible et d'excellent niveau scientifique, afin de faciliter la résolution de problèmes et/ou le transfert de technologies.

Un huitième motif justifie que le Canton de Vaud s'engage dans le soutien des activités universitaires, sans pour autant que cela nécessite le siège physique ou la proximité géographique d'une université¹¹.

8. Contribuer à l'accumulation mondiale du savoir, à sa diffusion et à son utilisation au service de l'humanité.

Malgré le caractère de *bien collectif et non exclusif* du savoir accumulé, et le fait qu'elle en tirerait profit même si elle n'y contribuait pas, une collectivité publique d'une certaine taille ne saurait se soustraire à cet engagement sous prétexte que l'effort consenti par d'autres y suffit. Cet objectif plus altruiste facilite en fait grandement l'atteinte des sept autres. Le maintien d'une importante activité de recherche est en effet nécessaire pour alimenter les activités de formation et d'expertise. Il est nécessaire d'éviter la dissociation géographique ou institutionnelle des activités de recherche et de formation.

5 Champs d'activité : occuper l'espace sans se disperser

5.1 Universalité lausannoise ou universalité romande ?

Les objectifs énoncés sous point 4 sont sans doute valables indistinctement pour toutes les disciplines académiques. Il vaut donc la peine que la place universitaire lausannoise déploie des activités de formation et de recherche dans les cinq grands domaines scientifiques répertoriés¹² :

- les sciences physiques et de l'ingénieur
- les sciences de la vie, de la Terre et de l'environnement
- les sciences médicales
- les sciences humaines
- les sciences sociales.

Logiquement, il faudrait être présent dans tous ces secteurs, y compris au niveau de la recherche de pointe. Mais la relativement petite taille de notre région et l'étendue des savoirs imposent de faire des choix, car il n'est aujourd'hui plus possible de mener des activités d'enseignement et de recherche de haut niveau dans tous les domaines. La mondialisation de la recherche conduit à un mouvement de spécialisation qui permet de regrouper les forces. Ceux qui s'y soustraient et de ce fait n'atteignent pas la masse critique dans leur domaine de compétence n'ont pratiquement aucune chance de se maintenir à niveau. Or se contenter de "reproduire dans son coin" la recherche scientifique sur des chemins déjà explorés par d'autres n'a aucun sens dans la perspective d'une contribution à l'accumulation générale des savoirs.

Cette contradiction entre les besoins et les ressources pourrait être surmontée de la manière suivante : dans leur globalité, les institutions universitaires lausannoises exerceraient des activités de recherche dans chacun de ces cinq grands domaines susmentionnés. En revanche, elles ne seraient pas actives dans tous les secteurs à l'intérieur de chacun de ces domaines, mais en choisiraient un certain nombre, dans lesquels elles auraient les moyens d'être à la pointe mon-

¹¹ Théoriquement, on pourrait imaginer atteindre ce dernier objectif en participant au financement d'autres universités plutôt qu'en maintenant une à Lausanne.

¹² Selon le découpage proposé par l'European Science Fondation (www.esf.org).

diale. Au niveau de la place universitaire lausannoise, l'on viserait donc une forme d'universalité relative.

L'universalité au sens plein du terme ne serait réalisée qu'au niveau romand : pour une population de moins de 2 millions d'habitants, il s'agit encore d'un objectif ambitieux. Aujourd'hui, il n'est pas atteint : la Suisse romande n'héberge par exemple ni de faculté de la communication, ni d'école vétérinaire.

Cette volonté d'universalité se justifie par le souci de maintenir et de renforcer le rayonnement économique, scientifique et culturel. En outre, elle constitue une stratégie cantonale et régionale pour garantir à la région un ancrage international que l'Etat fédéral peine à assurer en raison d'une politique relativement isolationniste, hormis en matière économique. Il ne faut pas perdre de vue que l'abandon de pans entiers compromettrait la mise sur pied d'une culture d'enseignement interdisciplinaire.

5.2 Garantir l'interface avec le monde scientifique

En "quadrillant" ainsi le terrain scientifique sans en occuper elle-même tous les espaces, la place universitaire lausannoise garantirait l'interface de la région avec le monde scientifique: la société, l'économie et les collectivités publiques disposeraient sur place d'un instrument leur permettant d'accéder au savoir et à l'expertise dont elles ont besoin. Lorsqu'elles ne disposeraient pas elles-mêmes des connaissances demandées, les institutions universitaires feraient l'effort de les acquérir ou orienteraient les milieux intéressés vers les spécialistes d'institutions romandes, suisses ou étrangères, servant ainsi de relais.

En outre, le fait de garder un pied dans chacun des grands domaines est également un gage de fécondité et de souplesse. La progression de la recherche n'est pas linéaire et il peut soudain s'avérer nécessaire de collaborer avec un domaine différent. Le fait de disposer à proximité géographique de spécialistes des autres domaines accroîtrait la fécondité de la recherche. Malgré les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la proximité géographique reste indispensable à la créativité, comme le montre la création récurrente de centres interdisciplinaires, tels que le Wissenschaftskolleg de Berlin¹³.

Enfin, si les besoins du moment nécessitent une réorientation ou le développement d'un nouveau secteur de recherche, le fait d'avoir gardé un pied dans chacun des grands domaines constitue un avantage concurrentiel indéniable pour innover dans un nouveau secteur. Cela permet de mieux prévenir les besoins, de faire les bons choix stratégiques et d'attirer les gens compétents.

Si l'on admet que l'enseignement universitaire se nourrit de la recherche, force est de déduire qu'une filière d'enseignement qui ne serait pas ancrée dans des activités de recherche perdrait rapidement en qualité. Il n'est guère concevable, dans une université, de proposer une filière de formation dont la majeure partie des cours ne serait pas donnée par des chercheurs. Le choix des secteurs d'enseignement n'est donc pas dissociable de celui des disciplines de recherche.

En fonction des objectifs énoncés sous point 4 et de la stratégie décrite ci-dessus, le choix des domaines dans lesquels la place universitaire lausannoise serait active pourrait se faire de la manière suivante.

- Maintien et développement des secteurs dans lesquels la recherche lausannoise est à la pointe.
- Maintien, amélioration ou création de secteurs dans lesquels les besoins d'enseignement sont importants (choix des étudiants et marché du travail).

¹³ Wissenschaftskolleg zu Berlin: <http://www.wiko-berlin.de>.

- Effort de mise à niveau ou adjonction de secteurs dans lesquels la recherche n'est pas excellente, mais dont la proximité est importante pour la société, l'économie ou les collectivités publiques vaudoises.
- Abandon des secteurs dans lesquels la recherche n'est pas excellente et qui ne sont pas prioritaires en fonction d'un autre objectif (1 à 7) ou encore dans lesquels l'enseignement peut être suivi ailleurs en Suisse romande.
- Cession à des universités voisines des secteurs où la masse critique n'est pas atteinte et ne permet pas de garantir durablement la qualité, et reprise en contrepartie des secteurs de ces institutions dans une situation analogue.

Pour déterminer le choix des secteurs, il est indispensable de procéder le plus rapidement possible à une **évaluation scientifique de la recherche lausannoise** par des experts neutres de haut niveau. Afin de garantir l'objectivité, il sera nécessaire de faire appel à des experts étrangers ("peer's review"). L'EPFL va se soumettre prochainement à une telle évaluation; il serait judicieux que l'UNIL en fasse autant.

6 Les objectifs de l'enseignement

6.1 Formation de base (années 1 à 5) : démocratiser l'excellence

L'évolution vers une économie de services, la croissance des échanges internationaux et la complexité grandissante de nos sociétés nécessitent de plus en plus que les individus disposent d'une formation initiale de haut niveau et puissent accéder ensuite à la formation continue.

Selon un avis des analystes du Crédit Suisse¹⁴, le manque de personnes diplômées est l'une des principales faiblesses du système suisse de la formation, car la tertiarisation de l'économie en a accru le besoin. Cette analyse est partagée par le Conseil fédéral¹⁵. Le Crédit Suisse observe également que le potentiel constitué par les enfants d'immigrés est largement sous-utilisé. En d'autres termes, notre pays pourrait mieux valoriser ses ressources humaines. De manière plus générale, le fait de disposer d'un contingent accru de personnes bien formées constitue indiscutablement un enrichissement immatériel non négligeable pour un pays.

En plus d'un important effort qualitatif pour l'enseignement primaire, secondaire et professionnel, actuellement en cours, il y a lieu de faire un effort supplémentaire

sionipales ee 15 a 2 2 2 é t) s o 2 2 2

Dans le même ordre d'idée, une amélioration du système de bourses d'études, dont la faiblesse est manifeste en comparaison internationale, s'avère indispensable. Par ailleurs, les taxes d'inscription ne devraient pas dépasser leur niveau actuel et le régime d'exemption sociale être maintenu.

Dans cette perspective de croissance de la formation tertiaire, la place universitaire vaudoise serait appelée à absorber une part de cette augmentation, aux côtés d'autres institutions existantes ou à créer (HEP, HEV, Ecoles de santé ainsi que leurs homologues dans d'autres cantons). A l'inverse des pays voisins, dans lesquels la population estudiantine est en passe de se stabiliser après une phase de forte croissance, la Suisse doit encore faire un effort important. Dans son message FRT 2000-2003, le Conseil fédéral partage ce point de vue, tout en postulant que la majeure partie de la croissance se fera dans le secteur des HES.¹⁸

Il va sans dire que cette augmentation nécessitera, outre des recettes supplémentaires pour l'encadrement, une rénovation des pratiques pédagogiques, par ailleurs souhaitable à tous égards (voir ci-dessous).

6.2 Objectifs transversaux : la polyvalence

Au terme de ses études (années 1 à 5), le jeune universitaire devrait :

- avoir acquis un bon niveau théorique ainsi que des connaissances pratiques dans les disciplines étudiées. Si la pondération relative des aspects pratiques et théoriques peut varier d'une filière à l'autre, tous deux doivent être présents. Souvent, la pratique se confondra *de facto* avec la méthodologie de recherche. La formation acquise doit donner accès à une bonne capacité d'analyse, de synthèse ainsi que d'acquisition autonome de savoir ;
- être en mesure de dialoguer ou de collaborer avec des spécialistes d'autres disciplines ;
- maîtriser couramment une, ou mieux deux langues étrangères ;
- être capable de gérer la diversité culturelle et de faire preuve d'esprit d'initiative ;
- être capable d'aborder un problème en combinant différentes approches théoriques et pratiques ;
- être capable de faire preuve d'esprit critique par rapport aux disciplines étudiées et au contexte général.

La valeur ajoutée d'une formation universitaire par rapport à celle offerte dans une école professionnelle ou une haute école spécialisée est dans sa polyvalence. Aujourd'hui, seule une partie de ces objectifs sont atteints.

6.3 Accroissement de la mobilité au cours des études et stimulation du plurilinguisme.

La mobilité ne doit plus être l'apanage des meilleurs étudiants, mais devenir un "must" pour chacun. Pour y parvenir, il faudra également augmenter le soutien financier à la mobilité des étudiants disposant de moyens modestes. Il faudra en outre faciliter la reconnaissance des cours suivis et certifiés à l'étranger (voir ch. 6.5).

Dans la même perspective, il y aura lieu de stimuler davantage le plurilinguisme, notamment en favorisant la diversité linguistique de l'offre de cours donnés à l'UNIL, en particulier au

¹⁸ Message du Conseil fédéral du 25 novembre 1998 relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2000 à 2003, p. 22.

cours de la seconde partie des études. Il faudra enfin mieux mettre à profit les compétences linguistiques dont disposent aujourd'hui déjà de nombreux enseignants.

6.4 Stimulation de la réflexion et de l'engagement personnel des étudiants, réduction de l'enseignement magistral

Au fil du temps, l'enseignement *ex cathedra* a perdu de sa justification première, qui était la transmission du savoir. Malgré la généralisation des photocopiés et des supports techniques, il a également passablement perdu en qualité, en raison de l'augmentation du nombre d'étudiants : il devient difficile pour un enseignant, dans un auditoire de deux cents personnes, de faire "passer le courant". Quel professeur connaît encore le nom de tous ses étudiants ? Dans l'autre sens, le contact est pratiquement impossible. Ce type d'enseignement devient ainsi de moins en moins motivant pour les étudiants, qui se trouvent réduits à l'état d'auditeurs passifs.

Parallèlement, la qualité des manuels propédeutiques et des photocopiés s'est sensiblement améliorée. En outre, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ouvrent des possibilités inédites : forums de discussion, bases documentaires, mise à disposition de compléments d'information en cours de semestre, animations, images de synthèse etc.

Enfin, l'accroissement de la matière à étudier fait qu'il n'est plus possible de mémoriser l'ensemble des fondements d'une discipline.

La conjonction des trois facteurs ci-dessus plaide pour un déplacement du centre de gravité de l'enseignement vers les activités plus participatives de type séminaires¹⁹, forums, exercices de laboratoire et "tutorials", dont la caractéristique commune est de stimuler le travail autonome de l'étudiant. Cette évolution ira à coup sûr dans le sens des objectifs d'autonomisation, de responsabilisation et de renforcement de l'esprit d'initiative des étudiants. En quelque sorte, on restituerait aux étudiants une part de liberté, tout en maintenant une certaine forme d'encadrement.

Une simple substitution du mode d'enseignement dans les plans d'études ne serait pas possible, sous peine de faire exploser la charge de travail des étudiants comme des enseignants, de même que le budget des institutions. Pour y parvenir, il s'agira au contraire de réduire les heures de présence et le nombre d'étudiants par cours ou séminaire. Sur le plan financier, une telle évolution n'est possible qu'en investissant davantage sur le corps intermédiaire et sur les jeunes professeurs.

6.5 Généralisation du système de crédits

La construction de l'ensembles des filières de formation sur la base de modules appelés *crédits* est en voie de généralisation au niveau européen, sur une base facultative (Processus de Bologne). Chaque cours ou séminaire correspond à un certain nombre de crédits et l'accomplissement d'une année d'études nécessite l'accumulation d'un nombre donné de ces crédits²⁰. Pour chaque filière, certains cours fondamentaux sont obligatoires et l'on impose en outre un certain nombre de contraintes qualitatives (cours approfondis, séminaires etc). En général, on procède immédiatement à la certification pour un cours ou un groupe de cours, sous la forme d'un examen ou de l'exigence d'un rapport par exemple.

¹⁹ Selon le modèle anglo-saxon, il ne s'agit pas d'ennuyer les étudiants avec les exposés de qualité variable donnés par leurs collègues, mais de débattre des textes et des approches théoriques ou méthodologiques; les étudiants remettent par ailleurs leurs productions sous forme écrite.

²⁰ Dans le " *European credit transfer system ECTS* " mis en place par l'Union européenne pour la reconnaissance des enseignements suivis dans le cadre de la mobilité, une année académique à plein temps correspond à 60 crédits.

La généralisation de ce système à l'entier de la place universitaire lausannoise offrirait les avantages suivants :

- une certification progressive : l'étudiant peut " capitaliser " le fruit de son travail. En cas de changement d'institution, de réorientation ou d'interruption de ses études, il bénéficie en tout temps d'un acquis bien défini et certifié ;
- les cours suivis dans une autre université peuvent aisément être intégrés dans le cursus, ce qui aplanit l'un des principaux obstacles à la mobilité ;
- l'étudiant dispose d'une grande liberté pour personnaliser son cursus à l'intérieur de chacune des filières en fonction de ses intérêts ;
- la souplesse horaire facilite la mise en place d'une approche interdisciplinaire. Les étudiants à temps partiel disposent de davantage de souplesse pour leur vie familiale et professionnelle et peuvent moduler leur vitesse de progression ;
- les synergies entre l'offre de formation continue et l'offre ordinaire deviennent possibles ;
- du moment qu'il sera possible de choisir certaines options sur une palette, les choix des étudiants refléteront largement la qualité des cours et des séminaires. Cette mise en concurrence des enseignements pourra guider les responsables dans le choix de l'offre et mettra en évidence les points à améliorer. En ce sens, le système de crédits permet de " décartelliser " l'offre de cours : il ne sera plus possible, comme on l'observe parfois, d'assurer par des obligations réglementaires un public captif à de mauvais cours. Pour que le choix soit véritable, l'offre de cours devra obligatoirement s'élever à 150% au moins du volume de crédits qu'un étudiant doit acquérir.

Rien ne s'oppose fondamentalement à la généralisation de ce système, déjà partiellement appliqué. Partie intégrante de la Déclaration de Bologne, la généralisation rapide d'un système de crédits est un gage d'euro-compatibilité. Enfin, et c'est là un point fondamental, le système de crédits permet d'instaurer une *liberté académique structurée*.

6.6 Généralisation de l'interdisciplinarité

Le passage à l'interdisciplinarité n'est pas inéluctable. Dans la vision développée ici, il est cependant proposé d'en faire un des atouts principaux de l'enseignement sur la place universitaire lausannoise, ou tout au moins à l'UNIL.

Dans cette perspective, il y aurait lieu de prévoir que l'étudiant, tout au long de ses études, suive des cours dans une filière principale et dans une filière secondaire, en général voisine. Un minimum de 30% de crédits devraient être obtenus dans cette branche secondaire. De plus l'étudiant, s'il le souhaite, devrait avoir la possibilité de suivre des cours dans une troisième filière complémentaire, que ne serait pas nécessairement en rapport étroit avec les deux premières. L'étudiant qui choisirait une branche complémentaire allègerait en contrepartie son programme dans les filières principale et secondaire. Il faudrait également examiner l'opportunité de transformer la première année en une véritable année propédeutique générale.

L'interdisciplinarité permettra de stimuler l'étudiant en le confrontant à différents paradigmes. En outre, la multiplicité des combinaisons possibles personnalise et diversifie le profil individuel des futurs diplômés, ce qui peut représenter un atout pour le marché du travail, le recrutement de futurs chercheurs et pour la société en général. Ici aussi, une liberté de choix accrue constitue un gage de motivation et d'engagement.

Par rapport à la situation actuelle, la concurrence entre les filières ne se limiterait pas aux choix que ferait l'étudiant à l'entrée, mais s'étendrait au choix des filières secondaire et complémentaire. En outre, il se répéterait à l'entrée du Master.

Les avantages d'un système instituant de l'interdisciplinarité peuvent être paradoxalement illustrés par le cas de la médecine, pour lequel un certain *a priori* veut qu'il soit impensable de renoncer au moindre des enseignements actuels. Pourtant la santé publique aurait tout à gagner si les médecins avaient, dans leur formation de base, acquis des connaissances approfondies, qu'en économie, qu'en microtechnique, en droit, en psychologie sociale, en bio-informatique ou encore en philosophie. Comme l'ampleur du savoir médical fait qu'il est de toute façon impossible d'acquérir toutes les bases en six ans, l'élagage du plan d'études actuel ne ferait que mettre plus clairement en évidence le fait qu'un médecin doit continuer à acquérir du savoir durant toute sa carrière.

6.7 Adoption du processus de Bologne

La Déclaration de Bologne propose d'articuler les études de base (années 1 à 5) en deux blocs successifs : le Bachelor, puis le Master. Le premier durerait en principe trois ans au moins, éventuellement quatre. Le second prendrait en principe deux ans.

Les objectifs pédagogiques de cette articulation sont les suivants :

- limiter l' " effet de tunnel " : l'étudiant ne serait pas obligé d'étudier cinq ou six ans pour bénéficier d'un titre, sans échéance intermédiaire. Cela pourrait contribuer aussi à limiter les abandons et permettrait à l'étudiant qui le souhaite d'acquérir une première expérience sur le marché du travail avant de poursuivre ultérieurement ses études ;
- faciliter les changements d'institutions et de filières en cours d'études : le Master ne devrait pas nécessairement être accompli dans l'institution où l'on a obtenu le Bachelor. Une certaine réorientation serait possible de l'un à l'autre. Le Bachelor remplit une fonction charnière et valide l'achèvement de la formation scientifique de base dans une discipline donnée ;
- faciliter les ponts entre les secteurs universitaire et non-universitaire : à titre d'exemple, un titulaire d'un diplôme HES en quatre ans devrait pouvoir suivre un Master à l'Université et réciproquement. On peut aussi imaginer aisément une perméabilité avec la HEP.

Ces trois objectifs pédagogiques paraissent pertinents et suggèrent que la place universitaire lausannoise adopte des standards européens.

Il faut relever que cette articulation " Bachelor-Master " s'inscrit également dans des objectifs de nature politique et économique, à savoir la création d'un marché européen du travail sur lequel les titres sont plus clairement définis et davantage comparables. A cet effet, il est prévu d'introduire un document appelé " supplément au diplôme " qui spécifierait de manière plus précise ce que recouvre le diplôme. Ces efforts visent également à augmenter l'attrait d'une "Europe de la formation supérieure". Avec l'entrée en vigueur des Accords bilatéraux, le rattachement de la place universitaire lausannoise à ces objectifs paraît également pertinent.

La Déclaration de Bologne stipule que " *les diplômes délivrés au terme du premier cursus (Bachelor) correspondront à un niveau de qualification approprié pour l'insertion sur le marché du travail européen* ". Il s'agit là d'un point controversé et la Conférence des recteurs des universités suisses (CRUS) s'est prononcée de manière critique, puisqu'elle nuance fortement cet objectif, en particulier pour le Bachelor²¹. On observera toutefois que le sous-groupe

²¹ Voir la thèse No 9 de la CRUS du 27.9.01.

“ sciences économiques ” de la CRUS intègre par exemple sans hésitation cet objectif pour son domaine²².

Le système “ Bachelor-Master ” est conçu pour des études rapides, puisque l'obtention du second diplôme, le Master, devrait se faire en cinq ans, soit une durée inférieure d'une demi-année à la durée moyenne des études à l'UNIL actuellement. Dans la pratique, la tendance à surcharger les programmes d'études pourrait cependant aboutir au contraire à un allongement. Ce serait notamment le cas si l'on compressait dans le premier cursus aboutissant au Bachelor le contenu de la licence actuelle, puis qu'on le fasse suivre d'un Master. Or il y aurait au contraire toutes les raisons de veiller à limiter l'allongement des études. En effet, l'allongement représente un obstacle considérable pour les étudiants de condition modeste, car ce sont autant d'années d'études à financer. Des préoccupations économiques et financières plaident du reste également pour limiter le temps de formation au minimum nécessaire. En effet, l'allongement du temps d'études en augmente le coût.

Ainsi que le relève la CRUS, il faut veiller à ce que la plupart des étudiants acquièrent un Master, ce qui implique une véritable refonte complète des cursus si l'on veut éviter l'allongement. Si l'on se donne les moyens d'améliorer l'encadrement et de mieux soutenir financièrement les étudiants (bourses d'études), la clé pourrait être une densification des études, qui en augmenterait la qualité à durée égale. Il faudra de plus faire des choix, qui pourront partiellement être délégués aux étudiants dans le cadre du système de crédits. La mise en place du système “ Bachelor-Master ” ne saurait se limiter à un simple remodelage, mais nécessite également de repenser plus en profondeur les cursus. En effet, aujourd'hui, beaucoup de filières concentrent les bases théoriques et propédeutiques au début des études, puis les branches plus pratiques ou appliquées à la fin. Sans être bouleversé, ce schéma devrait être atténué pour deux raisons :

- un Bachelor purement théorique et propédeutique serait difficilement valorisable sur le marché du travail ;
- le Master devrait comporter une part de théorie, sans quoi il ne serait pas très attractif pour les étudiants qui viennent d'une autre filière ou d'une HES elle-même orientée sur la pratique. Pour ces derniers, le risque serait alors d'enchaîner deux formations axées sur la pratique.

6.8 Le problème particulier de l'accès aux études de médecine

Contestée dans plusieurs pays en raison de la spécificité de la branche, l'introduction du système “ Bachelor-Master ” offre pourtant des perspectives intéressantes. En effet, l'on pourrait imaginer que les trois ans de Bachelor des études de médecine constituent un tronc plus ou moins commun avec d'autres branches voisines telles que la biochimie, la biologie, la médecine vétérinaire ou la pharmacie. Au terme de ce Bachelor, les étudiants pourraient choisir entre plusieurs Masters, dont un les conduirait en trois ans au diplôme de médecin. Outre des Masters dans les branches voisines mentionnées ci-dessus, il serait également possible d'acquérir un Master en soins infirmiers ou dans d'autres formations paramédicales.

Cette manière de faire mériterait au moins un étude de faisabilité, car elle offre trois avantages :

- l'orientation / sélection se ferait après trois ans d'études, sur la base de résultats plus significatifs : seuls un certain nombre de titulaires de ce Bachelor accéderaient au Master de médecine ;

²² Voir la thèse No 3 du résumé du Rapport du Groupe de travail CRUS “ sciences économiques ” du 31 mars 2001.

- cette étape de Bachelor ne constituerait pas une perte de temps, puisque ceux qui ne feront pas la médecine disposeront d'un premier titre et pourront poursuivre leurs études dans d'autres filières académiques ou pratiques ;
- après trois ans de Bachelor, il est probable qu'une partie des étudiants qui envisageaient de devenir médecins à 18 ans choisiront spontanément un autre Master : aujourd'hui, la rigidité du système rend difficile une telle réorientation (" effet de tunnel ").

La clause de l'Accord intercantonal sur le financement des universités fixant pour les premières années de médecine une indemnisation comparable à celle des filières de sciences exactes et naturelles laisse penser que ce tronc commun ne devrait pas conduire à une explosion des coûts.

6.9 Les objectifs de la formation continue offerte par l'UNIL

6.9.1 La " niche de compétence " de l'UNIL

L'évolution rapide du savoir et des technologies impose de parfaire sa formation tout au long de la carrière (" lifelong learning "). Si l'acquisition de nouvelles connaissances se fait souvent au fil de la vie professionnelle, le besoin de suivre des formations se ressent de plus en plus, tant pour des aspects pratiques que théoriques ou comportementaux.

L'Université a manifestement un rôle à jouer dans l'offre de ces formations. Elle a également un intérêt à le faire, puisque c'est une occasion pour elle de nouer des liens enrichissants avec les praticiens. Toutefois, pour réussir, elle doit faire un effort particulier de définition de la " niche " dans laquelle elle se situe, car la concurrence dans ce domaine est forte, essentiellement pour deux raisons.

- Après l'entrée dans la vie professionnelle, la clientèle potentielle est moins typée : des non universitaires sont intéressés à acquérir un complément de formation de type universitaire, et des universitaires peuvent rechercher des formations continues d'un autre genre. Il n'existe plus de socle de clientèle captive tel que les porteurs de maturités gymnasiale à l'entrée à l'Université.
- Les besoins sont très variés et ne se cantonnent pas à l'acquisition de bases théoriques ou des résultats les plus récents de la recherche. Le marché dépasse les spécialisations de l'Université.

Dans un domaine aussi concurrentiel que la formation continue, l'université n'a de chance de réussir que si elle dégage une valeur ajoutée que d'autres ne sont pas en mesure de fournir. En pratique, on identifie deux champs qui sont relativement proches l'un de l'autre:

- la diffusion de l'état ou de résultats de recherches scientifiques menées par elle-même ou par d'autres institutions proches ;
- l'offre de compléments de formation à caractère théorique.

A contrario, il n'est pas certain que l'université soit le meilleur prestataire pour des formations à caractère plus pratique ou comportemental (notamment le développement personnel), même s'il existe de bons contre-exemples.

6.9.2 Financement

Il ne serait pas judicieux de mettre la formation continue à la charge du budget ordinaire de l'Université : cela créerait un antagonisme budgétaire inopportun entre formation prégraduée et formation continue au sein même de l'UNIL.

Dans une perspective de renforcement de la formation continue, il pourrait être avantageux de s'inspirer du modèle genevois, en prévoyant un système de "chèque étatique de formation

continue" à faire valoir auprès d'une institution offrant de telles prestations. Ce sujet dépassant largement le cadre de la politique universitaire, son examen n'est pas poursuivi ici.

7 Les objectifs de la recherche

7.1 En général

Quels sont les critères d'une bonne recherche et quel est l'environnement nécessaire à son développement ?

Pour produire des résultats intéressants, les chercheurs doivent être capables :

- de poser les bonnes questions ;
- d'imaginer des solutions novatrices ;
- de poser les bases de développements futurs ;
- de faire preuve de capacité d'adaptation et de mobilité scientifique.

Pour favoriser le développement de ces qualités, l'Université doit veiller à :

- s'assurer de la qualité, du charisme et de la disponibilité des responsables de recherche ;
- favoriser les échanges intra- et interdisciplinaires ;
- mettre en place une infrastructure permettant le foisonnement et offrant des lieux d'échanges ;
- favoriser la communication interne ;
- être capable d'identifier les projets les plus prometteurs ;
- assurer une maximum de liberté aux chercheurs dans l'organisation de leurs travaux.

Le choix des collaborateurs, des processus incitatifs, la souplesse et l'indépendance dans la gestion de l'Université sont, tant pour l'enseignement que pour la recherche, des moyens déterminants pour assurer la réalisation des objectifs mentionnés.

7.2 Créer les conditions pour être à la pointe

La réflexion sur les objectifs qu'une collectivité cantonale peut assigner à la recherche scientifique nécessite l'examen préalable de la marge de manœuvre de ses autorités en matière de recherche. Actuellement, une bonne part des ressources que le Canton investit dans son université sont *de facto* destinées à couvrir les frais d'enseignement et d'infrastructure. Le Canton n'a guère la possibilité de mobiliser des financements extérieurs importants (fédéraux ou privés) pour ces deux volets. En revanche, la situation est différente pour la recherche, où l'intérêt du secteur privé, les moyens engagés par la Confédération et ceux investis par des organismes internationaux permettent d'importants apports extérieurs. De ce fait, une large partie du financement de la recherche est externe. La croissance des besoins d'enseignement et la volonté affichée de la Confédération d'augmenter les budgets de la recherche vont encore accentuer cette tendance.

Comme l'obtention de financements externes pour la recherche est dans la plupart des cas liée à des objectifs bien précis, ni le Canton ni l'Université elle-même ne peuvent guère prétendre imposer les leurs. Le fait que les contributions externes soient parfois conditionnées à l'apport par l'Université d'une part concomitante de financement ("matching funds") réduit encore cette marge de manœuvre : l'Université n'a guère d'emprise sur les fonds propres qu'elle engage à cet effet.

Il en résulte que les choix d'orientation de l'UNIL ou du Canton ne peuvent porter que sur la part de recherche qu'ils financent eux-mêmes et, dans une certaine mesure, sur l'organisation et la manière de procéder.

7.3 Les financements extérieurs : gage de qualité et de volume

Sur le fond et indépendamment de la situation financière cantonale, il est judicieux que la place universitaire lausannoise s'efforce de mobiliser le plus possible de financements externes auprès des agences nationales, européennes et internationales d'encouragement de la recherche. Cela permet d'une part d'augmenter le volume d'activité et contribue d'autre part au renforcement de la qualité, du fait de la concurrence pour l'obtention de moyens. Il faut également encourager et favoriser les contrats de collaboration avec le secteur privé, en y mettant toutefois des cautions : l'indépendance scientifique et la publication des résultats doivent être garantis. En outre, les éventuels brevets qui découleraient de ces travaux appartiennent à l'Université, même si le commanditaire jouit d'une licence gratuite.

7.4 Faire contrepoids à la tendance utilitariste

Par rapport à d'autres universités et à la politique fédérale, la place universitaire lausannoise pourrait exploiter la marge de manœuvre qui est la sienne pour se démarquer de la manière suivante :

- développer une sensibilité humaniste par un effort accru dans les sciences humaines et sociales. C'est la voie tracée par le volet IRIS dans le cadre du projet triangulaire ;
- accomplir un effort marqué sur la recherche fondamentale : c'est une option que le Canton et la Suisse peuvent s'autoriser. L'UNIL n'a pas besoin de concentrer tous ses efforts sur les applications pratiques et économiques immédiates de la recherche.

Ces orientations peuvent être données par le Canton moyennant un système transparent d'allocation interne des ressources.

7.5 Qualité et rayonnement

La recherche scientifique, en particulier dans sa dimension fondamentale, n'a de sens que si elle est en phase avec les recherches les plus pointues au plan mondial. Il faut donc donner à l'institution universitaire les moyens d'y parvenir, d'autant plus que la concurrence est intense.

A cet effet, les axes suivants peuvent être proposés :

- l'Université encourage fortement la mobilité des chercheurs. Elle les aide à s'expatrier temporairement, puis à se réinsérer. En outre, elle recrute systématiquement à l'échelle mondiale ;
- toute unité de recherche fait l'objet d'une évaluation par des scientifiques d'autres universités (" peer's review "), à intervalle régulier. La périodicité ne doit pas être trop courte, afin d'éviter que l'évaluation ne devienne permanente et mobilise une part disproportionnée d'énergie. L'attribution des crédits de recherche dépend du résultat de ces évaluations ;
- l'Université porte une attention particulière à la diffusion du résultat de ses recherches : tous les résultats, articles et autres publications sont intégralement accessibles sur le site Internet de l'UNIL (ou sur des sites spécialisés de compilation ou de revues). Seules des questions de droits d'auteur peuvent justifier des exceptions.

7.6 Formation des doctorants

La formation des doctorants et la production des doctorats doivent être considérées comme de la recherche à part entière. Les doctorants devraient par conséquent être intégrés, en règle générale, dans les équipes et les projets de recherche et bénéficier d'une forme de rétribution. En outre, la mise en place d'écoles doctorales serait indispensable pour garantir la qualité.

Une clarification du statut de doctorant paraît indispensable : les conditions matérielles et académiques faites actuellement aux doctorants sont discriminantes. Non rétribués, souvent affectés à des tâches utilitaires au détriment de leurs recherches, ils ont de plus en plus de peine à mener à bien leur thèse dans des délais raisonnables.

La nécessité d'insérer l'activité des doctorants dans un travail d'équipe n'est pas absolue. Dans le domaine des Lettres par exemple, une approche individuelle peut tout à fait se justifier. On observera toutefois que la conjugaison des forces au sein d'équipes est l'un des objectifs d'IRIS et il n'y a pas de raison que les doctorants soient exclus de cette perspective.

S'agissant de la durée de rédaction et de la taille des thèses, une approche trop rigide serait peu opportune. Néanmoins, une révision à la baisse devrait être envisagée.

- Les futurs doctorants seront titulaires d'un Master (au sens de Bologne) et auront de ce fait suivi une année supplémentaire de formation par rapport à la durée théorique actuelle.
- La durée normale d'un doctorat préparé à plein temps devrait être, selon la Déclaration de Bologne, de trois ans. Si les doctorants lausannois prennent nettement plus de temps, ils seront désavantagés sur le marché européen de la recherche scientifique. A l'âge de 30 ans, leurs homologues d'autres pays auront accumulé plus d'expérience.
- Si l'on admet que les doctorants seront rémunérés, des impératifs financiers dicteront alors une limitation de la durée de rédaction des thèses.

Conçue dans cette perspective, la question du statut des doctorants devra être intégrée à celle du personnel en général (voir partie c – 12).

8 Implication de l'Université dans la société et l'économie

L'Université devrait être tenue de s'impliquer dans la vie de la cité, en y participant notamment de la manière suivante :

- mise à disposition d'expertises;
- transfert technologique ou scientifique ;
- “ leadership ” dans la réflexion éthique et normative ;
- intervention spontanée et critique auprès des acteurs politiques et économiques ;
- sensibilisation des étudiants aux questions éthiques et normatives ;
- contribution à l'ancrage international de la région : mise à profit par les universitaires de leurs relations scientifiques au service de la région ;
- information de la collectivité sur les progrès des savoirs (comme par exemple par le biais de manifestations telles que le festival “ Science et Cité ”).

9 Conclusion : se donner les moyens de réussir le changement

Les enjeux des perspectives présentées dans ce chapitre dépassent assurément le seul champ académique, car les fondements de la vision esquissée découlent eux-mêmes de considérations politiques, sociales, culturelles et économiques. Le débat ne saurait donc rester confiné à la sphère universitaire ou ne porter que sur les aspects strictement académiques et scientifiques.

Les propositions faites ici s'écartent à des degrés divers de la situation actuelle prévalant à l'UNIL. Leur concrétisation nécessiterait un travail considérable, car les changements proposés sont relativement lourds, notamment sur le plan pédagogique : l'autonomisation des étudiants, le travail en petits groupes, la réduction des grilles horaires, la refonte des plans d'études dans le moule ECTS ("European credit transfert system") et la généralisation de l'interdisciplinarité dans la formation provoqueront des remises en question fondamentales de la manière de fonctionner. La politique du personnel devra également être réorientée.

Pour y parvenir, une réhabilitation des structures et du cadre offert à l'Université est indispensable : avec les faiblesses constatées en matière de gouvernance et d'organisation interne, mais aussi le manque d'autonomie et les déséquilibres financiers, l'Université ne serait pas, en l'état actuel, en mesure de réussir le changement. La rénovation nécessitera également des moyens financiers supplémentaires : un effort de cette taille ne pourra pas être demandé à l'Université tout en continuant à contenir à l'extrême ses moyens.

L'examen d'un nouveau périmètre pour l'Université, ainsi que celui de son éventuelle intégration dans un ensemble plus vaste constitue le préalable logique de l'étude de son cadre et de ses structures, puisqu'il conditionne son devenir de l'UNIL en tant qu'institution. Cette problématique est donc analysée en premier lieu et fait l'objet de la partie c – 10. L'examen de ce découpage interne, de la gouvernance et de la question du financement occupe la partie c – 11. Les analyses et les propositions qui y sont faites découlent des perspectives tracées au fil des pages précédentes.

Le partie d – 14 traite des propositions sur la manière de conduire la réforme envisagée.

Partie c – Le dispositif

10 Changements de périmètre : la dimension romande

Les questions relatives au périmètre de l'Université font l'objet de débats animés, car elles touchent à l'identité même de l'institution. Outre les difficultés que rencontrent actuellement les universités suisses, trois facteurs récents ont contribué à mettre la question à l'ordre du jour.

- L'acceptation en votation populaire du projet triangulaire, qui a montré qu'il était possible de faire aboutir de tels changements.
- Les conclusions du rapport du Rectorat du 1er octobre 2001, qui privilégient une proposition de fusion à terme entre l'Université de Lausanne et l'EPFL.
- La mise en place par la Confédération d'un dispositif qui vise à stimuler les collaborations et à favoriser les changements de périmètres.

10.1 Changements de périmètre : les hypothèses envisageables

Une fois écartée l'hypothèse d'un statu quo, divers changements de périmètres sont envisageables, que l'on peut classer en deux catégories, selon qu'ils génèrent ou non des fusions globales :

10.1.1 Scénarios impliquant des fusions

- une fusion complète de l'UNIL et de l'EPFL, telle que proposée dans son rapport par le Rectorat de l'UNIL ;
- une fusion complète de l'UNIL avec une ou plusieurs autres universités romandes, par exemple celles de Genève, Fribourg ou Neuchâtel, avec ou sans l'EPFL.

10.1.2 Scénarios n'impliquant pas de fusions mais des collaborations et des “ remaniements parcellaires ”

- des “ remaniements parcellaires ” par regroupements de secteurs entre l'UNIL et d'autres Hautes Ecoles. Le transfert des sections de mathématiques, physique et chimie de l'UNIL vers l'EPFL dans le cadre du “ projet triangulaire ” en est un exemple ;
- des fusions partielles de certains domaines d'activité, sous forme de nouvelles institutions indépendantes des universités actuelles ou de filiales communes. On pourrait imaginer par exemple la création d'une Faculté romande de médecine et des sciences de la vie ;
- la mise en place de collaborations durables (par exemple en génomique dans le cadre du “ projet triangulaire ”) ;
- la mise en commun des infrastructures immobilières de l'UNIL et de l'EPFL au sein d'une fondation qui serait chargée de l'entretien et des investissements. L'exploitation resterait distincte. L'EPFL et l'UNIL payeraient des loyers à la fondation, dont le produit serait destiné à financer l'entretien et les constructions.

10.2 Critères et objectifs en matière de périmètres

Divers arguments peuvent être invoqués en faveur ou à l'encontre des changements de périmètres, qu'il s'agisse de fusions ou de "remaniements parcellaires". Quelques-uns sont examinés ci-dessous.

10.2.1 La question de la taille optimale d'une Haute Ecole

La volatilité des théories de management, tout comme la diversité des types d'institutions universitaires recensés dans le monde montrent que l'on ne peut pas déterminer la taille optimale d'une université au moyen de critères universels. Généralement, l'on constate que ce qu'une université gagne en diversité en prenant de l'ampleur, elle tend à le perdre en souplesse.

En revanche, l'on peut dégager des critères plus pertinents en matière de taille des filières :

- si une filière est trop petite, elle ne sera pas en mesure de mettre sur pied une offre de cours suffisante ni de réunir assez de chercheurs pour provoquer l'émulation nécessaire ;
- les enjeux stratégiques, dans une filière trop petite, deviennent facilement personnels : il est sans doute plus aisé de réorienter sur cinq ans une filière comportant dix chaires d'enseignement qu'une autre n'en comportant que deux.

Concernant l'UNIL, il est peu probable que ses problèmes dépendent d'une simple question de taille institutionnelle. L'on voit mal en quoi l'agrandissement que provoquerait une fusion avec l'EPFL permettrait par lui-même de résoudre des difficultés qualitatives et managériales.

En revanche, il est admis que toutes les universités suisses souffrent d'un excès de dispersion. Beaucoup de filières sont en dessous de la masse critique. Si Lausanne n'échappe pas à ce problème, il faut saluer toutefois les efforts entrepris dans le cadre du " projet triangulaire ", qui sont novateurs pour la Suisse.

L'on observera à cet égard qu'une fusion de l'UNIL et de l'EPFL n'apporterait pas de solution au problème des disciplines qui restent en masse sous-critique : une fusion ne permettrait plus de regrouper des disciplines communes pour leur donner la masse voulue, l'essentiel ayant déjà été réalisé dans le cadre du " projet triangulaire ". En revanche, une fusion avec une ou plusieurs universités romandes permettrait des améliorations, à condition que la nouvelle entité se réorganise effectivement après la fusion (voir sous chiffre 10.2.5).

10.2.2 Universalité et unicité institutionnelle

Sous partie b – 5, il est proposé de maintenir une universalité au niveau de la place universitaire lausannoise. L'un des principaux arguments à l'appui de cette proposition est le souci de permettre les collaborations interdisciplinaires.

Le manque de collaboration interne que l'on observe en Suisse comme ailleurs entre les différents secteurs d'une même Haute Ecole montre que le regroupement dans une seule entité institutionnelle n'est pas très utile à cet égard, car il n'empêche pas un cloisonnement interne presque total. Cet état de fait s'explique notamment par les logiques distinctes des trois domaines d'études :

- pour les sciences exactes et naturelles, la logique est celle d'une compétition mondiale où l'essentiel est d'être le premier à faire une découverte donnée ;
- dans les sciences humaines et sociales, la dimension souvent locale des objets d'études fait que l'interface avec la société est nettement plus important ;
- la médecine se situe entre les deux : la compétition pour l'accumulation du savoir est mondiale, mais les prestations fournies sont ancrées localement, au sein des institutions des soins.

Finalement l'expérience montre, notamment avec le "projet triangulaire", que pour produire de l'interdisciplinarité, il faut avant tout la volonté de créer des interfaces et d'inciter à la collaboration transversale. Le fait que les secteurs concernés soient rattachés à une même institution n'est pas décisif. A noter que la mise en place d'interfaces nécessite que chacune des institutions dispose de structures décisionnelles efficaces. A cet égard, l'UNIL se trouve en déficit par rapport à l'EPFL.

L'expérience montre également que la réunion au sein d'une même entité de champs dont la logique est très hétérogène complique singulièrement la gestion et la naissance d'une culture d'entreprise cohérente. Autant la relative unité de logique au sein de l'EPFL a facilité son développement, autant la coexistence de trois logiques au sein de l'UNIL a rendu très difficile toute rénovation.

10.2.3 La question de la disparité des moyens et des salaires

L'établissement de collaborations récurrentes entre l'UNIL et l'EPFL pourrait se heurter à la disparité manifeste des moyens disponibles. Le manque de postes de collaborateurs dont souffre l'Université pourrait décourager l'EPFL. D'autre part, la collaboration d'acteurs dont les salaires sont très différents peut contribuer à détériorer le climat.

Ce dernier argument pourrait plaider pour une mise de l'UNIL aux standards de l'EPFL, mais un tel pas nécessiterait des moyens financiers considérables, dont on voit mal d'où ils pourraient provenir (voir point 10.3).

10.2.4 La question de la concurrence et des fonds de tiers

La logique de mise en concurrence des universités pour l'obtention de fonds de recherche plaide pour le maintien d'une dualité institutionnelle UNIL / EPFL, et a fortiori contre une université romande fusionnée. Il y a essentiellement deux raisons à cela :

- la diversité favorise la compétition, alors que l'unité produit du monopole ;
- le fait de disposer à Lausanne de deux Hautes Ecoles augmente vraisemblablement la masse des financements "hors budget ordinaire" que l'on peut mobiliser pour l'activité sur le site lausannois.

10.2.5 La compatibilité entre les Hautes Ecoles

L'agrandissement des périmètres institutionnels est souvent justifié par une volonté d'interdisciplinarité et de mobilité. Plus spécifiquement, on invoque le fait que lorsque les systèmes ne sont pas compatibles entre eux, il est difficile de passer d'une institution à l'autre, que l'on soit étudiant, chercheur ou enseignant.

Cet argument, lorsqu'il est utilisé en faveur des fusions et regroupements, résiste mal à l'analyse.

- A l'intérieur même des entités actuelles, les cloisonnements sont importants : l'agrandissement des institutions ne garantit en rien la chute de ces cloisonnements.
- Même en fusionnant toutes les universités romandes et l'EPFL, il subsisterait un problème de cloisonnement avec le reste de la Suisse et l'Europe.

Comme souvent dans notre pays, le décloisonnement viendra de l'Europe : en proposant des standards comparables à l'échelle continentale, la Déclaration de Bologne (Bachelor-Master-ECTS) offre une voie plus efficace : on rend non seulement possible la compatibilité entre les institutions cantonales et à l'intérieur de ces dernières, mais on l'étend à toute l'Europe.

Autrement dit, mieux vaut viser une compatibilité à l'échelle européenne, dans l'esprit de Bologne, plutôt que de créer un corpus de règles compliquées sur une compatibilité lausanno-

lausannoise. C'est la raison pour laquelle la Suisse occidentale devrait surmonter ses hésitations face à la mise en œuvre rapide des principes définis à Bologne.

10.2.6 La question des infrastructures

L'unité géographique du site de Dorigny-Ecublens ne peut qu'inspirer tôt ou tard une réflexion sur une éventuelle mise en commun immobilière et institutionnelle, comprenant également les bâtiments de l'UNIL au Bugnon et à Epalinges.

Au plan logistique, il ne fait aucun doute qu'une planification et une gestion uniques du site permettrait une optimisation de l'utilisation des infrastructures et une plus grande souplesse pour faire face à la transformation des besoins au fil du temps.

La création d'une fondation immobilière mériterait par conséquent une étude approfondie, indépendamment de la question d'une fusion institutionnelle. Les récents débats sur l'utilisation des locaux de l'Ecole de pharmacie ou ceux à venir sur la construction d'une animalerie montrent qu'un nouvel outil de gestion des infrastructures immobilières pourrait être utile.

10.2.7 La question de l'image

A l'appui d'une fusion, l'on entend parfois invoquer l'argument de l'image : dans le reste du monde, la dualité institutionnelle du site lausannois ne serait pas comprise. La portée d'un tel argument paraît devoir être relativisée : bien peu de personnes en effet, en dehors de la Suisse, semblent percevoir l'existence même de cette dualité.

10.3 Financement des changements de périmètres

10.3.1 Pas de changement de périmètre sans moyens financiers supplémentaires

L'un des éléments clés de toute modification de périmètre est son financement. Fusions ou remaniements parcellaires sont difficilement envisageables sans une augmentation durable des ressources financières disponibles, ceci pour trois raisons :

- tout changement de périmètre induit des coûts de transaction et provoque des désagréments. Il ne sera accepté que s'il apporte une amélioration sensible à moyen et long terme, ce qui nécessite des moyens supplémentaires;
- il n'est guère envisageable de fusionner deux grands établissements en créant une nouvelle entité dont les standards se situeraient à la moyenne des deux entités en matière de salaires et de taux d'encadrement. L'institution la mieux traitée ne l'acceptera que si le standard de la nouvelle entité est au moins équivalent à sa situation précédente. Concrètement, une fusion entre l'UNIL et l'EPFL nécessiterait une adaptation de l'UNIL aux standards de l'EPFL. Pour le seul transfert des mathématiques, de la physique et de la chimie, l'augmentation du budget annuel de ces sections s'élève à 18 millions (soit de 32 à 50). Même si l'objectif dépassait la simple mise à niveau des salaires, ce montant donne une idée de l'effort à fournir pour hisser toute l'UNIL au niveau de l'EPFL : on peut le situer aux alentours d'une centaine de millions²³ ;
- il n'est pas réaliste d'espérer des gains d'échelle substantiels suite à une fusion, du moins pour les budgets de fonctionnement. En effet, les ressources humaines représentent l'essentiel du budget d'une Haute Ecole. Toute réduction de ce poste budgétaire provoque un impact sur la qualité et sur le taux d'encadrement. Selon toute vraisemblance, les quelques rationalisations possibles, telles que la suppression d'éventuels doublons, seraient compensées par les coûts de transformation et de coordination.

²³ Le périmètre MPC transféré à l'EPFL représentait un septième du budget de l'UNIL, au coût avant adaptation.

10.3.2 Possibilités de mobilisation de financements cantonaux supplémentaires

La mise à disposition de ressources financières supplémentaires par le canton de Vaud ou d'autres cantons pourrait théoriquement être assez rapidement décidée. Néanmoins, une telle décision de nature politique ne dépendrait pas uniquement des besoins de l'Université, mais également de la situation financière et de la politique fiscale des cantons concernés. De ce point de vue, une hypothèque non négligeable pèse sur le canton de Vaud, qui plaide pour une certaine modération.

10.3.3 Possibilités de financements fédéraux supplémentaires

Pour ce qui concerne l'obtention des financements fédéraux (LAU, CUS et CEPF), la situation est nettement plus délicate. Sur un plan psychologique, il faut tout d'abord observer que les financements importants obtenus pour la réalisation du " projet triangulaire " (50 millions par an de manière durable) ont engendré quelques frustrations dans le reste du pays. Confrontées à une situation financière plus difficile, les Hautes Ecoles de l'Arc lémanique ont compris plus rapidement l'intérêt des collaborations subventionnées, ce qui leur a permis de prendre les institutions de Suisse alémanique de vitesse. A Bâle et à Zurich, l'on inclinait à penser qu'une part de ces montants devait revenir à la Suisse alémanique. La chimie et les biotechnologies sont en général considérées comme l'apanage des Bâlois. Quant aux Zurichoises, ils considéraient qu'une large part des dividendes de l'autonomie du domaine des EPF leur revenait de droit. Le fait que l'EPFL soit parvenue, pour la phase transitoire, à mobiliser 63 millions sur les 110 disponibles au titre des dividendes de l'autonomie a causé quelques remous. Immanquablement, les prochaines négociations à l'échelle fédérale seront plus délicates. Même en présentant d'excellents projets, il est illusoire d'imaginer répéter une opération aussi avantageuse financièrement que le " projet triangulaire ".

Les opportunités de financement dépendront naturellement de l'ampleur des moyens que la Confédération débloquera et du moment où elle le fera. Adoptée sous la forme d'un postulat, les motions Plattner et Eymann proposent une forte augmentation de l'aide fédérale aux universités cantonales : de quelque 400 millions aujourd'hui, l'aide devrait passer à un milliard en 2012. L'augmentation se ferait linéairement par tranches de 60 millions supplémentaires²⁴ chaque année. Dans sa prise de position, le Conseil fédéral rappelle qu'une croissance de 8% est prévue pour les tranches de subventionnement payables en 2003 et 2004. Par ailleurs, il se garde de se prononcer sur la période 2004-2007.

Dans ces conditions, il est difficile d'évaluer les montants qui seront réellement disponibles.

- A court et moyen terme, c'est-à-dire jusqu'à la fin 2007, une augmentation progressive de l'effort fédéral FRT de l'ordre de 200 ou 400 millions (différence entre les volumes annuels de 2001 et de 2007 en sus de l'inflation) paraît être un maximum : on serait alors proche des objectifs de les motions Plattner et Eymann. A noter que les aléas de la conjoncture peuvent rendre caduques ces perspectives.
- A long terme, la fédéralisation des universités cantonales pourrait être envisagée et justifierait l'injection de ressources supplémentaires dans le système. Cette perspective est toutefois peu probable. La stratégie de la Confédération consistera sans doute plutôt à utiliser des mécanismes paritaires (" *matching funds* ") pour accroître les efforts cantonaux. Si elle décidait véritablement de financer elle-même de nouveaux secteurs, la Confédération choisirait plutôt la création de nouveaux établissements ou le canal du Fonds National : quel intérêt aurait-elle en effet à décharger les cantons de leurs responsabilités en reprenant leurs universités ?

Compte tenu de ces perspectives et des aspirations légitimes des autres établissements de formation supérieure dans toute la Suisse, il n'y a guère d'espoir que la Confédération mette à

²⁴ Lors du vote du budget 2002, les Chambres fédérales ont malheureusement limité l'augmentation de cette aide à 32 millions.

disposition d'ici à 2008 une centaine de millions par an pour financer durablement un basculement complet de l'UNIL aux standards de l'EPFL dans le cadre d'une fusion purement lausannoise.

En revanche, il est réaliste d'espérer obtenir, pour des projets impliquant la place universitaire lausannoise et d'autres universités de Suisse occidentale, des financements de quelques dizaines de millions avant 2008. Concrètement, un appel de projets sera lancé au cours du premier semestre 2002. Après une phase d'affinement, le financement de ces projets sera intégré dans le messages FRT 2004-2007, que le Conseil fédéral présentera aux Chambres en automne 2003.

Il ne faut pas perdre de vue enfin que l'obtention des fonds fédéraux nécessitera probablement une mise de fonds cantonale équivalente ("matching funds").

10.4 Faisabilité d'une fusion institutionnelle globale

L'examen du contexte financier a montré qu'une fusion institutionnelle ne pourrait pas se concrétiser avant 2008. Malgré cet obstacle, il a paru utile d'examiner la faisabilité d'un processus d'intégration complète, indépendamment du fait de savoir si elle n'impliquerait que l'UNIL et l'EPFL ou engloberait également d'autres universités romandes. C'est l'objet des trois points ci-dessous.

10.4.1 Arrangements institutionnels

Les diverses hypothèses prévoyant des fusions totales d'institutions nécessitent des accords entre les autorités de tutelle des Hautes Ecoles concernées. Il faut en particulier définir les contributions financières des uns et des autres ainsi que les modalités de pilotage de ces nouvelles structures. L'expérience concrète de la HES-SO illustre la voie du concordat intercantonal. En cas de participation de l'EPFL, un accord du même type est envisageable entre le canton de Vaud, d'autres cantons concernés et la Confédération ou le Conseil des EPF (selon l'art. 48 al. 2 Cst. féd.).

Ce type de montage pose toutefois des problèmes au plan de la surveillance parlementaire, puisque *de facto* ce sont les exécutifs qui maîtrisent les négociations de mise en place du système. Ce problème est connu de longue date et des solutions ont été élaborées. C'est ainsi qu'est née la "convention des conventions". En voie de ratification par les cantons romands pour une durée expérimentale de quatre ans, elle prévoit que les parlements cantonaux seront associés dès la phase de négociations. Si ce correctif, qui ne remplace pas vraiment un débat parlementaire, était indispensable, il ne simplifiera pas la négociation des conventions intercantionales.

De plus, malgré des instances interparlementaires de contrôle, la surveillance de la gestion reste problématique. La méfiance des parlements peut conduire à des difficultés lors de la ratification des accords ou de l'octroi des enveloppes budgétaires.

Il vaut la peine de mentionner ici le modèle bâlois, dont le fonctionnement semble donner satisfaction : les deux demi-cantons contribuent au financement structurel de l'Université de Bâle, laquelle est soumise à un "Conseil d'administration" unique nommé par les deux cantons. Ce conseil exerce les fonctions que remplit ailleurs le chef du département de l'instruction publique, voire le Conseil d'Etat.

Théoriquement, une fusion débouchant sur une entité privée – par exemple une fondation – serait aussi envisageable.

En tous les cas, une fusion complète impliquant l'EPFL nécessiterait une procédure extrêmement lourde, indépendamment des questions financières : il faudrait modifier en profondeur la loi fédérale sur les EPF, de manière à élargir le périmètre d'action de ces dernières et à trouver une modalité de coopération institutionnelle entre les cantons impliqués et le Conseil des EPF. Une fois ce cadre posé, il faudrait négocier concrètement un accord avec les cantons et réviser les législations cantonales correspondantes. En admettant de lancer le processus en 2002, la mise en œuvre ne pourrait en aucun cas commencer avant début 2005 : une procédure de consultation est absolument indispensable, et le référendum est certain au niveau cantonal, si ce n'est au niveau fédéral.

A ces difficultés s'ajoutent les interférences avec :

- la révision de la Constitution fédérale et l'introduction éventuelle d'un article 63a sur les Hautes Ecoles, dont la consultation s'est terminée à fin 2001 et qui pourrait entrer en vigueur en 2004 ;
- la préparation de la LAU qui succédera à celle actuellement en vigueur jusqu'au 31 décembre 2007 ;
- la préparation du message FRT 2004-2007, qui sera présenté aux Chambres fédérales en automne 2003 et qui fixera précisément le plafond des dépenses fédérales jusqu'à la fin de l'exercice budgétaire 2007.

On constate qu'une procédure de fusion complète prendrait énormément de temps. Les choses pourraient s'accélérer si le nouvel article constitutionnel confiait une compétence exclusive à la Confédération en matière de Hautes Ecoles, car on pourrait alors s'épargner de difficiles négociations et la ratification subséquente d'accords. Un tel scénario demeure toutefois hautement improbable : pour l'heure, le projet d'article constitutionnel repose sur le principe du fédéralisme coopératif. Tant le financement que le pilotage sont gérés conjointement par les cantons et la Confédération.

10.4.2 Processus de fusion

Comme elle dépend également d'autres partenaires, la planification d'une fusion est complexe, à moins que la Confédération ne la réalise sur la base de futures compétences centralisées dont elle ne dispose pas aujourd'hui.

En l'état actuel, il faudrait commencer par des discussions exploratoires avec les autorités de tutelle et les directions des autres entités. Avant de connaître la nature des partenaires et du projet, il est impossible d'esquisser un agenda.

Sur le plan de la méthode, on peut imaginer deux type de fusions :

- **basculement immédiat** : le jour fixé, une entité nouvelle est créée et dotée de nouveaux organes. Elle englobe dès le début la totalité des entités fusionnées. Les organes de ces dernières disparaissent immédiatement ;
- **basculement progressif** : l'on commence par constituer une nouvelle entité commune aux diverses autorités de tutelle. Cette nouvelle entité absorbe progressivement des parts des anciennes Hautes Ecoles. A la fin du processus, les anciennes entités, vidées de leur substance, sont dissoutes.

Le basculement immédiat présente l'avantage d'éviter le risque du " provisoire qui dure ", du moins au plan institutionnel. En revanche, la nouvelle entité commence son existence par une restructuration dure.

Si le basculement progressif risque pour sa part de susciter d'importantes résistances, il présente l'avantage décisif pour la nouvelle entité de choisir ce qu'elle veut conserver.

10.4.3 La modification des périmètres extérieurs comme vecteur du changement

Bien conduites, les fusions d'entreprises permettent des changements qui n'auraient pas été possibles autrement. L'expérience montre toutefois qu'il s'agit d'une arme à double tranchant, et les cas de fusions aux résultats négatifs sont légion.

Dans le cas des universités, la réalisation de fusions pose des problèmes particuliers :

- le fonctionnement des universités étant peu hiérarchique dans les faits, un levier important manque à l'appel ;
- les autorités de tutelle représentent des intérêt

10.5 Faisabilité des "remaniements parcellaires" et des collaborations à l'échelle de la Suisse occidentale

10.5.1 Le principe

La perspective consiste à procéder à des remaniements parcellaires à l'échelle de la Suisse occidentale de manière à regrouper les filières qui sont actuellement en masse sous-critique, tout en maintenant l'indépendance institutionnelle des Hautes Ecoles actuelles. En d'autres termes, il s'agirait de poursuivre l'effort de répartition entrepris dans le "projet triangulaire", mais en y associant pleinement d'autres cantons, Neuchâtel et Fribourg, éventuellement Berne. L'élargissement à l'échelle de la Suisse occidentale présente l'avantage de permettre davantage de combinaisons, d'autant plus que les remaniements possibles sur le site lausannois ont déjà été effectués.

Les Hautes Ecoles se répartiraient les filières de petite taille, de manière à atteindre pour chacune une masse critique suffisante pour assurer la qualité : lorsqu'une Haute Ecole renonce à un secteur au profit d'une autre, cette dernière met un volet "formation" à disposition sous forme de "cours de services".

Pour être équitable et compatible avec les impératifs de l'enseignement, il faudrait respecter au moins quatre principes.

- **Toutes les Hautes Ecoles doivent tirer avantage de l'opération** : un secteur au moins de chaque institution devra gagner en taille et en qualité. Il ne pourrait s'agir d'une concentration unidirectionnelle vers l'Arc lémanique. Ce point paraît décisif pour la faisabilité politique d'un tel projet aux yeux des universités partenaires.
- **Toutes les universités doivent passer aux standards "Bologne + ECTS"** : ainsi, les étudiants d'une Haute Ecole seraient parfois amenés à suivre dans une autre Haute Ecole une branche secondaire peu représentée dans la leur. Un exemple typique est celui de l'étudiant en lettres de Lausanne qui, aujourd'hui déjà, étudie le journalisme à Fribourg. A noter que les réformes pédagogiques visant à diminuer les heures de présence aux cours contribueront à faciliter ce type d'arrangement.
- **On ne concentre sur un site que lorsque c'est nécessaire** : les branches pour lesquelles le nombre d'étudiants et/ou le volume de recherche est suffisant resteraient présentes dans plusieurs, voire dans toutes les Hautes Ecoles : il ne se justifie alors pas d'imposer aux étudiants de se déplacer, d'autant qu'un regroupement des branches à effectifs nombreux risquerait de conduire à une massification peu souhaitable.
- **L'universalité de la place universitaire lausannoise est maintenue** : comme préconisé sous partie b – 5, les cinq grands domaines scientifiques resteraient représentés à Lausanne. En revanche, et conformément à la logique ci-dessus, certaines filières seraient appelées à se délocaliser.

Par rapport à la mise en place de collaborations de type BENEFRRI, où l'on met en réseau des branches identiques sans les regrouper physiquement, cette approche présente l'avantage de diminuer fortement les frais de transaction. Une fois le "remaniement parcellaire" effectué, il n'y a plus qu'une filière unique à gérer sur un seul site. Par le passé, l'on a souvent sous-estimé les coûts de transaction, c'est-à-dire les frictions et les pertes d'énergie qu'implique la gestion d'une collaboration sur plusieurs sites.

En outre, la logique des remaniements parcellaires permet à chaque Haute Ecole de développer une identité claire : elle maîtrise seule un certain nombre de filières disposant de la masse critique suffisante. La taille institutionnelle plus restreinte et la plus forte homogénéité de chaque Haute Ecole facilitent l'émergence d'une identité propre.

Il faut encore relever que la collaboration ne pourrait pas s'étendre à tous les domaines, sous peine d'un risque de perte d'identité. En procédant, autant que possible, par "remaniements parcellaires", l'on réserverait la collaboration entre Hautes Ecoles aux cas où elle apporterait

une plus-value spécifique : par exemple en regroupant temporairement des compétences qu'une seule institution ne pourrait réunir pour certains projets de recherche.

10.5.2 La piste de la Faculté romande de médecine et des sciences de la vie

10.5.2.1 Le problèmes de la structure actuelle

L'insertion actuelle de la Faculté de médecine au sein de l'Université de Lausanne pose plusieurs problèmes majeurs :

- la formation et la recherche médicale sont tiraillées entre deux autorités de tutelle et deux logiques : d'un côté l'Université et sa logique organisationnelle toujours plus axée sur les sciences humaines et sociales, et de l'autre les Hospices cantonaux, dont le rôle consiste à faire fonctionner une entreprise de services très performante et coûteuse. Le fait que les seconds contrôlent les finances et la première les orientations académiques constitue une source évidente de blocage dans la gestion ;
- la formation médicale est très coûteuse en comparaison des formations en sciences humaines et sociales. Or le maintien de la qualité de la formation des futurs médecins exige également une amélioration des conditions d'encadrement, et donc la mobilisation de ressources universitaires. La concurrence risque donc d'être rude entre la médecine et le reste de l'UNIL. En fin de compte, l'arbitrage pourrait être défavorable aux sciences humaines et sociales ;
- du point de vue de la maîtrise des coûts de la santé, la dispersion actuelle des facultés de médecine n'est pas optimale, car elle induit une dispersion de la médecine de pointe. Un regroupement permettrait sans doute de dégager des gains d'efficacité et de qualité ;
- le financement de la formation et de la recherche médicale par trois canaux budgétaires (le budget de la faculté de médecine, la subvention de l'UNIL aux institutions cliniques et le budget de la santé publique) est source d'opacité et de confusion, et ne facilite pas la maîtrise des coûts. Or la LAMal réclame une identification claire des coûts de formation et de recherche qui, à la différence des soins, ne sont pas imputables aux assurances-maladie.

10.5.2.2 Envisager le regroupement romand

Un regroupement des facultés de médecine pourrait présenter des avantages considérables. Il pourrait s'ouvrir à certains domaines des sciences de la vie. Il pourrait être institué sur une base concordataire et financé par des subventions des cantons membres. La création d'une Faculté romande de médecine et des sciences de la vie constitue un projet de développement qui pourrait se réaliser à moyen terme. Il ne s'agirait pas de reproduire une structure technocratique semblable à celle du RHUSO, mais plutôt de garantir la place prééminente de l'enseignement et de la recherche et de créer un réseau efficace d'hôpitaux universitaires.

Le budget de cette Faculté devrait alors regrouper tous les financements destinés aux activités de formation et de recherche. La Faculté indemniserait les hôpitaux pour toutes les activités de recherche et de formation. Elle serait en situation nettement meilleure que les facultés actuelles, car elle pourrait mettre en concurrence des hôpitaux de plusieurs cantons pour obtenir de bonnes conditions pour la recherche et la formation. La dissociation du budget "soins" du budget "formation et recherche" serait susceptible d'offrir des bases claires à la négociation sur la répartition de la couverture des coûts hospitaliers entre Etat et assureurs. Enfin, elle permettrait vraisemblablement de mieux maîtriser ces deux budgets.

Au plan médical et scientifique, cette Faculté pourrait présenter deux avantages :

- le fait de réunir un nombre suffisant de patients est important pour la recherche sur les pathologies rares et/ou d'origine génétique. L'accroissement du bassin démographique permettrait de se rapprocher des standards internationaux ;
- la formation et la recherche en médecine pourrait s'organiser selon des critères de gestion propres, différents de ceux du reste de l'Université.

10.5.2.3 Perspective à court terme pour l'UNIL

Dans l'immédiat, l'Université de Lausanne doit étudier une restructuration de sa Faculté de médecine et de sa Faculté des sciences en créant dans un premier temps une **Faculté de médecine et des sciences de la vie de l'UNIL**. Ceci impliquera notamment une clarification budgétaire entre les Hospices cantonaux et la Faculté de médecine. La part du budget relative à l'enseignement et à la recherche dans le secteur des cliniques devrait être transférée des Hospices cantonaux à la Faculté. Cette Faculté pourrait devenir un champ d'expérimentation de l'organisation future de l'UNIL et bénéficier à ce titre d'un statut particulier, en dérogation à la LUL.

10.5.3 Le processus

Le processus de "remaniements parcellaires" nécessitera une impulsion et un suivi politique de la part des exécutifs des cantons universitaires romands et de la présidence du Conseil des EPF. Bien qu'il s'agisse essentiellement d'enjeux académiques, les directions des universités ne pourront à elles seules mener à bien ce processus, d'autant plus que des modifications légales seront indispensables.

Un tel processus de réagencement global sera sans doute soutenu par la Confédération et la CUS. En effet, il présente un intérêt scientifique évident, puisqu'il permet d'atteindre la masse critique dans plusieurs secteurs. En outre, la Confédération pourrait le soutenir en raison de son effet structurant positif. Dernier avantage enfin, la taille des projets susceptibles d'être soutenus correspond nettement mieux aux volumes financiers fédéraux (voir point 10.3) qu'une éventuelle fusion UNIL-EPFL.

Concrètement, il s'agirait de mettre en place une coordination politique et une coordination académique pendant trois ou quatre ans, le temps de faire l'inventaire des regroupements possibles et de prendre les décisions voulues. Cette structure de coordination pourrait être dissoute à l'issue des travaux.

A cet effet, des contacts ont déjà été pris entre les Conseillers d'Etat en charge des Universités de Lausanne et de Neuchâtel, auxquels ont participé les recteurs des deux Universités.

10.6 Conclusion sur les changements de périmètres

Si tout est possible et envisageable, tout n'est pas également souhaitable. Comme la modification des périmètres est plus aisément imaginable que celle de la culture ou des structures, la tentation est grande de jouer cette carte. Toutefois, avant de se lancer dans une telle aventure, complexe à gérer et dont l'issue est incertaine, un examen critique est indispensable.

Aux yeux du Conseil d'Etat, une optimisation des périmètres à l'échelle de la Suisse occidentale est indispensable, tant sur le plan scientifique qu'économique : le statu quo ne serait pas rationnel et menacerait les institutions universitaires de déclin.

De manière générale, le Conseil d'Etat estime qu'une combinaison bien dosée de "remaniements parcellaires" et de collaborations est plus prometteuse et plus praticable que la piste d'une fusion institutionnelle. L'un des corollaires de cette approche consisterait en un soutien financier fédéral accru. Les contacts exploratoires déjà établis avec des représentants de la Confédération laissent apparaître un intérêt marqué pour ce processus et pour le financement de projets interuniversitaires novateurs dans le cadre du Message FRT 2004 - 2007.

11 L'équilibre institutionnel et la gouvernance

Ce chapitre a été rédigé dans la perspective du maintien d'une université cantonale dotée d'un projet ambitieux. Il a pour objet la réforme des structures et des modes de financement rendue nécessaire par la situation actuelle de l'Université.

La question de la répartition interne du pouvoir et de la gouvernance de l'Université ne peut se concevoir indépendamment des rapports entre l'Université et l'Etat. Aussi longtemps que l'Université restera un service public, ce qui est souhaitable, des liens étroits subsisteront entre l'Etat et l'Université, ne serait-ce qu'en raison de son financement. L'examen des structures de pilotage dont il faut doter l'Université nécessite donc l'examen préalable de ses rapports avec l'Etat.

Le présent chapitre dessine ce que pourrait être l'Université au terme d'un processus de transformation. L'UNIL ne dispose pas en l'état actuel des capacités décisionnelles nécessaires pour conduire cette mutation. La doter trop brusquement d'une autonomie accrue telle qu'elle est évoquée plus loin risquerait de conduire à un renforcement de sa rigidité. C'est la raison pour laquelle la question du processus de transition mérite un examen en soi : à bien des égards, l'on pourrait dire que l'objectif, c'est le cheminement lui-même. C'est à cet itinéraire que la partie d – 14 est consacré.

De manière générale, le système proposé doit se lire à la lumière de la répartition des compétences : il veille prioritairement à éviter qu'une même décision puisse être prise au niveau de deux organes différents. Dans l'organisation actuelle, la confusion des prérogatives contribue à aggraver les blocages. Il faut profiter du fait qu'une phase de refondation constitue un moment propice pour désimbriquer les prérogatives qui se sont historiquement enchevêtrées.

11.1 Les rapports entre l'Université et son autorité de tutelle

En sa qualité d'autorité de tutelle de l'UNIL, l'Etat trouve avantage à déléguer à cette dernière le plus de prérogatives possible :

- il fait l'économie de la prise des décisions opérationnelles, ce qui permet de les accélérer;
- les décisions prises à l'Université gagneront en adéquation, en raison de leur proximité avec leur niveau de mise en œuvre ;
- l'Université se verra responsabilisée et gagnera des occasions de se montrer entreprenante.

Ces avantages justifient que la plupart des Universités se battent pour obtenir le plus d'autonomie possible, et que dans la plupart des cas les autorités politiques y consentent. Poussée à son terme, cette logique voudrait que le rapport entre l'Etat et l'Université se réduise à l'octroi d'une enveloppe financière librement exploitable.

La question de la liberté académique mérite une brève digression, car elle sert parfois de prétexte à la revendication d'une autonomie complète de la part de l'Université. La liberté académique implique essentiellement une liberté de l'enseignement et de la recherche ainsi qu'une liberté d'entreprendre : le scientifique doit être libre d'examiner et d'enseigner les contenus qu'en son for il juge pertinents, et d'entreprendre les recherches qu'il estime nécessaires dans son champ de compétence. En revanche, la liberté académique n'implique pas que l'Université soit une sphère close sur laquelle l'Etat et le contrôle démocratique n'auraient pas de prise. Le scientifique n'est pas isolé de la société : il l'influence et peut en subir lui-même l'influence. C'est particulièrement le cas dans le secteur des sciences économiques ou de la médecine où, par le biais de mandats ou de financements structurels (chaires), l'économie influence et oriente aujourd'hui déjà l'Université. Face à la force de telles influences, il serait

néfaste de vouloir réduire excessivement celle de l'Etat, qui représente un contrepois nécessaire et une garantie d'indépendance pour la recherche.

Sur un plan plus pratique, on peut identifier quatre restrictions qu'il est nécessaire d'opposer à une logique d'autonomie complète :

- la garantie du contrôle démocratique de l'utilisation des fonds publics : les moyens procurés à l'Université proviennent du produit de la fiscalité, prélevé sur l'ensemble de la population. L'autorité politique, démocratiquement élue, doit au moins conserver un droit de regard général sur l'usage de l'impôt. En l'occurrence, les grands axes des missions conférées à l'Université ne doivent pas échapper aux instances démocratiquement élues. Il faut relever à cet égard que la démocratie interne à l'Université ne saurait remplacer les instances étatiques. S'agissant de fonds publics, il ne saurait être question d'en confier sans contreparties la gestion à des sous-groupes restreints ;
- le maintien de la légitimité politique du financement de l'Université : en confiant à l'Université une enveloppe budgétaire, le Parlement attend d'elle un certain nombre de prestations, même si ces dernières sont définies en termes très larges. La première est naturellement la formation des étudiants, mais les autres missions conférées à l'Université sont tout aussi importantes. Si l'Université n'avait plus de comptes à rendre à l'Etat, elle risquerait de s'éloigner progressivement de ces objectifs et de perdre en légitimité, avec pour conséquence d'inciter tôt ou tard le Grand Conseil à réduire son budget ;
- la compensation de l'absence de mécanismes d'autorégulation : contrairement à des autorités politiques instaurées sur la base de règles adoptées démocratiquement et soumises régulièrement à réélection, les autorités d'une université complètement autonome ne seraient pas soumises à un mécanisme régulateur. Il en résulterait de nombreux risques de dérives. Dans une certaine mesure, la démocratie interne, dont les règles doivent être fixées de manière exhaustive, permet de contenir ces risques ;
- l'utilité socio-économique : la société a besoin de diverses prestations très concrètes de la part de l'Université. Dès lors, il n'est pas choquant qu'elle les définisse avec précision. On pense en particulier à l'offre de formations éprouvées et largement sollicitées par le marché du travail.

Il découle de ces réserves que la question de l'octroi de l'autonomie à l'Université ne se pose pas en termes absolus. La question pertinente consiste plutôt à déterminer quelles sont les compétences que l'Etat doit impérativement exercer lui-même et quelles sont celles qu'il peut avantageusement déléguer à l'Université.

Concrètement, les prérogatives suivantes devraient rester du ressort de l'Etat :

- la fixation de l'enveloppe budgétaire globale, qu'elle soit annuelle ou quadriennale (budgets de fonctionnement et d'investissements) ;
- les buts et les missions de l'Université ;
- la définition des organes de l'UNIL et de leurs compétences ;
- la nomination des membres du corps professoral ;
- la surveillance comptable et financière de l'Université ;
- la coopération avec d'autres autorités (Confédération, cantons).

Les autres compétences seraient conférées à l'Université. Quelle que soit la répartition des compétences, il est évident qu'un lien étroit subsistera entre le budget et les domaines d'activité, qui sera négocié entre l'Etat et l'Université, par le biais d'une convention d'objectifs par exemple.

11.2 Le découpage interne de l'Université

11.2.1 Pour une simplification de l'organisation

Une entité aussi vaste que l'Université doit nécessairement comporter des subdivisions internes, ne serait-ce que pour des raisons administratives. La répartition des compétences entre l'autorité centrale et la périphérie nécessite un arbitrage inévitable entre deux impératifs antagonistes :

- la nécessité d'une structure perméable : le souci d'interdisciplinarité de la formation et de la recherche réclame une large homogénéité du cadre offert aux chercheurs et aux étudiants dans l'ensemble de l'Université ;
- la nécessité, à l'inverse, d'une véritable autonomie et d'une capacité décisionnelle stratégique et administrative à la périphérie, en réponse au souci de concurrence interne et d'émulation.

Force est de constater que les structures actuelles de l'Université ne sont plus adaptées au contexte actuel et entravent la faculté d'adaptation de l'Université. En conséquence, la structure fédéraliste à plusieurs niveaux telle qu'elle existe aujourd'hui (Sénat, Rectorat, Conseil des doyens, facultés, sections, départements, instituts) doit laisser la place à une nouvelle organisation plus simple et plus souple.

11.2.2 Les problèmes de la structure actuelle

La structure fédéraliste que connaît actuellement l'Université fait apparaître en particulier les problèmes suivants :

- manque de clarté dans la répartition des compétences en matière d'exploitation budgétaire et de politique du personnel ;
- absence d'une véritable politique de répartition des ressources entre l'enseignement et la recherche, qui tienne compte aussi des besoins de la formation de base (1^{er} et 2^e cycles) ;
- absence des conditions permettant la conduite d'une véritable stratégie institutionnelle ; l'autorité centrale n'a pas les moyens d'imposer des choix stratégiques ;
- entrave à la participation des différents corps de l'Université, du fait de la dispersion du pouvoir et des compétences ; le pouvoir réel a tendance à se déplacer dans des réseaux informels, auxquels les étudiants notamment n'ont pas accès.

11.2.3 Vers de nouvelles structures

Tout modèle comporte ses forces et ses faiblesses. Il n'y a pas de solution simple aux problèmes identifiés ci-dessus. Avant de mettre en discussion de nouvelles structures, il convient d'arrêter quelques critères autour desquels pourrait se dégager un consensus :

- suppression de certains niveaux afin de réduire le va-et-vient entre les diverses instances ;
- répartition claire des compétences entre les différents organes ;
- cohérence des compétences attribuées à chaque organe, afin d'éviter de disperser entre plusieurs organes des compétences interdépendantes ;
- adéquation des niveaux de compétences aux responsabilités des organes ;
- autonomie interne des différents organes, qui doivent bénéficier d'une marge de manœuvre aussi large que possible.

Entre l'enchevêtrement actuel et un bouleversement radical instituant une architecture à deux niveaux, soit une autorité centrale et des filières d'enseignement et de recherche qui lui seraient directement subordonnées, l'on peut imaginer divers schémas intermédiaires. A ce stade, l'on en retiendra un, articulé sur trois niveaux, qui devrait à la fois satisfaire aux exigences d'efficacité et respecter l'adéquation à la culture universitaire.

11.2.4 Renforcement de l'interdisciplinarité

Quelle que soit la structure qui sera retenue en définitive au niveau de l'organisation interne de l'Université, il conviendra de veiller au renforcement de l'interdisciplinarité, tant au niveau de l'enseignement que de la recherche. Le découpage des facultés en filières devrait conférer une plus grande visibilité aux programmes d'études, et inciter les étudiants à diversifier leur plan de formation. La question qui se posera sera de savoir s'il convient de rendre obligatoire cette interdisciplinarité, et dans quelles proportions (Partie b – 6.6).

11.2.5 Description succincte d'une structure à trois niveau

Le modèle proposé comporte une autorité exécutive centrale (Rectorat), un nombre réduit de facultés résultant d'un nouveau découpage des domaines d'enseignement et de recherche, et des filières représentant ces diverses disciplines. Schématiquement :

- Organes centraux (Rectorat, parlement universitaire et instance judiciaire indépendante)
- Facultés
- Filières.

11.3 Prérogatives des niveaux et organes

11.3.1 Participation : le principe de la participation démocratique

Bien conçus, les dispositifs de participation des différents corps de l'Université à la conduite de l'institution peuvent offrir de nombreux avantages :

- ils permettent de thématiser les problèmes et les conflits avant qu'il ne soit trop tard ;
- ils permettent de profiter de la compétence collective : sur les questions stratégiques, le débat permet d'améliorer la qualité des décisions ;
- ils responsabilisent les membres de la communauté universitaire par rapport au destin de l'UNIL ;
- ils ont une vertu formatrice pour un groupe de population qui sera appelé par la suite à assumer des responsabilités au sein de la société;
- ils favorisent la communication et permettent le décloisonnement interne de l'Université.

En revanche, ces dispositifs peuvent poser les problèmes suivants :

- *défense d'intérêts sectoriels, voire individuels* : si la représentation est entièrement construite sur une base individuelle ou de délégation, sans élections générales, il y a un risque que la participation devienne le moyen de défendre prioritairement les intérêts catégoriels au détriment de l'intérêt général de l'UNIL ;
- *manque de constance* : ce problème se pose avec acuité au sein du Sénat actuel, car tous les professeurs ordinaires en sont membres de droit. Ils y disposent d'une majorité importante, mais ne fréquentent cet organe que de manière irrégulière, en fonction de l'ordre du jour. La variation permanente et aléatoire de sa composition ne permet pas au Sénat de tenir un ligne cohérente. Pour corriger ce problème, il faudrait que les professeurs désignent leurs représentants. Ainsi, ces derniers auront des comptes à

rendre auprès de leurs collègues, ce qui les obligera à communiquer entre eux, et à dépasser une vision individuelle ;

- *inadéquation dans la gestion du personnel* : à moins qu'il ne s'agisse d'une élection à caractère clairement politique, il est malsain de confier à de grands groupes les décisions qui concernent des personnes à titre individuel, et en particulier leur désignation. La protection de la sphère privée exige au contraire de limiter au maximum le nombre de personnes impliquées.

Ceci posé, l'analogie avec la répartition des compétences entre exécutif et législatif ne devrait en aucun cas masquer le fait que les pouvoirs du législatif central de l'Université sont évidemment limités par ceux de l'Etat. C'est en particulier le cas au niveau financier : le législatif central de l'Université peut détenir des compétences en matière de répartition des enveloppes, mais pas sur le volume total de celles-ci : les prérogatives du Grand Conseil restent réservées. Il découle des considérations ci-dessus que les compétences des organes participatifs doivent être clairement délimitées. Il serait inutile de vouloir doter un organe participatif de pouvoirs alibis.

En outre, la défense légitime d'intérêts sectoriels devrait se faire plutôt par le canal corporatiste que par la voie participative : c'est le rôle des associations de professeurs, d'étudiants, des syndicats du personnel, etc. En conséquence, le législatif de l'Université n'aurait pas de prérogatives en matière de politique du personnel, afin d'éviter les risques d'"autogestion" et de tenir compte des prérogatives de l'Etat en la matière.

En conclusion, le Conseil d'Etat est favorable à un renforcement de la participation, et avant tout à une amélioration des conditions dans lesquelles elle se pratique. Cela passe notamment par une définition claire du champ qui lui est dévolu.

11.3.2 Niveau central

Au niveau de la direction centrale de l'Université, la participation peut être organisée selon la dichotomie classique "exécutif / législatif". Pour les décisions de portée générale ou normative, un législatif à composition participative doit disposer de véritables compétences décisionnelles, alors que la préparation, les négociations et la mise en œuvre relèvent de l'exécutif. C'est véritablement au niveau central que doit se situer le processus démocratique, car c'est le lieu des décisions de portée générale.

11.3.2.1 Rectorat

Le Rectorat est l'organe exécutif de l'Université. Il en élabore la politique générale, dont il assure la mise en œuvre. Il est responsable de l'organisation, de l'administration et de la gestion de l'Université. Pour ce faire, il dispose notamment des compétences suivantes :

- négocier et conclure une convention d'objectifs pluriannuelle avec l'Etat ;
- proposer au parlement le budget et l'allocation des ressources entre les facultés, dans le cadre de l'enveloppe budgétaire qui lui est attribuée par l'Etat, sur la base de la convention d'objectifs ;
- gérer la fonction ressources humaines de l'Université ;
- diriger l'administration l'Université ;
- évaluer régulièrement les facultés, les filières et les unités administratives ;
- désigner les responsables (doyens) de facultés ;
- nommer les membres du corps intermédiaire et le personnel administratif et technique ;
- proposer au Conseil d'Etat la nomination des membres du corps professoral.

Le Recteur désigne les membres du Rectorat, auquel appartient le directeur administratif.

11.3.2.2 Parlement universitaire

Si la nécessité d'un exécutif unique paraît incontestable, la question d'un mono-, bi- ou tri-caméralisme se pose avec acuité. Aujourd'hui, l'UNIL dispose en effet de trois lieux de délibération : le Sénat, le Conseil des doyens et le Conseil académique. Dans les faits, cette pléthore provoque une forte dissolution du pouvoir : aucune de ces chambres n'a un pouvoir fort. Les deux dernières ont même un rôle purement consultatif.

Outre la lourdeur institutionnelle et la dispersion du pouvoir, le tri-caméralisme actuel contribue au cloisonnement de l'Université. Dans chacune des instances, il est de bon ton de s'indigner de l'étroitesse de vue qui règne dans les deux autres. Cette indignation restant confinée à son enceinte, il ne naît pas de vrai débat, d'où pourrait émerger ensuite un consensus. Pour toutes ces raisons, il y aurait lieu d'instituer un conseil délibératif unique, qui pourrait comprendre de 40 à 60 représentants élus des différents corps de l'Université, voire de représentants de la société civile.

Le parlement universitaire serait donc nettement plus restreint que le Sénat actuel, du moins que la taille théorique de ce dernier.

Les représentants des différents corps de l'UNIL (corps professoral, corps intermédiaire, étudiants et personnel administratif et technique) seraient élus dans quatre scrutins proportionnels. Il y aurait un scrutin par catégorie et seuls les membres de la catégorie auraient le droit de vote et d'éligibilité. Pour chacune des catégories, il n'y aurait qu'une seule "circonscription" regroupant toute l'Université. Cette manière de faire permet à la fois de présenter des listes orientées "intérêt général" et des listes représentant des intérêts sectoriels (par exemple : liste de l'association des étudiants en médecine). Ainsi, l'on créerait une incitation au dialogue interne. Pour remporter du succès, les listes devront s'efforcer de "ratisser large". Les "campagnes électorales" offriront une occasion bienvenue de provoquer des débats sur la marche de l'Université et d'impliquer un nombre accru de personnes.

Pour les professeurs, le changement serait de taille : pour être élus, ils devraient chercher l'appui de collègues d'autres domaines. Pour y parvenir, ils ne pourraient plus se cantonner dans la défense corporatiste de secteurs définis.

Le parlement de l'Université aurait en particulier les compétences suivantes :

- adopter le plan de développement quadriennal définissant la politique générale de l'Université ;
- adopter le règlement général de l'Université sur proposition du Rectorat ;
- approuver le rapport d'activité annuel du Rectorat ;
- élire le recteur, sous réserve de ratification par le Conseil d'Etat ;
- préavisier sur le plan financier et le projet de convention d'objectifs ;
- sur proposition du Rectorat, adopter le budget annuel et la répartition des ressources entre les facultés.

Afin d'assumer au mieux sa tâche, le parlement universitaire se doterait de commissions spécialisées (finances, gestion, recherche...).

11.3.2.3 Instance judiciaire indépendante

Ces dernières années, l'Université a été confrontée à diverses affaires judiciaires ou disciplinaires dont deux particulièrement douloureuses, l'une opposant une assistante à son professeur et l'autre concernant des emplois fictifs dans l'un des instituts de la Faculté des sciences. Le manque d'indépendance des instances et l'inadéquation de certaines procédures ont manifestement contribué au pourrissement de ces situations.

Pour traiter plus efficacement ce type d'affaires et les recours qui peuvent s'ensuivre, il serait nécessaire d'instituer une instance judiciaire totalement indépendante. Cette instance unique jugerait en première instance tous les litiges de droit administratif de l'UNIL (y compris les questions disciplinaires, les conflits de travail et les recours sur les examens, du moins pour les aspects formels). Pour lui assurer une réelle indépendance, elle devrait être désignée par le Tribunal cantonal. Une telle structure comporterait des avantages incontestables :

- elle déchargerait l'autorité centrale d'une charge de travail importante;
- elle augmenterait la crédibilité de l'instance judiciaire (séparation des pouvoirs) ;
- elle assurerait l'unité de la jurisprudence.

11.3.3 Facultés

Les facultés exerceraient principalement leurs compétences dans le domaine de l'enseignement et de la recherche. Elles seraient dirigées par un doyen désigné par le Rectorat, sur proposition de l'organe représentatif de la Faculté, composé démocratiquement. Le doyen, qui exercerait son mandat à plein temps, disposerait notamment des attributions suivantes :

- administrer la faculté ;
- procéder à la répartition des ressources entre les différentes filières ;
- élaborer les projets de règlements soumis à l'adoption du Rectorat ;
- vérifier la conformité des règlements d'études des filières par rapport au plan d'études cadre ;
- désigner les responsables de filières ;
- proposer au Rectorat la nomination des membres du corps enseignant, à l'exclusion de la nomination des assistants, qui relèverait de sa compétence.

11.3.4 Filières

La filière assumerait les tâches d'enseignement et de recherche d'un champ disciplinaire cohérent. Chaque filière disposerait d'un responsable qui veillerait principalement à offrir les meilleures prestations scientifiques.

Subordonnée à la Faculté, la filière devrait obéir à des impératifs principalement académiques. Sa direction devrait organiser et répartir le travail de manière à pouvoir offrir les meilleures prestations d'enseignement et de recherche.

Sur un plan opérationnel, la définition du contenu des plans d'études, l'orientation des programmes de recherche, l'exploitation du budget, la gestion du personnel et des cahiers des charges des collaborateurs constitueraient les principales missions de cette direction.

Le responsable de filière exercerait notamment les compétences suivantes :

- gestion scientifique de la filière ;
- présidence de l'organe participatif de la filière, composé paritairement ;
- défense des intérêts de la filière auprès de la Faculté ;
- propositions d'engagement et évaluation du personnel ;
- exploitation du budget (répartition enseignement/recherche) ;
- enregistrement des programmes de recherche ;

- mise en place de collaborations scientifiques ;
- proposition, à l'intention de l'organe participatif de la filière, du règlement d'études de la filière.

L'organe participatif adopterait le règlement d'études de la filière. En outre, il serait consulté sur la définition de l'offre de cours et des choix pédagogiques.

11.4 Financement et incitations

11.4.1 Cadre général

On peut formuler cinq principes généraux définissant le cadre financier dans lequel situer l'Université.

- L'Université de Lausanne reste une structure de statut entièrement public, afin de garantir une forte indépendance de l'enseignement et de la recherche face aux intérêts économiques et à court terme.
- La formation initiale et complémentaire (1^{er} et 2^{ème} cycles, respectivement Bachelor et Master) est intégralement financée par les collectivités publiques : il s'agit d'un service public dont l'indépendance doit être intangible.
- La répartition des moyens entre les filières de formation doit être équitable. Ici, l'équité signifie tenir compte du nombre d'étudiants et des besoins spécifiques de la discipline au plan logistique.
- Pour ce qui est de la recherche, les financements sur mandats (privés et publics) apportent des ressources complémentaires. Un socle de recherche fondamentale est financé par des fonds publics.
- En matière de formation postgrade et continue, le financement peut être mixte, voire largement privé : la maturité et le degré de formation des participants font que l'exigence de l'indépendance s'impose moins.

11.4.2 Suppression des incitations contre-productives

Dans leur organisation actuelle, les facultés de l'Université de Lausanne ont un intérêt objectif à attirer le moins d'étudiants possible. En effet, comme les ressources des facultés ne dépendent pas du nombre d'étudiants, chaque étudiant supplémentaire fait diminuer le montant moyen disponible par étudiant de la faculté. Cela se répercute sur la qualité de l'enseignement et les possibilités de financer la recherche. La redistribution de ressources fait l'objet d'une négociation interne. Dans le meilleur des cas, l'on parvient à atténuer les déséquilibres qui naissent ainsi entre les disciplines d'une même faculté. En revanche, dans la pratique actuelle, il est de facto impossible d'arriver à une redistribution convenable entre les diverses facultés.

Cette situation est d'autant plus paradoxale que le financement attribué au canton par la LAU et par l'Accord intercantonal est désormais proportionnel au nombre d'étudiants de l'Université et tient partiellement compte des différences de coûts entre les disciplines. Or comme la répartition de ces ressources à l'intérieur de l'Université n'obéit pas à ces mêmes règles.

Il faut en outre constater que la direction de l'Université, tout comme celles des facultés, n'est actuellement pas en mesure de corriger systématiquement ces déséquilibres par des décisions volontaristes à l'endroit de l'inertie budgétaire actuelle. D'une part, il s'agit de décisions aux conséquences très délicates. Hormis le fait que le Rectorat n'a pas réellement les pouvoirs formels nécessaires pour redéfinir les enseignements²⁵, il n'a pas non plus la force politique

²⁵ Aux termes de la LUL, les commissions de structures sont désignées par les facultés.

voulue. D'autre part, ce type de décisions affaiblirait encore sa position et son crédit, car elles seraient immanquablement ressenties comme malveillantes.

La seule parade consisterait à adopter des règles juridiques qui imposent à la direction de l'Université de procéder d'une manière plus pragmatique à cette redistribution des ressources.

11.4.3 Les principes d'un nouveau modèle de financement

11.4.3.1 Part de financement proportionnelle au nombre d'étudiants

Le canton du Tessin a adopté un système original pour le financement étatique de l'Università della Svizzera italiana (USI) : en plus d'une subvention forfaitaire destinée à financer " l'avantage de site " que lui assure la présence de l'USI, il applique l'Accord intercantonal sur le financement des universités à sa propre Université. Autrement dit, pour chaque étudiant tessinois qu'elle accueille, l'USI reçoit Fr. 9 500.–²⁶. L'idée est née du fait que, chaque fois qu'un jeune tessinois décide de rester sur place pour étudier plutôt que d'aller à Genève ou Zurich, le canton économise ces Fr. 9 500.–. Dès lors, il apparaissait judicieux d'attribuer ces montants à l'USI (effet d'incitation) plutôt que de lui verser une enveloppe budgétaire fixe.

Le Conseil d'Etat serait favorable à l'application d'un mécanisme de ce type pour une partie à déterminer (20% - 30%) du financement de l'Université.

11.4.3.2 Financement principal

Le financement cantonal serait attribué à l'autorité centrale de l'Université, qui l'affecterait aux facultés, une part résiduelle allant au financement de la logistique. L'allocation aux facultés pourrait se faire en fonction de priorités stratégiques, touchant aussi bien l'enseignement que la recherche.

11.4.3.3 Les financements externes

Les financements externes seraient acquis à la faculté ou au domaine d'études qui les a générés ; leur gestion serait assurée par la direction centrale de l'UNIL.

11.4.3.4 Les financements non cantonaux destinés à la formation

Les financements externes calculés au prorata du nombre d'étudiants - c'est à dire ceux provenant de la LAU et de l'Accord intercantonal - reviendraient à l'autorité centrale de l'Université, qui en tiendrait compte dans l'allocation des ressources aux facultés.

11.4.4 Modalités d'application

La réforme du mode de financement de l'Université repose sur certaines modalités. On retiendra en particulier :

- la mise à disposition de l'Université d'une enveloppe budgétaire unique (budgets de fonctionnement et d'investissements). Celle-ci devrait inclure au moins les éléments financiers suivants, qui n'apparaissent actuellement pas dans les comptes de l'UNIL : les subventions fédérales, les recettes de l'Accord intercantonal, les droits d'inscription payés par les étudiants, les montants nécessaires aux acquisitions de matériel et les fonds externes ;
- des outils adéquats permettant une gestion consolidée de l'ensemble des fonds mis à disposition de l'Université ; l'institution d'un contrôle de gestion interne, le contrôle

²⁶ L'USI n'ayant pas de faculté de sciences naturelles, d'ingénierie ou de médecine, les tarifs plus élevés ne s'appliquent pas.

de gestion externe devant être assuré par le DFJ. Le fait que l'UNIL dispose du progiciel SAP et la mise en place de la comptabilité analytique sont de nature à faciliter la réalisation de cet objectif.

Sans qu'il s'agisse d'un élément décisif, le système actuel de financement des investissements en équipement scientifique et informatique par l'Etat ne représente pas une aide à la gestion : l'absence du poids des amortissements sur le budget de l'utilisateur ne constitue pas une incitation à l'utilisation rationnelle et à la valorisation des équipements. Un fonds spécial destiné au financement du renouvellement des équipements informatiques et scientifiques devrait être constitué avec une dotation initiale correspondant à la valeur d'inventaire de ces équipements disponibles à l'UNIL. Pour que le système perdure, les budgets de fonctionnement des unités recourant au fonds pour le financement de leurs investissements devront comporter les montants nécessaires à l'amortissement de leurs acquisitions. Des fonds de tiers pourront également participer à cet amortissement.

11.5 Statut juridique de l'Université

Le plus logique serait de maintenir le statut actuel de l'Université, à savoir celui d'un établissement de droit public doté de la personnalité morale. La loi fixerait les objectifs, les règles institutionnelles et les principes financiers (loi cadre).

Ainsi qu'il est présenté sous point 11.4.4, il serait toutefois judicieux d'accroître l'indépendance financière de l'Université vis-à-vis de l'Etat, en lui octroyant une enveloppe globale (budgets de fonctionnement et d'investissements). Cette enveloppe pourrait être assortie d'une convention d'objectifs, s'il y a un intérêt démontré à le faire.

La comptabilité devrait être indépendante de celle de l'Etat et comporter un véritable bilan, permettant les reports de charges d'un exercice à l'autre ainsi que la gestion de fonds. Seul le coût net de l'UNIL devrait être apparaître au budget de l'Etat. L'Université devrait se doter d'un contrôle interne de gestion, le contrôle externe étant du ressort du DFJ. Cette autonomisation exige d'achever rapidement les efforts visant à unifier le cadre comptable. Fort heureusement, des efforts considérables ont été faits ces dernières années. L'effort devrait aller jusqu'à intégrer les honoraires privés des professeurs, comme l'exige la loi. C'est la pratique prévalant depuis une dizaine d'années aux Hospices cantonaux.

Corollaire de cette autonomisation financière, la gestion administrative du personnel devrait être entièrement rapatriée à la direction centrale de l'UNIL, qui devrait se doter d'un vrai Service du personnel. L'Etat (SAU et SPEV) ne devrait plus avoir de missions opérationnelles, ce qui réduirait considérablement le nombre d'aller-et-retour entre l'Etat et l'UNIL. Seule la nomination du corps professoral resterait du ressort de l'Etat.

Cette manière de procéder offrirait davantage de souplesse et de transparence : le budget de l'UNIL varie en effet en fonction des ressources qu'elle arrive à mobiliser pour la formation et la recherche, et son rythme n'est pas celui de l'Etat.

12 Les ressources humaines

Les ressources humaines sont certainement le facteur le plus important pour la formation et la recherche. Or ce domaine a été particulièrement négligé, au point que l'on pourrait affirmer que l'Université n'a pas pour l'instant de politique de ressources humaines.

L'analyse et la perspective développées ici sont axées sur le moyen et le long termes. Elle sont conçues pour aller de pair avec la réforme des structures. Un traitement particulier s'impose toutefois pour le corps intermédiaire, dont la situation, particulièrement détériorée, appelle des mesures qui doivent être prises sans délai. Ce point est traité sous chiffre 12.7.

12.1 Une grande diversité

L'Université assume une grande diversité d'activités et de missions, et fait par conséquent appel à une grande variété de compétences. L'un des modes de perception et de classification de ces activités peut consister à distinguer les missions permanentes des activités précaires ou intermittentes. Le tableau ci-dessous en donne un aperçu.

Tableau : Classification des missions et des métiers selon leur logique et leur degré de continuité (exemples)

<i>Statut</i>	Fonctions permanentes	Fonctions précaires
<i>Finalité</i>		
performance	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement des doctorants • Enseignements postgrades 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche fondamentale et appliquée • Recherche sur mandat
services	<ul style="list-style-type: none"> • Encadrement des étudiants prégradués • Gestion • Support et logistique (par le personnel administratif et technique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignements de pointe • Formation continue

Pour accomplir autant de missions distinctes, l'Université a besoin de profils de collaborateurs très diversifiés : au niveau de la formation par exemple, elle aura autant besoin de jeunes chercheurs de pointe que de collaborateurs capables d'assumer avec constance et engagement l'encadrement des jeunes étudiants.

12.2 Les inconvénients de la répartition

L'équation serait relativement simple à résoudre s'il était possible de répartir le personnel selon les clés du tableau ci-dessus : on adapterait la durée des contrats et les critères de recrutement en fonction de la logique et de la nature des missions à remplir. Or cette manière de procéder n'est pas praticable, la plupart des collaborateurs assurant des tâches qui relèvent des deux natures à la fois. Il est impossible d'évacuer ce problème, car l'alchimie personnelle entre les activités d'enseignement et de recherche constitue la principale source de la richesse universitaire.

Si, comme aujourd'hui, le critère déterminant du statut professionnel reste le grade académique plutôt que la mission, l'Université risque de se retrouver avec une structure du personnel inadaptée à ses missions (situation de pyramide inversée). Elle souffre d'ailleurs déjà de ce problème, qui a pour effet d'aggraver le défaut d'encadrement. En outre, la pratique actuelle contribue à priver des collaborateurs de perspectives de carrière intéressantes, alors qu'il s'agit de personnes qui assument des tâches fondamentales et pérennes, comme l'encadrement des étudiants de premier cycle.

Actuellement, la précarisation fonctionne comme le principal outil de gestion – ou plus exactement de régulation – du personnel et de maîtrise de la durée de rédaction des thèses de doctorat : telle fonction ne peut être occupée plus de cinq ans, telle autre est renouvelable de manière aléatoire d'année en année. Cette manière de procéder ne permet pas de fidéliser les collaborateurs. Dans l'encadrement des étudiants, le "turn-over" est trop élevé et l'Université subit une hémorragie permanente de forces vives. Le travail du corps intermédiaire ne s'inscrivant pas dans la durée, on ne capitalise ni l'expérience, ni les savoir-faire.

12.3 Dégagement d'une nouvelle logique

Il y aurait lieu de revoir le système actuel selon quatre axes principaux.

- **Dissociation** : ce premier principe consisterait à dissocier le titre académique du poste occupé. L'accès à un titre ne dépendrait plus de la disponibilité d'un poste, mais du niveau de compétence et de la qualification, selon des procédures d'évaluation à déterminer, analogues à celles prévalant pour le doctorat. Ainsi, il serait par exemple possible d'obtenir un titre professoral tout en occupant un poste de niveau inférieur dans l'organisation. Il deviendrait alors plus aisé de changer d'Université, ou même de quitter le monde académique dans une meilleure position.
- **Décloisonnement** : le corps intermédiaire dans sa totalité, de même que certains postes techniques pourraient être regroupés dans une catégorie unique de " collaborateurs scientifiques ", dont l'engagement se ferait pour une durée indéterminée. La détermination du niveau de traitement se ferait sur la base des curricula des candidats, selon des critères d'âge, d'expérience, de qualifications scientifiques etc. Ce statut unique pourrait être décliné en plusieurs fonctions, prenant en compte l'expérience professionnelle, les qualifications ou d'autres critères pertinents et exprimant une progression : assistant de recherche, collaborateur scientifique, adjoint scientifique etc.
- **Engagement et évaluation sur la base du cahier des charges** : l'engagement du personnel se ferait sur la base de cahiers des charges formalisés, qui serviraient de base à l'évaluation. Une évaluation mettant en évidence des inadéquations pourrait déboucher sur une renégociation du cahier des charges : par exemple, un chercheur sur un poste de " tenure track " dont les résultats de recherche seraient jugés insuffisants pourrait se voir réorienter vers des activités d'encadrement des jeunes étudiants.
- **Flexibilité des cahier des charges** : les missions confiées à un collaborateur scientifique ou à un professeur devraient pouvoir évoluer au fil du temps en fonction des besoins de l'institution ou de l'évolution personnelle du titulaire. Un jeune chercheur, professeur ou non, devrait par exemple pouvoir consacrer une part essentielle (plus de 50%) de son temps à la recherche. A l'inverse, un professeur confirmé, mais dont la capacité de recherche diminuerait, devrait pouvoir revenir davantage à l'enseignement ou prendre en charge des tâches de gestion et d'administration de la recherche. La possibilité de moduler les cahiers des charges permettrait de tirer le meilleur parti de chaque collaborateur .

12.4 Carrière et relève scientifiques

L'avantage d'un système fondé sur les cahiers des charges et l'évaluation est de pouvoir s'éloigner de la précarisation utilisée comme méthode de régulation. Les collaborateurs pourraient être engagés sur des contrats de durée indéterminée, ce qui les attacherait davantage à l'institution. En cas d'inadéquation, les cahiers des charges pourraient être revus. Naturellement, un contrat de collaborateur scientifique devrait pouvoir être résilié lorsque l'évaluation montrerait que la personne est devenue manifestement insuffisante dans sa fonction.

Ce système permettrait une plus grande stabilité du cadre offert aux jeunes scientifiques : même si leur cahier des charges évolue, ils peuvent inscrire leur activité dans la durée et ne sont pas exposés en permanence à l'incertitude économique. Cela améliorerait leurs performances scientifiques. Par rapport à la stricte logique " *up or out* " des " *tenure tracks* " américaines, ce système rend possibles les transitions vers d'autres fonctions dans l'Université, tout aussi importantes même si elles sont moins prestigieuses : c'est à cette condition que l'on peut espérer parvenir à " démocratiser l'excellence ".

Enfin, ce système permettrait de retirer davantage de catégories de collaborateurs moins coûteuses que les professeurs. A coûts constants, il sera ainsi possible d'augmenter les forces de travail, en particulier pour l'encadrement.

12.5 La question des salaires des professeurs

L'insuffisance des traitements des professeurs est l'un des arguments récurrents formulés par l'Université pour expliquer la baisse de son attractivité. La solution proposée par cette dernière serait donc de procéder à une amélioration générale des salaires professoraux. La perspective d'une fusion avec l'EPFL sous-entend d'ailleurs une adaptation générale des salaires des professeurs de l'UNIL aux standards de l'EPFL.

Du point de vue du Conseil d'Etat, une augmentation générale du salaire des professeurs, outre le coût considérable qu'elle engendrerait - sans dégager en outre de plus-value directe pour l'Université - ne saurait constituer une mesure prioritaire. S'ils ne sont pas parmi les plus élevés, les salaires versés aux professeurs de l'UNIL restent, en comparaison nationale et internationale, plutôt convenables. En outre, une augmentation massive et générale des conditions de rétribution d'une catégorie déjà avantagée de personnel serait difficile à justifier d'une part au regard de la situation de l'Etat de Vaud, d'autre part vis-à-vis des autres catégories de personnel de l'Université et enfin, de manière générale, vis-à-vis de la population qui finance ces salaires par le biais de l'impôt. Une réflexion, d'ailleurs déjà en cours, doit en revanche être conduite sur la manière de répondre, de manière ponctuelle et différenciée, aux contraintes du marché du travail dans le domaine académique.

12.6 La professionnalisation de la gestion du personnel

Tant au niveau de la direction centrale de l'Université que de celui des Facultés, il paraît indispensable de professionnaliser la gestion des ressources humaines. Une organisation de la taille de l'Université doit disposer des moyens de valoriser ses personnels.

12.7 Mesures en faveur du corps intermédiaire

Les principes généraux et les objectifs en matière d'amélioration des conditions de travail du corps intermédiaire ont été exposés dans les réponses à diverses interventions parlementaires récentes. Elles prennent largement en compte les recommandations du *Rapport sur la situation du corps intermédiaire dans les Hautes Ecoles suisses*, publié par le CSS en 1997 (Rapport Lévy), qui constitue sans doute l'étude la plus élaborée sur ces questions. Au titre des documents analysant la situation de la relève universitaire en Suisse et formulant un certain nombre de propositions concernant son amélioration, il convient également de mentionner la récente publication du Conseil suisse de la science et de la technologie (CSST) intitulée *L'encouragement de la relève universitaire dans les Hautes Ecoles suisses*, qui met en particulier l'accent sur les mesures envisageables au niveau fédéral : bourses de formation (" *training grants* ") du Fonds National, bourses post-doctorales, programmes fédéraux d'encouragement de la relève universitaire, programmes du Fonds National visant le corps intermédiaire etc²⁷.

Concrètement, il faudra envisager sans tarder une modification de la LUL et de son règlement d'application sur cette question spécifique, en amont de la réforme fondamentale envisagée par le présent rapport. Il faudra notamment :

Pour le corps intermédiaire en général :

- valoriser et de prendre en compte l'activité d'enseignement dans le processus promotionnel ;
- inscrire les responsabilités en matière d'enseignement et de recherche dans une structure plus horizontale ;

²⁷ Recommandations du Conseil suisse de la science et de la technologie, Document CSST 1/2001.

-
- redéfinir, de simplifier et d'harmoniser la structure des fonctions, en attachant à chacune un cahier des charges spécifique.

Pour le corps intermédiaire inférieur :

- institutionnaliser et de généraliser la pratique d'une formation doctorale ;
- mettre sur pied une formation pédagogique et didactique ;
- harmoniser les conditions cadres du doctorat ;
- améliorer les conditions matérielles d'engagement, notamment par une augmentation des taux d'activité.

Pour le corps intermédiaire supérieur :

- mettre sur pied une structure de promotion interne (" filière de prétitularisation conditionnelle ", ou " tenure track ") et d'améliorer les procédures de mise au concours ;
- créer les conditions propres à la stabilisation d'une partie des postes actuellement soumis à précarité ;
- élargir les compétences institutionnelles propres à cette catégorie d'enseignants, en reconnaissance de l'évolution de leur rôle et de leurs responsabilités au sein de l'Université ;
- instituer une nouvelle fonction académique stable correspondant au statut de collaborateur scientifique.

Ces diverses mesures sollicitent évidemment des niveaux très divers d'intervention et ne pourront être mises en œuvre de manière globale. Pour certaines, une modification légale ou réglementaire sera suffisante. D'autres appellent en revanche des réformes fondamentales de l'organisation et de la gouvernance de l'Université, et ne pourront être accomplies que dans la continuité de celles-ci.

13 Les moyens financiers et logistiques à mobiliser

Ce chapitre examine brièvement l'évolution des besoins futurs de l'UNIL. La question ouverte des démarches de "remaniements parcellaires" ne permet évidemment pas d'établir des scénarios chiffrés, d'autant plus qu'il y a d'autres paramètres encore dont l'évolution est incertaine.

13.3 Gains d'efficacité dans le fonctionnement de l'UNIL

Il existe à l'Université un potentiel non négligeable de gains de productivité. Quelques pistes méritent d'être explorées.

- La réduction du nombre d'heures de cours magistraux et le développement de modes d'études plus autonomes de la part des étudiants.
- Une utilisation accrue des catégories de collaborateurs moins coûteux : en corrigeant le déséquilibre actuel de la pyramide des fonctions académiques, l'Université pourrait augmenter les forces de travail dont elle dispose sans augmenter la masse salariale.
- Une meilleure utilisation des infrastructures : actuellement, de coûteuses infrastructures ne sont utilisées que cinq jours par semaines, durant une moitié seulement de l'année. Avant d'en envisager de nouvelles, il faudrait tenter une meilleure exploitation du parc existant. La souplesse du système de crédits ECTS ouvre à cet égard de nouvelles perspectives : il serait tout à fait possible d'offrir des cours pendant l'été, en passant par exemple à une trimestrialisation de l'année académique. Cela constituerait certes une forme de révolution, mais la piste mérite néanmoins d'être explorée. Elle n'aurait véritablement de sens que si elle était introduite de manière généralisée sur le plan suisse.
- La mise à contribution des étudiants avancés pour l'encadrement des étudiants débutants. Cette activité formatrice pourrait être valorisée par des crédits ECTS.
- La simplification des processus administratifs : la lourdeur et la désuétude des processus administratifs recèlent assurément un potentiel d'amélioration. Toutefois, la professionnalisation du pilotage de l'Université risque d'absorber ce type de gains de productivité.

A ces gains potentiels de productivité s'ajoutent les possibilités de redistribution interne des ressources, dont la répartition est actuellement mal équilibrée. Les "remaniements parcellaires" fourniraient une bonne occasion de la corriger.

13.4 Les infrastructures immobilières

Le déménagement de l'Université du centre-ville vers Dorigny est à l'origine d'un programme de constructions pratiquement ininterrompu, la dernière en date étant l'extension du Collège propédeutique. Le contraste est aujourd'hui saisissant entre la qualité des infrastructures d'une part et l'étroitesse des budgets de fonctionnement de l'autre. Néanmoins le Rectorat, dans son Rapport sur l'avenir de l'UNIL, propose huit nouvelles constructions en huit ans, pour un montant dépassant 200 millions. Il estime qu'il y a là une nécessité absolue pour faire face à la croissance prévisible du nombre d'étudiants. Pour sa part, le Conseil d'Etat estime nécessaire d'engager une réflexion sur les priorités à établir entre investissements dans la pierre et dans les ressources humaines.

Comme relevé plus haut, un meilleur agencement de l'année académique et des horaires pourrait permettre une utilisation plus intensive des bâtiments. La réduction de la part de l'enseignement magistral modifiera le mode d'utilisation des auditoriums. En évitant de mobiliser des ressources très importantes dans des constructions, l'Université pourrait consacrer davantage de moyens à l'encadrement. Le fait qu'il s'agisse formellement de deux domaines budgétaires distincts (budgets de fonctionnement et d'investissements) ne doit pas empêcher cette réflexion.

Pour ce qui est des locaux affectés à la recherche, il sera plus difficile d'améliorer la rationalité de l'utilisation et de nouvelles constructions seront probablement nécessaires. Toutefois, une mise en commun de l'entier des infrastructures de l'UNIL et de l'EPFL au sein d'une fondation immobilière pourrait faciliter un usage plus rationnel des locaux, pour deux raisons :

- l'agrandissement du parc permet davantage de permutations au gré de l'évolution des besoins ;
- l'imputation d'un loyer aux budgets de fonctionnement des unités incitera à un usage plus économe des surfaces.

Pour ces raisons et comme déjà indiqué sous point 10.2.6 le Conseil d'Etat souhaite approfondir la piste de création d'une fondation immobilière.

13.5 Conclusion : nouvelles ressources et augmentation de la productivité

Les attentes quantitatives et qualitatives envers l'Université nécessitent un accroissement de ses moyens de fonctionnement, en valeur réelle, c'est à dire en tenant compte de l'inflation et de la progression salariale. L'ampleur de l'augmentation nécessaire est encore incertaine.

Toutefois, l'Université n'est pas la seule institution du secteur public à connaître de tels problèmes. En outre, la situation des finances cantonales ne permettra pas une croissance très soutenue. Il est donc indispensable d'exploiter la marge de manœuvre permettant d'accroître la productivité et de rendre plus rationnelle l'organisation de l'institution.

Dès lors, le Conseil d'Etat propose la ligne suivante :

- en valeur réelle, la charge nette de l'UNIL dans les comptes de l'Etat cesse de diminuer. La tendance négative de ces dix dernières années est redressée ;
- en plus des futurs gains de productivité, qui resteraient intégralement acquis à l'UNIL, une augmentation en valeur effective de l'effort net de l'Etat lui sera progressivement consentie, au fur et à mesure qu'elle avancera dans les réformes et améliorera sa productivité ;
- les investissements immobiliers seront réduits au minimum et l'effort concentré sur les ressources humaines et les équipements.

Partie d – La démarche

14 Stratégie et processus de transformation

Théoriquement, les réformes internes de l'Université ne devraient nécessiter de la part de l'Etat qu'une révision de la LUL et la mobilisation de quelques moyens financiers supplémentaires. Une fois dotée du cadre juridique, des structures et des moyens adéquats, l'UNIL devrait mettre à profit sa nouvelle autonomie pour réussir cette mutation. Il est à craindre toutefois qu'en pratique, une stratégie basée sur la non-intervention conduise à un échec, ceci pour diverses raisons.

- L'UNIL ne connaît pas encore de culture d'autonomie effective, et les comportements correspondants ne s'acquièrent pas du jour au lendemain.
- Une réforme en profondeur remettrait en question un certain nombre d'acquis et d'habitudes : ce seraient autant de résistances qu'il faudrait surmonter.
- Certains objectifs, tels que la démocratisation et l'interdisciplinarité, sont en contradiction avec les pratiques actuelles et certaines tendances au sein de l'UNIL. Sans lignes directrices, l'UNIL risquerait de prendre une direction fort différente de celle préconisée par les autorités politiques.
- Une partie significative des mutations proposées ici auraient pu être mises en œuvre de manière autonome par l'Université depuis longtemps ; elles ne l'ont pas été. Un simple accroissement de l'autonomie ne garantirait pas nécessairement l'abandon des conservatismes existants.

A cela s'ajoute le fait que l'Université ne peut gérer seule la question des changements de périmètres, ces derniers ne pouvant se réaliser sans accords préalables au niveau politique.

Une forme plus déterminée d'intervention de la part de l'Etat paraît ainsi nécessaire. On serait en droit de la trouver paradoxale : alors qu'à terme l'on souhaite doter l'Université d'une plus grande autonomie, il faudrait que l'Etat dans un premier temps restreigne précisément cette autonomie. La raison en est simple et tient au fait que l'Université ne dispose pas encore d'une gouvernance assez forte pour parvenir à la gérer efficacement.

14.1 Les obstacles aux transformations

Les transformations sont toujours des processus complexes. Certaines expériences récentes sont instructives à ce titre, qu'il s'agisse du " projet triangulaire ", de la réforme scolaire EVM ou de la mise en place de la HEP. Avant de proposer une stratégie et un calendrier permettant d'aboutir, un examen des obstacles potentiels s'impose.

Il convient de distinguer les difficultés inhérentes à une transformation interne de l'UNIL et celles liées à des modifications de son périmètre externe. En ce qui concerne les changements internes, les aspects les plus susceptibles de poser problème pourraient être les suivants :

- les divergences de fond au sein de l'UNIL sur la question de son avenir, ainsi que celles pouvant exister entre l'Etat et l'UNIL : les intentions du niveau politique pourraient être fortement contestées par cette dernière ;
- une votation populaire sur une nouvelle loi ;
- la remise en cause de situations acquises suite à la mise en place du nouveau système de financement, ainsi que l'apparition de blocages de type corporatiste;

- la faiblesse de la cohésion interne et le manque de sentiment identitaire au sein de l'UNIL : la communauté universitaire ne se sent pas réellement liée à sa direction et le manque de pratique de communication interne ne permet pas d'y remédier facilement;
- le manque de légitimité scientifique des décisions de nature politique, que celles-ci émanent du Rectorat ou des autorités politiques.

Dans la perspective d'une fusion ou de vastes " remaniements parcellaires " à l'échelle romande, les difficultés suivantes pourraient encore venir s'ajouter :

- la nécessité de convaincre les responsables d'autres institutions et autorités partenaires (cantons, Confédération, Hautes Ecoles) ; à cet égard, une fusion s'avérerait sans doute plus difficile que tous les remaniements parcellaires, en raison de l'important aspect symbolique et émotionnel qu'elle revêtirait;
- les blocages possibles des processus de décision des autres partenaires : l'expérience du " projet triangulaire " dans le canton de Vaud a montré la difficulté de faire aboutir une démarche de ce type. Dans un cas de figure multilatéral, il faut que chaque partenaire parvienne à faire aboutir des procédures de décision complexes. Les réticences parlementaires face aux concordats intercantonaux amplifient encore la difficulté ;
- la coordination des processus décisionnels de manière à éviter des temps d'attente excessifs ;
- les résistances liées aux éventuels déplacements géographiques;
- la définition commune des règles de fonctionnement de la nouvelle entité ;
- la nécessité pour les entités et sous-entités concernées de continuer à fonctionner sans se démoraliser durant d'éventuelles phases d'attente ou d'incertitude. Une unité dont la survie institutionnelle serait perpétuellement remise en question peinerait naturellement à développer des projets et risquerait de décliner. Ce serait, sur le plan de la gestion, l'un des principaux problèmes que poserait la perspective d'une fusion entre l'UNIL avec l'EPFL, dont la concrétisation serait difficilement concevable avant 2008 : que ferait l'UNIL d'ici là ?

L'énumération de ces difficultés ne doit pas décourager pour autant les promoteurs du changement d'avancer. En revanche, elle doit inciter à élaborer minutieusement une stratégie de réduction des risques.

De ce point de vue, la conduite simultanée d'un processus de fusion et d'une réforme des structures de l'UNIL paraît téméraire : le cumul des obstacles et des oppositions pourrait provoquer l'enlisement. En théorie, on peut envisager deux possibilités d'agencement des étapes :

- soit l'UNIL fusionne très rapidement - dans un délai de deux à trois ans - dans une nouvelle entité, le processus de fusion étant géré dans le cadre des structures actuelles. La fondation de la nouvelle entité permet alors de repartir sur de nouvelles bases en évitant une partie des difficultés propres à une transformation (certaines, liées aux personnes, pouvant toutefois subsister) ;
- soit l'UNIL opère dans un premier temps sa propre mutation ; la question d'une éventuelle fusion ne se pose qu'ensuite, à la lumière du résultat de cette transformation.

Au regard de la conjoncture politique fédérale, la première option ne serait pas réaliste et l'attente durerait 7 à 8 ans au moins, pendant lesquels le déficit de gouvernance perdurerait. En outre, ce temps d'attente serait démotivant. Indépendamment des réserves de principe du Conseil d'Etat par rapport à l'idée d'une fusion institutionnelle globale, cet argument plaide pour lancer d'abord des travaux de transformation interne et n'envisager que plus tard la question d'une fusion, si la nécessité s'en fait sentir.

La conduite simultanée de remaniements parcellaires pose moins de problèmes, car la survie institutionnelle n'est pas remise en question et seuls certains secteurs sont concernés. Toutefois, dans ces secteurs, les acteurs subiraient d'abord une réforme des structures, puis ensuite un rattachement à une autre université ou l'absorption d'une entité correspondante d'une autre université, traverseraient deux bouleversements importants à un ou deux ans d'intervalle. Un mécontentement légitime pourrait en résulter, car le second épisode viderait de leur sens les efforts du premier. Ce constat plaide pour une clarification préalable de la question des remaniements parcellaires.

14.2 Scénario possible d'une refondation

Si, comme le souhaite le Conseil d'Etat, un consensus parvient à se dégager autour du lancement d'une réforme interne de l'UNIL couplée à une démarche de remaniements parcellaires au niveau de la Suisse romande, l'agencement du projet pourrait se faire en respectant divers principes.

- Les intentions académiques, structurelles, pédagogiques et financières sont communiquées et motivées dès le début : un maximum de clarté est indispensable à l'établissement de la confiance.
- Les décisions concrètes en matière de remaniements sont prises le plus rapidement possible, et en tous cas avant la mise en œuvre des réformes internes.
- Les décisions juridiquement les plus importantes - révision de la loi et référendum - doivent être prises au début, afin de limiter les risques d'échec après plusieurs années d'efforts.
- Le nouveau cadre légal doit être connu d'avance. Cela implique de le modifier en une fois et de prévoir par décret une mise en œuvre progressive de la loi. Les éventuelles interventions de l'Etat dans la sphère d'autonomie future de l'UNIL (objectifs académiques et pédagogiques) figurent dans le décret, et non dans la loi, afin qu'ils puissent être retirés en temps voulu.
- Aucune décision structurelle créant un fait accompli à l'égard du processus de transformation ne doit être prise avant que celui-ci ne se mette en place.
- Les nouveaux organes sont mis en place rapidement, de manière à ce qu'ils puissent maîtriser de bout en bout le changement, notamment ses aspects pédagogiques.

Concrètement, l'on peut imaginer un modèle de transformation progressive, balisée par une série de jalons prédéfinis. Au fur et à mesure que l'Université progresse sur le chemin de sa transformation, l'Etat lui confère davantage de compétences. De manière analogue, des moyens supplémentaires lui sont accordés au fur et à mesure qu'elle réforme son système budgétaire interne et améliore sa productivité. Cette démarche pourrait être comparée avec les processus de dévolution progressive de compétences aux pouvoirs locaux dans certains pays autrefois fortement centralisés.

Une certaine logique progressive plaiderait pour un étalement des réformes dans le temps, en commençant par les problèmes plus urgents en apparence. Dans cette perspective, la tentation serait forte de réformer en priorité la politique du personnel et la gouvernance centrale, puis de n'aborder que plus tard le découpage interne, le pouvoir périphérique et les remaniements parcellaires. Malheureusement, cette façon de procéder n'est pas possible, car une nouvelle gestion du personnel n'est praticable que s'il existe des organes pour l'assumer véritablement. Dans la situation de complexité actuelle (Rectorat, décanats, sections et instituts), ce n'est pas le cas. Or pour clarifier les compétences, il est nécessaire de procéder au désenchevêtrement, lequel passe comme on l'a vu par un nouveau découpage interne (Partie c – 11.2).

14.3 Projet de calendrier général

	Facultés	Niveau central de l'UNIL	Etat
Hiver 2001-2002	Participation à la consultation Elaboration de projets de coopération limités pour le message FRT 2004-2007	Participation à la consultation Présentation de projets de coopération limités pour le message FRT 2004-2007	Réflexions sur l'avenir de l'Université. Contacts exploratoires pour une démarche de remaniements parcellaires à l'échelle romande Adoption du rapport sur l'avenir de l'UNIL et ouverture de la consultation.
Printemps 2002			Analyse des résultats de la consultation. Lancement politique de la démarche des "remaniements parcellaires".
Automne 2002	Réflexion prospective.	Evaluation externe générale. Participation à l'élaboration du projet de nouvelle loi.	Elaboration du projet de nouvelle loi. Lancement de la refondation.
Hiver 2002-2003		Recherche de partenaires fermes pour les remaniements parcellaires et/ou des filiales communes	Finalisation du projet de nouvelle loi.
Automne 2003			Présentation du projet de nouvelle loi au Grand Conseil. Adoption d'une déclaration d'intention romande affirmant les choix en matière de remaniements parcellaires
Hiver 2003 - 2004	Mise en place des nouvelles Facultés	Transformation du pouvoir central (nouvelles institutions + élections des organes)	Reconduction de la Convention d'objectifs.
Printemps-été 2004	Lancement des travaux préparatoires sur les nouveaux règlements cadres d'études.	Adoption du règlement général.	Mise en place du nouveau régime financier de l'UNIL.
Automne 2004	Démarrage des filières.	Mise en place de la nouvelle gestion des ressources humaines.	Octroi des nouvelles compétences en matière de personnel (sauf nomination des professeurs).
Hiver 2004 - 2005	Entrée en vigueur des nouveaux règlements d'études.	Entrée en vigueur progressive des nouvelles dispositions légales.	Suivi de la refondation de l'Université.
Automne 2005			Evaluation de l'avancement la réforme. Transfert des dernières compétences. Négociation de l'enveloppe financière pour une nouvelle période.
2006	La refondation déploie l'ensemble de ses effets.		

14.4 Se donner les moyens de conduire la réforme

La mise en place d'une véritable direction permanente de projet est indispensable. Elle devrait associer les échelons politique, académique et administratif (SAU-SFI-SPEV). Ses tâches seraient :

- La préparation des décisions de l'Etat.

- La communication vers la communauté universitaire et vers la société.
- Le suivi et le “ reporting ”.
- Le soutien et le conseil à l'Université.
- La coordination des groupes de travail.

15 Conclusion : pour un renforcement de l'Université

Le Canton a plus que jamais besoin de son Université, tant sur les plans économique que social et culturel.

Le Conseil d'Etat considère qu'il est du devoir de l'Etat se soutenir l'Université en sa qualité de service public. Le constat des limites de certaines approches managériales, le besoin d'une certaine réaffirmation du rôle de l'Etat, suite notamment à l'évolution récente du contexte national et international, laisse à penser qu'un désengagement des collectivités publiques vis-à-vis du domaine universitaire ne pourrait s'envisager durablement.

Après une phase de désengagement relatif et d'une certaine réserve de la part de l'Etat vis-à-vis de l'Université, le temps paraît venu de relancer l'institution, car l'Université reste porteuse d'avenir pour le Canton et a besoin de moyens supplémentaires, comme l'a montré l'analyse de la situation.

Un engagement accru de l'Etat appellera toutefois d'importantes contreparties de la part de l'Université : il serait peu raisonnable d'injecter d'importants moyens supplémentaires sans une modernisation parallèle des structures de décision et de financement de l'institution, ainsi que de ses pratiques pédagogiques. La structure de gouvernance actuelle, largement héritée du XIX^{ème} siècle, freine l'innovation scientifique et pédagogique. Elle empêche l'Université d'évoluer et ne permet plus un usage efficace des ressources. En outre, elle se montre peu perméable aux tentatives d'introduction d'une gestion plus stimulante des ressources humaines. Une bonne partie de ces problèmes s'expliquent par la croissance rapide de l'Université ainsi que par l'évolution rapide et profonde du contexte scientifique des dernières décennies.

Relativement ignorée pendant longtemps, la maîtrise de la dimension régionale est désormais devenue déterminante : le contexte scientifique de plus en plus pointu et les exigences accrues en matière de formation nécessitent une répartition des forces à l'échelle romande, si ce n'est nationale. Vouloir faire exister une université cantonale sans coordination avec les cantons voisins et la Confédération serait irréaliste. La Confédération en est pleinement consciente depuis quelques années déjà et le projet d'article constitutionnel actuellement en consultation prévoit la mise en place des outils génériques de coordination.

Aujourd'hui, les autorités politiques et académiques de Suisse romande se trouvent, dans une certaine mesure, au pied du mur :

- soit elles parviennent rapidement à s'entendre sur une répartition des spécialités dans l'esprit des remaniements parcellaires évoqués et les cantons pourront conserver leurs universités, tout en évitant l'émergence de trop vastes institutions;
- soit elle n'y parviennent pas et la Confédération prendra l'initiative, laquelle pourrait prendre alors la forme d'une fédéralisation du système universitaire ou d'une politique de restriction budgétaire jusqu'à obtention de fusions institutionnelles lourdes.

Face à cette alternative, le Conseil d'Etat est convaincu que le premier terme est le plus favorable, du fait qu'une région périphérique comme la Suisse romande a intérêt à conserver une bonne maîtrise de son outil universitaire ainsi qu'un maximum de capacité d'initiative. En cas de fédéralisation, il y aurait tout lieu de craindre une concentration excessive autour de la région zurichoise.

Au cas où les efforts romands de coordination et de modernisation n'aboutissaient pas assez rapidement, le Conseil d'Etat incline à penser que la variante d'une fédéralisation pourrait devenir intéressante, dans la mesure où elle serait alors la seule permettant d'éviter un déclin programmé des universités romandes.

Dès lors, le Conseil d'Etat met en consultation un projet en cinq points.

1. L'Etat et l'Université engagent conjointement un processus de refondation de l'Université, visant à la réhabiliter. Cette opération passe par une redéfinition des mis-

sions et une réforme en profondeur du fonctionnement, des structures et du dispositif de financement de l'institution, selon des critères proches de ceux évoqués dans le présent rapport. Le nouveau dispositif devrait devenir opérationnel vers 2005 ou 2006.

2. Parallèlement, l'Etat et l'Université s'engagent sur la piste des " remaniements parcelaires " à l'échelle romande telle que proposée dans ce rapport, à condition naturellement que les autres cantons et Hautes Ecoles y soient intéressés. Dans le même ordre d'idée, le Conseil d'Etat propose d'explorer la piste de la création d'une Faculté romande de médecine et des sciences de la vie.
3. L'idée d'une fusion à court terme avec l'EPFL ou d'autres Hautes Ecoles est abandonnée. Elle sera réexaminée au terme du processus de refondation, vers 2006. Si cette perspective apparaît alors comme pertinente et que le cadre fédéral le permet, elle pourrait, le cas échéant se concrétiser autour 2010.
4. Le Canton entreprend des discussions exploratoires avec l'EPFL et le Conseil des EPF pour étudier le concept d'une fondation immobilière commune aux deux Hautes Ecoles.
5. Le Canton prévoit un accroissement du budget effectif de l'Université au cours des prochaines années. Les moyens seront débloqués au fur et à mesure de l'avancement de la refondation de l'UNIL.

A la lumière des résultats de la consultation publique sur le présent rapport, le Conseil d'Etat décidera en été 2002 du lancement ou non de la présente démarche ainsi que des éventuels ajustements à lui apporter, en vue de l'élaboration d'une nouvelle loi sur l'Université de Lausanne.

Partie e - Annexes

- Rapport du Rectorat du 1^{er} octobre 2001 sur l'avenir de l'Université
- Convention d'objectifs 2001 - 2004 entre le Conseil d'Etat et l'Université

16 Table des matières détaillée

1	Préambule : vers une refondation de l'Université de Lausanne ?	5
	<i>Partie a – L'analyse de la situation.....</i>	<i>6</i>
2	Le contexte	6
2.1	Le contexte international.....	6
2.1.1	Le développement d'une société du savoir	6
2.1.2	Le changement d'échelle.....	6
2.1.3	Le développement des “ nouvelles technologies de l'information et de la communication ” (NTIC).....	7
2.1.4	L'augmentation des ressources consacrées à la formation et à la recherche.....	7
2.1.5	Le renouveau de la formation.....	7
2.1.6	Le renforcement de la chaîne d'innovation.....	8
2.1.7	La confluence des disciplines de recherche.....	8
2.2	Le contexte européen	8
2.2.1	La constitution progressive d'un espace européen de la recherche.....	8
2.2.2	Le processus de Bologne.....	8
2.3	Le contexte suisse	9
2.3.1	La tentation utilitariste.....	10
2.3.2	La démocratisation et la diversification de la formation de base.....	10
2.3.3	L'égalité des chances	10
2.3.4	La réforme fédérale de la politique des Hautes Ecoles.....	10
2.3.4.1	Les orientations politiques de la réforme fédérale	11
2.3.4.2	Les principes de la réforme fédérale.....	11
2.3.4.3	1 ^{ère} étape : le Message 2000-2003	12
2.3.4.4	2 ^{ème} étape : le Message sur un nouvel article constitutionnel	12
2.3.4.5	3 ^{ème} étape : le Message 2004-2007	12
2.3.4.6	4 ^{ème} étape : le Message sur les lois reposant sur la nouvelle base constitutionnelle.....	13
2.3.4.7	Les pré-supposés de la réforme fédérale.....	13
2.3.5	Le projet “ Science, Vie, Société ” (SVS) ou “ projet triangulaire ”.....	13
2.3.5.1	Rappel historique	13
2.3.5.2	Principaux éléments du projet.....	14
2.3.5.3	Le financement du projet SVS.....	14
2.3.5.4	Effets du projet SVS sur la structure interne de l'UNIL.....	15
2.4	Conclusion : la nécessité du débat et des réformes	15
3	L'Université de Lausanne aujourd'hui.....	16
3.1	Cadre légal	16
3.2	Formation	16
3.2.1	Critères d'admission.....	16
3.2.2	La population estudiantine.....	17
3.2.2.1	Nombre d'étudiants à l'UNIL en comparaison suisse	17
3.2.2.2	Domaines d'études.....	18
3.2.2.3	Evolution des effectifs estudiantins	18
3.2.3	Taux d'encadrement	19
3.2.4	Sélection, abandons, échecs.....	20
3.2.5	Durée et organisation des études	20
3.2.6	Pédagogie	20
3.2.7	Préparation à la vie professionnelle.....	21
3.2.8	Mobilité nationale et internationale.....	21
3.2.9	Nouvelles catégories d'étudiants.....	21
3.2.10	Politique des bourses d'études.....	21
3.2.11	Egalité des chances femmes - hommes.....	22
3.2.12	Autres services aux étudiants	22
3.3	Recherche.....	22
3.3.1	Les acteurs de la recherche.....	22

3.3.2	Points forts	22
3.3.3	Points faibles	22
3.3.4	Les moyens de la recherche	23
3.4	Relations entre l'État et l'UNIL	24
3.5	Structure et organisation	25
3.6	Ressources humaines	25
3.6.1	Le personnel de l'UNIL.....	25
3.6.2	La relève académique à la veille d'un renouvellement massif du corps enseignant.....	26
3.6.3	La situation du corps intermédiaire.....	27
3.6.4	Gestion du personnel.....	27
3.7	Constructions/locaux	28
3.7.1	Constructions et gestion des bâtiments	28
3.7.2	Atouts.....	29
3.7.3	Limites	30
3.8	Aspects financiers	30
3.8.1	Vue d'ensemble : le volume d'activité de l'UNIL et sa couverture.....	30
3.8.2	L'évolution dans le temps : effet sur dix ans de la stagnation des ressources	32
3.8.3	Organisation financière de l'UNIL	33
3.8.4	La conduite budgétaire par groupes	33
3.8.5	Les crédits d'investissement	33
3.8.6	Rareté des moyens	34
3.9	Conclusion : le moment d'une refondation est venu.....	34
Partie b – Le sens d'une refondation		36
4	La raison d'être de la place universitaire lausannoise.....	36
5	Champs d'activité : occuper l'espace sans se disperser	37
5.1	Universalité lausannoise ou universalité romande ?	37
5.2	Garantir l'interface avec le monde scientifique	38
6	Les objectifs de l'enseignement.....	39
6.1	Formation de base (années 1 à 5) : démocratiser l'excellence	39
6.2	Objectifs transversaux : la polyvalence	40
6.3	Accroissement de la mobilité au cours des études et stimulation du plurilinguisme.....	40
6.4	Stimulation de la réflexion et de l'engagement personnel des étudiants, réduction de l'enseignement magistral.....	41
6.5	Généralisation du système de crédits.....	41
6.6	Généralisation de l'interdisciplinarité.....	42
6.7	Adoption du processus de Bologne.....	43
6.8	Le problème particulier de l'accès aux études de médecine	44
6.9	Les objectifs de la formation continue offerte par l'UNIL	45
6.9.1	La “ niche de compétence ” de l'UNIL.....	45
6.9.2	Financement.....	45
7	Les objectifs de la recherche	46
7.1	En général	46
7.2	Créer les conditions pour être à la pointe.....	46
7.3	Les financement extérieurs : gage de qualité et de volume	47
7.4	Faire contrepoids à la tendance utilitariste.....	47
7.5	Qualité et rayonnement	47
7.6	Formation des doctorants.....	48
8	Implication de l'Université dans la société et l'économie	48
9	Conclusion : se donner les moyens de réussir le changement	49
Partie c – Le dispositif.....		50
10	Changements de périmètre : la dimension romande	50
10.1	Changements de périmètre : les hypothèses envisageables	50

10.1.1	Scénarios impliquant des fusions	50
10.1.2	Scénarios n'impliquant pas de fusions mais des collaborations et des " remaniements parcellaires "	50
10.2	Critères et objectifs en matière de périmètres	51
10.2.1	La question de la taille optimale d'une Haute Ecole	51
10.2.2	Universalité et unicité institutionnelle	51
10.2.3	La question de la disparité des moyens et des salaires	52
10.2.4	La question de la concurrence et des fonds de tiers.....	52
10.2.5	La compatibilité entre les Hautes Ecoles	52
10.2.6	La question des infrastructures	53
10.2.7	La question de l'image	53
10.3	Financement des changements de périmètres	53
10.3.1	Pas de changement de périmètre sans moyens financiers supplémentaires	53
10.3.2	Possibilités de mobilisation de financements cantonaux supplémentaires	54
10.3.3	Possibilités de financements fédéraux supplémentaires	54
10.4	Faisabilité d'une fusion institutionnelle globale	55
10.4.1	Arrangements institutionnels	55
10.4.2	Processus de fusion.....	56
10.4.3	La modification des périmètres extérieurs comme vecteur du changement	57
10.5	Faisabilité des "remaniements parcellaires" et des collaborations à l'échelle de la Suisse occidentale.....	58
10.5.1	Le principe.....	58
10.5.2	La piste de la Faculté romande de médecine et des sciences de la vie	59
10.5.2.1	Le problèmes de la structure actuelle.....	59
10.5.2.2	Envisager le regroupement romand	59
10.5.2.3	Perspective à court terme pour l'UNIL.....	60
10.5.3	Le processus	60
10.6	Conclusion sur les changements de périmètres	60
11	L'équilibre institutionnel et la gouvernance.....	62
11.1	Les rapports entre l'Université et son autorité de tutelle.....	62
11.2	Le découpage interne de l'Université.....	64
11.2.1	Pour une simplification de l'organisation.....	64
11.2.2	Les problèmes de la structure actuelle.....	64
11.2.3	Vers de nouvelles structures	64
11.2.4	Renforcement de l'interdisciplinarité	65
11.2.5	Description succincte d'une structure à trois niveau	65
11.3	Prérogatives des niveaux et organes.....	65
11.3.1	Participation : le principe de la participation démocratique	65
11.3.2	Niveau central.....	66
11.3.2.1	Rectorat.....	66
11.3.2.2	Parlement universitaire	67
11.3.2.3	Instance judiciaire indépendante.....	67
11.3.3	Facultés.....	68
11.3.4	Filières	68
11.4	Financement et incitations.....	69
11.4.1	Cadre général.....	69
11.4.2	Suppression des incitations contre-productives.....	69
11.4.3	Les principes d'un nouveau modèle de financement.....	70
11.4.3.1	Part de financement proportionnelle au nombre d'étudiants	70
11.4.3.2	Financement principal.....	70
11.4.3.3	Les financements externes	70
11.4.3.4	Les financements non cantonaux destinés à la formation	70
11.4.4	Modalités d'application	70
11.5	Statut juridique de l'Université	71
12	Les ressources humaines.....	71
12.1	Une grande diversité	72
12.2	Les inconvénients de la répartition	72
12.3	Dégagement d'une nouvelle logique	73

12.4	Carrière et relève scientifiques.....	73
12.5	La question des salaires des professeurs.....	74
12.6	La professionnalisation de la gestion du personnel.....	74
12.7	Mesures en faveur du corps intermédiaire.....	74
13	Les moyens financiers et logistiques à mobiliser.....	76
13.1	Les facteurs d'augmentation des ressources.....	76
13.2	Les facteurs d'incertitude.....	76
13.3	Gains d'efficacité dans le fonctionnement de l'UNIL.....	77
13.4	Les infrastructures immobilières.....	77
13.5	Conclusion : nouvelles ressources et augmentation de la productivité.....	78
<i>Partie d – La démarche.....</i>		79
14	Stratégie et processus de transformation.....	79
14.1	Les obstacles aux transformations.....	79
14.2	Scénario possible d'une refondation.....	81
14.3	Projet de calendrier général.....	82
14.4	Se donner les moyens de conduire la réforme.....	82
15	Conclusion : pour un renforcement de l'Université.....	84
<i>Partie e - Annexes.....</i>		86
16	Table des matières détaillée.....	87