



AVRIL 2023

23\_LEG\_29

**EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET**  
**sur le Plan stratégique pluriannuel 2022–2027**  
**de l'Université de Lausanne**

## 1. PREAMBULE

Par le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD), le Conseil d'Etat transmet le Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne (UNIL) au Grand Conseil pour adoption. Résultant de négociations tenues entre le Conseil d'Etat et la Direction de l'Université, ledit Plan présente les axes stratégiques de la politique cantonale en faveur de l'Université.

Le Plan stratégique s'inscrit dans une démarche transversale du Conseil d'Etat qui, au travers du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), vise à développer une stratégie harmonisée de promotion de la place académique vaudoise. Dans ce sens, les objectifs qui sont proposés pour l'Université s'inscrivent dans le cadre du [Programme de législature 2022–2027](#) et de la vision du DEF de l'évolution des hautes écoles vaudoises et de leur environnement. De manière analogue, la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP Vaud) dispose également d'un Plan stratégique pluriannuel, élaboré selon les mêmes principes. Quant aux hautes écoles vaudoises de type HES, les orientations stratégiques cantonales sont déclinées au sein du Plan d'intentions cantonal. Ce document sert de base à la négociation de la Convention d'objectifs quadriennale de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) qui est conclue entre les cantons (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le rectorat de la HES-SO et qui définit les missions et les objectifs fixés à la HES-SO par les cantons.

Le Plan stratégique présenté pour adoption au Grand Conseil présente les accents politiques déterminés en début de législature pour la durée de celle-ci auxquels l'Université, en tant qu'institution autonome, sera chargée de répondre dans le cadre de ses missions. Les moyens financiers que nécessiterait sa complète réalisation sont présentés dans l'EMPD pour information. Il ne s'agit pas d'une enveloppe que le Grand Conseil adopterait et qui fixerait la part de la subvention du Canton au titre du Plan stratégique pour l'ensemble de la période. Les montants de la subvention à l'Université, qui sont déterminés notamment en se basant sur le Plan stratégique pluriannuel (art. 19 al.1 [RLUL](#)), sont définis et adoptés dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle et le degré de réalisation du Plan stratégique attendu de l'Université sera arrêté en fonction des ressources allouées par le Grand Conseil.

Cet EMPD est organisé de la manière suivante : le chapitre 2 décrit la démarche adoptée pour élaborer le Plan stratégique 2022–2027 ; le chapitre 3 présente le contexte de la formation supérieure et la place qu'y occupe l'UNIL ; le chapitre 4 présente le « Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne » et constitue le cœur du présent EMPD qui est soumis au Grand Conseil pour adoption. Les conséquences du Plan stratégique sont exposées au chapitre 5.

## 2. DEMARCHE D'ELABORATION

Le « Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne » est formulé sur la base de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne ([LUL](#)) telle que révisée par le Grand Conseil le 30 novembre 2010. Cette loi détermine les modalités d'organisation des relations entre l'Université et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil. Le Plan stratégique représente les accents stratégiques définis par l'autorité politique pour l'Université pour une période quinquennale donnée. Ainsi, s'il rassemble des objectifs définis pour chacune des grandes missions assignées à l'Université, il ne couvre pas la totalité des activités de la Haute école.

Pour rappel, le cycle d'élaboration d'un Plan stratégique se décompose en trois séquences (négociation-adoption-suivi) présentées ci-dessous (voir figure 1).

### 2.1 Négociation

Le processus de négociation entre le DEF, représentant le Conseil d'Etat, et la Direction de l'UNIL se fonde sur le Plan d'intentions de l'UNIL qui définit la stratégie de la Direction pour la durée de son mandat (2021-2026) ; il est préavisé par le Conseil de l'Université. L'élaboration du Plan stratégique intègre également les résultats du suivi pluriannuel du Plan stratégique précédent ainsi que les orientations pour l'enseignement supérieur définies dans le Programme de législature du Conseil d'Etat. Cette démarche permet de définir des objectifs et des mesures adoptés par les deux parties. Certains s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités.

Le Plan d'intentions 2021–2026 de l'Université de Lausanne ainsi que le rapport du suivi pluriannuel du Plan stratégique 2017–2022 de l'UNIL, rédigé par la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES), sont joints en annexe du présent EMPD (annexes 1 et 2 respectivement).

### 2.2 Adoption

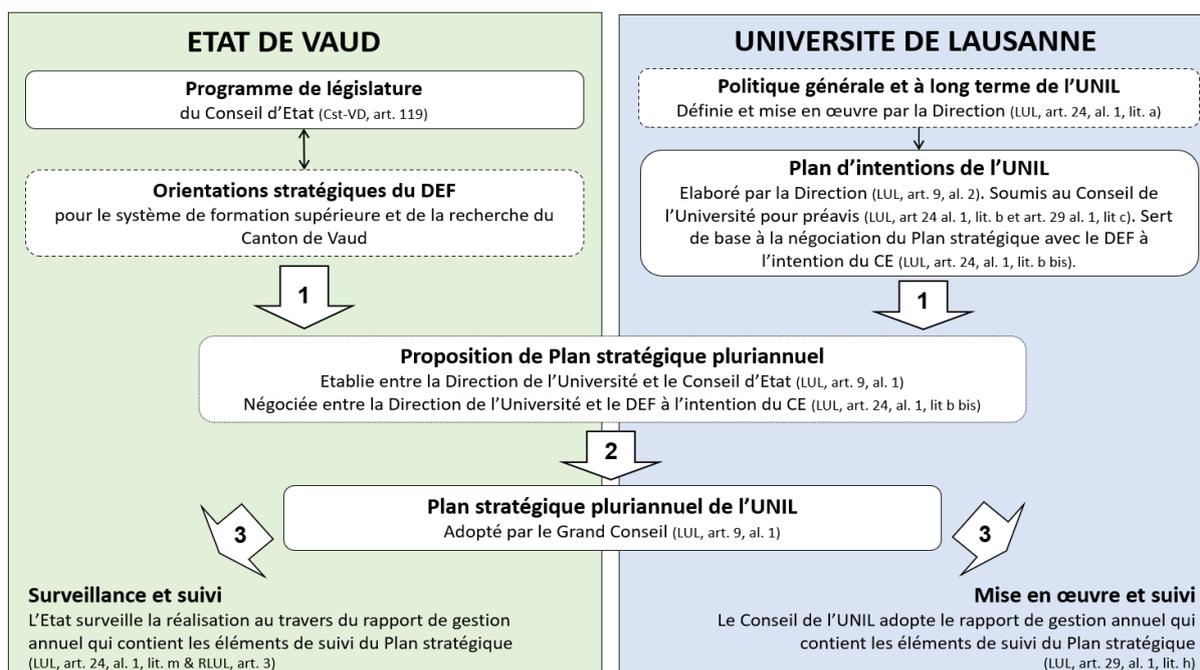
Une fois négociée, la proposition de Plan stratégique du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

### 2.3 Suivi

Le Plan stratégique de l'UNIL fait enfin l'objet d'un suivi annuel par la DGES sur la base, d'un côté, du rapport de gestion de l'UNIL et, d'un autre, des rencontres bilatérales régulières avec la Direction de l'UNIL.

Le présent Plan stratégique est le quatrième, après ceux portant sur les périodes 2007–2012, 2012–2017 et 2017–2022.

**Figure 1 – Principales étapes du processus d'élaboration, d'adoption et de suivi du Plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne (1- Négociation ; 2- Adoption ; 3- Suivi)**



### 3. CONTEXTE DE LA FORMATION SUPERIEURE

Le système de la formation supérieure suisse s'inscrit dans divers contextes en évolution, tant au niveau international que national et cantonal. L'internationalisation de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi que les mutations sociales et économiques en cours mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. D'un côté, les hautes écoles doivent se montrer soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue. D'un autre côté, il est attendu d'elles qu'elles proposent une recherche disciplinaire et interdisciplinaire de haute qualité, responsable et éthique qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovation sociale, technique et économique de la société.

Les hautes écoles, à travers leurs missions que sont l'enseignement, la recherche et les liens à la société, sont appelées à répondre à ces contextes en mutations rapides. Ci-après, les tendances principales sont esquissées sur le plan international, national et cantonal, puis les principaux enjeux qui en découlent pour l'Université sont présentés.

#### 3.1 Les tendances au niveau international

A l'échelle mondiale, de nombreux événements impactent les ordres établis et exigent réactivité, flexibilité et créativité. Tout d'abord, les défis globaux – numériques, climatiques, démographiques et sociétaux, énergétiques ou migratoires – ont des impacts qui s'accroissent à toutes les échelles, que ce soit sur le quotidien de chacun, sur les modèles de gouvernance locale et mondiale ou sur la pérennité des ressources naturelles. Ils mettent les sociétés au défi de trouver rapidement des réponses nouvelles, durables et inclusives à des enjeux complexes et qui dépassent les cadres nationaux. Dans ce contexte, les hautes écoles ont la double charge de faire face à ces bouleversements tout en contribuant, par la production de savoirs et de citoyens formés, à résoudre les grands défis auxquels nos sociétés sont confrontées.

Phénomènes incontournables synonymes à la fois de risques et d'opportunités, la montée en puissance du numérique et les évolutions technologiques métamorphosent les sociétés et les économies de manière accélérée. De l'école à la formation continue, la multiplication des canaux d'information, libérés de nombreuses contraintes d'espace et de temps, redéfinit les processus d'apprentissage et modifie les relations entre l'apprenant et l'enseignant. Au niveau de l'enseignement supérieur, le numérique redéfinit les compétences attendues des diplômées et diplômés à leur entrée sur le marché du travail ainsi que les modes d'enseignement, comme la place du présentiel. En matière de recherche, les outils numériques ouvrent dans tous les domaines des champs d'investigation jusque-là inaccessibles et ont lancé le mouvement de la science ouverte (*Open science*). Véritable changement de paradigme dans la culture académique, la science ouverte, fondée sur la transparence, bouscule les modes de production et de diffusion de la recherche à travers l'accès gratuit aux publications scientifiques et le partage des données de recherche.

En termes d'échelles, les réseaux d'enseignement et de recherche universitaire ont radicalement changé. Les chercheuses et les chercheurs sont de plus en plus mobiles et la compétition pour obtenir des fonds de recherche s'accroît. Les programmes collaboratifs et l'appartenance des institutions à des réseaux de recherche sont devenus des facteurs prépondérants d'attractivité. La concurrence pour attirer les meilleurs talents est aujourd'hui largement européenne et de plus en plus mondiale. La place dans les classements, aussi discutables qu'ils soient, est de plus en plus prépondérante. A ce titre, il importe de relever l'excellente position de la place académique suisse dans les classements et notamment celui d'*Universitas 21*<sup>1</sup>, qui classe non pas les institutions mais les systèmes nationaux de niveau tertiaire : la Suisse se classe au deuxième rang derrière les Etats-Unis en 2020. Ce très bon classement se traduit également dans les rankings traditionnels où l'Université de Lausanne ainsi que la plupart des universités suisses et les écoles polytechniques fédérales figurent parmi les 200 premières institutions mondiales, à savoir dans le premier pour cent des quelque 20'000 universités à travers le monde.

Dans un tel contexte de compétition globalisée, l'attractivité d'une institution et d'un système national de formation supérieure peut rapidement être affectée par des incertitudes d'ordre politique. La Suisse en a fait l'expérience directe après l'acceptation de l'initiative fédérale du 9 février 2014 « contre l'immigration de masse » et son exclusion successive des programmes européens Erasmus+ et Horizon 2020 ; puis plus récemment, en mai 2021, suite à l'abandon des négociations de l'accord-cadre entre la Suisse et l'Union européenne entraînant l'exclusion de la Suisse au programme Horizon Europe, le programme de recherche le plus important et le plus complet au monde doté d'un budget de 95.5 milliards d'euros pour la période 2021–2027. La situation actuelle fait peser de lourdes menaces sur la recherche suisse et les premiers signes d'une érosion de l'attractivité de la place académique suisse et vaudoise apparaissent, avec des chercheuses et des chercheurs qui renoncent à la rejoindre, d'autres qui la quittent.

---

<sup>1</sup> Universitas 21, [U21 Ranking of national Higher Education Systems 2020](#), mars 2020.

### 3.2 L'espace suisse des hautes écoles

Dans un contexte de compétition mondiale, de concurrence et de restriction des moyens publics, alors même que les effectifs estudiantins sont en constante augmentation, la tendance qui s'est dessinée au fil des années sur le plan fédéral est celle d'une harmonisation, d'une répartition et d'un ajustement de certaines tâches à l'échelle nationale dans le but de créer un espace suisse des hautes écoles. Pour garantir la qualité de l'enseignement et de la recherche et faire en sorte que les hautes écoles restent compétitives, une large réforme portant sur l'ensemble du domaine des hautes écoles – les écoles polytechniques fédérales, les universités cantonales (HEU), les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP) – a été entreprise il y a quelques années ; cette réforme structure en un espace commun le champ des hautes écoles, faisant évoluer la répartition des compétences entre la Confédération et les cantons et transformant en profondeur les structures, les modalités de financement et les processus décisionnels du système.

L'entrée en vigueur en 2015 de la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles ([LEHE](#)), puis en 2017 de ses dispositions financières, englobe des aspects de coordination de l'action de la Confédération et des cantons, et des éléments d'encouragement, par le biais de subventions fédérales. Les modalités de financement des HEU et des HES<sup>1</sup> sont harmonisées et conditionnées par les procédures d'accréditation institutionnelle. La nouvelle loi fédérale a surtout constitué un réel changement de conception, puisque c'est l'ensemble des domaines des HEU, des HES et des HEP qui a été placé sous une gouvernance et un pilotage commun (Confédération-cantons), assurés par la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE) qui détermine les conditions cadres de l'ensemble du système<sup>2</sup>. Sur le plan financier, les contributions de la Confédération constituent un des trois piliers fondamentaux du financement des hautes écoles. Les deux autres sont constitués, d'une part, des subventions des cantons sièges des hautes écoles qui constituent la principale source de financement des hautes écoles et, d'autre part, des contributions intercantionales ([AIU](#) et [AHES](#)) qui sont une compensation que les cantons versent à un autre canton pour leurs étudiantes et étudiants qui vont y étudier.

Le dispositif de gouvernance et de pilotage commun entre la Confédération et les cantons est garant de stabilité pour le domaine des hautes écoles. Toutefois, les crises successives que la Suisse traverse depuis 2020 (COVID-19, exclusion du programme européen de recherche Horizon Europe, guerre en Ukraine, crise énergétique) font craindre de fortes contraintes budgétaires fédérales qui risquent d'impacter de manière significative le prochain message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (Message FRI 2025–2028), principal outil pour planifier et coordonner les grandes orientations stratégiques et fixer les contributions fédérales de base de près de quarante hautes écoles suisses. A cela s'ajoute la diminution significative pour un certain nombre de cantons, dont le Canton de Vaud, des contributions financières des cantons pour leurs étudiantes et étudiants immatriculés dans d'autres cantons, suite à l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2022 du nouvel Accord intercantonal universitaire (AIU). Dans ce contexte d'incertitude financière, la défense d'un engagement financier approprié de la part de la Confédération dans la préparation du prochain message FRI 2025–2028 paraît nécessaire.

Sur le plan national, la voix des hautes écoles suisses (HEU, HES et HEP) est portée par swissuniversities, qui en est l'organisation factière, opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 avec l'entrée en vigueur de la LEHE. Dans sa Planification stratégique 2025–2028<sup>3</sup>, qui décrit la vision de la politique des hautes écoles helvétiques et constitue la base de la contribution de swissuniversities au message FRI, swissuniversities fixe l'association complète à Horizon Europe, condition fondamentale pour la compétitivité de la recherche de pointe suisse, comme un des objectifs stratégiques prioritaires. L'exploitation des possibilités offertes par la digitalisation en vue de la transition vers la science ouverte, l'engagement dans la transformation numérique de la société et l'implication pour développer des connaissances et des innovations autant technologiques que sociales pour soutenir la transition vers la durabilité constituent autant d'axes de la planification stratégique de swissuniversities qui mobiliseront les hautes écoles suisses ces prochaines années. Il est en outre attendu des hautes écoles qu'elles forment davantage d'étudiantes et étudiants toujours plus mobiles, qu'elles coopèrent avec les start-ups et favorisent l'innovation, qu'elles promeuvent la relève et l'inclusion en leur sein, qu'elles développent leur portefeuille de formations continues et qu'elles répondent aux pénuries de personnel qualifié notamment dans les domaines MINT (mathématique, informatique, sciences naturelles et techniques) ainsi que dans le domaine de la santé.

---

<sup>1</sup> Les dispositions financières de la LEHE ne s'appliquent pas aux EPF qui sont financées par la Confédération. Quant aux HEP, elles ne perçoivent pas de subventions fédérales.

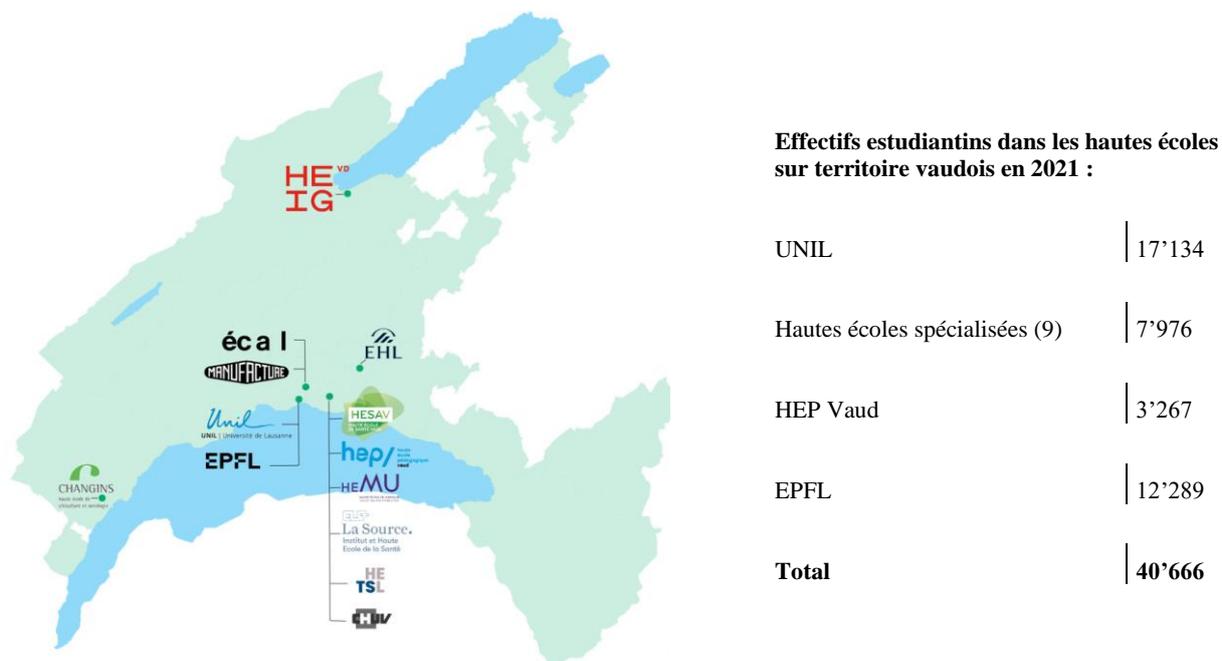
<sup>2</sup> Le Canton de Vaud est en quelque sorte le précurseur de la LEHE, puisque depuis 2005, au niveau politique, toutes les hautes écoles relèvent du même service, la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES).

<sup>3</sup> swissuniversities, [Coordination de la politique des hautes écoles à l'échelle nationale 2025–2028. Planification stratégique](#), mai 2022.

### 3.3 La place académique vaudoise

La place académique vaudoise, avec l'UNIL et ses liens forts avec le CHUV, la HEP Vaud et neuf HES (ECAL, HESAV, HEIG-VD, HEMU, HETSL, La Source, La Manufacture, Changins et EHL), auxquelles s'ajoute l'EPFL, représente un système de formation dense et hautement intégré ; à l'échelle suisse, seul le Canton de Zurich compte la même diversité. Toutes hautes écoles confondues, ce sont plus de 40'000 étudiantes et étudiants en 2021 qui suivent un cursus de niveau tertiaire sur le territoire vaudois, ce qui fait du Canton de Vaud le deuxième canton après Zurich en termes de population estudiantine.

Figure 2 – Le paysage vaudois des hautes écoles



Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme des diplômées et des diplômés hautement qualifiés et recherchés par les employeurs et représente incontestablement un des facteurs de l'attractivité et de la santé économique du Canton. En 2022, le Canton de Vaud a encore une fois confirmé sa position de place technologique très attractive pour les start-ups en plaçant 25 de ses start-ups dans le TOP 100 Swiss Startup Award<sup>1</sup>. Cette excellente performance est un des reflets de la vitalité de la recherche dans les hautes écoles sises sur le territoire vaudois et de la politique active de soutien aux hautes écoles et de promotion économique portée par le Canton. Parmi les outils cantonaux de promotion, il faut relever l'importance de la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) qui soutient la création d'entreprises à contenu innovant qui collaborent avec une haute école ou un centre de recherche, ainsi que le rôle de l'association Innovaud lancée en 2012 par le Conseil d'Etat et dédiée au soutien et à la promotion de l'innovation. Innovaud coordonne notamment les sept technopôles vaudois, qui entretiennent des liens étroits avec une ou plusieurs hautes écoles du Canton.

Une prise de conscience généralisée s'est développée ces dernières années quant aux retombées positives des hautes écoles sur leur environnement immédiat (région ou canton). Des rapports indiquent un retour sur l'investissement dans les hautes écoles très positif : chaque franc investi en génère plusieurs en retombées économiques, favorables pour la région<sup>2</sup>. Le lancement d'une étude sur l'impact des hautes écoles vaudoises sur l'économie cantonale (retombées financières et en termes d'emploi notamment) est d'ailleurs inscrit comme objectif dans le Programme de législature 2022–2027. Plusieurs cantons ont conçu des stratégies de développement où la recherche et l'innovation figurent en bonne place et mettent la place académique vaudoise au défi de maintenir sa dynamique et de rester compétitive.

<sup>1</sup> TOP 100 Swiss Startups, [The TOP 100 Swiss Startup Award 2022](#), 7.9.2022.

<sup>2</sup> De telles estimations ont été réalisées au cours des 20 dernières années pour les universités de Bâle, Berne, Fribourg, Lucerne, Neuchâtel et St-Gall, les deux EPF, ainsi que pour l'Université de Lausanne en 2007 : Nilles, Délia et Laure Dutoit. 2007. *Université de Lausanne. Son impact financier au cours de la période 1999–2005*, 2007.

Le même constat est valable pour la Suisse qui figure en 2022 à nouveau à la première place de l'Indice mondial de l'innovation<sup>1</sup> qui prend le pouls des tendances mondiales les plus récentes en matière d'innovation et classe les performances de l'écosystème de plus d'une centaine d'économies au monde. La Suisse est également en tête du Tableau de bord européen de l'innovation<sup>2</sup> publié par la Commission européenne qui compare les performances nationales en matière d'innovation. Cette position de leadership que la Suisse occupe depuis plusieurs années est le fruit d'un écosystème riche et d'un environnement de la recherche, privée et publique, extrêmement performant. Maintenir un tel positionnement nécessite de soigner cet écosystème et, pour ce qui est du rôle de l'Etat, d'assurer les conditions cadres optimales. Le soutien public à la formation et à la recherche est dans ce contexte particulièrement précieux.

Les hautes écoles vaudoises ont affronté ces deux dernières années des défis d'une ampleur inédite. La crise du Coronavirus les a heurtées de plein fouet, leur imposant d'abord la poursuite de l'enseignement à distance, puis, lors du retour en présentiel, l'instauration du certificat Covid. Les mesures sanitaires prises dans le monde entier ont freiné les échanges, réduit drastiquement la mobilité étudiante comme académique, limité les occasions de partage avec la cité. Sur le terrain politique, l'abandon de l'accord-cadre par le Conseil fédéral a entraîné l'exclusion de la Suisse – reléguée au rang d'Etat tiers – du programme Horizon Europe, menaçant les collaborations internationales et la place des institutions suisses dans l'Europe de la recherche.

Face à la crise sanitaire, les hautes écoles vaudoises ont su jouer pleinement le rôle que le pays attend d'elles. Elles ont apporté leurs compétences scientifiques dans la lutte contre la pandémie, l'éclairant sous tous ses aspects : sanitaire bien sûr, mais aussi économique, sociologique, psychologique. Elles ont apporté aux personnes en charge des politiques publiques les éléments factuels nécessaires pour fonder leurs décisions. Elles ont aussi veillé à ce que la crise ne les freine pas dans leurs missions essentielles. L'enseignement comme la recherche et le service à la cité ont pu se poursuivre, de nouvelles collaborations ont vu le jour ou se sont renforcées, les mesures touchant les étudiantes et étudiants ont été déployées de façon coordonnée à l'échelle cantonale et nationale.

### **3.4 L'UNIL dans ses différents contextes**

Organisée en sept facultés (Théologie et Sciences des Religions ; Droit, Sciences Criminelles et Administration publique ; Lettres ; Sciences Sociales et Politiques ; Hautes Etudes Commerciales ; Géosciences et Environnement ; Biologie et Médecine), l'Université de Lausanne propose 15 bachelors et 42 masters. Ses activités s'articulent autour des trois grands axes que sont les sciences humaines et sociales, la médecine et les sciences de la vie, et les sciences de l'environnement. Ce profil, qui distingue l'UNIL dans le paysage suisse de la formation supérieure, est le fruit d'options stratégiques dont celles prises par les autorités politiques au tournant des années 2000 avec le Projet triangulaire. Pour rappel, ce projet visait l'amélioration de la formation et la recherche à l'UNIL, à l'UNIGE et à l'EPFL grâce à de nouvelles ressources et à une meilleure collaboration. L'UNIL développait les sciences de la vie, notamment la génomique, et les sciences sociales et humaines, tandis que l'UNIGE reprenait la pharmacie au sein de l'Ecole romande de pharmacie, et que les sciences fondamentales – les mathématiques, la physique et la chimie – rejoignaient l'EPFL. A l'UNIL, cela avait mené en 2003 à la dissolution de la Faculté des Sciences et à la création de la Faculté de Biologie et de Médecine et de la Faculté des Géosciences et de l'Environnement, qui fêteront en 2023 vingt ans d'existence.

#### *3.4.1 L'UNIL dans le contexte international*

Si la prétention des rankings à mesurer la qualité des institutions est contestée par les spécialistes de l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur, il n'en demeure pas moins que les rankings internationaux des hautes écoles sont lus et qu'ils confèrent une grande visibilité aux institutions classées. Une bonne position dans ces classements élargit le choix de partenaires potentiels de toute haute école. En l'occurrence, les résultats sont flatteurs, puisque l'UNIL se retrouve systématiquement parmi les 200 meilleures universités au monde.

Dans le domaine des sciences de la vie, l'UNIL bénéficie d'un leadership internationalement reconnu, notamment à travers sa collaboration étroite avec le CHUV, classé en 2021 parmi les 10 meilleurs hôpitaux dans le monde par le magazine Newsweek<sup>3</sup>. Les scientifiques de l'UNIL y mènent des recherches aussi bien fondamentales que cliniques et translationnelles. Les travaux et avancées notoires, par exemple dans le domaine de l'immunologie font de Lausanne un centre d'excellence en oncologie unique en Europe.

---

<sup>1</sup> Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), [Indice Mondial de l'Innovation : Résumé](#), 2022.

<sup>2</sup> Commission européenne, [European Innovation Scoreboard 2022 and Regional Innovation Scoreboard 2021](#), septembre 2022

<sup>3</sup> Newsweek, [World's Best Hospitals 2021](#), 2021.

En 2015, le Ludwig Institute for Cancer Research (LICR) a décidé d'établir la capitale vaudoise comme l'une des quatre branches mondiales à la pointe de la recherche sur le cancer à travers un engagement financier exceptionnel de plus de 10 millions par an sur une durée de trente ans. Une nouvelle étape a été franchie en automne 2022 dans le développement des sciences de la vie avec l'adoption par le Grand Conseil du crédit d'ouvrage visant la construction d'un bâtiment destiné à accueillir sur le site du Biopôle les groupes de la branche lausannoise du LICR, soit près de 250 chercheurs. L'enjeu à venir est le renouvellement de la convention avec le LICR, après une évaluation très positive de la première phase de collaboration, en vue de pérenniser la branche lausannoise en tant que leader mondial dans le domaine.

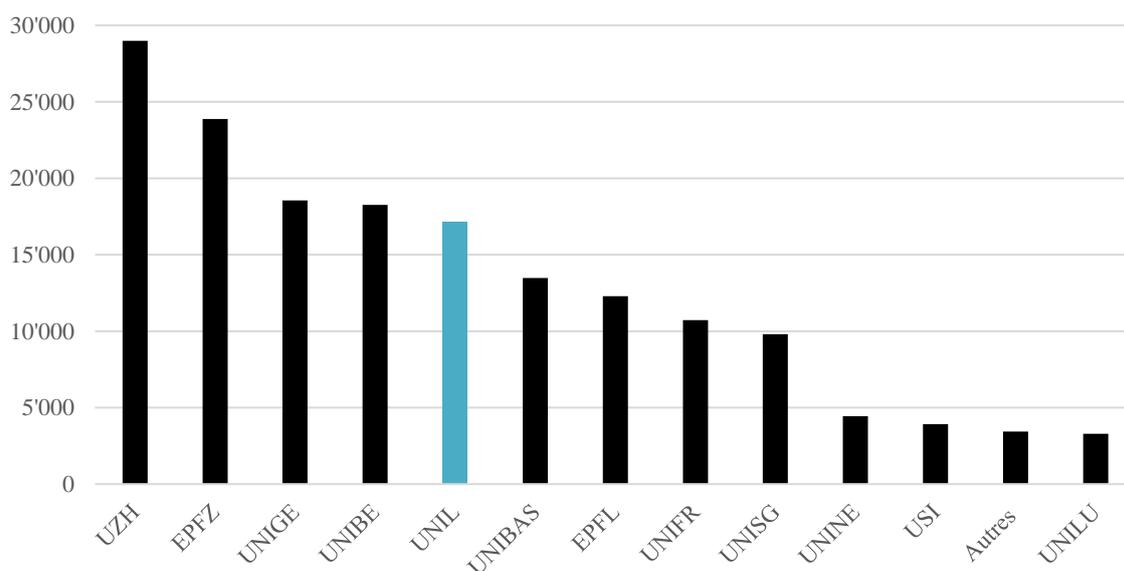
Toujours dans le domaine des sciences de la vie, le prix Nobel de chimie octroyé en 2017 au Professeur honoraire Jacques Dubochet et l'inauguration consécutive, en 2021, du « Dubochet Center for Imaging » nous rappellent l'excellence de la place académique vaudoise. Cette plateforme, unique en Suisse et dans les pays avoisinants, offre aux chercheuses et chercheurs la possibilité d'utiliser les microscopes les plus performants au monde dans le domaine de la cryo-microscopie électronique. La plateforme a déjà fait ses preuves en permettant la détermination de la protéine « spike » du variant Omicron du coronavirus responsable de la maladie COVID-19 en un temps record.

La compétitivité internationale de la recherche de l'UNIL se traduit également dans l'obtention de fonds de recherche européens. Entre 2017 et 2020, l'UNIL a perçu en moyenne CHF 17 millions par an de financements européens. La majeure partie des financements européens concerne les prestigieuses bourses individuelles (ERC Grants et bourses postdoctorales Marie Skłodowska-Curie). Entre 2018 et 2021, 11 bourses individuelles ont été octroyées par année en moyenne. Depuis juillet 2021, à la suite de l'exclusion de la Suisse du programme Horizon Europe, ces instruments ne sont plus ouverts aux chercheuses et chercheurs suisses. Les mesures prises par le Conseil fédéral en vue de pallier de manière transitoire l'inaccessibilité des appels d'offres et financements pour les projets individuels européens sont certes à saluer, mais les financements mis à disposition par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) ne pourront pas compenser la perte en termes de réseaux et de prestige occasionnée par la non-association au programme. Ni la valeur des réseaux de recherche multinationaux, ni la concurrence internationale ne peuvent être simulées par des instruments d'encouragement au niveau national.

#### 3.4.2 L'UNIL dans le contexte national

En termes d'effectifs étudiants, l'Université de Lausanne se situe, avec 17'134 étudiantes et étudiants à la rentrée 2021, en cinquième position en Suisse après l'Université de Zürich, l'EPFZ, l'Université de Genève et l'Université de Berne (figure 3). Elle compte 10% de l'effectif étudiant total des hautes écoles universitaires et est celle qui a connu la plus forte croissance durant la dernière décennie. Le poids de l'UNIL au niveau suisse est remarquable dans des domaines tels que la médecine humaine (19% des étudiantes et étudiants des HEU en 2021), les sciences de la vie (15%), les sciences économiques (14%). Il est à noter que certains domaines, comme les sciences criminelles, sont exclusivement enseignés à l'UNIL.

**Figure 3 – Universités suisses : 168'190 étudiant-e-s** (source : OFS)



La croissance des effectifs estudiantins de l'UNIL de 42% entre 2010 et 2021 est supérieure de 14 points à la moyenne suisse qui se situe autour de 28% (tableau 1). La hausse des effectifs a non seulement été porteuse d'un dynamisme exceptionnel pour l'UNIL, mais elle a également nécessité des mesures soutenues pour garantir la qualité des enseignements et des conditions d'études. Notons l'augmentation spectaculaire du nombre d'étudiantes et étudiants à la rentrée 2020, corollaire des mesures exceptionnelles décidées pour les examens de printemps et automne 2020 afin de tenir compte de la situation pandémique (non-comptabilisation des échecs et droit de retrait des examens sans justification qui ont entraîné une réduction significative de l'effet sélectif, notamment au terme de l'année propédeutique). Cette augmentation conjoncturelle aura sans nul doute des répercussions durables dans les années à venir et nécessitera la mise à disposition de moyens adéquats pour le recrutement de nouveau personnel enseignant, afin que l'évolution du taux d'encadrement suive celle des effectifs estudiantins.

**Tableau 1 – Etudiant-e-s dans les hautes écoles et instituts universitaires suisses en 2010 et 2020, poids au niveau suisse et croissance entre 2010 et 2021** (source : OFS)<sup>1</sup>

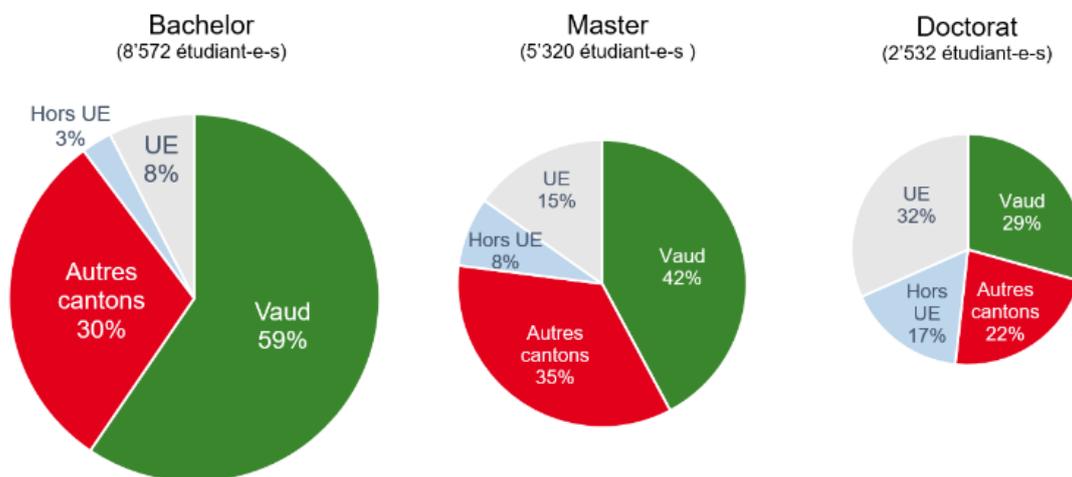
Hautes écoles universitaires (HEU)	2010–2011		2021–2022		Croissance 2010–2021
	Effectifs	HEU/CH	Effectifs	HEU/CH	
Université de Bâle (UNIBAS)	12'367	9%	13'486	8%	9%
Université de Berne (UNIBE)	14'442	11%	18'251	11%	26%
Université de Fribourg (UNIFR)	9'651	7%	10'724	6%	11%
Université de Genève (UNIGE) <sup>2</sup>	15'666	12%	18'560	11%	18%
<b>Université de Lausanne (UNIL)</b>	<b>12'066</b>	<b>9%</b>	<b>17'134</b>	<b>10%</b>	<b>42%</b>
Université de Lucerne (UNILU)	2'450	2%	3'282	2%	34%
Université de Neuchâtel (UNINE)	4'215	3%	4'435	3%	5%
Université de St-Gall (UNISG)	6'996	5%	9'795	6%	40%
Université de Zurich (UZH)	26'134	20%	28'988	17%	11%
Università della Svizzera italiana (USI)	2'848	2%	3'922	2%	38%
Autres <sup>2</sup>	695	1%	3'438	2%	
EPF Lausanne	7'980	6%	12'289	7%	54%
EPF Zurich	15'984	12%	23'886	14%	49%
<b>Total (y compris EPF)</b>	<b>131'494</b>		<b>168'190</b>		<b>28%</b>

Rentrée 2020 mise à part, la forte progression des effectifs estudiantins à l'UNIL s'explique par la vitalité démographique suisse et vaudoise, la hausse du nombre de jeunes qui obtiennent une maturité gymnasiale ainsi que par l'attractivité de l'UNIL auprès des jeunes venant des autres cantons et de l'étranger. Si la moitié des étudiantes et étudiants proviennent du Canton de Vaud, 30% proviennent d'autres cantons (majoritairement de cantons romands) et 20% de l'étranger. Cette répartition est très stable au fil des ans. Si l'on examine la provenance des étudiantes et étudiants selon le niveau d'études (bachelor, master, doctorat), on constate que la part d'étudiantes et étudiants détenteurs d'un titre d'accès étranger augmente avec le niveau d'études, ce qui n'est guère surprenant. La mobilité estudiantine s'accroît en parallèle de la spécialisation des étudiantes et étudiants dans leur domaine et de leur avancée dans les études. Ainsi, à l'UNIL, au niveau bachelor, les étudiantes et étudiants provenant de l'étranger représentent à peine plus de 10% de l'effectif total alors qu'ils sont près de 50% au niveau du doctorat (figure 4).

<sup>1</sup> Personnes immatriculées dans les hautes écoles et inscrites dans les cursus de Licence/diplôme, Bachelor, Master, Doctorat ou en formation continue, approfondie ou autre.

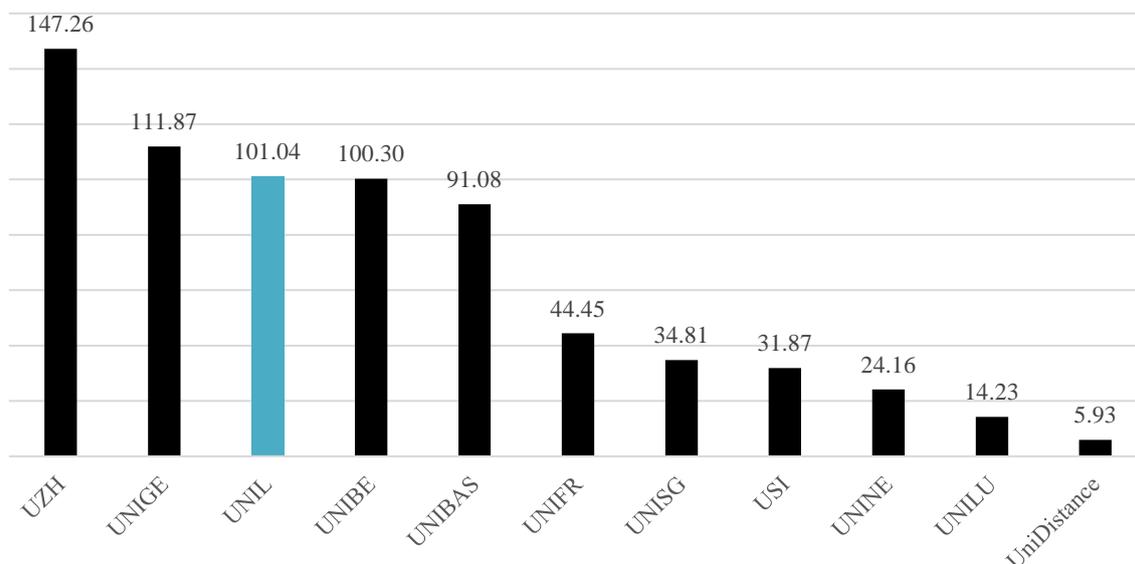
<sup>2</sup> Les chiffres de l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement (IHEID) sont publiés sous la catégorie « Université de Genève » pour l'année académique 2010-2011 et sous « Autres » pour 2021-2022.

**Figure 4 – Provenance des étudiant e s UNIL inscrits en Bachelor, Master et Doctorat, automne 2021** (source : UNIL)



La forte position de l'UNIL sur le plan national se constate également par la part importante que l'UNIL perçoit du montant total des subventions fédérales. En 2022, avec une subvention de CHF 101.04 millions (figure 5), elle perçoit plus de 14% de l'enveloppe totale attribuée aux dix universités cantonales, sachant qu'en 2010 cette part s'élevait à 11.8%. Cette progression est non seulement le reflet de la croissance importante enregistrée au niveau des effectifs estudiantins, mais aussi l'expression de la performance de l'institution en matière de recherche.

**Figure 5 – Contributions de base fédérales aux universités suisses en 2022 : CHF 707 millions** (source : DEFR)



L'excellente compétitivité de la recherche de l'UNIL se traduit aussi dans l'augmentation de 63% de fonds décrochés auprès du Fonds national suisse (FNS) entre 2010 et 2021, passant de CHF 48,62 millions à CHF 79.07 millions et dans la part grandissante que l'UNIL obtient sur la totalité des fonds octroyés : avec + 0.9 points, c'est la troisième plus forte croissance enregistrée entre 2010 et 2021 après l'EPFZ et l'Université de la Suisse italienne.

La qualité de la recherche lausannoise a, entre autres, été récompensée par l'obtention en 2020 d'un nouveau Pôle de recherche national (PRN) sur les microbiomes. Les PRN sont des programmes de recherche d'importance nationale financés par la Confédération qui permettent de développer des projets de recherche de longue durée sur des thèmes de portée stratégique pour la recherche et l'innovation en Suisse. Co-dirigé par un professeur de l'UNIL et une professeure de l'ETHZ, le « PRN Microbiomes » repose sur une approche expérimentale pour étudier l'interaction des micro-organismes dans différents systèmes (humain, animal, végétal et environnemental). Il bénéficie d'une contribution fédérale de CHF 16.1 millions sur la période 2020–2023, reconductible sous condition d'évaluation positive pour deux périodes quadriennales, jusqu'en 2031.

### 3.4.3 L'UNIL dans le contexte vaudois

En 2021, le Canton de Vaud comptait quelques 823'000 habitants, soit 9.4 % de la population suisse. Sur les dix dernières années, le Canton a montré une vitalité démographique plus soutenue (croissance de 13.4%) que la moyenne nationale (9.9%) (tableau 2). Selon le scénario de référence des perspectives démographiques de l'OFS 2022, la population vaudoise devrait continuer à croître pour atteindre près d'un million d'habitants en 2040. La structure par âge de la population subira de profonds bouleversements avec notamment un vieillissement important de la population. Ainsi, la proportion de Vaudoises et Vaudois âgés de 20 à 24 ans devrait graduellement diminuer de 6.2% en 2021 à 5.8% en 2040, alors que la proportion de personnes de plus de 65 ans dépassera les 20%, contre moins de 17% à l'heure actuelle.

**Tableau 2 – Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le Canton de Vaud en 2011 et 2021 et population résidente permanente attendue en 2040 selon le scénario démographique cantonal « référence » de l'OFS (source : OFS)**

Population	2011	2021	Croissance 2011–2021	2040	Croissance 2021–2040
<b>Suisse</b>	7'954'662	8'738'791	+ 9.9%	10'015'412	+ 14.6%
<b>Canton de Vaud</b>	<b>725'944</b>	<b>822'968</b>	<b>+ 13.4%</b>	<b>989'228</b>	<b>+ 20.2%</b>
<b>Part vaudoise</b>	9.1%	9.4%	-	9.88%	-
<b>Vaudois-e-s 20-24 ans</b> (% population VD)	47'816 (6.6%)	50'994 (6.2%)	+ 6.6%	57'592 (5.8%)	+ 13%
<b>Vaudois-e-s ≥ 65 ans</b> (% population VD)	114'920 (15.8%)	137'594 (16.6%)	+ 18.9%	201'972 (20.4%)	+ 47.8%

Ce contexte démographique se répercute de plusieurs façons sur les hautes écoles vaudoises. En premier lieu, elles doivent continuellement adapter leurs capacités à dispenser un enseignement de qualité à des effectifs d'étudiantes et étudiants en constante en augmentation. Elles doivent également faire en sorte de s'adresser à la population dans toute sa diversité culturelle et socio-économique. Enfin, elles doivent répondre aux besoins en formation de personnel qualifié, notamment dans le domaine de la santé dans un marché du travail marqué par le vieillissement de la population.

A ce titre et pour pallier la pénurie de médecins, il est important de relever les efforts consentis par l'UNIL pour augmenter sa capacité de formation, doublée en un peu plus de dix ans. L'Université est en passe d'atteindre la cible de 245 diplômes de master en médecine délivrés par année. Elle contribue également à la formation aux métiers de la santé en développant les compétences avancées des infirmières et infirmiers à travers notamment la filière de Master en pratique infirmière spécialisées (IPS) – une spécificité du Canton de Vaud – inscrite depuis 2018 dans la Loi cantonale sur la santé publique comme une profession de la santé avec ses propres responsabilités.

Outre sa contribution aux métiers de la santé, l'UNIL contribue activement au marché du travail, même si toutes les formations qu'elle offre n'ont pas de vocation directement professionnalisante. Axés davantage que les formations HES et HEP sur le développement de l'esprit critique et portés vers la culture et la formation scientifique, les cursus des universités dotent en effet les étudiantes et étudiants de compétences transversales également très recherchées, comme en témoigne la bonne intégration sur le marché du travail des diplômées et diplômés universitaires.

En Suisse, cinq ans après l'obtention d'un master universitaire, seuls 2.3% d'entre eux étaient au chômage en 2021<sup>1</sup> (contre 5.1% de la population active, selon les modes de calcul du Bureau international du travail<sup>2</sup>).

L'UNIL occupe une place déterminante dans l'enseignement supérieur vaudois avec environ 42% des étudiantes et étudiants de l'ensemble des hautes écoles sises sur le territoire cantonal (UNIL, EPFL, HES et HEP). Elle joue un rôle prépondérant dans un tel écosystème, de par sa taille mais surtout grâce aux liens privilégiés qu'elle a tissés avec les autres institutions. Outre des masters conjoints avec la HES-SO et avec la HEP, des milliers d'heures d'enseignement échangées avec l'EPFL (avec laquelle elle partage le plus grand campus universitaire de Suisse), elle mène une politique active de partenariat et d'ouverture sur la société qui contribue à la vitalité de l'écosystème d'innovation du Canton. Le lancement, en 2019, d'Enterprise for Society (E4S) avec l'IMD et l'EPFL, une plateforme à l'intersection entre économie, management et technologie, veut inspirer un système économique durable et inclusif et former les cadres de demain aux défis de la durabilité et de la responsabilité sociale. Il a accueilli en 2021 la première volée de son « Master of Sustainable Management and Technology ». En 2020, l'UNIL et l'EPFL ont lancé le Centre CLIMACT avec l'objectif de développer des solutions aux impacts environnementaux du changement climatique (air, eau et terre) et ses conséquences sociétales (approvisionnement alimentaire, santé et bien-être, systèmes de production et villes).

Les expertises du Centre de Compétence en Durabilité de l'UNIL sont toujours davantage mobilisées et reconnues par les administrations publiques – par exemple la Ville de Genève, la Ville de Lausanne ou le Canton du Valais – qui sollicitent son expertise dans l'élaboration de leur plan Climat, alors que l'Office fédéral de l'environnement a confié à l'UNIL son projet sur l'évaluation des services écosystémiques dans les parcs suisses d'importance nationale. Rappelons enfin que selon un classement réalisé en 2021 par le WWF<sup>3</sup> prenant en compte 28 hautes écoles helvétiques, l'UNIL se positionne, avec un score de 88,17 points sur 100, à la seconde place au niveau de la durabilité, juste après l'École polytechnique fédérale de Zurich (89,92). En 2019, elle s'était placée en tête de ce classement.

L'UNIL s'est engagée depuis de nombreuses années dans la science citoyenne, en s'investissant activement à favoriser les collaborations et le dialogue entre la recherche qui est menée entre ses murs et la société, que ce soient les écoles, les adultes, les familles, les associations, les entreprises ou les collectivités publiques. Au travers de son Service de la culture et de la médiation scientifique ou de ses portes ouvertes annuelles « les Mystères de l'UNIL » et ses 10'000 visiteurs, l'UNIL et ses collaboratrices et collaborateurs œuvrent à partager leurs idées et à créer le débat autour des enjeux scientifiques, socio-économiques et culturels. Par ailleurs, des formats de recherche comme la recherche participative ou la recherche-action sont développés pour intégrer les besoins, compétences et savoirs des acteurs sociaux dans les activités de recherche et promouvoir l'innovation, notamment sociale par la recherche. Quant au HUB Entrepreneuriat et Innovation, né en 2019 avec la mission de promouvoir l'entrepreneuriat en donnant aux étudiantes et étudiants des compétences d'esprit d'initiative, d'autonomie, et de gestion de projets, il commence à se faire une place dans le dispositif entrepreneurial vaudois et sera appelé à se développer sur la période couverte par le présent Plan stratégique.

#### 3.4.4 L'UNIL et ses infrastructures

En matière d'infrastructures, la période couverte par le précédent Plan stratégique a permis la planification et la mise en œuvre d'un nombre important de projets. Une réalisation majeure a été le bâtiment Vortex, inauguré en 2020, qui offre 712 logements destinés aux étudiants et hôtes académiques, ainsi qu'une salle polyvalente, un restaurant, des commerces, une garderie et des locaux associatifs. En 2018, l'UNIL a également inauguré, au cœur de la cité hospitalière du CHUV, le bâtiment Agora dédié à la recherche sur le cancer. Divers projets d'infrastructures d'importance seront finalisés ces prochaines années, en particulier celui de l'agrandissement du bâtiment Unithèque qui héberge la Bibliothèque cantonale et universitaire et dont la mise en service est prévue dès 2024. Des travaux d'agrandissement du bâtiment Génopode ont également été lancés en 2022 pour héberger le laboratoire de cryo-microscopie du Centre d'imagerie Dubochet, en attendant la construction du nouveau bâtiment des sciences de la vie qui devrait accueillir ses premiers scientifiques, étudiantes et étudiants à l'horizon 2026.

Le développement d'autres projets stratégiques tels que le nouveau bâtiment pour les sciences humaines ou le Centre coordonné de compétences cliniques (C4), fruit d'un partenariat avec le CHUV et les hautes écoles de santé vaudoises sur le Campus Santé, contribuent aussi à renforcer le positionnement de l'UNIL sur la place académique vaudoise et suisse. Ce développement s'opère également dans le domaine phare des sciences de la vie, qui se déploie en partenariat avec le CHUV.

---

<sup>1</sup> Office fédéral de la statistique, [Taux de chômage au sens du BIT des diplômés des hautes écoles cinq ans et une année après l'obtention du diplôme](#), 28.04.2022.

<sup>2</sup> Office fédéral de la statistique, [Taux de chômage au sens du BIT, valeurs brutes et désaisonnalisées](#), 20.02.2023.

<sup>3</sup> WWF/econcept, [La durabilité dans les hautes écoles suisses. Rapport d'évaluation 2021](#), mai 2021.

Trois nouveaux bâtiments seront mis à disposition grâce aux crédits d'investissement accordés par le Grand Conseil en novembre 2022, pour un montant total de plus 178 millions de francs. Ces investissements permettront la construction d'un nouveau bâtiment sur le site de l'Université de Lausanne ainsi que celle d'un bâtiment destiné à la médecine de précision et à l'immuno-oncologie sur le site du Biopôle à Epalinges. Les investissements permettront en outre l'acquisition d'équipements spécifiques pour le troisième bâtiment dédié au prestigieux Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer, également situé sur le site du Biopôle.

Sur le plan de la durabilité et de la sobriété énergétique, plusieurs projets d'envergure sont en cours de réalisation sur le campus. Le remplacement de la production de chaleur centralisée permettra à partir de 2025 de substituer le gaz et le mazout par une source d'énergie renouvelable grâce à des pompes à chaleur utilisant l'eau du lac. Ce projet permettra une décarbonation significative du campus. Le statut de *Grand consommateur*, défini par la Loi sur l'énergie, impose à l'UNIL un objectif d'efficacité énergétique pour la période 2018–2027. Cet objectif sera atteint grâce à un large programme d'interventions ponctuelles sur les principaux bâtiments de l'Université.

**Tableau 3 – Projets de construction et de rénovation en cours à l'Université de Lausanne**

<b>Infrastructures planifiées</b>	<b>Site</b>	<b>Échéance prévue</b>	<b>Prochaine étape</b>
<b>Centre Dubochet, CryoTEM</b> (provisoire) Extension Génopode	Dorigny	Juillet 2023	Mise en service
<b>Entretien lourd crédit cadre 2018–2021</b> Travaux d'entretien (notamment façades, toitures, installations techniques) sur divers bâtiments du campus	Dorigny	Août 2023	Travaux en cours
<b>Unithèque</b> Extension et mise en conformité de l'existant	Dorigny	2024 Mise en service partielle	Mise en service de l'extension
<b>Station de pompage</b> Rénovation et extension	Dorigny	2024	Travaux en cours
<b>Centrale de chauffe</b> Remplacement des installations de production de chaleur	Dorigny	2025	Adoption de l'EMPD Crédit d'ouvrage par le Grand Conseil
<b>Nouveau bâtiment des Sciences de la vie</b>	Dorigny	2026	Dépôt du dossier d'enquête
<b>Nouveaux bâtiments Biopôle</b> (LICR et médecine de précision/immuno-oncologie)	Epalinges	2026	Travaux en cours (LICR) Début du chantier (médecine de précision/immuno-oncologie)
<b>Bugnon 9 et 7a</b> Rénovation des bâtiments du Bugnon 9 et 7a	Bugnon	2028	Etudes préalables
<b>Nouveau bâtiment C4</b>	Bourdonnette	2026	Octroi de l'autorisation de construire
<b>Nouveau bâtiment des Sciences humaines</b>	Dorigny	2028	Avant-projet
<b>Amphipôle</b> Rénovation des ailes du bâtiment	Dorigny	2028	Demande de crédit d'ouvrage
<b>Grands Consommateurs LVLene</b> Interventions sur divers bâtiments	Dorigny-Bugnon	2030	Demande du crédit d'ouvrage 2 <sup>e</sup> étape

## 4. PLAN STRATEGIQUE 2022–2027 DE L'UNIVERSITE DE LAUSANNE

Conformément aux dispositions légales, la négociation du Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne s'est fondée sur le Plan d'intentions 2021–2026 élaboré par l'UNIL (annexe 1). Ce dernier, préavisé favorablement par le Conseil de l'Université le 23 mai 2022, expose la vision de la Direction de l'UNIL sur le positionnement de la Haute école au sein du paysage suisse et international de la formation tertiaire, ainsi que sur le rôle que l'institution veut jouer dans la société. Considérant la période de crises majeures que la société contemporaine traverse, du climat à la biodiversité en passant par les impacts sanitaires, sociaux, économiques de la pandémie COVID-19, crises auxquelles s'ajoutent des guerres et une société bouleversée par des progrès technologiques croissants, la Direction de l'UNIL a identifié dans son Plan d'intentions sept enjeux prioritaires pour l'institution, dont 5 enjeux sociétaux et 2 enjeux d'ordre institutionnel : 1. *L'UNIL et la transition écologique* ; 2. *Diversité égalité et inclusion* ; 3. *Le renforcement continu de la place, de l'image et l'impact des sciences* ; 4. *L'UNIL et la santé* ; 5. *L'UNIL et les technologies numériques* ; 6. *Repenser l'enseignement, la recherche et les carrières dans un monde (post)COVID* ; 7. *Relations interinstitutionnelles*.

Le Plan d'intentions de la Direction expose les mesures que celle-ci entend mettre en œuvre pour assurer la conduite de l'institution dans les missions qui lui sont attribuées par la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne. L'accent est mis sur une Université ouverte sur son environnement, répondant aux besoins accrus de diplômées et diplômés hautement formés et compétents, soucieuse d'apporter sa contribution au développement du Canton et engagée dans l'accompagnement des grands défis et transitions sociétales.

Pour sa part, le Conseil d'Etat a arrêté dans son Programme de législature 2022–2027 les axes et les mesures prioritaires pour garantir le positionnement et la prospérité du Canton dans la durée. Le Conseil d'Etat s'engage à consolider les hautes écoles et leurs infrastructures, comme pôles d'excellence, à renforcer leur rayonnement international en soutenant la recherche, pour compenser notamment les effets pénalisants de la non-association de la Suisse au programme-cadre de recherche européen Horizon Europe 2021–2027. Il souhaite également valoriser les retombées positives des hautes écoles sur l'économie vaudoise et, avec elles, mettre sur pied un dispositif pour pallier les pénuries de personnels sur le moyen et le long terme (mesure 1.6). Les hautes écoles, et l'UNIL en particulier, ont par ailleurs un rôle majeur à jouer pour contribuer à d'autres mesures du Programme de législature, notamment en termes de durabilité, de transition numérique et d'innovation.

Ce Plan stratégique repose donc à la fois sur les intentions de la Direction de l'UNIL, les conclusions du rapport de suivi pluriannuel du Plan stratégique 2017–2022 (annexe 2) et sur le Programme de législature 2022–2027 du Conseil d'Etat. Les enjeux prioritaires pour l'Université de Lausanne s'inscrivent pour certains dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente, alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités pour le Canton. Encadré par le Programme de législature, ce Plan stratégique s'inscrit également dans la continuité de la planification stratégique de swissuniversities 2025–2028 et des priorités établies au niveau national pour l'ensemble du domaine des hautes écoles.

La structure du Plan stratégique s'organise autour des missions fondamentales de l'Université que sont l'enseignement, la recherche, les liens à la société ainsi que le développement de la politique institutionnelle. Pour chacun de ces quatre axes, des objectifs stratégiques, des mesures opérationnelles et des critères de réalisation ont été négociés. Ils sont détaillés ci-dessous.

### 4.1 Premier axe – L'enseignement

Le premier axe stratégique comprend les objectifs que le Conseil d'Etat fixe à l'Université de Lausanne pour sa mission première, l'enseignement, qui se caractérise par son lien étroit à la recherche et aux savoirs les plus pointus, ainsi que par son ouverture au monde. Ces objectifs répondent principalement à des attentes de la société en relation avec les besoins accrus de diplômées et diplômés hautement formés et compétents.

Le **premier objectif** poursuit l'adaptation aux besoins des capacités de former en garantissant la qualité de l'enseignement par une stratégie d'amélioration continue et d'innovation (1.1).

- La première mesure vise à augmenter les capacités de former en réponse à l'évolution importante des demandes, tout en assurant aux étudiantes et étudiants de bonnes conditions d'études. L'accent est mis en particulier sur l'amélioration du taux d'encadrement et de sa qualité (1.1.1).
- La deuxième mesure veut poursuivre la longue tradition de l'Université en matière d'encouragement à l'innovation pédagogique et de promotion d'un enseignement centré sur l'étudiante ou l'étudiant. Elle vise à déployer à large échelle un dispositif centré sur l'acquisition de compétences des étudiantes et étudiants par un enrichissement des modalités d'enseignement et un ajustement continu des matières enseignées (1.1.2).

- La troisième mesure vise à soutenir l'intégration et l'utilisation des outils numériques dans l'enseignement, dont le développement a été accéléré pendant la pandémie de COVID-19, sous condition de plus-value pour la pédagogie et l'expérience d'apprentissage. L'intégration des outils numériques ne doit pas constituer une fin en soi, mais elle doit répondre à des intentions pédagogiques (flexibilisation de l'apprentissage, intégration de personnes avec difficultés d'apprentissage, réponse à des problèmes logistiques) et l'importance de l'enseignement présentiel doit être affirmée (1.1.3).
- Considérant que les modalités d'évaluation conditionnent en partie le processus d'apprentissage, la quatrième mesure poursuit les efforts engagés durant la période précédente pour renforcer la qualité des examens et de validation des acquis en favorisant le recours pertinent à des formats et des questions qui mobilisent la réflexion plutôt que la mémorisation. Il s'agit aussi de généraliser, là où il est applicable, le dispositif d'anonymisation des épreuves écrites interrompu pendant la pandémie (1.1.4).

Parce qu'elles sont fondées sur l'exploration de nouveaux savoirs et la confrontation à des questions complexes, les formations universitaires préparent les étudiantes et étudiants à traiter des enjeux sociétaux dans toute leur diversité et complexité. Elles doivent dès lors tenir compte de l'évolution sur le long terme de ces enjeux, et des besoins qui en découlent dans le monde du travail. Ainsi, le **deuxième objectif** s'inscrit dans la volonté de promouvoir l'acquisition de compétences requises par les enjeux de société (1.2).

- La première mesure s'articule autour des compétences requises en lien avec la transition numérique qui représente un enjeu systémique touchant tous les domaines de la connaissance et tous les niveaux de fonctionnement de la société. L'acquisition de compétences numériques doit faire partie des objectifs de tous les cursus de base de l'Université (bachelors et masters), ces compétences incluant tant des qualifications techniques que des qualifications réflexives sur la numérisation. Il s'agit de reprendre les travaux freinés lors de la précédente période en raison des contraintes imposées à l'enseignement par la pandémie (1.2.1).
- La deuxième mesure concerne la transition écologique, à laquelle l'Université doit préparer les étudiantes et étudiants à contribuer à travers l'élargissement des offres d'enseignement sur la durabilité, la mise à disposition des ressources pédagogiques, la valorisation de projets et d'initiatives portées par les étudiantes et étudiants sur les questions de durabilité. Il s'agit de promouvoir la construction collective et interdisciplinaire des savoirs en développant chez les étudiantes et étudiants les compétences transversales et interdisciplinaires nécessaires pour devenir des actrices et acteurs de la transition écologique (1.2.2).
- La troisième mesure s'attache à poursuivre les efforts engagés auprès des étudiantes et étudiants pour améliorer leur compréhension des spécificités et des acquis du parcours universitaire et pour mieux les mettre en valeur en vue de la transition vers le monde du travail. Il s'agit de rendre les compétences acquises visibles et transférables au monde du travail, qu'elles soient spécifiques à un champ d'études ou transversales (1.2.3).

Les hautes écoles sont des actrices majeures d'une société du savoir équitable et inclusive, miroir de sa diversité, et, à ce titre, vectrices de cohésion et de progrès social. La diversité des profils, des provenances et des parcours individuels représente un enrichissement pour toute la communauté universitaire, tant dans ses missions d'acquisition et de transmission des savoirs que dans la perspective de ses apports à la société. Le **troisième objectif** vise à poursuivre les mesures déjà prises depuis plusieurs années à l'Université – telles que l'admission sans maturité, les formations à temps partiel et la validation des acquis de l'expérience – et les compléter (1.3).

- La première mesure met l'accent sur les étudiantes et étudiants avec des besoins particuliers, qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap, de personnes souffrant de divers troubles de l'apprentissage ou encore de personnes issues de la migration, notamment dans le contexte de la crise en Ukraine. À chacune de ces situations, il s'agit d'apporter des réponses spécifiques, appropriées, cohérentes, équitables et proportionnées (1.3.1).
- La seconde mesure vise plus spécifiquement les enseignantes et enseignants et la nécessité de les sensibiliser aux enjeux de la diversité et de les accompagner par la mise à disposition d'outils et de formations (1.3.2).

**Axe 1 – ENSEIGNEMENT** : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>1.1</b> <b>Garantir un enseignement de qualité par une stratégie d'amélioration continue et innovante</b>	1.1.1 Répondre à l'évolution démographique en veillant à l'encadrement des étudiant-e-s	- Suivi de l'évolution du nombre d'enseignant-e-s et du nombre d'étudiant-e-s
	1.1.2 Favoriser l'acquisition des compétences par des méthodes et des formats d'enseignement innovants	- Bilan des innovations pédagogiques encourageant l'acquisition de compétences
	1.1.3 Intégrer de façon pédagogiquement fondée les outils numériques dans l'enseignement	- Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'intégration et d'utilisation des outils numériques dans l'enseignement
	1.1.4 Encourager des évaluations (examens et validations) qui favorisent l'apprentissage et encouragent l'acquisition de compétences	- Bilan de la qualité des évaluations (examens et validations) dans les différents cursus et mesures consécutives
<b>1.2</b> <b>Promouvoir l'acquisition de compétences requises par les enjeux de société</b>	1.2.1 Favoriser le développement de compétences numériques	- Monitoring et bilan de l'intégration des objectifs de formation numérique dans les cursus
	1.2.2 Préparer et soutenir les étudiant-e-s à être des acteurs de la transition écologique	- Bilan du développement de l'offre d'enseignements sur la durabilité et des mesures visant à préparer les étudiant-e-s à être des acteurs de la transition écologique
	1.2.3 Valoriser les acquis du parcours universitaire en vue de la transition vers le monde du travail	- Bilan des mesures de valorisation du parcours universitaire en vue de la transition vers le monde du travail
<b>1.3</b> <b>Consolider la politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires</b>	1.3.1 Renforcer les dispositifs destinés aux étudiant-e-s avec des besoins particuliers	- Bilan des dispositifs mis en place pour les étudiant-e-s avec des besoins particuliers (handicap, troubles de l'apprentissage, etc.) - Bilan des mesures d'accompagnement des personnes issues de la migration
	1.3.2 Renforcer les compétences des enseignant-e-s en pédagogie inclusive	- Bilan de l'offre de formation en pédagogie inclusive et de sa mise en application dans l'enseignement

## 4.2 Deuxième axe – La recherche

La recherche constitue la deuxième mission fondamentale d'une université. Elle est placée devant de multiples défis, à l'heure où l'exclusion des partenariats avec l'Union européenne fait peser sur elle de graves menaces, où la science ouverte (*Open science*) révolutionne les modes de conception, de production, d'évaluation et de diffusion de la recherche, et où les logiques de productivité et de compétitivité augmentent. Dans ce contexte de pression accrue, il s'agit de garantir le développement d'une recherche qui réponde aux plus hautes exigences de qualité. C'est à cela que tend le **premier objectif**, par le biais de quatre mesures (2.1).

- La première mesure met l'accent sur le rayonnement scientifique et l'attractivité internationale de l'Université, considérant que la qualité et la réputation d'une haute école est fortement liée à sa capacité de développer une recherche de pointe et à se nourrir de son fort ancrage international. Il s'agit de renforcer la place de l'Université dans les domaines de compétences où son leadership est internationalement reconnu, à travers notamment sa capacité à attirer des financements, à faire venir des talents et à nouer des collaborations internationales. La création d'un « Institut d'études avancées » destiné à accueillir des chercheuses et chercheurs de provenance internationale pour des séjours scientifiques participe de cette volonté (2.1.1).
- L'Université porte une responsabilité particulière à respecter les principes fondamentaux de rigueur, d'honnêteté et de respect dans la pratique scientifique. La deuxième mesure vise ainsi à réaffirmer l'importance d'une production scientifique qui respecte les principes d'intégrité scientifique, dans un contexte de pression accrue sur les chercheuses et chercheurs (concurrence, manque de temps et contraintes financières). L'Université doit poursuivre ses efforts pour institutionnaliser l'éthique de la recherche et former ses collaboratrices et collaborateurs aux principes de l'intégrité scientifique (2.1.2).
- La troisième mesure porte sur les efforts que doit poursuivre l'Université en vue de la transition vers la science ouverte. L'*Open science*, dans laquelle l'Université est bien engagée, constitue un changement de paradigme de culture académique qui se fonde sur la transparence, le partage d'informations et les collaborations, notamment à travers l'accès gratuit aux publications scientifiques et la mise à disposition de données de recherche. Elle contribue à un écosystème académique fiable, efficient et inclusif, avec des échanges renforcés avec la société, l'économie et la politique (2.1.3).
- La quatrième mesure a trait aux conditions actuelles et futures du travail scientifique. Les métiers de la recherche ne cessent d'augmenter en complexité et requièrent des compétences pour en maîtriser les enjeux technologiques, financiers, éthiques, juridiques. Il est essentiel que l'Université apporte aux chercheuses et chercheurs le soutien nécessaire attendu et qu'elle se dote de structures et dispositifs internes pour soutenir la pratique de la recherche, particulièrement les besoins croissants liés au numérique inhérents à tous les projets de recherche (2.1.4).

D'avantage collective que par le passé, la recherche rencontre un besoin accru d'interdisciplinarité, indispensable à la compréhension des grands enjeux de société. Les chercheuses et chercheurs, quels que soient leur domaine de recherche et la taille de la structure à laquelle ils appartiennent, doivent pouvoir trouver un environnement et des interlocuteurs dans un réseau qui dépasse les portes de l'Université. Le **deuxième objectif** affirme ainsi l'importance d'ancrer la recherche dans un dialogue ouvert avec la société (2.2).

- La première mesure vise la promotion d'une recherche interdisciplinaire. Pour accompagner les changements sociétaux en lien avec les transitions écologique et numérique, il est nécessaire de pouvoir s'appuyer sur la production d'une recherche interdisciplinaire, seule apte à appréhender les systèmes dans leur complexité et répondre aux grands défis qui bouleversent nos sociétés. Il s'agit ainsi de poursuivre le soutien à l'émergence et au développement de centres de recherche interdisciplinaires (2.2.1).
- La seconde mesure vise à dynamiser et institutionnaliser l'émergence de projets de recherche visant à répondre aux enjeux sociétaux de portée régionale ou plus large encore et encourager des méthodes de travail et de recherche participatives et innovantes. La création d'une « Maison du savoir vivant » matérialise l'ambition d'ancrer la recherche dans un dialogue ouvert avec la société et de devenir un lieu emblématique où la recherche de l'Université se montre en action dans toute sa diversité, avec l'ambition d'inventer de nouvelles manières de (co-)construire les sciences et d'expérimenter des modalités de production et de diffusion innovantes des savoirs (2.2.2).

## Axe 2 – RECHERCHE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>2.1</b> <b>Garantir une recherche de haute qualité</b>	2.1.1 Consolider le rayonnement scientifique de l'UNIL et son attractivité internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des financements externes obtenus (par source et faculté)</li> <li>- Bilan des séjours scientifiques de plus de 3 mois ("in" et "out")</li> <li>- Bilan des activités de l'<i>Institut d'études avancées</i></li> </ul>
	2.1.2 Assurer l'intégrité scientifique de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche</li> </ul>
	2.1.3 Poursuivre la transition vers la science ouverte ( <i>Open Science</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion d'articles scientifiques publiés en <i>Open access</i></li> <li>- Bilan et mise à jour de la stratégie <i>Open Science</i></li> </ul>
	2.1.4 Optimiser les conditions cadres de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mesures visant à soutenir l'activité de recherche (temps dédié à la recherche, conditions de travail, soutien administratif, infrastructures)</li> <li>- Bilan des nouveaux financements internes</li> </ul>
<b>2.2</b> <b>Ancrer la recherche dans un dialogue ouvert avec la société</b>	2.2.1 Encourager une recherche interdisciplinaire qui porte sur les grands enjeux de société, notamment les transitions écologique et numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan du soutien aux activités de recherche interdisciplinaire</li> <li>- Bilan de l'activité scientifique en lien avec les transitions écologique et numérique</li> </ul>
	2.2.2 Concevoir et expérimenter collectivement des solutions innovantes et partager l'expertise scientifique dans la nouvelle <i>Maison du savoir vivant</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des projets de recherche participative</li> <li>- Bilan des activités de la <i>Maison du savoir vivant</i></li> </ul>

### 4.3 Troisième axe – Les liens à la société

Nos sociétés sont confrontées à une période de crises, du climat à la biodiversité en passant par les impacts sanitaires, sociaux et économiques de la pandémie COVID-19. A celles-ci s'ajoutent des guerres et une société bouleversée par des progrès technologiques. Les universités, et en particulier l'UNIL, ont un rôle essentiel à jouer en engageant leur communauté à repenser et remodeler le monde de demain et en se positionnant comme des actrices incontournables du changement pour la transformation sociétale en cours.

Le **premier objectif** concerne la transition écologique. Depuis plus de dix ans, l'UNIL a mis la durabilité au cœur de ses préoccupations et acquis une position pionnière parmi les institutions académiques sur le plan national et international. L'enjeu pour l'UNIL est désormais d'intégrer la durabilité dans l'ensemble de ses processus institutionnels et de contribuer de manière active aux réponses que nos sociétés doivent apporter à ces enjeux cruciaux (3.1).

- La première mesure vise ainsi le déploiement d'un plan d'action institutionnel avec des objectifs chiffrés et des cibles pour contenir les activités de l'UNIL dans les limites planétaires. Les efforts de réduction des impacts environnementaux de l'UNIL entrepris dans le cadre des deux plans stratégiques précédents, notamment en matière d'énergie, de production et de gestion des déchets, de mobilité pendulaire, d'alimentation, de biodiversité, de mobilité professionnelle, d'impacts des placements financiers, d'achats, et enfin d'utilisation des technologies numériques, des postes de travail et de l'espace en général seront ainsi poursuivis et les progrès mesurés et évalués (3.1.1).

- La deuxième mesure veut faire du campus de l'Université un laboratoire vivant de la transition écologique. Le campus constitue en effet un lieu d'expérimentation privilégié pour l'ensemble des membres de la communauté universitaire qui pourront tester des pratiques innovantes. De nombreuses initiatives d'étudiantes et étudiants ont été accueillies sur le campus durant la période précédente (jardins en permaculture, épicerie participative, magasin gratuit, etc.). Il s'agira désormais d'encourager également les chercheuses et chercheurs, collaboratrices et collaborateurs à tester des initiatives et de les soutenir dans ces démarches (3.1.2).
- Par son expertise et les compétences acquises sur le campus, l'Université peut contribuer à la transition écologique de son bassin de vie, à savoir le Canton de Vaud et la Suisse romande. Cette contribution, visée dans la troisième mesure, passe par la mise à disposition des compétences de sa communauté scientifique et par la création de synergies avec des entités publiques ou privées en vue de travailler à la décarbonisation de la région (3.1.3).

Essentielles au développement des sociétés démocratiques et au maintien d'une tradition humaniste, les sciences se voient confrontées au risque croissant de voir leur place remise en cause et leur impact minimisé. Un des enjeux majeurs du **deuxième objectif** est de renforcer le rôle de l'UNIL, en montrant qu'elle est une actrice incontournable pour la transmission du savoir et pour la défense de l'esprit critique et du dialogue avec la société. En se positionnant comme référence pour le développement et la diffusion de l'esprit scientifique, l'UNIL doit favoriser la compréhension des sciences par la population en développant des projets destinés aux non-spécialistes, pour leur permettre d'appréhender et de comprendre la démarche scientifique et les enjeux sociétaux qu'elle éclaire (3.2).

- Pour ce faire, la première mesure vise l'élargissement et la diversification des actions et des formats de médiation scientifique. Il s'agit de mobiliser les expertises des chercheuses et chercheurs dans l'ensemble de l'Université et de conférer notamment une visibilité plus forte aux arts, au sport et à la culture comme objets de recherche universitaire (3.2.1).
- La seconde mesure vise à encourager et valoriser la communication scientifique au service de la société. Il s'agit de développer et promouvoir auprès des enseignantes-chercheuses et enseignants-chercheurs le partage des savoirs avec le grand public. Cela va de pair avec une présence renforcée des chercheuses et chercheurs de l'UNIL dans l'espace médiatique (3.2.2).

Dans un monde complexe et en évolution rapide, les carrières professionnelles deviennent moins linéaires, le besoin d'actualisation des connaissances est croissant et l'apprentissage se transforme en un processus se déroulant à tout âge : le *lifelong learning* devient une priorité sur un marché en pleine évolution. L'Université, lieu par excellence de veille scientifique, de création et de transfert du savoir, a un rôle central à jouer dans cette évolution des temporalités d'apprentissage. Le **troisième objectif** vise à positionner l'UNIL comme une actrice légitime et de référence dans la cité en mettant à disposition des citoyennes et citoyens des programmes et parcours des formation continue cohérents et adaptés aux défis socio-économiques et culturels d'un monde qui évolue (3.3).

- La première mesure vise à garantir les conditions cadres nécessaires au développement de la formation continue au sein de l'institution. Cela passe notamment par une politique institutionnelle active d'encouragement à la formation continue et de valorisation des activités de formation continue des enseignantes et enseignants dans les carrières académiques et par un positionnement adéquat et une visibilité de la formation continue en tant que mission centrale de l'Université. L'Université doit pouvoir être identifiée comme une actrice incontournable et une experte de choix (3.3.1).
- La deuxième mesure vise à renforcer l'offre de formation continue dans des domaines stratégiques et prioritaires pour répondre aux besoins de la société et de l'économie vaudoise, notamment dans les domaines de la transition écologique, numérique, dans le domaine du sport, de la santé et en matière de diversité et d'égalité (3.3.2).
- La troisième mesure vise un élargissement des modalités d'accès et du public de formation continue ainsi qu'une diversification des formats à travers notamment la mise en place nouveaux formats de programmes courts, tels les Certificates of Open Studies (COS) et l'octroi de micro-crédits pour répondre au plus près aux besoins des professionnelles et professionnels et de la société (3.3.3).

Le **quatrième objectif** vise la consolidation du pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé. Un engagement de longue date fait de l'UNIL une actrice académique forte et reconnue en matière de santé, que ce soit à travers sa contribution aux besoins de formation dans les métiers de la santé ou par son positionnement stratégique dans des domaines de recherche prioritaires (3.4).

- Il s'agit dans la première mesure de répondre à la pénurie de personnel qualifié dans le domaine de la santé, avec notamment un accent sur le développement – au sein de l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS) – des filières de master en pratique avancée en soins infirmiers, notamment la filière d'infirmier-ère praticien-ne spécialisé-e (IPS), inscrite depuis 2018 dans la loi cantonale sur la santé publique comme une profession de la santé avec ses propres responsabilités. En tant que seul institut universitaire romand offrant un cursus d'IPS répondant aux normes éducatives internationales, l'IUFRS doit se tenir prêt à accueillir de plus en plus d'étudiantes et étudiants (3.4.1).
- La deuxième mesure vise le développement de l'interprofessionnalité. Avec la complexité croissante des traitements médicaux, le succès de la prise en charge médicale repose de plus en plus sur la collaboration entre les différents groupes professionnels. La collaboration interprofessionnelle, au cœur de la politique sanitaire du Canton, est devenue une exigence croissante, à laquelle l'UNIL doit préparer les futurs professionnels de la santé. La construction du futur bâtiment C4 qui réunira les acteurs vaudois de la formation en santé (UNIL, CHUV, HESAV, La Source) constituera un formidable outil pour expérimenter et innover en matière d'interprofessionnalité (3.4.2).
- Quant à la troisième mesure, elle vise à renforcer en matière de recherche les partenariats stratégiques pris par l'UNIL constitutifs d'une place académique forte et attractive, tels que ceux conclus dans le domaine des neurosciences, de l'immunologie, l'infectiologie, la médecine de précision et de la santé publique et communautaire (3.4.3).
- Le renforcement de la branche lausannoise l'Institut Ludwig (Ludwig Institute for Cancer Research, LICR), l'une des quatre branches mondiales à la pointe de la recherche sur le cancer (immunothérapie), constitue la quatrième mesure. L'engagement financier exceptionnel du LICR à développer sur une période sur une période de 30 ans la recherche fondamentale dans la capitale vaudoise doit s'accompagner d'un soutien sans faille du Canton et de l'UNIL en vue de pérenniser la branche lausannoise en tant que leader mondial dans le domaine (3.4.4).

La force d'innovation du Canton de Vaud repose sur la capacité de recherche et développement hors norme de ses hautes écoles, notamment de l'UNIL par son influence sur la vitalité de l'écosystème d'innovation. La contribution à la capacité d'innovation et de développement économique, ainsi qu'au rayonnement du Canton constitue le **cinquième objectif** de cet axe (3.5).

- La première mesure vise la création d'un pôle d'innovation en confiance numérique et cybersécurité. Il s'agit de mobiliser les compétences de l'UNIL dans le domaine de la criminalité informatique et des traces numériques dans des projets de recherche appliquée et d'innovation en collaboration avec la HEIG-VD et l'EPFL et en étroite coordination avec les milieux économiques et industriels (3.5.1).
- La deuxième mesure vise à valoriser l'écosystème du sport international en développant les activités scientifiques de l'UNIL, en mobilisant ses expertises dans le domaine et en développant la formation continue. Il s'agit notamment de renforcer les liens entre sport, activité physique, santé et transition écologique et de faire de l'UNIL un pôle international de référence sur les thématiques genre & sport et éducation physique inclusive, en contribuant notamment au développement de l'Observatoire mondial spécifiquement dédié à l'égalité de genre et au sport créé en 2022 en partenariat avec l'UNESCO (3.5.2).
- La troisième mesure vise le développement et le rayonnement de la vie culturelle de la région, la consolidation des liens avec les institutions patrimoniales vaudoises et la contribution sur le plan scientifique aux projets et programmations des partenaires culturels du Canton (3.5.3).
- Enfin, la quatrième mesure veut encourager l'esprit d'entreprendre et l'innovation à impact sociétal en proposant de nouvelles manières de consommer et de vivre ensemble, des stratégies de dialogue avec la politique, l'économie et la société, ou encore des pistes pour stimuler et gérer les changements nécessaires, notamment en matière de durabilité. Il s'agit, à travers l'apport des sciences humaines et la mise en place de projets interdisciplinaires, de poser l'UNIL comme agente de changement efficace capable d'identifier et de résoudre les problèmes sociaux en développant des modèles durables pour le bénéfice de la société (3.5.4).

**Axe 3 – LIENS A LA SOCIETE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation**

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>3.1</b> <b>Consolider la position de l'UNIL comme experte, actrice et référence en matière de transition écologique au niveau local, régional et international</b>	3.1.1 Mettre en œuvre un plan d'action institutionnel de transition écologique avec des objectifs chiffrés et des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication d'un plan d'action institutionnel de transition écologique</li> <li>- Monitoring des progrès et diffusion des résultats</li> </ul>
	3.1.2 Faire du campus un laboratoire vivant de la transition écologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des initiatives testées sur le campus par la communauté de l'UNIL</li> </ul>
	3.1.3 Contribuer par l'expertise et les compétences acquises sur le campus à la transition écologique du Canton de Vaud et de la Suisse romande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mandats d'expertise et des contributions de l'UNIL en matière de transition écologique</li> </ul>
<b>3.2</b> <b>Consolider la position de l'UNIL comme actrice incontournable de la transmission des savoirs au sein de la société</b>	3.2.1 Renforcer, diversifier et promouvoir la médiation scientifique et culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des actions de médiation scientifique et culturelle (volume, formats, domaines couverts et participation)</li> </ul>
	3.2.2 Encourager et valoriser la communication scientifique au service de la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mesures visant à promouvoir la communication scientifique</li> <li>- Bilan de la présence des chercheuses et chercheurs de l'UNIL dans l'espace médiatique</li> </ul>
<b>3.3</b> <b>Positionner l'UNIL comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie active</b>	3.3.1 Adapter le cadre institutionnel pour renforcer la position interne et la visibilité externe de la formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des adaptations effectuées par l'UNIL pour renforcer la position interne et la visibilité externe de la formation continue</li> </ul>
	3.3.2 Renforcer l'offre de formation continue dans des domaines stratégiques pour répondre aux besoins de la société et de l'économie vaudoise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des nouvelles offres dans les domaines stratégiques et monitoring des participations</li> </ul>
	3.3.3 Diversifier les modalités d'accès et les formats d'enseignement de la formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan de la diversification des modalités d'accès et des formats d'enseignement</li> </ul>
<b>3.4</b> <b>Consolider le pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé</b>	3.4.1 Répondre aux besoins de formation en santé et développer les filières de master de pratique avancée en soins infirmiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre et types de masters délivrés (médecine, soins infirmiers, sciences de la santé)</li> <li>- Bilan du développement de l'IUFRS</li> </ul>
	3.4.2 Développer la formation interprofessionnelle et préparer les futur-e-s professionnel-le-s de la santé aux pratiques collaboratives au bénéfice du système de santé, en collaboration avec les partenaires du C4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan du renforcement de la formation interprofessionnelle dans les cursus</li> <li>- Bilan des collaborations avec les institutions partenaires du C4 en vue de promouvoir l'interprofessionnalité</li> </ul>
	3.4.3 Renforcer les partenariats stratégiques avec le CHUV et Unisanté dans les domaines de recherche prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des partenariats stratégiques dans les domaines de recherche prioritaires</li> </ul>
	3.4.4 Consolider le soutien à l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR) et le développement de l'oncologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconstitution de la convention quinquennale avec le LICR</li> <li>- Bilan du développement de l'oncologie</li> </ul>

<b>3.5</b> <b>Contribuer à la capacité d'innovation et de développement économique, ainsi qu'au rayonnement du Canton</b>	3.5.1 Participer au développement du pôle d'innovation en confiance numérique et cybersécurité, en collaboration avec les hautes écoles vaudoises	- Bilan de la contribution de l'UNIL au pôle d'innovation en confiance numérique et de cybersécurité
	3.5.2 Renforcer la contribution de l'UNIL comme pôle d'innovation, de recherche appliquée et d'expertise dans le domaine du sport	- Bilan des activités de formation continue, de recherche appliquée et d'expertise dans le domaine du sport
	3.5.3 Renforcer la contribution de l'UNIL à la vie culturelle du Canton de Vaud	- Bilan de la contribution de l'UNIL à la vie culturelle du Canton et de ses collaborations avec les institutions cantonales
	3.5.4 Soutenir les projets d'entrepreneuriat et d'innovation à impact sociétal	- Monitoring des mesures visant à encourager l'entrepreneuriat et bilan des projets soutenus par l'UNIL en matière d'innovation, notamment sociale

#### 4.4 Quatrième axe – Le développement institutionnel

La pression croissante qui s'exerce simultanément sur la recherche et sur l'enseignement, dans un contexte de ressources limitées, les défis posés par la digitalisation, l'exclusion des programmes de recherche européens et l'exigence de durabilité posent de multiples défis en matière de gestion et de fonctionnement interne de l'institution. Ce quatrième axe touche au développement institutionnel de l'UNIL, tant en ce qui concerne ses ressources humaines et infrastructures, qu'en termes de stratégie numérique et internationale. Il fixe cinq objectifs stratégiques.

Le **premier objectif** concerne le soutien à la relève scientifique. Consciente de ses responsabilités et de l'obligation qui lui incombe face à la relève scientifique, l'UNIL a mis en place depuis des années de nombreuses mesures pour augmenter l'attractivité des carrières académiques et soutenir les jeunes chercheuses et chercheurs. Toutefois, les situations de précarité de la relève scientifique restent prégnantes. Taux partiels subis, financements insuffisants, multiplication de contrats de courte durée et concurrence accrue tant pour les postes académiques que pour la transition vers le marché de l'emploi contribuent à renforcer le sentiment de précarité chez les jeunes chercheuses et chercheurs (4.1).

- La première mesure veut s'atteler à réduire les situations de précarité de la relève scientifique, en offrant des conditions de travail, d'enseignement et de recherche qui lui sont favorables. Il s'agit notamment de limiter les engagements à des taux subis inférieurs à 80% et de viser de manière systématique des taux d'activité supérieurs (4.1.1).
- La deuxième mesure vise à diversifier et élargir les perspectives de carrière de la relève scientifique aussi bien au sein de l'institution qu'en dehors de l'UNIL. Il s'agit de veiller à ce que les jeunes chercheurs puissent acquérir des compétences complémentaires à leur formation académique (4.1.2).

Réunissant une communauté d'environ 22'000 personnes dans laquelle se côtoient des individus de tous âges, genres, origines, orientations sexuelles et religions, l'UNIL doit poursuivre ses efforts pour promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion. Le **deuxième objectif** veut ainsi consolider la politique d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion de l'UNIL à tous les niveaux (4.2).

- La première mesure vise à offrir un dispositif efficace et complet de prévention, de prise en charge et de suivi des situations de discrimination, de harcèlement sexuel ou moral, de sexisme ou tout autre comportement inapproprié (4.2.1).
- Dans la deuxième mesure, il s'agit de poursuivre les efforts menés déjà depuis plusieurs années pour renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite (4.2.2).

Les développements technologiques rapides sont autant de bouleversements à prendre en compte pour développer la manière d'enseigner, de faire de la recherche, de servir et d'interagir avec la société et de gérer une institution de formation.

- Aussi le **troisième objectif** (4.3) et la première mesure associée visent le déploiement de la stratégie numérique institutionnelle sur l'ensemble de ces axes (4.3.1).
- Dans une deuxième mesure, il s'agit de tirer parti des évolutions liées aux développements technologiques pour transformer, moderniser mais également sécuriser les systèmes d'information de l'UNIL, notamment pour se protéger face aux menaces croissantes qui pèsent sur les systèmes informatiques (4.3.2).

Idéalement placée au carrefour de nombreuses institutions d'ampleur nationale et internationale, il est essentiel que l'UNIL consolide sa politique de partenariats tant à l'échelle régionale qu'aux niveaux national et international. C'est là le **quatrième objectif** de cet axe (4.4).

- La première mesure vise à consolider les coopérations historiques avec les institutions partenaires de la région (CHUV, Unisanté, EPFL, IMD, HES vaudoises, HEP, universités du Triangle Azur) et les actrices et acteurs de l'économie vaudoise, ainsi qu'avec les hautes écoles de Suisse alémanique et du Tessin (4.4.1).
- Le développement de partenariats et d'alliances académiques internationales constitue la seconde mesure. A l'heure de la suspension des partenariats avec l'Union européenne, l'Université doit redoubler d'efforts pour animer les liens avec ses partenaires internationaux privilégiés et rester proactive pour renforcer des alliances avec de grandes institutions de recherche européennes (4.4.2).

Le **cinquième** et dernier **objectif** de politique institutionnelle vise le développement des campus de l'UNIL tout en limitant l'usage des ressources (4.5).

- La première mesure concerne la conduite de gros projets d'infrastructures et des développements immobiliers engagés sur le campus de Dorigny, du Bugnon et d'Epalinges : rénovation et agrandissement de l'Unithèque, construction des nouveaux bâtiments des sciences de la vie, bâtiment du LICR et bâtiment pour la médecine personnalisée, rénovation de l'Amphipôle, construction d'un nouveau bâtiment pour la Faculté HEC, autant de gros projets immobiliers visant à doter l'UNIL d'infrastructures de pointe et respectueuses de l'environnement pour la recherche et l'enseignement. Il s'agit aussi de planifier des infrastructures qui prennent en compte les nouveaux besoins de l'enseignement et les innovations pédagogiques (4.5.1).
- La deuxième mesure vise à promouvoir un usage efficient des locaux, notamment par le développement d'un usage mutualisé des espaces de travail qui le permettent (4.5.2).
- La troisième mesure vise à renforcer l'expertise en durabilité dans la conception des infrastructures. Il s'agit de veiller à ce que les projets d'infrastructures, qu'il s'agisse de construction ou de rénovation, intègrent suffisamment en amont un concept permettant au maître d'ouvrage de prendre une décision éclairée sur les choix de conception devant garantir la durabilité du projet (4.5.3).
- Enfin, la quatrième mesure s'attelle à poursuivre les efforts de mutation du site de Dorigny en un campus actif 24h sur 24, véritable portion de ville, sûre, intégrée à son territoire et bénéficiant d'un accès aux services en renforçant le caractère particulier de chaque quartier du campus de Dorigny (4.5.4).

**Axe 4 – DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL** : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>4.1</b> <b>Soutenir la relève scientifique</b>	4.1.1 Renforcer le soutien aux jeunes chercheuses et chercheurs et réduire les situations de précarité	- Bilan des mesures visant à soutenir la relève scientifique - Monitoring des taux d'activité de la relève scientifique
	4.1.2 Diversifier les perspectives de carrière	- Bilan des mesures visant à diversifier les perspectives de carrière dans et hors de l'institution
<b>4.2</b> <b>Promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux</b>	4.2.1 Assurer un traitement systématique de toute situation de sexisme, harcèlement et discriminations et en prévenir l'émergence	- Bilan des dispositifs mis en place pour traiter et prévenir les situations de sexisme, de harcèlement et de discriminations
	4.2.2 Renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite	- Monitoring et bilan de l'évolution de la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite
<b>4.3</b> <b>Déployer la stratégie numérique à l'échelle institutionnelle</b>	4.3.1 Mettre en œuvre une stratégie institutionnelle adaptée aux évolutions rapides liées au numérique	- Bilan de la mise en œuvre de la stratégie numérique
	4.3.2 Renforcer les systèmes d'information de l'UNIL en garantissant leur sécurité	- Bilan des mesures de renforcement des systèmes d'information et du dispositif de cybersécurité
<b>4.4</b> <b>Consolider la politique de partenariats à l'échelle régionale, nationale et internationale</b>	4.4.1 Renforcer les liens de l'UNIL avec ses partenaires au niveau national et régional, notamment avec les hautes écoles et les acteurs-trices de l'économie vaudoise	- Bilan des liens de l'UNIL avec ses partenaires au niveau national et régional
	4.4.2 Renforcer et développer des partenariats privilégiés et des alliances académiques internationales	- Bilan des partenariats privilégiés et des alliances académiques internationales
<b>4.5</b> <b>Accompagner le développement des campus en limitant l'usage des ressources</b>	4.5.1 Maintenir un parc d'infrastructures de pointe pour la recherche et l'enseignement	- Suivi des grands projets immobiliers - Introduction d'un processus de planification des locaux répondant aux besoins de l'enseignement et aux innovations pédagogiques
	4.5.2 Assurer un usage efficient des locaux existants	- Bilan de l'utilisation des locaux existants et mesures consécutives
	4.5.3 Renforcer l'expertise en durabilité dans la conception des infrastructures	- Recours systématique à une expertise coordonnée des différents corps de métier (notamment ingénieurs et architectes) proposant un concept global de durabilité pour chaque projet d'infrastructures
	4.5.4 Poursuivre le développement du campus de Dornigny et créer des vies de quartier	- Bilan du développement du campus de Dornigny et de ses vies de quartier

## 5. CONSEQUENCES

### 5.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la loi du 4 juillet 2006 sur l'Université de Lausanne (LUL) ainsi qu'à celles de son règlement d'application (RLUL).

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

#### 5.2.1 Conséquences potentielles du Plan stratégique sur le budget de l'Université

#### I) Conséquences potentielles sur les charges

La mise en œuvre des mesures du Plan stratégique 2022-2027 engendrera une augmentation structurelle des dépenses pour l'Université. Le Conseil d'Etat a procédé à une évaluation du coût des mesures qu'il considère comme prioritaires, notamment en fonction de leur contribution à l'implémentation de son Programme de législature 2022-2027. La mise en œuvre des mesures du Plan stratégique impliquerait une augmentation des coûts pour l'Université évaluées à une hauteur moyenne de CHF 6.375 millions par an pendant la période 2024-2027.

Le tableau 4 illustre la croissance des charges de l'Université qui pourrait en résulter, selon les différents axes du Plan stratégique.

**Tableau 4 – Croissance des charges liées à la mise en œuvre des mesures prioritaires du Plan stratégique de l'UNIL 2022-2027 (par axe et par année) (en millions de CHF)**

	2024	2025	2026	2027	Total 24-27
Axe 1 – Enseignement	1.8	1.8	1.5	1.5	6.6
Axe 2 - Recherche	0.8	1.8	1.6	1.6	5.8
Axe 3 - Liens avec la société	2.1	2.2	2.7	1.9	8.9
Axe 4 - Développement institutionnel	1.7	1.2	0.6	0.7	4.2
<b>TOTAL</b>	<b>6.4</b>	<b>7.0</b>	<b>6.4</b>	<b>5.7</b>	<b>25.5</b>

Les montants présentés dans le tableau 4 correspondent aux coûts de la réalisation des **mesures prioritaires** du Plan stratégique. Sont considérées comme prioritaires les mesures qui contribuent à la mise en œuvre du Programme de législature et qui nécessitent l'octroi de moyens supplémentaires. Sur les 43 mesures du Plan stratégique, la moitié sont jugées prioritaires.

Il en va ainsi des mesures 2.1.1 et 4.4.2 du Plan stratégique – participant pour **CHF 2.8 millions** à l'augmentation des charges – dédiées au rayonnement scientifique de l'UNIL et à son attractivité internationale et qui concrétisent le soutien que le Conseil d'Etat veut donner dans son Programme de législature à la recherche et au renforcement du rayonnement international pour compenser les effets pénalisants de la non-association de la Suisse au programme-cadre de recherche européen Horizon Europe 2021-2027 .

Le défi de la transition écologique et la volonté de renforcer l'exemplarité en termes de durabilité participent également pour **CHF 2.8 millions** à l'augmentation des charges. Il s'agit, à travers l'élargissement des offres d'enseignement, de préparer et soutenir les étudiantes et étudiants à être des acteurs de la transition écologique (mesure 1.2.2) et de positionner l'UNIL comme experte, actrice et référence en matière de transition écologique au niveau local, régional et international (mesures 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3). La réponse aux grands défis qui bouleversent nos sociétés – transition écologique mais également numérique – doit pouvoir s'appuyer sur la production d'une recherche interdisciplinaire (mesure 2.2.1), seule apte à appréhender les systèmes dans leur complexité (+ **CHF 3.4 millions**).

La consolidation du pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé est essentielle pour le Canton dans un contexte de pénurie avéré en personnel qualifié (médecins, infirmiers-infirmières en pratique avancées et autres soignants), d'évolution rapide des besoins et des modalités des soins. Sur le plan de la recherche, il s'agit de tirer parti de l'extraordinaire écosystème de recherche et d'innovation présent sur l'arc lémanique, à travers la collaboration UNIL-CHUV et la présence d'acteurs scientifiques de renommée mondiale comme le LICR dans le domaine de l'oncologie. Les mesures 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 et 3.4.4 y sont entièrement dédiées (+ **CHF 4.5 millions**).

Quant aux mesures 3.5.1, 3.5.2, 3.5.3, 3.5.4, elles visent à renforcer la contribution de l'UNIL à l'innovation, au développement économique et au rayonnement du Canton (+ **CHF 2.6 millions**). Le Plan stratégique fait aussi sienne l'importance accordée par le Conseil d'Etat au développement de la formation continue et au rôle central des hautes écoles en la matière (mesures 3.3.1 et 3.3.2) ainsi qu'à la promotion de l'égalité des chances (mesures 4.2.1 et 4.2.2). Ces mesures participent pour **CHF 2.2 millions** à l'augmentation des charges.

Outre ces mesures qui contribuent de manière directe à la mise en œuvre du Programme de législature, deux mesures additionnelles du Plan stratégique justifient l'octroi de moyens supplémentaires.

La première (mesure 1.1.1) – qui représente près de 20% de la totalité des coûts du Plan stratégique – vise à répondre à l'évolution démographique tout en veillant à l'encadrement des étudiantes et étudiants : après des années de forte croissance des effectifs étudiants, amplifiée par la crise sanitaire, les prévisions montrent une poursuite de la hausse des effectifs. Il est essentiel que l'UNIL puisse répondre à sa mission première et garantir un enseignement de qualité (+ **CHF 4.8 millions**).

La seconde mesure (4.1.1) est un enjeu d'attention politique au niveau national et concerne l'ensemble des universités suisses. Il porte sur l'amélioration des conditions de travail de la relève scientifique et sur la réduction des situations de précarité (+ **CHF 2.4 millions**).

Les mesures qui n'ont pas été définies comme prioritaires par le Conseil d'Etat devraient être réalisées par l'UNIL en utilisant et affectant ses ressources propres.

## II) Conséquences potentielles sur les revenus de l'Université.

A l'instar des charges courantes de l'Université, on peut considérer que l'augmentation des dépenses de l'Université liée au Plan stratégique devrait être cofinancée par le Canton de Vaud, la Confédération via la LEHE et les autres cantons au travers de l'AIU.

Afin de financer l'augmentation annuelle des coûts structurels engendrés par la réalisation de la totalité du Plan stratégique, la Direction de l'UNIL devrait solliciter de l'Etat de Vaud, dans le cadre de la procédure budgétaire annuelle, une augmentation de la subvention cantonale à hauteur de 2/3 des coûts du Plan stratégique soit **CHF 17 millions sur la période 2024-2027**. La différence devrait être couverte par la croissance des autres produits du budget ordinaire de l'Université, principalement les subventions de la Confédération et les produits de l'AIU (tableau 5).

**Tableau 5 – Evolution des charges courantes de l'UNIL et financement prévu** (en millions de CHF)

Croissance annuelle	2024	2025	2026	2027	Total 24-27
Charges UNIL	6.4	7	6.4	5.7	25.5
Financé par la subvention cantonale	4.3	4.6	4.3	3.8	17
Financé par d'autres financements	2.1	2.4	2.1	1.9	8.5

L'augmentation annuelle demandée à l'Etat de Vaud au titre du Plan stratégique (CHF 4.25 millions) représenterait 1.2% de la subvention adoptée dans le cadre du budget 2023.

### 5.2.2 Conséquences potentielles du Plan stratégique sur le budget de l'Etat

La subvention cantonale à l'Université est fixée chaque année dans le cadre du processus budgétaire, en particulier en fonction du Plan stratégique, de l'évolution de l'activité et de la politique salariale de l'Etat. Sur la base du budget 2023, en ne considérant ici que les impacts du Plan stratégique et en supposant que des moyens permettant sa réalisation complète soient alloués par le Grand Conseil, la subvention évoluerait tel que décrit dans le tableau 6.

**Tableau 6 – Evolution de la subvention cantonale à l'UNIL selon les impacts du Plan stratégique** (en millions de CHF)

Croissance annuelle	Budget 2023	2024	2025	2026	2027
Subvention projetée	348.2	352.5	357.1	361.4	365.2
Indice d'évolution (2023 = 100)	100	101.2	102.6	103.8	104.9

Cette projection ne préjuge pas des décisions budgétaires qui seront prises par le Grand Conseil. Le décret présenté ci-joint pour adoption n'octroie aucun crédit. Le degré de réalisation du Plan stratégique attendu de l'Université sera déterminé en fonction de ces décisions budgétaires ultérieures.

### **5.3 Conséquences en terme de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique**

Néant.

### **5.4 Personnel**

Néant.

### **5.5 Communes**

Néant.

### **5.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie**

La durabilité et la transition écologique sont au cœur du Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne (cf. supra chap. 4). Elles se déploient à travers six mesures dans les quatre axes que sont l'enseignement (1.2.2), la recherche (2.2.1) les liens à la société (3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3) et le développement institutionnel (4.5.3).

### **5.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)**

Le Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne (cf. supra chap. 4) s'inscrit pleinement dans le Programme de législature 2022–2027 du Conseil d'Etat. La mesure 1.6 du Programme de législature consacrée aux hautes écoles et les actions qui s'y rapportent sont largement reprises au niveau du Plan stratégique de l'UNIL. C'est le cas en particulier pour les mesures 2.1.1 et 4.4.2 du Plan stratégique relatives au rayonnement scientifique et à l'attractivité internationale de l'UNIL, visant notamment à compenser les effets pénalisants de la non-association de la Suisse au programme-cadre de recherche européen Horizon Europe 2021-2027. Le développement des infrastructures de l'Université combiné avec l'exigence d'exemplarité en termes de durabilité, la préparation de la mise en fonction du Centre coordonné de compétences cliniques - C4, le développement du pôle d'excellence des sciences de la vie, notamment la construction du bâtiment de l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR) renvoient aux mesures 3.1.1, 3.1.2, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4, 4.5.1 et 4.5.3 du Plan stratégique. Quant à la contribution majeure attendue des hautes écoles en matière de *lifelong learning*, celle-ci fait l'objet d'un objectif spécifique qui se décline à travers trois mesures (3.3.1, 3.3.2 et 3.3.3).

D'autres éléments du Plan stratégique s'inscrivent dans la continuité directe du Programme de législature, comme la contribution à l'innovation et au développement économique du Canton (3.5.1, 3.5.2, 3.5.3, 3.5.4) et la réponse aux pénuries de personnel dans le domaine de la santé (3.4.1, 3.4.2). L'accompagnement de la transition numérique (1.2.1, 2.2.1, 4.3.1, 4.3.2) et de la transition écologique et énergétique du Canton (1.2.2, 3.1.3) traverse le Plan stratégique de l'UNIL, de même que la promotion de l'égalité des chances et d'une politique inclusive du personnel (4.2.1, 4.2.2).

### **5.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA**

Néant.

### **5.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)**

Néant.

### **5.10 Incidences informatiques**

Néant.

### **5.11 RPT (conformité, mise en œuvre, autres incidences)**

Néant.

### **5.12 Simplifications administratives**

Néant.

### **5.13 Protection des données**

Néant.

### **5.14 Autres**

Néant.

## **6. CONCLUSION**

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret sur le Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne.

## **ANNEXES**

1. Plan d'intentions de l'Université de Lausanne 2021-2026
2. Bilan de suivi pluriannuel de l'Université de Lausanne 2017-2022

# PROJET DE DÉCRET

## Sur le plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de l'Université de Lausanne

### du 5 avril 2023

---

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

*décète*

#### **Art. 1**

<sup>1</sup> Le plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de l'Université de Lausanne est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne.

#### **Art. 2**

<sup>1</sup> Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

# Plan d'intentions de l'Université de Lausanne 2021-2026

Version remise au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du Canton de Vaud

23 mai 2022



## Table des matières

Statut et structure du Plan d'intentions .....	5
Sept enjeux prioritaires pour l'Université de Lausanne.....	7
A. Cinq grands enjeux sociétaux.....	7
1. L'UNIL et la transition écologique.....	7
2. Diversité, égalité et inclusion .....	8
3. Le renforcement continu de la place, de l'image et de l'impact des sciences .....	9
4. L'UNIL et la santé.....	10
5. L'UNIL et les technologies numériques.....	11
B. Deux enjeux institutionnels.....	11
6. Repenser l'enseignement, la recherche et les carrières à l'UNIL dans un monde (post) COVID.....	11
7. Relations interinstitutionnelles.....	14
Perspectives .....	15
Plan d'intentions : 19 objectifs prioritaires .....	17
1. Enseignement .....	19
1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement .....	19
1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société .....	21
1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation .....	23
1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires.....	24
2. Recherche .....	27
2.1 Renforcer le soutien aux chercheur·e·s au sein de l'UNIL .....	27
2.2 Aider les chercheur·e·s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde.....	29
2.3 S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde.....	32
3. Liens avec la société .....	35
3.1 Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique.....	35
3.2 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du <i>lifelong learning</i> .....	37
3.3 Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation.....	39
3.4 Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand.....	41
4. Développement institutionnel .....	43
4.1 Offrir aux chercheur·e·s et collaborateur·trice·s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein .....	43
4.2 Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de toutes et tous les membres de la communauté .....	46
4.3 Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale.....	48
4.4 Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL .....	49
4.5 Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL .....	50
4.6 Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science.....	51
4.7 Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques .....	52
4.8 Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe .....	53
Tableau synoptique des enjeux, axes, objectifs et mesures .....	55
Critères et indicateurs de réalisation .....	61
Portrait de l'UNIL : faits et chiffres.....	65
La Charte de l'UNIL .....	81



## Statut et structure du Plan d'intentions

### a) Statut du Plan d'intentions

Le présent document annonce les intentions de la Direction de l'Université pour le développement de l'UNIL durant la période 2021 - 2026. Son existence est prévue par la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université (LUL) qui stipule :

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

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

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

#### *Art. 24 Attributions de la Direction*

<sup>1</sup> *La Direction a notamment les attributions suivantes :*

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

Le Plan d'intentions permet donc à la Direction nommée pour le mandat du 1er août 2021 au 31 juillet 2026 de définir la stratégie qu'elle veut adopter pour la période de son mandat, puis de rassembler l'institution autour de celle-ci.

Dans ce but, la Direction élabore son Plan, le soumet pour une discussion approfondie au Conseil de l'Université, second organe central de l'UNIL prévu par la LUL (art. 20.1), qui formule un préavis, puis le transmet au Conseil d'Etat, par l'intermédiaire du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture. Le Plan d'intentions sert alors de base de négociation entre la Direction de l'UNIL et le Conseil d'Etat sur la planification stratégique de l'UNIL pour les cinq années à venir. Le Plan stratégique pluriannuel de l'Université qui en résultera sera soumis par le Conseil d'Etat au Grand Conseil, pour adoption.

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

### b) Structure du Plan d'intentions

La Direction a construit la politique générale qu'elle veut conduire pendant les années 2021-2026 en définissant **sept enjeux stratégiques** auxquels elle devra s'engager à répondre prioritairement pendant les cinq années de son mandat, pour assurer le développement de l'institution.

Pour y parvenir, elle a défini **19 objectifs prioritaires**, répartis en **quatre axes** (l'enseignement, la recherche, les liens avec la société et le développement institutionnel).

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

## **Sept enjeux prioritaires pour l'Université de Lausanne**

Nous traversons une période de crises mondiales, du climat à la biodiversité en passant par les impacts sanitaires, sociaux et économiques de la pandémie COVID-19. À celles-ci s'ajoutent des guerres et une société bouleversée par des progrès technologiques grandissants. L'Histoire révèle que de tels événements entraînent le changement, et les décisions que nous sommes sur le point de prendre poseront les bases de notre avenir. Les plus pessimistes estiment que de telles crises aggraveront un climat social et politique déjà délétère. Cependant, un certain optimisme est primordial et passe par l'espoir de pouvoir construire un monde meilleur. Dans ce contexte, les universités, et en particulier l'Université de Lausanne (UNIL), ont un rôle essentiel à jouer en engageant leur communauté à repenser et remodeler le monde de demain via l'excellence collective de leur recherche, leur enseignement et leur engagement citoyen.

Le défi pour le futur de nos sociétés est gigantesque, mais il offre une opportunité unique à l'UNIL de se mobiliser collectivement. Les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, juridiques, politiques, sanitaires et technologiques font partie des questions fondamentales traditionnellement traitées par l'UNIL. Notre université sera une actrice incontournable du changement pour la transformation sociétale en cours. Nous sommes donc dans une position clé pour remplir nos missions premières qui sont d'éduquer la prochaine génération et de promouvoir l'excellence d'une recherche collective au service de toutes et tous. En formant les adultes de demain, nous pouvons transformer nos sociétés pour qu'elles deviennent plus sûres, plus égalitaires et plus stables sur le plan environnemental, économique, social et culturel.

Nous énumérons ci-dessous sept enjeux prioritaires pour l'UNIL, dont 5 enjeux sociétaux plus larges et 2 institutionnels. Ces enjeux feront l'objet d'une approche collective interdisciplinaire et d'une communication moderne et efficiente. Notre succès passe également par un maintien de relations privilégiées avec nos institutions sanitaires universitaires, comme le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et UNISANTE, avec le Triangle Azur, avec l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) et avec l'ensemble des autres établissements académiques romands, suisses et internationaux.

### **A. Cinq grands enjeux sociétaux**

#### **1. L'UNIL et la transition écologique**

Les activités humaines sont devenues la cause principale de transformation de notre environnement. Ces changements menacent de déstabiliser le fonctionnement du système Terre et de nous projeter dans une zone à hauts risques remettant en cause les conditions dans lesquelles nos sociétés ont pu se développer : augmentation des risques naturels, menace sur la sécurité alimentaire, augmentation des maladies infectieuses, pertes économiques, etc. Ces menaces impliquent de nombreux changements économiques, juridiques, éthiques, politiques et sociaux.

Ces menaces et conséquences font partie des questions fondamentales traditionnellement traitées par les chercheur·e-s de l'UNIL. Grâce à ses compétences, l'UNIL adopte une vision forte de la durabilité qui implique de maintenir l'impact des activités humaines dans les limites écologiques de la planète, tout en assurant les

besoins fondamentaux et le bien-être de toutes et tous, et en favorisant l'équité dans toutes ses dimensions. Il s'agit d'une approche collective, systémique et interdisciplinaire visant à offrir à toutes et tous une vie de qualité tout en respectant les limites planétaires.

Depuis plus de 10 ans, l'UNIL a mis la durabilité au cœur de ses préoccupations et a acquis une position de pionnière en la matière parmi les institutions académiques en Suisse et au-delà. L'enjeu pour l'UNIL est désormais d'intégrer la durabilité dans l'ensemble de ses processus institutionnels et de contribuer de manière active aux réponses que nos sociétés doivent apporter à ces enjeux cruciaux. Atteindre cet état de durabilité implique des changements culturels, mais aussi organisationnels et structurels, importants : on parlera donc de « transition écologique » pour désigner ces changements qui mènent à la durabilité. L'UNIL entend d'une part développer une recherche et un enseignement tenant compte de ces défis, et d'autre part faire de son campus un laboratoire vivant de la transition écologique et ainsi jouer un rôle citoyen déterminant sur cette question. Le campus constitue en effet un lieu d'expérimentation idéal pour l'ensemble des membres de la communauté universitaire. Ainsi, nous atteindrons collectivement des cibles qui correspondent aux conditions locales, mais qui, conjuguées, conduisent à une réduction globale des émissions de carbone et des autres impacts environnementaux de l'institution. Dans une stratégie de transition écologique sur le long terme, établie collectivement, les thématiques suivantes seront traitées : l'énergie, l'alimentation, la mobilité des chercheuses et chercheurs, la gestion du parc informatique, la gestion des avoirs financiers, etc.

Les activités académiques (recherche et formation) développées à l'UNIL permettront de faire progresser les différents savoirs associés à la transition et de former la prochaine génération. L'UNIL pourra ainsi favoriser la transition écologique au-delà de l'institution et se mettra au service de l'ambition collective de nos sociétés à relever les défis de cette transition, qui impliquera de nombreux changements de notre manière de vivre ensemble. L'enjeu consiste donc à consolider et à développer les dispositifs de soutien aux projets émanant de la communauté et de la société visant des pratiques, des actions et des innovations plus durables, en assurant la mise en relation des savoirs environnementaux, sociaux et économiques qui font partie des forces de l'UNIL.

## **2. Diversité, égalité et inclusion**

L'UNIL est un lieu de vie où se côtoient des personnes de tous horizons. La diversité des âges, des nationalités, des parcours, des origines ethniques et sociales, ou encore des intérêts pour des disciplines variées caractérise la population universitaire. En constante évolution, cette diversité est une richesse car source d'échanges, d'innovations, de dialogues et de transformations nécessaires à l'enseignement, à la recherche et au développement de notre institution. Elle constitue ainsi un terreau fertile pour la recherche et l'enseignement. Mais elle est aussi porteuse de défis. Elle a notamment une incidence sur la progression des études ou des carrières. La promouvoir signifie lutter contre les discriminations et les comportements inappropriés. S'appuyant sur une politique développée depuis plusieurs années, l'UNIL affirme sa volonté d'aller plus loin dans la conduite d'une transformation culturelle, structurelle et organisationnelle visant à favoriser la diversité, à assurer une meilleure inclusion et à renforcer l'égalité des chances. La Direction se réfère à

cette démarche en adoptant l'acronyme EDI - égalité, diversité, inclusion - qui est actuellement la référence communément appliquée.

La diversité ne peut en effet être source de richesse que si elle est accueillie avec respect et bienveillance. L'enjeu est donc de garantir que chacune et chacun trouve à l'université un cadre de vie respectueux de la personnalité et propice à l'épanouissement. Pour assurer une meilleure inclusion, l'UNIL entend poursuivre la lutte contre toute forme de discrimination et de comportements inadéquats, donner la parole aux minorités et être à l'écoute de leurs besoins, mais aussi cultiver le sentiment d'appartenance.

Malgré les efforts consentis, l'université reste inéquitable en matière d'égalité des chances tant pour la communauté étudiante, que pour le personnel académique, administratif et technique. Parmi les principaux constats, on relève que les femmes restent largement minoritaires dans certains secteurs, et notamment parmi les postes de cadres. Pour pallier ces inégalités, l'UNIL continuera à s'engager pour créer un environnement plus inclusif et égalitaire, tant pour favoriser l'innovation et le recrutement de nouveaux talents, que pour accomplir ses missions au bénéfice de toutes et tous. Offrir à chaque membre de notre communauté les mêmes opportunités quant à la réussite des études ou au développement de carrière, indépendamment de l'origine sociale ou ethnique, du genre, du handicap, de l'âge ou encore d'une situation de vulnérabilité, est un enjeu majeur pour favoriser l'éclosion et l'épanouissement de chaque talent. Cela passe par un renforcement de la politique en matière d'égalité des chances, de soutien aux études et aux carrières académiques, administratives et techniques, en collaboration avec les facultés et les services concernés.

### **3. Le renforcement continu de la place, de l'image et de l'impact des sciences**

Essentielles au développement des sociétés démocratiques et au maintien d'une tradition humaniste, les sciences sont confrontées au risque croissant de voir leur place remise en cause et leur impact minimisé. Un des enjeux majeurs des prochaines années sera donc de renforcer le rôle de l'UNIL en montrant qu'elle constitue un espace incontournable pour la transmission du savoir, le développement de l'innovation scientifique, pour le soutien aux transformations sociales et pour la défense de l'esprit critique et du dialogue.

Les universités, qui produisent les savoirs de demain, sont par excellence les creusets de l'innovation. Forte de ses recherches de pointe en sciences humaines et sociales et en sciences de la vie et de la nature, l'UNIL est en mesure de répondre aux nombreux défis adressés aux scientifiques. Pour cela, il est important qu'elle s'engage à soutenir l'élaboration et la transmission de méthodes de travail inventives et rigoureuses. Renforcer l'impact des sciences passe, entre autres, par l'invention de nouvelles manières de les construire. La recherche-action, la recherche participative, la recherche créative sont autant d'approches émergentes qui permettent de produire des connaissances tout en agissant concrètement pour transformer nos manières de vivre et de penser.

En se positionnant comme une actrice majeure du développement et de la diffusion de l'esprit scientifique, l'UNIL entend répondre avec force à la désinformation qui

affecte aujourd'hui le débat public d'une manière récurrente. Pour ce faire, elle se donne pour premier objectif de continuer à offrir à ses membres toutes les conditions nécessaires à des débats intellectuels libres et argumentés. L'UNIL souhaite donc s'engager de manière toujours plus affirmée dans la promotion du dialogue citoyen. L'accroissement des actions de médiation scientifique et culturelle ira de pair avec une visibilité plus forte accordée aux arts, aux sports et à la culture, qui sont souvent méconnus comme objets de recherche et d'études universitaires. Le renforcement des liens avec les médias, partenaires majeurs de la diffusion des savoirs critiques, ira de pair avec une impulsion nouvelle donnée à la philanthropie, qui invitera les acteurs socio-économiques qui le souhaitent à s'engager de manière pérenne dans le soutien à la création et à la transmission des savoirs scientifiques vers le plus grand nombre.

#### **4. L'UNIL et la santé**

Une meilleure santé contribue de manière importante aux progrès économiques et sociaux. Les enjeux liés à la santé sont cependant nombreux : risques de pandémie, changement des équilibres démographiques, accès à la santé pour toutes et tous, coûts de la santé, formation du personnel médical et de la santé, etc. La santé influe aussi sur le fonctionnement même de l'université. En effet, la santé au travail peut apporter des avantages réels, comme une plus grande satisfaction au travail, ce qui accroît la capacité à faire face au stress et au changement et permet une amélioration de la qualité du travail ainsi que de l'image et de la culture de l'institution. Mais les transitions que nous vivons ont des répercussions sur notre santé. Par exemple, le changement climatique a des répercussions importantes sur de nombreux déterminants sociaux tels que l'air, l'eau, l'accès à un logement, ou la sécurité. De même, les technologies numériques ont des effets positifs, mais aussi néfastes sur la santé.

Un engagement de longue date fait de l'UNIL une actrice académique forte et reconnue pour répondre à ces défis. Ainsi, au plan de l'enseignement, l'UNIL est pionnière au niveau suisse dans l'académisation des professions soignantes, la formation aux pratiques infirmières avancées et l'adaptation de la formation médicale aux besoins des systèmes de santé. Au plan de la recherche, grâce à l'interaction étroite de sa Faculté de biologie et médecine avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et avec UNISANTE, l'UNIL occupe une place prépondérante dans de multiples domaines, en particulier dans des axes prioritaires tels que l'oncologie, les neurosciences, l'immunologie, l'infectiologie, la médecine de précision, la santé publique et communautaire, ou l'intégration de technologies innovantes en médecine. L'expertise de l'UNIL en matière de santé se décline également grâce à ses autres facultés dans des domaines comme le droit du vivant, la bioéthique, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, l'économie et le sport. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs fourni maintes occasions d'illustrer la grande valeur et l'apport déterminant de ces multiples compétences, dont la Direction entend continuer à soutenir le développement et le rayonnement. La pandémie a aussi illustré une interdépendance étroite entre la santé et d'autres grands enjeux évoqués ici. Aussi ces interactions sont-elles patentes dans les grandes transitions sociales (on peut citer ici l'importance du bien-être au travail et durant les études, ou les questions diversité, égalité et inclusion), et deviennent-elles de plus en plus évidentes en matière de transition écologique. La Direction affirme sa volonté d'encourager l'acquisition et la transmission de savoirs aux interfaces de ces grands enjeux.

## **5. L'UNIL et les technologiques numériques**

Les développements technologiques rapides (automatisation, numérisation, etc.) transforment profondément nos sociétés, nos valeurs et les relations à l'autre. Pendant la crise sanitaire, les technologies de la communication et de l'information ont montré leur potentiel notamment à travers la mise en réseau. Elles ont toutefois également mis en lumière leurs limites : aggravation des inégalités, perte de sociabilité, réduction de l'espace de liberté des individus, accès facilité aux informations concernant la vie privée.

Consciente que le développement des technologies pourrait être synonyme d'opportunités, l'UNIL entend tirer parti de ces évolutions, mais aussi en questionner et mesurer les utilisations et les implications. Il s'agit ainsi d'évaluer comment ces développements technologiques transforment nos modes de vie et notre rapport au savoir. On peut notamment étudier les impacts potentiellement négatifs de ces technologies, comme certaines dépendances collectives et individuelles. Souhaitant favoriser une utilisation responsable de ces nouvelles technologies, l'UNIL veut aussi se doter d'une politique de promotion d'une certaine sobriété numérique, soit en optimisant l'exploitation du numérique tout en minimisant les atteintes à l'environnement et les effets sur les inégalités et le bien-être des personnes travaillant et étudiant à l'UNIL.

Les technologies de l'information et de la communication sont autant de bouleversements à prendre en compte et d'opportunités pour développer notre manière d'enseigner, de faire de la recherche, et de gérer une institution de formation. Elles posent par exemple différentes questions concernant la sécurité, l'archivage et la mise à disposition des données et interrogent quant aux implications éthiques et juridiques de ces informations.

Enfin, la précision et la sophistication des modèles numériques ont été constamment améliorées, notamment grâce aux progrès de la technologie informatique. La modélisation numérique, et les algorithmes qui lui sont associés, est devenue un outil central pour aborder des questions fondamentales en sciences du vivant, en sciences de l'environnement, en sciences criminelles, en sciences humaines, en économie, en psychologie, en sociologie, etc. Les modèles numériques permettent depuis longtemps (avec certaines limites) aux sciences d'être plus prédictives, et sont présents dans de nombreuses activités d'enseignement et de recherche de l'UNIL. Pour l'UNIL, il s'agit désormais de poursuivre, de manière réflexive et critique, le développement de tels modèles.

## **B. Deux enjeux institutionnels**

### **6. Repenser l'enseignement, la recherche et les carrières à l'UNIL dans un monde (post) COVID**

Offrir des formations supérieures d'excellence et développer une recherche de pointe internationalement reconnue sont les missions principales de l'UNIL. Or, la crise sanitaire a frappé de plein fouet le monde académique, révélant ses fragilités mais aussi ses forces. Un enjeu primordial des prochaines années sera donc de repenser en profondeur l'enseignement, la recherche et le développement des carrières, afin d'accompagner tous les membres de l'UNIL dans la construction solidaire d'une communauté unie autour du même projet d'excellence collective.

## **Enseignement**

Durant la crise liée à la pandémie de COVID-19, toujours en cours au moment où ces lignes sont écrites, l'UNIL a réussi à remplir sa mission d'enseignement malgré la survenue soudaine de conditions extraordinairement contraignantes et évolutives. La communauté universitaire a traversé ces difficultés exceptionnelles en faisant preuve de ses capacités d'adaptation et d'innovation en matière d'enseignement et d'apprentissage. Il convient désormais pour elle de tirer profit de ce qu'elle a testé, mis en œuvre et appris à cette occasion.

Cependant, la démonstration de ces qualités ne doit pas occulter les difficultés rencontrées, d'autant que certaines d'entre elles illustrent des valeurs fondamentales de l'enseignement supérieur. Ainsi, les problèmes engendrés par le manque de contacts interpersonnels en situation pandémique démontrent l'importance, aussi bien pour l'enseignement que pour l'apprentissage, des liens que les étudiant·e·s nouent entre elles/eux ainsi qu'avec les enseignant·e·s ou les autres membres du personnel. En conséquence, il sera crucial pour l'UNIL de se réaffirmer en tant que communauté fondée sur des rencontres et centrée sur la création collaborative et la transmission de savoirs.

L'enjeu est dès lors de s'engager dans la période post-pandémique en veillant à concilier d'une part l'innovation requise pour continuer à améliorer l'expérience d'apprentissage et l'adapter aux exigences du futur, et d'autre part le renforcement des valeurs mises à mal pendant la crise.

Ainsi, l'UNIL travaillera à intégrer à long terme les outils numériques mobilisés depuis mars 2020, sous condition qu'ils contribuent à des intentions pédagogiques. Dans le même temps, l'UNIL encouragera la reprise des liens communautaires comme étant constitutifs du développement personnel de ses étudiant·e·s, tout comme les activités associatives, culturelles et sportives. Elle le fera en privilégiant la solidarité, en tant que valeur fondamentale de la communauté universitaire et de la société en général.

Mentionnons encore que les tensions engendrées par la pandémie ont mis à l'épreuve la constitution des savoirs scientifiques et leur place dans la société. Ces circonstances renforcent l'importance, pour l'enseignement supérieur, d'être étroitement lié à la recherche et d'encourager l'ouverture, la distance critique, la rigueur et l'intégrité.

## **Recherche**

La pandémie et ses conséquences ont déjà et vont encore mobiliser intensément les chercheur·e·s de l'UNIL, dont le rôle dans la compréhension et l'accompagnement des transformations accélérées des sciences et des sociétés est appelé à devenir de plus en plus central. Qu'il s'agisse de prendre part aux *task forces* actives face aux défis médicaux, biologiques et climatiques des prochaines décennies, de renforcer en continu les cadres de la pensée juridique et de l'action sociale et politique, d'offrir un éclairage historique, théorique et éthique sur les questions contemporaines, de soutenir les mutations de l'économie ou de s'engager toujours davantage dans la promotion des échanges linguistiques, de la culture et du patrimoine, l'UNIL sait démontrer la puissance stratégique de prédiction que lui apportent ses nombreuses facultés et ses centres interdisciplinaires très dynamiques. Mais la crise a aussi mis

au jour de réelles difficultés. Au plus fort de la pandémie, certaines recherches ont été mises à l'arrêt tandis que d'autres ont connu une accélération inouïe, en particulier dans le domaine fondamental de la santé, tout en soulevant l'incompréhension, voire les critiques d'une part du public.

En outre, la décision de l'Union européenne d'exclure de ses programmes de financement les chercheur·e·s travaillant dans les hautes écoles suisses fait craindre une érosion rapide du rayonnement scientifique du pays. Le fait d'être rétrogradé au statut de pays tiers non associé au programme Horizon 2021-2027 aura des impacts très inquiétants pour l'avenir de la recherche suisse. L'accès à la coordination des projets, de projets individuels et de nombreux partenariats est désormais perdu et des alternatives devront être imaginées pour garder et attirer des talents.

Quant à l'extension des technologies du numérique, elle soulève des problèmes inédits de gestion, de protection, de publication et de pérennisation des données de la recherche, qui nécessitent une mobilisation sans précédent des ressources des universités. Il est donc essentiel d'agir pour que la communauté des chercheur·e·s de l'UNIL se réunisse dans une dynamique d'excellence collective, où l'innovation ne soit pas synonyme d'inégalité et où la performance des résultats aille de pair avec la prise en compte du temps nécessaire au travail scientifique, dans le respect de la diversité des méthodes et des personnalités. Cet enjeu primordial fait apparaître deux enjeux plus ciblés.

Collaborant étroitement avec l'EPFL, le Triangle Azur et incluant le CHUV et UNISANTE, l'UNIL bénéficie d'ores et déjà du rayonnement international d'une université interdisciplinaire de pointe. Il sera essentiel de préserver cette diversité originale et d'en renforcer la cohésion en soutenant les dialogues interdisciplinaires des chercheur·e·s. En outre, une attention équitable doit continuer à être donnée aux modes de production et de diffusion des données et des résultats de la recherche. Des sciences naturelles aux humanités, chaque domaine scientifique a ses spécificités et demande à être évalué et reconnu selon des procédures bien adaptées. Il s'agit d'un enjeu d'autant plus important que l'UNIL est porteuse d'une politique de réflexion et d'action en matière d'innovation numérique et de science ouverte, une transition majeure qu'il faut prendre le temps de penser pour qu'elle soit à l'avantage de toutes et tous.

Un deuxième enjeu est de promouvoir une réflexion collective sur les conditions actuelles et futures du travail scientifique. Cette action de concertation, impulsée au sein de l'UNIL et développée au niveau régional, national et international, doit répondre à trois questions essentielles. Il s'agit d'abord d'aider chaque chercheur·e·s à maîtriser efficacement son temps de travail. Les perturbations qui ont touché et touchent encore la communauté académique depuis 2020 démontrent combien le partage entre enseignement, production scientifique et services à la communauté est un équilibre précieux mais fragile, alors que ces activités doivent bénéficier de la même reconnaissance institutionnelle. Il s'agit aussi d'offrir aux chercheur·e·s un soutien clair et sûr dans leurs recherches de financement internes et externes. Alors que des inquiétudes apparaissent face à de possibles restrictions des financements publics dans les prochaines années, la réussite au sein des programmes les plus ambitieux du Fonds national suisse, de l'European Research Council et d'autres instances internationales peut être améliorée par des dispositifs de soutien. L'attractivité internationale de l'UNIL et l'impact social des recherches qu'on y mène

pourront enfin être renforcés en aidant les chercheur·e·s qui le souhaitent à expérimenter des manières innovantes et responsables de produire et de diffuser les savoirs.

Conçue comme une dynamique fondée sur la collaboration et ouverte à la diversité des approches, l'excellence collective de la recherche à l'UNIL sera son meilleur atout pour continuer à affirmer son rôle dans un monde en changement.

## **Carrières**

Parce qu'elle forme des personnes dans chacun des domaines dont les crises récentes ont montré l'importance, l'UNIL tient un rôle central pour préparer des citoyen·ne·s à même d'aider nos sociétés à relever les défis auxquels elles sont confrontées. L'UNIL devra donc observer attentivement les évolutions du marché de l'emploi pour accompagner au mieux la transition de ses étudiant·e·s vers le monde du travail. En particulier, il y aura lieu de veiller à proposer des formations en phase avec ces évolutions et de promouvoir les compétences particulières qu'auront acquies celles et ceux qui auront étudié durant la période pandémique, par exemple l'intelligence de l'adaptation ou l'aisance numérique.

La situation sanitaire et sociale passée, ainsi que les limites mises à la recherche helvétique par l'Union européenne induisent un risque accru d'inégalités pour les jeunes chercheur·e·s en matière de carrières et de financements de projets. Les conditions du travail scientifique se sont, au moins ponctuellement, dégradées, favorisant le repli sur soi, le découragement, voire la conflictualité. Or la recherche fondamentale produit des connaissances scientifiques irremplaçables pour relever les défis auxquels nous sommes confronté·e·s et ainsi construire une société équitable et durable. L'excellence collective est donc une stratégie qui se décline aussi en termes de carrières, le succès des chercheur·e·s actuel·les et futur·e·s devant être encouragé de manière concrète.

L'UNIL s'y engage en se dotant pour la première fois d'un centre de soutien entièrement dédié à la recherche et en développant de nouvelles ressources pour promouvoir la créativité et la réussite dans les parcours professionnels de celles et ceux qui y travaillent ou qui souhaitent la rejoindre.

L'UNIL est également un lieu de formation, qui invite chacun·e à acquérir, à renouveler et à accroître des savoirs réflexifs tout au long de la vie. Cet esprit critique, l'UNIL s'engage aussi à le valoriser chez celles et ceux qui fréquentent l'université pendant leur vie professionnelle, voire pendant leur temps libre.

## **7. Relations interinstitutionnelles**

L'alliance entre les sciences médicales, naturelles, sociales et humaines, et l'ingénierie fait de la place lausannoise un centre de recherche et d'enseignement de réputation internationale. Il est donc évident que le maintien d'échanges privilégiés de l'UNIL avec ses institutions voisines, suisses, et ses partenaires internationaux nous permettra de rester un acteur incontournable face aux défis qui nous attendent.

Les relations harmonieuses entre l'UNIL, le CHUV et UNISANTE doivent être renforcées, ainsi que les liens étroits avec l'EPFL, les universités du Triangle Azur, la HES-SO, la HEP-Vaud et l'IMD. Il en est de même en ce qui concerne les partenariats

avec les institutions archivistiques et muséales, voire avec les institutions culturelles et publiques (bibliothèques, cinémathèques, musées, archives, festivals, théâtres, RTS...). Ces liens permettent une dynamique bénéfique en termes d'échanges, de complémentarité des prestations d'enseignement et de recherche, de mutualisation des investissements, de synergie dans la conduite de projets ambitieux et de concertation face aux nouveaux défis. Il s'agit là d'atouts précieux dans la perspective d'un positionnement influent au niveau national et international. Le maintien de cette dynamique est donc un enjeu qui requiert d'une part d'adapter les partenariats à l'évolution des attentes mutuelles ainsi qu'au développement des conditions de l'enseignement et de la recherche (les enjeux de la transition écologique, de la numérisation et de la responsabilité sociale en étant de bons exemples), et d'autre part d'être en mesure de réaliser des investissements suffisants pour permettre à l'UNIL d'y jouer le rôle moteur auquel ses compétences l'appellent.

L'UNIL et l'EPFL ont aussi le privilège de partager le même territoire pour leur campus principal, ce qui renforce leur destin commun d'acteurs scientifiques majeurs au niveau international. L'UNIL pour sa part a développé de nouvelles compétences en sciences de la vie et en sciences humaines et sociales, et installé des plateformes techniques à la disposition de l'ensemble des chercheur·e·s de la place lausannoise. Plusieurs centres ont été créés ou sont en cours de création (par exemple le Centre d'Humanités Digitales, E4S, CLIMACT, LIMNA, CASA, la Trust Valley ou le Centre d'Imagerie Dubochet). Ces collaborations fructueuses (tant au niveau scientifique qu'opérationnel) entre les deux institutions seront valorisées, reconnues et renforcées.

A l'échelle nationale, outre que des collaborations doivent également être maintenues et recherchées avec d'autres institutions suisses, il est impératif que l'UNIL veille à assurer une présence soutenue auprès de *swissuniversities* et du Fonds national suisse pour la recherche.

Finalement, la poursuite d'une politique déterminée en matière de partenariats privilégiés et de participation à des réseaux universitaires internationaux doit être cultivée non seulement comme une occasion de rayonner et de progresser, mais aussi comme une priorité face aux incertitudes autour des négociations entre la Suisse et l'UE ou face aux possibles évolutions des mobilités étudiante et scientifique dans les suites de la pandémie de COVID-19.

## **Perspectives**

La Direction a identifié les enjeux précités pour donner un cap au développement de l'UNIL tout en la positionnant clairement face aux besoins de la société. Elle a ensuite appliqué une approche ascendante en se tournant vers son expertise interne et en invitant des groupes consultatifs d'expert·e·s issus de sa communauté à découvrir ces idées, à les tester et à les enrichir de leurs retours. Les résultats de ces échanges fructueux ont ensuite été confrontés à la réalité des facultés, puis structurés en objectifs et mesures en étroite collaboration avec les doyen·ne·s de l'UNIL et les services centraux de l'université. Enfin, la Direction a soumis ses travaux au Conseil de l'Université au terme d'un travail préalable intense avec une commission dédiée de celui-ci. C'est sur cette base, profondément collaborative et à l'écoute des vécus et des expériences de terrain, qu'elle a rédigé le présent document.

De cette manière, la Direction espère faciliter l'appropriation de son Plan d'intentions par l'ensemble de la communauté UNIL, qu'elle encourage vivement à utiliser ses connaissances pour faire progresser la société. Elle affirme ici sa volonté d'inciter ses étudiant·e·s, tout son personnel et ses alumni à réfléchir collectivement à la manière dont leurs recherches, leurs études et leurs vies professionnelles profiteront à leur région, au monde et à l'humanité. Elle souhaite leur apporter son soutien ainsi que les ressources nécessaires pour y parvenir en interaction avec tous ses partenaires régionaux et internationaux, à commencer par les institutions qui donnent son dynamisme à la place scientifique lausannoise et à l'arc lémanique. De cette manière, l'UNIL pourra insuffler le changement, contribuer au progrès de la société et relever de manière fédératrice les défis d'aujourd'hui et de demain, le tout dans le respect des valeurs formulées dans sa Charte (qui figure pour rappel en annexe).

La Direction soumet donc à son autorité politique son Plan d'intentions pour la période 2021-2026, avec l'espoir qu'il l'incite à perpétuer cette confiance et ce soutien remarquables qui ont permis à l'Université de Lausanne de se hisser à la place qui est la sienne aujourd'hui, et en continuant d'envisager son avenir avec assurance et ambition.



Frédéric Herman, Recteur

## **Plan d'intentions : 19 objectifs prioritaires**

L'analyse des enjeux auxquels doit faire face l'Université de Lausanne au cours des prochaines années, tels qu'évoqués dans l'introduction, ont conduit la Direction à fixer les objectifs prioritaires vers lesquels elle veut engager l'UNIL. Pour concrétiser ces objectifs, la Direction a besoin de l'adhésion et de l'implication de l'ensemble de la communauté universitaire : étudiant·e·s, enseignant·e·s, chercheur·e·s et collaborateur·trice·s administratives et techniques.

### **Axe 1 : Enseignement**

- 1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement
- 1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société
- 1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation
- 1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires

### **Axe 2 : Recherche**

- 2.1 Renforcer le soutien aux chercheur·e·s au sein de l'UNIL
- 2.2 Aider les chercheur·e·s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde
- 2.3. S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde

### **Axe 3 : Liens avec la société**

- 3.1 Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique
- 3.2 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du *lifelong learning*
- 3.3 Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation
- 3.4 Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand

### **Axe 4 : Développement institutionnel**

- 4.1 Offrir aux chercheur·e·s et collaborateur·trice·s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein
- 4.2 Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de toutes et tous les membres de la communauté
- 4.3 Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale
- 4.4 Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL
- 4.5 Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL
- 4.6 Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science
- 4.7 Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques
- 4.8 Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe



## **1. Enseignement**

Dans ce chapitre, la notion d'enseignement décrit la mission de l'université entendue comme regroupant les notions de transmission (enseignement au sens strict) et d'apprentissage.

Quatre objectifs prioritaires, concrétisés en onze mesures, ont été identifiés dans ce domaine : enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement ; promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société ; affermir les liens communautaires au service de la formation ; poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires.

### **1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement**

#### **a) objectif**

L'UNIL a une longue tradition d'encouragement à l'innovation pédagogique. La Direction tient à poursuivre cet effort justifié par l'évolution tant des objectifs de formation que des concepts et outils. D'une part, la Direction veut poursuivre l'enrichissement des modalités d'enseignement, l'encouragement désormais bien en place à l'acquisition des compétences transverses, ainsi que l'ajustement continu des matières enseignées. D'autre part, il s'agit d'offrir un environnement de formation évolutif, flexible et de haute qualité, et ceci aussi bien en termes d'infrastructures que de ressources en ligne. Ces efforts doivent en particulier enrichir l'enseignement présentiel – dont la Direction tient à affirmer le caractère essentiel, mis en évidence par la crise pandémique – et l'enseignement interdisciplinaire. À ce jour, les encouragements dans ces domaines ont principalement porté sur des enseignements spécifiques au moyen d'appels à projets, par exemple dans le cadre du Fonds d'innovation pédagogique. La Direction tient à reconduire ce dernier, et entend y ajouter des incitations à plus large échelle, portant par exemple sur un module, un semestre, voire un cursus dans son ensemble.

#### **b) mesures**

##### **1.1.1 Intégrer de façon pédagogiquement fondée les technologies déployées pour l'enseignement en ligne**

La pandémie de COVID-19 a accéléré le développement de solutions nouvelles et l'acquisition d'une infrastructure répondant aux exigences de l'enseignement en ligne que constituent, par exemple : la captation, la diffusion et l'enregistrement de cours ; la production de ressources vidéos ; le recours à divers outils d'interactions à distance ; la réalisation d'examens en ligne. Cela a permis à l'ensemble des membres de la communauté universitaire d'acquérir une expérience dans l'utilisation de ces ressources et d'en découvrir le potentiel en termes d'innovation pédagogique, de flexibilisation de l'apprentissage, d'intégration de personnes avec diverses difficultés d'apprentissage ainsi que de réponse à des problèmes logistiques.

Toutefois, dans le même temps, le recours forcé et généralisé à ces technologies dans des circonstances souvent insatisfaisantes a suscité des réactions de lassitude, de méfiance, voire de rejet. Ainsi, les problèmes engendrés par le manque de contacts en situation pandémique ont démontré l'importance des liens interpersonnels pour l'enseignement et font craindre que la disponibilité de ressources en ligne ne contribue à terme à l'adoption d'habitudes qui pourraient être préjudiciables à la formation universitaire et au développement personnel.

La Direction compte susciter une large réflexion dans toute la communauté universitaire sur la manière d'intégrer de façon équilibrée des composantes en ligne

à l'enseignement présentiel – dont l'importance doit être affirmée – sous condition de plus-value pour la pédagogie et l'expérience d'apprentissage.

### **1.1.2 Intégrer une réflexion pédagogique dans la planification des travaux touchant les locaux d'enseignement**

Le fait d'associer réflexion architecturale et réflexion pédagogique ouvre de belles perspectives pour l'utilisation des espaces d'enseignement. Il s'agit en particulier de concilier des modalités d'enseignement variées, les travaux en groupes, le travail individuel ou encore le recours à des technologies innovantes.

Sachant que de nouveaux locaux d'enseignement vont être construits ces prochaines années et que de nombreux locaux existants feront l'objet de transformation ou maintenance, la Direction veut accompagner la planification de ces travaux par une réflexion pédagogique ambitieuse, innovante et partagée.

### **1.1.3 Encourager l'acquisition de compétences par la qualité des évaluations (examens et validations)**

Considérant que les modalités d'évaluation conditionnent en partie le processus d'apprentissage, l'UNIL a entrepris depuis plusieurs années diverses actions pour en analyser la qualité, pour la promouvoir et pour former les évaluateur·trice·s. Si la pandémie a entravé ces travaux et interrompu le projet d'anonymisation des épreuves écrites, elle a aussi imposé le recours à de nouvelles modalités d'évaluations en ligne.

La Direction veut poursuivre ces efforts, principalement fondés sur l'exploitation des nombreuses données docimologiques disponibles à l'UNIL, sur la formation du corps enseignant, la préparation des étudiant·e·s aux modalités d'évaluations qui les concernent et le soutien logistique à la mise en œuvre des dites évaluations et sur l'exploitation des données docimologiques lorsque c'est possible et pertinent.

### **1.1.4 Répondre à l'évolution démographique en veillant à l'encadrement des étudiant·e·s**

Depuis plusieurs années, l'effectif des étudiant·e·s augmente de façon marquée à l'UNIL. La Direction veillera à adapter l'effectif du corps enseignant et le support fourni par le personnel administratif et technique à cette augmentation du corps étudiant, ainsi qu'à assurer les conditions requises pour la qualité de l'encadrement.

## **1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société**

### **a) objectif**

Parce qu'elles sont fondées sur l'exploration de nouveaux savoirs et la confrontation à des questions complexes, les formations universitaires préparent les étudiant·e·s à traiter des enjeux sociétaux dans toute leur diversité et complexité. Elles doivent dès lors tenir compte de l'évolution sur le long terme de ces enjeux, et des besoins qui en découlent sur le marché de l'emploi.

À cet égard, la transition numérique et la transition écologique représentent des enjeux systémiques car elles touchent tous les domaines de la connaissance et tous les niveaux de fonctionnement de la société. La Direction de l'UNIL veut poursuivre les démarches entreprises pour positionner ces thématiques dans les objectifs de formation de ses différents cursus. Elle entend également rester attentive à l'émergence d'autres thématiques, en particulier sociétales, susceptibles de comporter de semblables enjeux pour les formations universitaires, en s'appuyant en particulier sur les réflexions de planification académique et les auto-évaluations des facultés.

### **b) mesures**

#### **1.2.1 Favoriser le développement de compétences numériques**

Dans sa stratégie numérique publiée en 2019, au chapitre sur l'enseignement, l'UNIL affirme « (1) que l'acquisition de compétences numériques doit faire partie des objectifs de tous ses cursus de base (bachelors, masters), (2) que ces compétences incluent des qualifications techniques et des qualifications réflexives sur la numérisation, et (3) qu'aussi bien le répertoire de ces compétences que le niveau d'expertise visé pour chacune d'elles peut varier entre les différents cursus ».

Pour la mise en œuvre de ce pan de sa stratégie, l'UNIL a initié un programme d'accompagnement des facultés dans une démarche de définition et d'intégration d'objectifs de formation numérique pour leurs différents cursus. Les contraintes imposées à l'enseignement par la pandémie ayant interrompu ce programme, la Direction tient à en assurer la reprise et l'aboutissement.

#### **1.2.2 Préparer les étudiant·e·s à contribuer à une transition écologique et les accompagner dans cette démarche**

Il existe déjà à l'UNIL une importante offre d'enseignements sur la durabilité. La Direction s'assurera qu'elle puisse être connue des étudiant·e·s de tous les cursus.

Les étudiant·e·s sont demandeuses et demandeurs d'un élargissement de l'offre sur cette thématique cruciale. Les facultés et de nombreux enseignant·e·s ont la volonté de répondre à cette attente. La Direction soutiendra les facultés dans cette démarche. Avec l'appui du Centre de compétence en durabilité et du Centre de soutien à l'enseignement, elle accompagnera l'élaboration de stratégies facultaires dans ce sens, mettra à disposition des ressources pédagogiques. Elle proposera un soutien aux enseignant·e·s qui désirent soit intégrer la durabilité dans leurs cours existants, soit développer de nouveaux cours spécifiques à leurs cursus.

Le prix Durabilis récompense déjà les meilleurs travaux d'étudiant·e·s sur la durabilité. Soucieuse de renforcer la valorisation de projets dans cette thématique, la Direction intégrera la transition écologique dans sa mesure visant à encourager la construction collective et interdisciplinaire des savoirs (cf. 1.3.1 ci-dessous). De plus, un programme « Volteface » dédié aux étudiant·e·s sera proposé afin de stimuler les projets sur la durabilité.

Finalement, différents événements, rencontres et expositions seront mis sur pied, et un soutien aux associations d'étudiant·e·s actives dans la durabilité sera mis en place

dans l'esprit de la mesure 1.3.2 et selon les modalités définies pour les objectifs 3.1 et 3.3 ci-dessous.

## **1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation**

### **a) objectif**

Plusieurs caractéristiques de l'enseignement universitaire illustrent l'importance de lui assurer un fort ancrage dans une communauté réunie autour des objectifs de recherche et de formation. D'une part, la transmission des savoirs n'est pas un processus unidirectionnel : elle s'accomplit au mieux dans l'interaction entre étudiant·e·s et enseignant·e·s. D'autre part, et surtout, les formations universitaires ne se limitent pas à cette transmission des savoirs, mais comportent l'exercice de compétences qui engagent des aptitudes relationnelles, telles que le débat argumenté, le travail collaboratif, l'approche interdisciplinaire et en réseaux de questions complexes.

En privant la communauté universitaire d'une grande partie de ses interactions, la contrainte d'enseigner à distance générée par la pandémie a illustré l'importance de ces dernières, allant même jusqu'à causer des situations préoccupantes de précarisation et de détresse liées par exemple à la démotivation, à l'épuisement et à la carence relationnelle. Par ailleurs, cet enseignement à distance forcé a suscité de nouvelles habitudes qui, si elles apportent parfois des bénéfices organisationnels à court terme, risquent de compromettre la constitution d'une communauté autour des missions universitaires.

Dans ce contexte, la Direction entend encourager les ferments de la constitution d'une communauté UNIL de diverses manières, tenant compte des perspectives fluctuantes de contraintes persistantes et d'ouverture progressive liées à la pandémie, en coordonnant son action avec celle du Conseil de l'Université.

### **b) mesures**

#### **1.3.1 Encourager la construction collective et interdisciplinaire des savoirs**

L'intérêt d'engager les étudiant·e·s à collaborer dans la réalisation de projets collectifs et interdisciplinaires est bien connu en termes d'acquisition de compétences transverses. Cette pratique existe de longue date à l'UNIL.

La Direction compte encourager une plus large application de la pédagogie par projets collectifs et interdisciplinaires. Elle estime que plusieurs conditions peuvent être améliorées pour y parvenir. Des efforts doivent par exemple être entrepris pour permettre l'insertion curriculaire d'enseignements liés à ces projets en facilitant la coordination interfacultaire (voire interinstitutionnelle), pour mettre à leur disposition des infrastructures spécifiques (on pense par exemple à des espaces analogues aux « fablabs » dédiés à des projets en sciences humaines et sociales) pour répertorier et documenter des questions et problèmes émanant d'acteurs sociétaux et dont les analyses pourraient être confiées à des groupes d'étudiant·e·s.

#### **1.3.2 Valoriser les engagements d'entraide et de solidarité**

On observe régulièrement des initiatives émanant de membres de la communauté universitaire – et en particulier d'étudiant·e·s – au profit de pairs ou de la société. La pandémie en a suscité un bon nombre, fournissant ainsi l'occasion de mesurer l'intérêt de ces actions pour leurs bénéficiaires et pour l'ensemble de la communauté, mais aussi pour leurs initiatrices et initiateurs, qui acquièrent ainsi une expérience de gestion de projets et de travail collectif. La crise sanitaire a également illustré l'importance des réseaux de mentorat, tutorat et parrainage, qu'il y a lieu de continuer à développer et encourager.

La Direction estime important que l'UNIL suscite davantage de ces engagements et les valorise, que ce soit sur le plan académique lorsqu'ils rejoignent des objectifs de formation, ou de façon à aider les étudiant·e·s à s'en prévaloir sur le marché de l'emploi.

## **1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires**

### **a) objectif**

La Direction de l'UNIL estime qu'il est du devoir des hautes écoles d'offrir des chances équitables d'accès et de réussite à toutes les personnes qui ont les compétences requises pour mener des études avancées. Elle considère par ailleurs que la diversité des profils, des provenances et des parcours individuels représente un enrichissement pour toute la communauté universitaire, tant dans ses missions d'acquisition et de transmission des savoirs que dans la perspective de ses apports à la société.

Afin de tenir compte de ces enjeux d'égalité, de diversité et d'inclusion, la Direction entend donc poursuivre les mesures déjà prises depuis plusieurs années à l'UNIL – telles que l'admission sans maturité, les formations à temps partiels et la validation des acquis de l'expérience – et les compléter.

### **b) mesures**

#### **1.4.1 Renforcer les dispositifs destinés aux étudiant·e·s avec des besoins particuliers**

À l'UNIL, les demandes d'aménagements des conditions d'étude et/ou d'évaluations motivées par des besoins particuliers certifiés, comme les situations de handicap, sont traitées par des personnes répondantes au sein de chaque faculté. Le Dicastère enseignement veille à la coordination et à la formation de ces personnes répondantes.

L'évolution, dans ce domaine, est caractérisée par une augmentation marquée du nombre de demandes et de la variété des besoins. Un exemple en est le signalement plus fréquent de divers troubles de l'apprentissage. Apporter à ces différents besoins des réponses spécifiques, appropriées, cohérentes, équitables et proportionnées représente un défi croissant.

La Direction conduira une analyse des compétences et ressources à mobiliser pour le relever.

#### **1.4.2 Renforcer les compétences en pédagogie inclusive**

Encourager la diversité dans la population estudiantine ne se résume pas à répondre aux besoins particuliers par des aménagements. Il s'agit aussi de tenir compte de cette diversité dans la conception même des formations, le choix des modalités d'enseignement et l'élaboration du matériel pédagogique, partant du principe que les étudiant·e·s représentent un groupe hétérogène dans ses caractéristiques, ses orientations, ses attentes et ses besoins.

La Direction compte sensibiliser les enseignant·e·s aux enjeux de la diversité, et mobiliser les expertises requises – internes et, au besoin, externes – pour mettre à leur disposition des formations et des outils qui leur permettent de les prendre en compte et d'y sensibiliser à leur tour les étudiant·e·s.

#### **1.4.3 Conduire une réflexion sur la formation universitaire des personnes issues de la migration**

Les personnes réfugiées, requérantes d'asile ou admises à titre provisoire peuvent poursuivre une formation universitaire à l'UNIL ou y entreprendre une nouvelle formation. Elles peuvent également se familiariser avec les études à l'UNIL grâce au statut d'auditrice ou d'auditeur. Une page internet spécifique leur apporte toutes les informations pertinentes, et une personne de contact rattachée au Dicastère enseignement est à disposition pour répondre à leurs questions. De surcroît, l'UNIL s'est toujours tenue prête à adapter son dispositif selon l'évolution de la situation

dans le domaine de la migration, et ce en concertation avec les instances cantonales compétentes.

La Direction veut organiser une réflexion visant à mieux accompagner les personnes issues de la migration dans leur projet d'études universitaires. Il s'agira en particulier de faire le bilan des expériences accumulées ces dernières années, de tenir compte au mieux des écueils inhérents à la migration et d'optimiser la coordination entre les acteur·trice·s impliqué·e·s aux niveaux académique, administratif et politique.



## **2. Recherche**

Trois objectifs prioritaires, concrétisés en trois mesures par objectif, ont été identifiés dans ce domaine : renforcer le soutien aux chercheur·e·s au sein de l'UNIL ; aider au développement de recherches de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde ; s'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde.

### **2.1 Renforcer le soutien aux chercheur·e·s au sein de l'UNIL**

#### **a) objectif**

Les métiers de la recherche ne cessent d'augmenter en complexité, exigeant de leurs professionnel·le·s des compétences de plus en plus étendues pour maîtriser les enjeux technologiques, financiers, éthiques, juridiques, etc. des projets. Chercheuses et chercheurs attendent donc légitimement un véritable soutien de leur université dans tous les aspects de leur travail. Jusqu'en 2021, l'UNIL était la seule université suisse dépourvue d'un organe central intégralement dédié à l'accompagnement des chercheur·e·s, alors qu'elle se singularise par la présence originale de nombreuses personnes-ressources dans les facultés et les centres de recherche. La précédente Direction avait lancé l'idée de doter l'UNIL d'un Service de la recherche. La présente choisit de poursuivre en ouvrant ce nouveau service et en lui confiant des missions spécifiques. Elle innove aussi en dotant l'université d'une nouvelle organisation de la recherche : il s'agit de favoriser les interactions entre les chercheur·e·s et les personnes qui les soutiennent et de renforcer l'action de ces dernières dans le domaine incontournable des outils numériques et de la gestion des données. Dans cette nouvelle culture de service, une attention particulière doit être portée aux jeunes chercheur·e·s, qui ont des besoins spécifiques. Pour être efficace, le soutien à la recherche de l'UNIL implique aussi la création de nouveaux dispositifs internes d'information et d'incitation à la recherche.

#### **b) mesures**

##### **2.1.1 Mettre en œuvre une nouvelle organisation de la recherche**

Cette mesure se réalise en trois actions complémentaires. Le Service de la recherche, inauguré en septembre 2021, doit devenir rapidement un point d'accès crucial pour orienter, trouver des solutions et faire circuler l'information sur les ressources et les évolutions de la recherche. Pour ce faire, il est doté de missions clairement définies, telles que : le développement de plateformes d'information sur le montage et la gestion de projets ; l'aide personnalisée à la recherche de fonds externes ; les questions liées à la science ouverte et au numérique ; l'aide aux questions générales sur les aspects juridiques et éthiques des projets ; l'aide à la gestion financière générale des projets, etc. Les aspects scientifiques propres aux disciplines et l'aide à la rédaction des projets demeurent les prérogatives des facultés. Cette répartition initiale, qui vise à renforcer la culture d'une recherche de qualité au sein de l'Université, pourra évoluer en fonction des besoins.

Cette organisation, qui favorise les initiatives *bottom-up*, passe également par la consolidation des collaborations entre les organes dédiés à la recherche et les acteur·trice·s (consultant·e·s recherche, ingénieur·e·s informatique et technique, etc.) qui travaillent au plus près des chercheur·e·s. La création d'un nouveau Réseau de soutien à la recherche rassemblant ces personnes facilitera les flux d'information et rendra plus claire la répartition des compétences afin que les chercheur·e·s comprennent aisément quels types de soutien ils peuvent trouver où. Ces nouvelles coopérations, indispensables à une recherche de qualité, pourront conduire à revaloriser les cahiers des charges du personnel de soutien dans les facultés où il existe, en les tournant explicitement vers les besoins des chercheur·e·s.

La Direction a enfin pris acte des besoins numériques et informatiques croissants de tous les projets de recherche. Cela implique un renforcement urgent du personnel compétent dans le développement d'outils adaptés à la pluridisciplinarité des recherches menées à l'UNIL, ainsi que dans le domaine de la gestion des données, désormais régulé par les politiques de science ouverte soutenues par l'UNIL. Le recrutement et la formation dès 2022 d'une dizaine d'ingénieur·e·s de recherche et de curateur·trice·s de données est le fruit d'une collaboration entre services centraux et personnel des facultés.

### **2.1.2 Promouvoir en continu le soutien aux jeunes chercheur·e·s**

En raison de leurs besoins particuliers et de leur importance cruciale pour le futur, les jeunes chercheur·e·s doivent bénéficier d'un soutien privilégié. La Direction s'engage à ce que les spécificités de leur travail soient prises en compte dans les initiatives de recherche (outils de suivi qualité, fonds de soutien aux projets, mise en œuvre souple de bourses de mobilité de courte durée, etc.), notamment en consultant ce public cible et en opérant une veille stratégique sur les mutations touchant les méthodes de recherche et les carrières scientifiques de la relève.

Un volet spécifique de la mesure, que le Graduate Campus est chargé de mettre en œuvre en concertation avec les écoles et facultés, concernera l'offre de formations et de conseils par ce dernier. Elle sera enrichie, y compris par les formations continues proposées aux directeur·trice·s de recherche. Seront aussi renforcées les campagnes d'information et les conseils personnalisés afin de sensibiliser les jeunes chercheur·e·s à la diversité des formes d'emploi qui leur sont offertes en dehors du monde académique. L'ambition est de rendre attractive, aux yeux des acteur·trice·s politiques et économiques, la pluralité des compétences professionnelles que maîtrisent les doctorant·e·s et docteur·e·s.

### **2.1.3 Renforcer les dispositifs d'incitation à la recherche**

L'Université doit s'engager en ouvrant un fonds de financement interne pour stimuler des projets originaux, notamment en sciences humaines et sociales. Hébergé par la Maison du savoir vivant (intitulé provisoire, voir mesure 2.3.1), ce dispositif d'incitation servira entre autres à encourager la conception de projets favorisant la naissance ou le renouvellement de travaux ambitieux dans des domaines nouveaux. Il permettra également de soutenir des méthodes de recherche alternatives peu ou pas encore financées par les bailleurs de fonds traditionnels.

## **2.2 Aider les chercheur·e·s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde**

### **a) objectif**

L'expansion mondiale de la pandémie et les profonds bouleversements qu'elle a entraînés depuis 2020 ont suscité une mobilisation scientifique sans précédent. Des domaines de recherche dans lesquels l'UNIL s'est depuis longtemps imposée, comme par exemple la santé, la durabilité, la cybersécurité, les systèmes économiques et financiers ou encore les révolutions sociales et culturelles liées au numérique, ont été renouvelés de fond en comble. Dans le même temps, la science, en tant qu'activité fondée sur des protocoles précis, a été la cible de remises en cause qui, pour être minoritaires, n'en ont pas moins connu une inquiétante diffusion.

Le temps est donc venu d'affirmer avec force le soutien que l'UNIL entend donner aux recherches de qualité. Une recherche de qualité est à nos yeux une recherche exigeante dans ses objectifs, rigoureuse dans ses méthodes et innovante dans ses résultats. L'esprit de curiosité, d'inventivité et de dialogue qui préside à toute recherche sérieuse fait d'elle, même lorsqu'elle est menée de manière individuelle et dans des domaines peu connus du public, une forme supérieure d'excellence collective. Pour atteindre cette qualité, elle doit être menée avec transparence et intégrité intellectuelle, en pleine conscience des responsabilités sociales et éthiques de la science aujourd'hui

L'UNIL veut donner à ses chercheur·e·s les moyens de faire de telles recherches parce qu'elle les juge indispensables à la compréhension des enjeux complexes du monde, dans toutes leurs dimensions. Il s'agit par-là de trouver des réponses aux défis actuels, d'analyser les apports de l'histoire et de préparer le futur de nos sociétés. En découlent trois mesures : renforcer les domaines de compétence propres à l'UNIL en soutenant le développement de nouveaux projets ; agir en faveur d'une science ouverte et respectueuse des diversités ; repenser le temps de la recherche.

### **b) mesures**

#### **2.2.1 Renforcer les domaines de compétence propres à l'UNIL en soutenant le développement de nouveaux projets**

Face à une compétition mondialisée et de plus en plus âpre des hautes écoles entre elles, la Direction actuelle considère essentiel d'agir dans la continuité et de renforcer la place de l'UNIL dans les domaines de compétence où son leadership scientifique est internationalement reconnu. Ce sont, entre autres, les domaines des sciences de la vie et du sport, des sciences criminelles et juridiques, des sciences de l'environnement, des sciences de la religion, des sciences sociales, économiques et politiques, des sciences de la culture. Tous requièrent les approches interdisciplinaires que développent les centres et les facultés de l'UNIL et ils font aussi écho aux valeurs que l'Université s'est depuis longtemps engagée à soutenir, en particulier la santé et le bien-être de nos sociétés ainsi que les enjeux liés à la transition écologique et aux transformations technologiques en cours.

La mesure se déploiera en trois actions. D'abord, le fonds de financement interne hébergé à la Maison du savoir vivant (mesure 2.1.3) servira d'outil pour faire apparaître des projets innovants. Ensuite, la recherche de financements externes nécessaires à des développements d'envergure pour ces projets sera facilitée. Enfin, la Direction accueillera avec intérêt les propositions qui souhaitent favoriser de nouvelles synergies de recherche, avec la possibilité de les transformer en centres facultaires, interfacultaires ou interinstitutionnels à dimension interdisciplinaire. Il s'agira dès lors de privilégier les domaines et/ou des méthodes de recherche qui n'existent pas ou qui existent différemment dans les autres universités de Suisse romande afin de renforcer également le leadership régional de l'UNIL.

### **2.2.2 Agir en faveur d'une science ouverte et respectueuse de la diversité des pratiques de recherche**

La Direction précédente a doté l'UNIL d'une ambitieuse Stratégie *Open Science* et d'infrastructures pour assurer la qualité et l'intégrité de la recherche, comme les commissions d'éthique et d'expertise de la recherche et les chargé·e·s d'intégrité scientifique dans les facultés. L'institution est désormais bien engagée dans la transition vers la science ouverte (*open science, open research data*). Or cette dernière, si elle offre des opportunités historiques en matière de partage de connaissances et d'augmentation de la qualité de la recherche, comporte aussi certains risques, les données de la recherche étant si diverses qu'il est impossible de les traiter de manière indifférenciée. La présente Direction a identifié deux problématiques urgentes dans ce domaine : il faut aider les chercheur·e·s à vivre avec confiance cette transition en renforçant les ressources de l'Université pour répondre à leurs besoins en matière de gestion des données, qui ont littéralement explosé ces dernières années (voir mesure 2.1.1) ; il faut aussi affirmer plus nettement l'UNIL comme un établissement leader en termes d'actions et de réflexions sur les implications des révolutions du numérique et de la science ouverte dans la recherche et dans la société.

Une mesure répondra à ces problématiques en deux volets. Le premier, mis en œuvre en collaboration avec la Bibliothèque cantonale et universitaire (BCUL), consiste à s'engager dans le soutien à la bibliodiversité, c'est-à-dire la préservation des écosystèmes éditoriaux ayant prouvé leur bon fonctionnement dans un certain nombre de disciplines, et au développement d'écosystèmes nouveaux pour répondre aux évolutions des modes de publication dans d'autres domaines scientifiques. Notre action consistera à étendre les soutiens internes déjà existants à la publication en Open Access et de les renforcer aussi du point de vue du conseil juridique pour les questions de droit d'auteur. L'UNIL pourra aussi ouvrir des négociations avec des maisons d'édition locales pour faciliter les publications 100% *open access* des ouvrages collectifs et monographies. Cette mesure, qui devra être portée en collaboration avec d'autres hautes écoles, est une priorité pour les disciplines où ce type de publication a une influence majeure sur les carrières académiques des chercheur·e·s à tout stade de leur carrière.

Le second volet est institutionnel. La Direction s'engage à agir pour soutenir en Suisse une politique nationale sur la production et la gestion des données de la recherche qui soit à la fois cohérente, respectueuse de la diversité des pratiques scientifiques et répondant aux enjeux de durabilité. Il est envisagé par exemple de prendre l'initiative d'une concertation nationale sur les nouveaux critères d'évaluation de la recherche, nécessairement holistiques, que nécessite l'ouverture de la science dans toutes ses dimensions (méthodes émergentes, modes de publication, etc.).

### **2.2.3 Repenser le temps de la recherche**

L'UNIL soutient activement le dynamisme de ses chercheur·e·s, mais elle est aussi consciente des problèmes que pose l'accélération du rythme des projets et du nombre des publications. Beaucoup d'universités réfléchissent actuellement à des alternatives à ce modèle dominant, tant sont réelles ses conséquences sur la qualité des projets scientifiques et le bien-être au travail.

L'enjeu est aussi particulièrement important pour un établissement pluridisciplinaire comme l'UNIL parce que le temps de rédaction et de publication, la durée pendant laquelle des recherches sont pertinentes et citées, ou encore les enjeux de la stabilisation des postes ou des dotations professorales varient très fortement selon les disciplines. En outre, une bonne recherche se nourrit de la pluriactivité des chercheur·e·s, qui, pour la majorité, enseignent et accomplissent des missions d'intérêt général au sein de l'Université et des instances nationales et internationales de la recherche. Or la multiplication actuelle de ces tâches est aussi un frein.

Cette mesure, proposée au Conseil de l'UNIL, prendra la forme d'une consultation qualitative des différents corps qui composent l'Université et enquêtera sur les différentes pratiques du temps de la recherche en usage à Lausanne. Ses résultats seront utilisés pour proposer diverses formes possibles de « soutiens temps recherche » à l'UNIL. Ils serviront également à évaluer la pertinence de lancer des

travaux scientifiques interdisciplinaires sur l'impact de l'accélération générale des sciences, un domaine de recherche prometteur.

Selon les réponses récoltées, les « soutiens temps recherche » seront des actions adaptées pour différents publics cibles : les facultés et centres (par exemple, l'évolution des cahiers des charges pour les personnes du domaine administratif et technique désireuses de travailler avec les chercheur·e·s) ; le personnel de soutien à la recherche (par exemple, formations continues en gestion du temps et gestion d'équipe) ; la relève (par exemple en favorisant des postes doctoraux et postdoctoraux à temps plein et sur des durées longues, en faisant évoluer les pratiques facultaires, compte tenu de leurs contraintes) ; l'ensemble des chercheur·e·s (par exemple, un changement institutionnel dans le rythme des temps accordés spécifiquement pour la recherche, l'UNIL étant l'Université de Suisse où la périodicité de ces temps est la plus basse).

## **2.3 S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde**

### **a) objectif**

Depuis l'été 2021, les universités suisses sont confrontées à la fragilisation des relations entre le pays et l'Union européenne. Ceci a un impact majeur sur le rayonnement international de leur réputation scientifique. Les mesures de remplacement pour pallier l'arrêt des financements de l'*European Research Council* (ERC) ne sauraient en effet remplacer l'accès au plus grand marché mondial de la recherche, ni les collaborations fructueuses que les chercheur·e·s de l'UNIL ont nouées avec leurs collègues des pays voisins.

La Direction considère que cette situation internationale préoccupante sera l'un des enjeux les plus importants pour l'UNIL ces prochaines années. Son objectif est de mobiliser des moyens accrus pour promouvoir une véritable politique de dialogue et d'échange. Elle permettra de renforcer l'ancrage de l'UNIL dans son territoire et de consolider son rayonnement international par des actions d'ouverture et de partenariat.

Cet objectif sera réalisé à travers trois mesures : le renforcement de l'ancrage territorial de l'UNIL par le développement de dynamiques d'innovation partagées au sein du Canton et de la Suisse ; la mise en œuvre d'une politique proactive d'ouverture et d'attractivité internationale ; la valorisation des atouts recherche de l'UNIL dans l'espace public (cf. infra 3. Lien avec la société)

### **b) mesures**

#### **2.3.1 Renforcer l'ancrage territorial de l'UNIL par le développement des dynamiques d'innovation partagée au sein du Canton et de la Suisse**

Le Canton de Vaud est dans l'ADN de l'UNIL : c'est le territoire où l'Université s'ancre et à partir duquel elle rayonne. L'Université a pour mission d'irriguer ce territoire par une dynamique d'innovation partagée : il s'agit d'élargir des collaborations interinstitutionnelles avec les hautes écoles voisines et de stimuler l'inventivité des chercheur·e·s en matière de méthodologies scientifiques.

La mesure comporte trois volets. Le premier consiste à soutenir les initiatives de recherche communes de l'UNIL, du CHUV et d'UNISANTE. Il vise aussi à renforcer ses partenariats interinstitutionnels avec les hautes écoles du Canton, telles que la HEP-Vaud et les HES, et en particulier avec l'EPFL (parmi les projets récents, le bâtiment des Sciences de la vie, le Centre for Biomedical Imaging, le Centre d'Imagerie Dubochet, les programmes E4S et CLIMACT, le DHcenter et le Swiss Data Science Centre, ou encore le programme de financement interdisciplinaire CROSS). L'UNIL propose d'augmenter la part des partenariats de recherche avec l'UNIGE et l'UNINE dans le cadre des actions du Triangle Azur, essentiellement tournées pour l'instant vers l'enseignement et vers la politique institutionnelle, et avec les autres universités voisines.

Un second volet est un soutien renforcé donné aux chercheur·e·s qui souhaitent expérimenter de nouvelles méthodologies de recherche fondées sur la coopération scientifique avec des acteur·trice·s externes à l'Université. Ce soutien, qui prendra appui sur l'expérience du ColLaboratoire, du Centre de compétence en durabilité, du Service Culture et Médiation scientifique et des équipes de l'UNIL spécialisées dans ce type d'approche, se déploiera en étroite complémentarité avec les actions de valorisation économique des résultats de la recherche et avec la stratégie de médiation des savoirs vers la société, qui sont au cœur de l'axe 3 de ce plan (cf. infra 3. Lien avec la société).

Le troisième volet de la mesure est la conception et le lancement d'une Maison du savoir vivant (intitulé provisoire). Il permettra de rapprocher sur le campus de Dorigny les chercheur·e·s de l'UNIL porteur·euse·s de projets de recherche innovants,

les entités et services qui les soutiennent et leurs partenaires externes, en leur offrant des facilités pour travailler ensemble (espaces d'accueil, fonds de financement de projets). La Maison ambitionne de devenir un lieu emblématique où se montrera en action la recherche de l'UNIL dans toute sa diversité. Elle réservera une place privilégiée aux jeunes chercheur·e·s suisses et internationaux intéressés, qu'elle pourra accueillir dans le cadre de (post)doctorats intégrant les nouvelles méthodologies de recherche promues dans le cadre de cette mesure.

### **2.3.2 Mettre en œuvre une politique proactive d'ouverture et d'attractivité internationale**

Les périls que fait peser sur la recherche suisse la suspension des partenariats avec l'Union Européenne engagent l'UNIL à développer résolument son ouverture et son attractivité internationale. Pour cette mesure, l'UNIL s'appuiera sur ses chercheur·e·s, dont elle souhaite mieux valoriser la mobilisation dans les instances de la recherche en Suisse et à l'étranger, sur les collaborations étroites entre le Dicastère Recherche et le Dicastère Relations extérieures et communication scientifique au sein de sa Direction, et sur son service très performant de Relations Internationales.

La mesure se déploie en deux volets complémentaires. Le premier est une action interne visant à encourager les membres de l'UNIL à s'engager dans les instances suisses et européennes de la recherche afin d'assurer la visibilité de l'Université et de prendre part aux actions institutionnelles en faveur d'une normalisation des relations politiques et scientifiques entre la Suisse et l'UE. Ces engagements devront être pris en compte dans leurs cahiers des charges ou donneront lieu à des décharges horaires adaptées.

Le second volet est le lancement d'une réflexion sur l'ouverture d'un Institut d'études avancées. Tout en favorisant la liberté académique par une sélection ouverte à toutes les disciplines, à tous les types de recherche et à tous les stades de carrière, cet institut accueillera en particulier des chercheur·e·s de provenance internationale travaillant dans des domaines émergents et/ou dans des pays moins dotés en ressources. Un soutien spécifique sera donné aux mobilités courtes (1 à 3 mois) de (jeunes) chercheur·e·s d'excellence, venus notamment des pays du Sud. À ces résidences s'ajoutera un programme UNIL dédié à l'invitation de professeur·e·s/chercheur·e·s de provenance internationale. Son organisation sera confiée à l'Institut d'études avancées et les candidatures apportées par les facultés. De manière générale, les activités attendues des chercheur·e·s invitées seront de participer aux enseignements des facultés, d'y développer des recherches en collaboration avec les membres de l'UNIL et de présenter leurs travaux au grand public à l'occasion de manifestations sciences-cité.



### **3. Liens avec la société**

Par des collaborations inédites avec différents partenaires, l'UNIL entend faciliter l'appropriation et le questionnement des connaissances scientifiques par et pour la société civile. En s'adressant à une pluralité de publics, elle veut contribuer à stimuler la réflexion et l'esprit critique autour des grands enjeux sociaux, économiques et politiques.

#### **3.1 Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique**

##### **a) objectif**

La transition écologique et sociale est un processus de transformation profonde du modèle de société actuel qui vise à renouveler nos façons de produire, de consommer, de travailler et de vivre ensemble. Il s'agit, à l'échelle de l'institution, mais également à l'échelle régionale et nationale, d'instituer une démarche partagée visant à la fois à (1) respecter les limites planétaires et préserver les ressources naturelles et la biodiversité et (2) assurer durablement les conditions d'un bien-vivre individuel et collectif (santé, justice sociale, alimentation, logement, accès à l'énergie, etc.).

L'UNIL entend à la fois mettre en œuvre une stratégie de transition écologique pour sa communauté et ses campus (cf. objectif 3.4.3) et contribuer à une transition du bassin de vie qui l'accueille, à savoir le Canton de Vaud et la Suisse romande, dans l'espoir que cela puisse essaimer plus largement. La Direction consolidera et développera les dispositifs de soutien aux projets émanant de la communauté UNIL visant des pratiques, des actions et des innovations plus durables sur le campus et dans la société (par ex. projets de recherche, associations d'étudiant·e·s, etc.). Cette mesure permettra, d'une part, de consolider la politique qui fait du campus un laboratoire vivant de la transition écologique et, d'autre part, d'encourager les membres de l'UNIL à contribuer à la transition au sein de la société. Elle participera en outre à favoriser la sensibilisation à l'urgence climatique et à ses effets sociaux et économiques, notamment par des actions de médiation de l'état de la recherche universitaire sur ces questions.

##### **b) mesures**

#### **3.1.1 Faire du campus un laboratoire vivant de la transition écologique et sociale**

Un campus universitaire a ceci de particulier qu'il est à la fois un lieu de recherche et d'enseignement et un lieu de vie réunissant une communauté particulièrement encline à tester sur elle-même des pratiques innovantes en termes sociaux, environnementaux, techniques, de santé, etc. Dans les années précédentes, de nombreuses initiatives d'étudiant·e·s ont été accueillies sur le campus (jardins en permaculture, épicerie participative, magasin gratuit, etc.).

Tout en poursuivant la politique de soutien à des initiatives étudiantes, la Direction souhaite désormais ouvrir aux chercheur·e·s et aux collaborateur·trice·s de l'UNIL la possibilité de tester des initiatives sur le campus en les soutenant et en les documentant.

#### **3.1.2 Mettre à disposition de la communauté locale, régionale et internationale les compétences acquises sur le campus de l'UNIL en matière de transition écologique**

La stratégie de transition écologique ambitieuse que la Direction entend mettre en œuvre doit non seulement permettre de placer l'Institution au-dessous des limites de la biosphère et au-dessus du plancher social (cf. objectif 4.3), mais également de contribuer à réduire les impacts écologiques et sociaux dans l'ensemble du bassin de vie de l'UNIL.

Ainsi, la Direction entend fédérer les entités publiques ou privées qui le souhaiteront et qui partageront ses objectifs pour former une alliance régionale à même de contribuer à la décarbonisation de la région. L'UNIL mettra à disposition de ses partenaires les

compétences de sa communauté scientifique, quitte à en renforcer ses ressources si nécessaire.

## **3.2 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du *lifelong learning***

### **a) objectif**

Le développement de la vie intellectuelle et la diffusion de culture, tout comme la transmission des connaissances et de la recherche dans ses domaines de compétences font partie des missions de l'UNIL au sens de l'art. 2 LUL. L'UNIL entend donc se positionner comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*). S'engager et soutenir l'offre de formation à toutes les personnes soucieuses de poursuivre leurs apprentissages constitue un facteur favorable à l'intégration sociale et à la qualité des débats démocratiques. Dans ce cadre, l'UNIL développera la recherche dans ce domaine et la formation continue qui permettent de contribuer aux efforts de la collectivité pour soutenir le développement professionnel, l'insertion socio-professionnelle et l'employabilité de ses membres dans un environnement qui évolue rapidement (tertiarisation de l'économie, numérisation, croissance des inégalités, etc.).

La Direction de l'UNIL a l'intention de favoriser l'accès à la formation continue pour ses collaborateur·trice·s afin de leur permettre de se développer et d'évoluer au sein de l'Université. Elle souhaite également s'appuyer sur son réseau d'alumni·e pour développer son offre à destination de ses ancien·ne·s étudiant·e·s en proposant notamment différentes spécialisations, certaines bénéficiant d'accréditation reconnues. Plus largement, l'UNIL a également pour vocation d'offrir une formation continue à l'ensemble de la population du canton et au-delà.

Pour positionner l'UNIL comme une actrice centrale du *lifelong learning*, il est crucial de poursuivre et de renforcer les collaborations avec les partenaires actuels, qu'ils soient associatifs, comme Connaissance 3 – Université des seniors, ou institutionnels comme l'EPFL en ce qui concerne la Formation Continue UNIL-EPFL (FCUE), l'Institute for Management Development (IMD) pour le programme Entreprise for Society (E4S), et d'autres Hautes Écoles spécialisées et Pédagogiques, et les Universités du Triangle Azur, avec qui l'UNIL a différents programmes conjoints (Master, Diploma et Certificate of Advanced Studies, MAS, DAS, CAS). La Direction veillera à développer des conditions propices à l'engagement des enseignant·e·s dans les formations continues. Elle entend également renforcer ses partenariats au niveau national et à l'international en travaillant plus étroitement avec des organisations internationales ou associations, avec les pouvoirs publics, et, plus largement, avec le tissu associatif, social et économique.

L'UNIL doit également pouvoir tirer elle-même parti des défis auxquels elle est confrontée et devenir une institution apprenante susceptible de développer cette intelligence collective qui devra contribuer à nous aider à nous adapter à l'évolution des contraintes contextuelles. L'UNIL devient ainsi elle-même l'agent, l'objet et le bénéficiaire d'un tel processus d'apprentissage permanent.

### **b) mesures**

#### **3.2.1 Développer le réseau de partenariats en matière de formation continue**

La Direction entend continuer à développer le partenariat de l'UNIL avec les associations professionnelles, les acteur·trice·s de la société civile et du marché du travail, les pouvoirs publics et les organisations internationales sur les questions liées à la formation continue et au *lifelong learning*. La Direction souhaite également intensifier la collaboration y relative entre les services de l'UNIL (FCUE, service des ressources humaines, bureau des alumni, etc.) Elle a également l'intention de favoriser le renforcement d'une politique institutionnelle cohérente en matière de formation continue qui implique l'ensemble des facultés et centres interdisciplinaires ; elle soutiendra et favorisera la participation active à différents réseaux internationaux dans le domaine du *lifelong learning* pour notamment pouvoir s'inspirer des meilleures pratiques dans le domaine.

### **3.2.2 Renforcer l'offre dans des domaines stratégiques**

La Direction souhaite soutenir le développement d'une offre de formation dans des domaines stratégiques pour l'UNIL, le canton et la collectivité plus globalement, comme la transition écologique, le numérique, le sport, la diversité, l'égalité et la santé. La Direction soutient les Facultés pour les aider à identifier les besoins dans leurs domaines. Elle entend également mettre les compétences et connaissances académiques au service de la société pour l'aider à relever les défis contemporains, tels que les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies.

### **3.2.3 Rendre plus accessible la formation continue offerte par l'UNIL**

La formation continue doit être accessible et répondre aux besoins des professionnel·le·s pour qu'elle soit perçue comme une évidence par toutes et tous. Pour cette raison, la Direction entend promouvoir une diversification des modalités et formats avec des formations courtes, des *Certificate of Open Studies* (COS), des CAS, des micro-crédits, etc. Les conditions d'admission pourraient être repensées dans certains cas avec notamment des conditions spécifiques pour certains formats. Il serait également intéressant de développer une offre de cours flexible et individualisée (*flexible learning pathways*), et d'ouvrir davantage les formations continues de l'UNIL à des personnes provenant de populations en situation de vulnérabilité (p.ex. migrant·e·s).

### **3.3 Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation**

#### **a) objectif**

L'UNIL favorise la compréhension des sciences par la population en développant des projets destinés aux non-spécialistes, qui leur permettent de mieux appréhender et comprendre la démarche scientifique et les enjeux sociétaux liés. Dans cette optique, elle soutient le développement de partenariats et de collaborations avec la société civile, notamment à travers des appels à projets, ou encore en développant des stratégies de diffusion auprès du grand public des recherches interdisciplinaires et interfacultaires.

Renforcer la reconnaissance des actions de médiation scientifique et culturelle favorisera leur accroissement en accordant une meilleure visibilité aux arts, aux sports et à la culture, qui sont souvent méconnus comme objets de recherche et d'études universitaires. Ainsi, il s'agira par exemple de donner une impulsion à l'organisation ou à la participation à des manifestations publiques (événements des institutions culturelles, musées, théâtres, festivals, etc.).

L'UNIL souhaite également mobiliser les scientifiques de ses sept facultés et renforcer leur participation dans les projets de transmission et de questionnement des savoirs pour et avec le grand public. Elle reconnaît et valorise adéquatement le temps et l'implication nécessaires pour créer des projets de médiation scientifique ou pour y contribuer.

#### **b) mesures**

##### **3.3.1 Renforcer et diversifier la médiation scientifique et culturelle de l'UNIL**

L'UNIL invente des espaces de dialogue privilégiés avec les citoyen·ne·s pour débattre des enjeux sciences-société. Elle est particulièrement attentive à créer des dispositifs et des formats de médiation scientifique et culturelle variés présentant les processus, outils et méthodes de travail en vigueur dans la recherche académique. Par ailleurs, les champs scientifiques traités dans les projets de médiation scientifique et culturelle seront élargis pour mobiliser les expertises des chercheur·e·s dans l'ensemble des facultés de l'UNIL.

##### **3.3.2 Rendre plus visibles les projets de médiation scientifique et culturelle de l'UNIL**

Le partage des savoirs avec le grand public est un objectif fondamental de la Direction. Il passe par une participation active des publics et leur diversification. Dans cette perspective, la Direction entend investir notamment un ou des espaces au centre-ville de Lausanne pour mettre en lumière la recherche académique et partager les domaines d'expertise de l'UNIL avec la société. Par ailleurs, les projets destinés aux publics non-académiques seront mieux valorisés, et ce en créant notamment une interface en ligne réunissant l'ensemble de l'offre de médiation scientifique et culturelle de l'Université destinée au grand public, et en produisant de manière régulière et avec un encadrement professionnel des formats multimédias pour le grand public sur les réseaux sociaux.

##### **3.3.3 Offrir les conditions les plus favorables aux membres de l'UNIL pour qu'ils interagissent avec la société**

La Direction entend reconnaître l'importance de la médiation scientifique et l'intégrer dans les cahiers de charges des enseignant·e·s chercheur·e·s intéressé·e·s. Des postes à temps partiel de médiateur·trice·s scientifiques correspondant aux disciplines scientifiques de chaque faculté seront créés, et un réseau y afférent sera constitué pour coordonner leurs actions. Afin de stimuler des initiatives pour partager les savoirs avec le grand public, un appel à projets annuel sera lancé, accompagné d'un fonds pour les projets innovants en médiation scientifique et culturelle.

### **3.3.4 Renforcer les compétences et savoir-faire de la communauté UNIL en matière de médiation scientifique**

Les compétences, les savoir-faire et les qualifications d'un·e médiateur·trice scientifique professionnel·le sont nombreuses et diversifiées. Toutefois, la formation dans ce domaine est très peu développée en Suisse. Pour pallier cette lacune, l'UNIL entend développer et renforcer les formations de base, et proposer une formation continue en médiation scientifique. Afin d'offrir de premières expériences professionnelles aux étudiant·e·s qui souhaitent se diriger vers la médiation scientifique et culturelle, la Direction facilitera encore davantage les stages et soutiendra la conception de nouveaux projets en collaboration avec les institutions culturelles vaudoises, en particulier avec les musées. Il est également primordial que les chercheur·e·s qui souhaitent bénéficier d'une expertise et de conseils en matière de médiation scientifique puissent les trouver aisément et de manière régulière.

### **3.4 Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand**

#### **a) objectif**

L'UNIL encourage la rencontre et le dialogue entre les arts et les sciences qui contribuent à faire progresser la connaissance, la transmettre et la questionner. Elle mobilise l'ensemble des facultés, les centres interdisciplinaires et les services centraux pour inventer des formats et dispositifs inédits offrant aux publics des expériences culturelles, intellectuelles et sensibles singulières.

L'UNIL mobilise les expertises de ses chercheur·e·s provenant de ses sept facultés pour les mettre à la disposition des professionnel·le·s des milieux culturels ; elle contribue ainsi au développement et au rayonnement de la vie culturelle de la région.

L'Université joue également un rôle dans le domaine de la démocratisation culturelle : elle s'engage à favoriser l'accès à la culture de ses étudiant·e·s en proposant une offre culturelle diversifiée sur le campus, en stimulant l'entrepreneuriat culturel des jeunes et leur mobilisation dans la vie associative.

#### **b) mesures**

##### **3.4.1 Intensifier les collaborations entre les chercheur·e·s et les partenaires culturels du canton de Vaud et de Suisse romande**

Des collaborations avec les musées pour des projets de recherche, d'enseignement et de médiation scientifique existent de longue date. La Direction souhaite les renforcer en élaborant notamment une politique d'expositions sur le campus. Il s'agira de présenter des « focus » sur les programmations des institutions culturelles de la région (en soutenant tout particulièrement celles nées de collaborations avec l'UNIL), et les étapes de construction d'une exposition. En outre, les processus et résultats de certaines recherches académiques seront rendus visibles et résonneront avec les « focus des institutions culturelles ».

En participant aux différentes manifestations culturelles publiques existantes en Suisse, l'UNIL a l'intention de mettre ses chercheur·e·s en relation avec la société civile et d'apporter sa contribution scientifique aux projets et programmations des partenaires culturels.

L'UNIL partagera également ses expertises scientifiques et méthodologiques avec les professionnel·le·s du secteur culturel, puisqu'elle crée un Observatoire romand de la culture en partenariat avec les hautes écoles, les cantons et les villes romandes. Les pratiques et politiques culturelles en tant qu'objets de recherche permettront de fournir des données et des analyses aux professionnel·le·s du domaine (élu·e·s, services publics, écoles, acteur·trice·s culturels).

##### **3.4.2 Proposer des programmes culturels ambitieux sur le campus et dynamiser la « vie du campus »**

Avec l'ouverture du Vortex dans lequel vivent désormais plus de 900 étudiant·e·s toute l'année, et forte d'une communauté universitaire de quelque 5'000 collaborateur·trice·s et près de 17'000 étudiant·e·s, la vie sur le campus doit être dynamique et propice aux échanges. La Direction proposera un accompagnement pour stimuler la créativité et les initiatives culturelles des membres de l'UNIL et mettra spécialement à disposition la salle polyvalente du Vortex à cette fin. Ce sera ainsi un lieu de convivialité favorisant la création de liens sociaux, en particulier pour les étudiant·e·s. Les associations qui organisent des manifestations culturelles (Le Cabanon, CHUL, OSUL, CinéClub, Unilive, etc.) seront conseillées et soutenues. Pour les étudiant·e·s qui désireront pratiquer les arts, un programme d'activités (danse, théâtre, dessin, etc.) sera aussi proposé.

Tout au long de l'année, La Grange offre une programmation artistique et théâtrale axée principalement sur des collaborations inédites entre arts et sciences. Des performances,

rencontres et événements seront aussi organisés régulièrement dans les auditoriums et salles du campus en collaboration avec des partenaires culturels (théâtres, musées, festivals). Des expositions seront présentées dans plusieurs bâtiments de l'UNIL pour valoriser une programmation d'un partenaire culturel romand ou pour mettre en lumière certains projets de recherche de la communauté scientifique. Enfin, une présentation des programmes des institutions culturelles sera organisée au moins deux fois par an sur le campus pour la communauté UNIL.

Le développement artistique du campus fera l'objet de réflexions collectives en profitant des compétences de la communauté UNIL en termes d'art et de patrimoine permettant de développer la visibilité culturelle et artistique de l'UNIL et du campus, et de déployer des activités de médiation culturelle impliquant en particulier les étudiant·e·s.

### **3.4.3 Créer des dispositifs favorisant la co-création entre chercheur·e·s et artistes (recherche-crédation) et les rendre visibles, notamment à travers le partage des savoir-faire et des projets arts/sciences**

Rares sont les universités suisses qui ont la chance d'avoir un théâtre sur leur campus. La Direction souhaite faire de La Grange un centre de recherches et d'expérimentation, spécialisé dans les dispositifs arts/sciences. Au cœur d'une pensée en mouvement, qui explore les synergies possibles entre l'investigation scientifique et la création, La Grange mettra en réseau les savoirs et les pratiques du secteur culturel et des milieux scientifiques, et proposera aux spectateur·trice·s des expériences inédites sous-tendues par un positionnement critique.

Elle entend stimuler et favoriser les collaborations entre chercheur·e·s, artistes et citoyen·ne·s: la recherche-crédation est au cœur du projet. Les productions estampillées « La Grange – UNIL » seront diffusées en Suisse et en Europe. Par ailleurs, un guide méthodologique des projets et processus arts/sciences sera constitué et les résultats partagés avec les autres universités et acteur·trice·s culturels intéressés. Une plateforme collaborative en ligne sur les processus arts/sciences sera développée. Enfin, l'UNIL co-construira ou contribuera à des événements et manifestations arts/sciences en étroite collaboration avec différents partenaires culturels en Suisse et en Europe.

## **4. Développement institutionnel**

Le bien-être au travail, les défis écologiques, sanitaires, culturels, numériques, et la place de la science dans nos sociétés révèlent certaines limites du modèle de société dans lequel nous vivons. Ils représentent des défis sociétaux majeurs qui appellent à de nombreuses transitions. Par son histoire et ses compétences, l'UNIL a l'avantage d'être particulièrement bien placée pour accompagner ces grandes transitions. A l'aide de huit objectifs, la Direction entend y prendre part aussi bien sur le plan académique qu'au niveau de son fonctionnement interne.

### **4.1 Offrir aux chercheur·e·s et collaborateur·trice·s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein**

#### **a) objectif**

La Direction souhaite avant tout assurer le développement et la performance de ses collaborateur·trice·s en leur donnant la possibilité d'envisager des perspectives professionnelles stimulantes et variées. Il s'agit en outre d'attirer les meilleurs talents grâce à des procédures de recrutement transparentes et professionnelles, tout en veillant à ce que l'égalité des chances soit l'affaire de toutes et tous.

Elle entend développer des initiatives telles que le travail flexible, le décloisonnement des modes de travail, le soutien à un mode collaboratif sur le lieu du travail. Elle veut proposer un environnement professionnel adéquat et respectueux des différences. Elle souhaite en outre stimuler le développement professionnel de ses membres en favorisant leur acquisition de compétences au-delà de la recherche et de l'enseignement ainsi que le développement chez chaque individu d'une identité et vision scientifique propre. Elle propose quatre mesures : réduire les situations de précarité des jeunes chercheur·e·s ; mettre en place des dispositifs favorisant une progression dans les carrières pour le personnel administratif et technique en termes de mobilité, d'accès à des formations continues et de conseil ; soutenir la mise en œuvre des plans de relève qui ont été élaborés par les Facultés ; et appliquer les bonnes pratiques en matière de recrutement ainsi qu'encourager leur partage.

#### **b) mesures**

##### **4.1.1 Réduire les situations de précarité des jeunes chercheur·e·s**

Le système académique suisse se caractérise de longue date par la précarité de 80% de son personnel scientifique, qu'il s'agisse de membres du corps intermédiaire ou du corps professoral (professeur·e·s assistant·e·s). Cette précarité peut être associée à un taux partiel subi, à un financement insuffisant et/ou à la multiplication de contrats de courte durée. La concurrence tant pour les postes académiques que pour la transition vers le marché de l'emploi contribuent à renforcer ce sentiment de précarité, particulièrement intense entre 30 et 45 ans. En 2021, l'UNIL comptait 467 chercheur·e·s postdoctoraux·ales et maîtres assistant·e·s engagés sur des contrats à durée déterminée. Leurs taux d'engagement moyens variaient de 73 à 100% (chercheur·e·s seniors FNS : 73% ; premier·ères·s assistant·e·s : 85% ; maîtres assistant·e·s : 86% ; maîtres assistant·e·s Ambizione : 100%), un taux d'engagement de 70% conduisant à des rémunérations proches du salaire minimum prévu par l'État de Vaud.

Dans le cadre de son périmètre d'action, la Direction de l'UNIL considère qu'elle peut contribuer à réduire les situations de précarité des jeunes chercheur·e·s par une mesure déclinée en quatre volets :

- offrir à la relève de meilleures conditions de travail : la Direction donnera ainsi mission aux Facultés, au Graduate Campus et au Service des ressources humaines de travailler pour maintenir un taux d'enseignement compatible avec la réalisation d'un projet de thèse tout en tenant compte des spécificités facultaires. Pour améliorer les conditions faites aux assistant·e·s diplômé·e·s, la

Direction travaillera à limiter les engagements à des taux subis inférieurs à 80% et visera un taux d'engagement de 100%. Des mesures similaires seront prises pour les autres composantes du corps intermédiaire.

- proposer davantage de perspectives professionnelles à long terme : 1) pour offrir plus de diversité dans les options de carrières UNIL, la Direction collaborera avec les décanats afin de créer des postes de personnel administratif et technique de soutien à la recherche, tout en veillant à la transparence des procédures d'engagement. 2) Au niveau professoral, la Direction privilégiera systématiquement l'ouverture de postes de professeur·e·s qui offrent une possibilité de titularisation (pré-titularisation conditionnelle).
- élargir le champ des débouchés professionnels aux scientifiques formés à l'UNIL : la Direction réfléchira à la manière de donner aux doctorant·e·s la possibilité d'aménager leur travail de doctorat en cours afin qu'elles et ils puissent se dédier à l'acquisition de compétences complémentaires à leur formation académique. De plus, elle mobilisera les acteur·trice·s déjà engagés sur les questions des carrières à l'UNIL (notamment le Graduate campus, le Service d'orientation et carrières et le HUB entrepreneuriat et innovation) pour développer un accompagnement en matière de préparation de carrière et valoriser la formation universitaire dans l'écosystème local (employeur, économie, politique, etc.). Ces mesures s'accompagneront d'une sensibilisation des directeur·trice·s de thèse à ces questions.
- s'engager auprès des instances académiques et politiques cantonales et fédérales pour faire valoir la nécessité d'améliorer les perspectives de carrière des jeunes chercheur·e·s.

#### **4.1.2 Mettre en place des dispositifs favorisant une évolution dans les carrières pour le personnel administratif et technique**

La Direction développera des mécanismes d'évolution professionnelle pour le personnel administratif et technique, par exemple en termes de mobilité, d'accès à des formations continues et à des conseils, tout en respectant le principe d'égalité des chances et de transparence dans les recrutements. A cette fin, elle mandatera un groupe de travail dont elle mettra en œuvre les propositions concrètes et applicables à large échelle. Elle veillera à assurer la qualité des conditions de travail de l'ensemble du personnel de l'UNIL, et des personnes travaillant sur ses campus.

#### **4.1.3 Soutenir les Facultés dans la mise en œuvre des plans de relèvement qu'elles ont élaborés**

En 2019-2020, à la demande de la Direction, toutes les Facultés avaient élaboré un plan de relèvement destiné à penser les conditions faites aux membres de leur corps intermédiaire.

L'actuelle Direction s'appuiera sur le travail ainsi produit pour développer une politique institutionnelle de soutien aux carrières académiques qui tienne compte des aspects propres aux diverses disciplines scientifiques ou aux facultés. Elle veillera notamment à mettre à la disposition des personnes recrutées les moyens nécessaires pour réaliser leur activité dès leur arrivée, de manière à favoriser au plus vite le développement de leur identité scientifique et leur futur professionnel.

#### **4.1.4 Garantir la qualité des recrutements et favoriser l'égalité des chances**

Convaincue que la diversité contribue de manière significative à la bonne réalisation de ses missions, la Direction entend garantir la qualité de tous les recrutements, tant du personnel académique que du personnel administratif et technique. Sur le plan de l'équilibre femme-homme dans les recrutements académiques, le taux de femmes recrutées sur des postes de rang professoral à l'UNIL en 2021 s'est élevé à 39,6% (40 femmes et 61 hommes), même si ce pourcentage varie fortement dans les sept facultés. Sur le plan des recrutements académiques non-professoraux et du personnel administratif et technique, les taux de femmes engagées augmentent. Ils se situent autour de 50%. La représentation féminine a également significativement augmenté dans les postes de gouvernance académique (c.à.d. décanats et

Direction). La Direction se fixe comme nouvel objectif de tendre dans chaque Faculté vers un pourcentage de 60% de recrutement de professeures du sexe sous-représenté, ce afin de tendre vers la parité dans un délai d'environ 5 à 10 ans.

En matière de recrutement, la Direction :

- s'assurera de l'application par les facultés et les services des recommandations existantes (DORA, swissuniversities) pour garantir l'égalité des chances dans les recrutements, les promotions, les stabilisations et l'accès aux postes de cadres et assurer une représentation équilibrée entre femmes et hommes,
- encouragera une représentation au plus près possible de la parité dans les commissions de planifications académiques et les commissions de nomination,
- veillera à l'application de mesures spécifiques pour encourager les candidatures du genre sous-représenté, qu'il s'agisse de postes académiques, administratifs ou techniques,
- développera les mesures déjà en place de sensibilisation aux stéréotypes et imposera progressivement une formation aux biais et aux diversités à toute personne et service impliqués dans les procédures liées aux recrutements, promotions, stabilisations et nominations à des postes de cadres.
- se positionnera au sein de swissuniversities en matière de politique sur les doubles carrières (*dual career*) et le partage d'emploi (*job sharing*).
- veillera à offrir à l'ensemble des personnels des bonnes conditions et les infrastructures suffisantes (places en crèche, horaires adaptés à la vie familiale, temps partiels, etc.) à une bonne articulation entre vie privée et professionnelle, notamment nécessaire aux femmes pour briser de façon pérenne les plafonds de verre.

## **4.2 Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de toutes et tous les membres de la communauté**

### **a) objectif**

L'UNIL réunit une communauté d'environ 22'000 personnes dans laquelle elle est fière de voir se côtoyer des individus de tous âges, genres, origines, orientations sexuelles et religions. La Direction déploiera quatre mesures propres à promouvoir une culture du respect et de la convivialité propice à l'enseignement, à la recherche et aux relations de travail dans un climat ouvert et respectueux de chacune et chacun. Enfin, parce que la fierté d'appartenir à une communauté joue un rôle dans l'implication de chaque personne au quotidien, la Direction veillera à valoriser les réalisations individuelles et collectives des membres de sa communauté.

### **b) mesures**

#### **4.2.1 Assurer un traitement systématique de toute situation de sexisme, harcèlement et discriminations et en prévenir l'émergence**

L'UNIL veut offrir un dispositif efficace et complet de prévention, prise en charge et suivi des situations de discrimination, de harcèlement sexuel ou moral, de sexisme ou tout autre comportement inapproprié. Pour ce faire, la Direction entend :

- réformer en profondeur l'actuelle plateforme HELP UNIL en clarifiant les procédures et en y mobilisant des compétences pluridisciplinaires (juridiques, psychologiques, sociales, etc.), de manière à améliorer l'accueil, l'écoute, l'identification des besoins des personnes et la mise en œuvre de mesures adaptées, pour qu'aucune situation inacceptable ne reste sans conséquence.
- commanditer auprès d'un prestataire indépendant une enquête, répétée à intervalle régulier, sur la manière dont les membres de la communauté UNIL perçoivent leurs conditions de travail, d'études et de vie sur le campus. Ce suivi permettra de quantifier les progrès et de procéder aux ajustements qui s'avèreraient nécessaires.
- proposer une formation ciblée à l'attention de tout le personnel ainsi que des étudiant·e·s, obligatoire pour les cadres gérant du personnel – académiques et administratifs (nouvelles et nouveaux arrivés d'abord, puis personnel en place) – compte tenu qu'il est essentiel de prévenir l'émergence de situations inacceptables.
- sensibiliser les membres de la communauté UNIL à ces questions et faire la promotion d'une université inclusive en développant une communication récurrente (campagne anti-sexisme, antiracisme, respect des diversités, prise de position institutionnelle, etc.).
- sensibiliser les étudiant·e·s en s'assurant de la visibilité donnée à l'offre d'enseignements existants à l'UNIL dans le domaine « égalité, diversité, inclusion ».

#### **4.2.2 Adopter des formes de communication administrative inclusives**

L'adoption d'une communication et de formulaires inclusifs est loin d'être anodine : elle affirme la volonté de l'institution de reconnaître la diversité dans sa communauté, elle permet de rendre compte de parcours qui ne correspondent pas aux plus fréquents, et s'assure que chaque membre de la communauté se sente accueilli et accepté.

C'est pourquoi la Direction entend, grâce à cette mesure, introduire des formes inclusives de communication dans tous les secteurs (par exemple : formulaires, mise à disposition de documents clés en plusieurs langues). Elle travaillera à l'adoption de diplômes non-genrés et favorisera la réflexion autour de l'écriture inclusive en collaboration avec les associations et expert·e·s.

#### **4.2.3 Encourager une participation diversifiée aux commissions, organes et instances de toute l'UNIL**

Si le rapport d'accréditation 2021 de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité relève que la culture du dialogue et de la participation est déjà bien ancrée à l'UNIL, le défi de la représentation des diversités et celui de la valorisation de la représentation restent entiers. Pour le relever, la Direction propose trois actions :

- procéder à un état des lieux via le Bureau d'égalité des chances pour définir des pistes d'action propres à renforcer la diversité et la représentativité dans les nombreux organes et commissions de l'UNIL.
- rendre plus visibles et développer les dispositifs existants de valorisation de la participation.
- valoriser les compétences transverses acquises par les étudiant·e·s dans le cadre de leurs engagements.
- développer la communication institutionnelle sur le rôle et le fonctionnement de toutes les instances représentatives existantes.

#### **4.2.4 Favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de vulnérabilité ou de handicap, et des personnes migrantes**

L'UNIL se doit d'offrir des chances équitables d'accès et de réussite aussi bien en matière de formation que de développement professionnel. Par ailleurs, la Direction considère que la diversité des profils et des parcours favorise une culture riche et positive au sein de l'institution.

La Direction entend déployer des mesures pour favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap ou de vulnérabilité, et des migrant·e·s. Afin de développer une prise en charge pertinente de ces problématiques, la Direction chargera un groupe de travail de procéder à un état des lieux de ces problématiques afin d'identifier les domaines d'actions prioritaires et de formuler les mesures concrètes pertinentes qu'elle appliquera.

### **4.3 Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale**

#### **a) objectif**

Les activités humaines sont devenues la cause principale de transformation de notre environnement, et ces différents changements sont susceptibles de déstabiliser les équilibres existants sur notre planète. Ces menaces et conséquences, qui sont plus actuelles que jamais, font partie des questions fondamentales traditionnellement traitées par l'UNIL. La Direction désire donner les moyens aux Facultés et aux Services de pérenniser et de renforcer cette expertise. Ce faisant, l'UNIL incarnera la transition vers une société plus durable et se positionnera comme actrice incontournable de la transition écologique afin de garantir la réussite de ses projets par des démarches participatives.

La Direction propose deux mesures concrètes : fixer des objectifs chiffrés et établir une feuille de route ; mettre en œuvre les mesures et évaluer les progrès.

#### **b) mesures**

##### **4.3.1 Fixer des objectifs chiffrés et établir une feuille de route**

Pour ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la Terre, un plan de transition sera rédigé, publié et mis en œuvre. Il visera à la réconciliation de la justice environnementale et sociale. Un état des lieux de la situation actuelle de l'UNIL sera effectué, qui permettra, grâce aux compétences scientifiques internes et aux connaissances académiques les plus récentes, de définir des cibles à 2030, 2039 (fin de la démarche site à 2'000 Watts initiée en 2019) et 2050 pour contenir les activités de l'UNIL dans les limites planétaires tout en répondant à sa mission sociale. Les efforts de réduction des impacts environnementaux de l'UNIL entrepris dans le cadre des deux plans d'intentions précédents, notamment en matière d'énergies, de production et de gestion des déchets, de mobilité pendulaire, d'alimentation, de biodiversité, de mobilité professionnelle, d'impacts des placements financiers, d'achats, et enfin d'utilisation des technologies numériques, des postes de travail et de l'espace en général seront ainsi poursuivis.

Le plan de transition écologique de l'UNIL sera ancré durablement dans l'ensemble des processus institutionnels par la mise en place d'une commission consultative renouvelée. Constituée d'une cinquantaine de personnes désignées par tirage au sort stratifié au sein de la communauté afin d'assurer une représentativité optimale, cette nouvelle entité dont les contours précis restent à définir, incarnera une composante participative forte et sera chargée d'accompagner la Direction dans la définition des mesures qui permettront d'atteindre les objectifs fixés. Au vu de son mode de composition innovant et de sa mission, elle sera probablement appelée Assemblée de la transition; la communauté de l'UNIL sera largement informée du processus de mise en place et de ses travaux. En outre, une cellule transition assurera des liens étroits avec les Facultés et les Services centraux par le biais de répondant-e-s durabilité. Ce processus sera coordonné par le Centre de compétence en durabilité (CCD) en étroite collaboration avec les Facultés.

##### **4.3.2 Mesurer les progrès et diffuser les résultats**

Une fois le plan de transition écologique établi, des indicateurs seront définis pour suivre les progrès effectués pour la durabilité. Un processus itératif de mise à jour régulière sera mis en place afin de garantir que la trajectoire définie soit suivie. Pour s'assurer que la démarche reste toujours « à jour », une implication importante de la communauté scientifique de l'UNIL sera garantie par le CCD tout au long du processus.

Un soin particulier sera donné à la diffusion des résultats de la démarche entreprise au sein de la communauté et au-delà pour s'assurer de l'engagement de chacun-e.

## **4.4 Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL**

### **a) objectif**

Les développements technologiques rapides (automatisation, numérisation, etc.) transforment profondément nos sociétés, nos valeurs et nos relations à l'autre. Ils sont autant de bouleversements à prendre en compte et d'opportunités à saisir pour développer notre manière d'enseigner, de faire de la recherche et de gérer une institution de formation. Ils interrogent aussi l'archivage et la mise à disposition des données, ainsi que les multiples implications de ces informations.

L'UNIL entend tirer parti de l'évolution des technologies, mais aussi en étudier l'impact. Avant tout, il s'agira d'évaluer comment ces développements technologiques transforment l'UNIL, nos pratiques et activités et notre rapport au savoir par trois mesures concrètes : mise en œuvre d'une gouvernance ; modernisation et renforcement des systèmes informatiques ; application de bonnes pratiques.

### **b) mesures**

#### **4.4.1 Mise en œuvre d'une gouvernance articulée aux axes stratégiques définis dans le domaine numérique en octobre 2019 pour répondre aux évolutions rapides en ce domaine**

L'ancienne Direction de l'UNIL a décidé de se doter d'une gouvernance institutionnelle pour orienter de nombreuses initiatives numériques vers des objectifs qui répondent aux attentes de son environnement scientifique et sociétal. Cette gouvernance mettra en œuvre la stratégie de l'UNIL selon quatre axes stratégiques définis dans sa stratégie numérique publiée en octobre 2019 : le numérique dans l'enseignement, le numérique dans la recherche, le numérique au bénéfice de la société et le numérique dans la gouvernance institutionnelle.

#### **4.4.2 Modernisation et renforcement du fonctionnement institutionnel lié au numérique**

Consciente que les évolutions liées aux développements technologiques sont synonymes d'opportunités qu'il convient de saisir, la Direction de l'UNIL soutiendra le vaste projet TRANSNUM. Décliné en quatre axes, il permettra de transformer l'univers informatique de l'UNIL en modernisant les systèmes financiers et RH (actualisation et digitalisation des processus du Service financier), le système de gestion des études et des étudiant·e·s (simplification et consolidation de l'outil actuel), les outils à disposition des chercheur·e·s pour le partage et la valorisation de leurs activités de recherche (développement des outils existants), et finalement les processus administratifs (signature électronique, gestion électronique des documents, etc.).

En outre, la Direction souhaite assurer un soutien technique adapté aux chercheur·e·s en engageant des informaticien·ne·s hautement qualifié·e·s disposant des connaissances dans les domaines de recherche spécifiques.

#### **4.4.3 Appliquer les bonnes pratiques d'usage des ressources numériques, à l'échelle institutionnelle comme individuelle**

La Direction appliquera des pratiques qui permettront l'usage d'outils numériques qui respectent la personnalité (souveraineté des données, protection des données et de la vie privée, transparence) et les principes éthiques de l'UNIL. Le cadre pratique et juridique sera à clarifier, notamment pour la recherche qui exploite des données personnelles. La Direction veillera également à la sécurité des outils utilisés (régularité des mises à jour, formation des membres de l'UNIL) pour se prémunir contre les menaces croissantes qui pèsent sur nos systèmes informatiques. Elle veillera aussi à l'utilisation raisonnable des ressources digitales à travers des mesures incitatives (sobriété numérique). Finalement, il s'agira de prendre en compte, de manière documentée et scientifique, les implications financières et environnementales de l'utilisation des ressources numériques.

## **4.5 Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL**

### **a) objectif**

Idéalement placée au carrefour de nombreuses institutions d'ampleur nationale et internationale, l'UNIL entretiendra et développera des relations privilégiées avec ses partenaires locaux, nationaux et internationaux. Cela implique bien évidemment de développer ces liens, mais également d'être en mesure de réaliser des investissements importants à l'interne pour permettre à l'UNIL de continuer à jouer le rôle majeur auquel ses compétences l'appellent. L'UNIL restera ambitieuse et ouverte pour ses ambitions internationales et sera actrice du rayonnement helvétique.

### **b) mesures**

#### **4.5.1 Renforcer les liens de l'UNIL avec ses partenaires régionaux et nationaux**

La Direction soutiendra et renforcera les coopérations historiques avec le CHUV, UNISANTE, l'EPFL, l'IMD, les universités du Triangle Azur, la HES-SO, la HEP-VAUD et la HEIG-VD. En particulier, l'association UNIL-CHUV-UNISANTE sera une opportunité bienvenue de mener de grands projets autour de la santé (par ex. oncologie, immunologie, neurosciences, formation du personnel soignant). Quant au Triangle Azur, il permettra non seulement de renforcer les liens pour l'enseignement et la recherche, mais aussi de répondre à des enjeux plus larges concernant la relève académique et l'égalité des chances (par ex. carrières duales). Finalement, les collaborations avec les universités de Suisse allemande et de Suisse italienne seront soutenues.

Grâce à ses partenariats, la Direction soutiendra les projets émergents (par ex. Centre d'Imagerie Dubochet, E4S et CLIMACT avec l'EPFL) ainsi que les collaborations interinstitutionnelles issues de projets NCCR (par ex. LIVES, Synapsy, Microbiome).

La Direction entend bien entendu être ancrée dans sa région et collaborer avec les acteur·trice·s locaux, en particulier autour des enjeux liés à la durabilité, au sport et à la santé.

#### **4.5.2 Positionner des représentant·e·s UNIL dans les instances requises pour exercer un impact à l'échelle nationale**

Il existe de nombreux exemples de participation de l'UNIL à des instances nationales. La Direction entend continuer ces actions, en particulier dans les domaines de compétences qui font partie de ses forces.

#### **4.5.3 Développer des partenariats et alliances académiques internationales**

Il s'agira d'animer les liens avec les partenaires internationaux et privilégiés de l'UNIL (pour l'instant Université libre de Bruxelles, Lancaster, LAVAL et UniPD), et de renforcer la présence de l'UNIL dans les réseaux internationaux (par ex. Copernicus Alliance, UNICA Green, UniC avec ULaval, Alliss, REIUNIS ou WUN). En particulier, il faudra trouver des solutions alternatives de partenariats européens si la recherche et l'enseignement venaient à être exclus de manière durable des programmes européens. Dans ce cadre, la Direction s'est déjà engagée dans l'alliance CIVIS réunissant neuf universités de pays européens.

## **4.6 Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science**

### **a) objectif**

Même si plus de 30% des interventions d'expert·e·s dans les médias romands sont réalisées par des membres de l'UNIL, la Direction souhaite renforcer la visibilité de l'Université et la place de la science dans la société. De manière concrète, elle souhaite renforcer les liens étroits avec les médias, partenaires majeurs de la diffusion des savoirs critiques, ce qui sera rendu particulièrement effectif grâce aux collaborations fédérées par l'installation de la RTS à proximité du campus. Elle souhaite, d'une part, affûter les ressources existantes qui permettent de former les chercheur·e·s dans le domaine de la communication scientifique (par ex. média training, formations sur les réseaux sociaux, restitution des développements autour des réflexions sur la communication scientifique) et, d'autre part, lutter contre la désinformation tout en veillant à des canaux ouverts au dialogue et débat (espaces dédiés).

A cet effet, la Direction propose trois mesures : renforcer les liens avec les médias ; dynamiser et moderniser les outils de communication et l'image de l'UNIL ; aider et soutenir les chercheur·e·s qui font de la communication scientifique de nature à susciter la confiance.

### **b) mesures**

#### **4.6.1 Renforcer les liens avec les médias**

Cette mesure sera accomplie en collaboration avec les journalistes scientifiques et les médias, en particulier avec la RTS qui s'installe sur le campus universitaire.

#### **4.6.2 Renforcer les outils de communication et l'image de l'UNIL**

Après avoir établi un inventaire des forces et outils, la Direction entend diversifier les compétences et augmenter les ressources pour le développement des soutiens, supports et canaux de communication multimédias. Elle proposera une boîte à outils et offrira des services aux chercheur·e·s pour favoriser la visibilité et l'interaction avec les médias.

En outre, un nouveau site web pour l'ensemble des Facultés, unités et activités de l'UNIL sera créé, et la politique de gestion de réseaux sociaux renforcée. Finalement, une réflexion sera lancée pour faire évoluer l'identité visuelle de l'UNIL et la fixer dans un manuel.

#### **4.6.3 Soutenir les chercheur·e·s dans une communication scientifique de nature à susciter la confiance**

La Direction encouragera le développement d'une culture de la communication chez les chercheur·e·s à travers un fonds d'innovation en la matière (appels à projets tournés vers la valorisation de la recherche en cours et des résultats scientifiques) et soutiendra la mise sur pied de manifestations permettant à la communauté scientifique d'identifier les préoccupations, perceptions et attentes des publics (décideur·e·s politiques, parties prenantes, etc.). Elle encouragera également l'organisation d'événements rapportant les réflexions sur la communication scientifique et organisera une veille sur les développements de cette communication.

## **4.7 Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques**

### **a) objectif**

En participant à la mise en valeur de la recherche et de l'enseignement qu'elle propose, en particulier interdisciplinaires et en lien avec des thèmes dans lesquels elle se profile en tant que porteuse d'une intelligence collective (comme la santé ou la durabilité), l'UNIL entend sensibiliser la société aux enjeux scientifiques, sociétaux et environnementaux et renforcer le dialogue avec tous les publics. C'est notamment dans le développement de ses activités académiques que l'UNIL invite les personnes intéressées à s'investir. Elle donne ainsi une nouvelle impulsion à l'esprit philanthropique, véritable diffuseur de l'identité UNIL, en invitant les acteur·trice·s qui le souhaitent à s'engager pour le soutien à l'enseignement, la production des connaissances scientifiques et leur diffusion vers le plus grand nombre. Le recours aux acteur·trice·s philanthropiques sera bien entendu subordonné à l'autonomie de la recherche et de l'enseignement, en veillant notamment à éviter tout conflit d'intérêt, comme expliqué dans la charte sur les financements philanthropiques à l'Université de Lausanne.

### **b) mesures**

#### **4.7.1 Définir la stratégie de l'UNIL en matière de philanthropie**

La Direction construira l'identité de l'UNIL en matière de philanthropie en assurant sa cohérence avec les objectifs du plan d'intentions, en identifiant les thèmes et projets institutionnels susceptibles de mobiliser des acteur·trice·s philanthropiques, en mettant en valeur la recherche et les enseignements à l'UNIL. Elle mettra à disposition les outils nécessaires à l'accompagnement des projets philanthropiques (bases de données, outils informatiques de gestion des requêtes, FAQ, etc.).

La Direction produira un livre blanc traitant des grandes lignes légales, éthiques ou réglementaires relatives à l'acceptabilité des donations.

#### **4.7.2 Développer l'écosystème de partenaires philanthropiques de l'UNIL**

La Direction entretiendra des liens privilégiés entre les partenaires philanthropiques et l'UNIL. Elle poursuivra ses relations avec les partenaires philanthropiques actuels et développera de nouvelles collaborations en identifiant de potentiels partenaires philanthropiques, intéressés par les recherches et projets menés au sein de l'institution. Pour ce faire, elle utilisera et renforcera activement son réseau d'alumni et précisera quelles sont les institutions et les acteur·trice·s (entreprises, fondations, mécènes) qui pourraient être spécifiquement approchés sur des projets ou sur des thèmes liés aux nombreux domaines de compétences de l'UNIL et entretiendra des liens privilégiés entre les partenaires philanthropiques et l'UNIL.

## **4.8 Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe**

### **a) objectif**

Fondé il y a un demi-siècle, le campus de l'UNIL à Dorigny est reconnu comme l'un des plus beaux campus. Sa localisation au bord du lac et la qualité de ses bâtiments et de ses espaces verts constituent un atout particulièrement précieux pour toute la communauté et pour attirer des talents. Il s'agit d'entretenir, de développer et de choyer cet héritage. En dotant l'UNIL d'un Schéma directeur des Hautes Écoles (SDHE), la Direction précédente a fixé la voie en termes d'urbanisme. L'équipe actuelle entend poursuivre cette politique de développement cohérente pour favoriser une activité scientifique très vive, tout en protégeant le caractère paysager et naturel de ce petit territoire.

Après plus de deux ans de pandémie, le retour d'une vie active sur les campus de Dorigny, Bugnon, Epalinges, Cery et Sion est un enjeu important pour l'UNIL. En favorisant l'émergence d'une vie de quartier, en travaillant sur les lieux propices aux interactions et en soutenant les projets événementiels ou pérennes émanant de la communauté universitaire, la Direction souhaite contribuer à recréer l'ambiance de campus, si propice à la formation et à l'innovation.

Grâce au soutien de l'État de Vaud, l'UNIL est dotée d'infrastructures modernes qui continuent d'être développées. La Direction entend poursuivre les réflexions permettant d'utiliser de manière plus efficiente les surfaces qui sont mises à sa disposition. Il s'agira de faciliter l'arrivée de nouvelles équipes de recherche, de permettre le développement de projets au sein de locaux flexibles et conviviaux, d'accompagner la construction des nouveaux bâtiments destinés aux sciences de la vie, à la santé et aux sciences économiques, d'intégrer les besoins de l'enseignement et des innovations pédagogiques dans la conception des locaux de cours. Il s'agira également de continuer de garantir à toutes et tous les meilleures conditions de santé et sécurité sur les campus.

### **b) mesures**

#### **4.8.1 Maintenir un parc d'infrastructures de pointe pour la recherche et l'enseignement**

Dans les années à venir, plusieurs grands projets d'infrastructures seront réalisés sur le campus de Dorigny, mais également au Bugnon et à Epalinges : rénovation et agrandissement de l'Unithèque, construction des nouveaux bâtiments des Sciences de la Vie, bâtiment du LICR et bâtiment pour la médecine personnalisée, rénovation de l'Amphipôle, construction d'un nouveau bâtiment pour la Faculté des HEC, rénovation du Bugnon 9, etc. La Direction poursuivra ses efforts pour accompagner ces grands projets et pour doter l'UNIL d'infrastructures de pointe et respectueuses de l'environnement pour la recherche et l'enseignement. Elle s'assurera en outre que les conditions de santé et sécurité au travail et aux études soient garanties partout et en tout temps.

#### **4.8.2 Soutenir les projets sportifs, culturels ou associatifs**

La pandémie a porté un coup très dur aux activités des associations d'étudiant·e·s qui se vouent à l'animation des campus de l'UNIL (sport, culture, loisirs, etc.). La Direction souhaite soutenir la vie de ces associations sur le long terme et les aider à réaliser des projets qu'elles pourraient lui présenter pour animer les campus, de manière pérenne ou sous forme d'événements.

#### **4.8.3 Continuer le développement du campus de Dorigny pour créer des vies de quartier**

En se basant sur le Schéma directeur des Hautes Écoles, la Direction souhaite renforcer le caractère particulier de chaque quartier du campus de Dorigny autour de services communs de qualité, en particulier autour des cafétérias et des lieux de rencontre (Zélig, La Grange, Vortex, etc.).



## Tableau synoptique des enjeux, axes, objectifs et mesures

Le signe **O** indique que la mesure répond directement à l'enjeu indiqué, le signe **o** que la mesure contribue à répondre à l'enjeu. Dans la colonne 6 Enseignement | Recherche | Carrière | Relations interinstitutionnelles, ce code est décliné en **E|R|C|I** / e|r|c|i pour indiquer lequel des quatre enjeux institutionnels est pris en compte.

	1. TRANSITION ÉCOLOGIQUE	2. ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION	3. IMPACT & IMAGE DES SCIENCES	4. SANTE	5. TECHNOLOGIES NUMERIQUES	6. ENSEIGNEMENT RECHERCHE CARRIERE INTERINSTITUTIONNEL
<b>1. Enseignement</b>						
<b>1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement</b>						
1.1.1 Intégrer de façon pédagogiquement fondée les technologies déployées pour l'enseignement en ligne.					<b>O</b>	<b>E</b>
1.1.2 Intégrer une réflexion pédagogique dans la planification des travaux touchant les locaux d'enseignement						<b>E</b>
1.1.3 Encourager l'acquisition de compétences par la qualité des évaluations (examens et validations)						<b>E</b>
1.1.4 Répondre à l'évolution démographique en veillant à l'encadrement des étudiant·e·s						<b>E</b>
<b>1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société</b>						
1.2.1 Favoriser le développement de compétences numériques	<b>o</b>				<b>O</b>	<b>E</b>
1.2.2 Préparer les étudiant·e·s à contribuer à une transition écologique et les accompagner dans cette démarche	<b>O</b>					<b>E</b>
<b>1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation</b>						
1.3.1 Encourager la construction collective et interdisciplinaire des savoirs			<b>o</b>			<b>E R C I</b>
1.3.2 Valoriser les engagements d'entraide et de solidarité		<b>O</b>				<b>C e</b>
<b>1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires</b>						
1.4.1 Renforcer les dispositifs destinés aux étudiant·e·s avec des besoins particuliers		<b>O</b>				<b>E</b>
1.4.2 Renforcer les compétences en pédagogie inclusive		<b>O</b>				<b>E</b>

		1. TRANSITION ÉCOLOGIQUE	2. ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION	3. IMPACT & IMAGE DES SCIENCES	4. SANTÉ	5. TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES	6. ENSEIGNEMENT RECHERCHE CARRIÈRE INTERINSTITUTIONNEL
1.4.3	Conduire une réflexion sur la formation universitaire des personnes issues de la migration		O				F
<b>2.</b>	<b>Recherche</b>						
<b>2.1</b>	<b>Renforcer le soutien aux chercheur-e-s au sein de l'UNIL</b>						
2.1.1	Mettre en œuvre une nouvelle organisation de la recherche						R
2.1.2	Promouvoir en continu le soutien aux jeunes chercheur-e-s		o				R C
2.1.3	Renforcer les dispositifs d'incitation à la recherche	o	o	o	o	o	R
<b>2.2</b>	<b>Aider les chercheur-e-s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde</b>						
2.2.1	Renforcer les domaines de compétence propres à l'UNIL en soutenant le développement de nouveaux projets	o	o	o	o	o	R
2.2.2	Agir en faveur d'une science ouverte et respectueuse des diversités	o	o	o	o	o	R
2.2.3	Repenser le temps de la recherche	o	o	o	o	o	R
<b>2.3</b>	<b>S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde</b>						
2.3.1	Renforcer l'ancrage territorial de l'UNIL par le développement des dynamiques d'innovation partagée au sein du canton et de la Suisse	o	o	o	o	o	R e i
2.3.2	Mettre en œuvre une politique pro-active d'ouverture et d'attractivité internationale			o			R I
<b>3.</b>	<b>Liens avec la société</b>						
<b>3.1</b>	<b>Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique</b>						
3.1.1	Faire du campus un laboratoire vivant de la transition écologique et sociale	O					r
3.1.2	Mettre à disposition de la communauté locale, régionale et internationale les compétences acquises sur le campus de l'UNIL en matière de transition écologique	O		o			r e c i

		1. TRANSITION ECOLOGIQUE	2. ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION	3. IMPACT & IMAGE DES SCIENCES	4. SANTE	5. TECHNOLOGIES NUMERIQUES	6. ENSEIGNEMENT RECHERCHE CARRIERE INTERINSTITUTIONNEL
<b>3.2</b>	<b>Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du <i>lifelong learning</i></b>						
3.2.1	Développer le réseau de partenariats en matière de formation continue						E C i
3.2.2	Renforcer l'offre dans des domaines stratégiques	o	o	o	o	o	E C
3.2.3	Rendre plus accessible la formation continue offerte par l'UNIL		o				C
<b>3.3</b>	<b>Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation</b>						
3.3.1	Renforcer et diversifier la médiation scientifique et culturelle de l'UNIL	o	o	O	o	o	
3.3.2	Rendre plus visibles les projets de médiation scientifique et culturelle de l'UNIL			O			
3.3.3	Offrir les conditions les plus favorables aux membres de l'UNIL pour qu'ils interagissent avec la société			O			c
3.3.4	Renforcer les compétences et savoir-faire de la communauté UNIL en matière de médiation scientifique			O			c i
<b>3.4</b>	<b>Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand</b>						
3.4.1	Intensifier les collaborations entre les chercheur·e·s et les partenaires culturels du canton de Vaud et de Suisse romande			O			c i
3.4.2	Proposer des programmes culturels ambitieux sur le campus et dynamiser la "vie du campus"			O			e c i
3.4.3	Créer des dispositifs favorisant la co-crédation entre chercheur·e·s et artistes (recherche-crédation) et les rendre visibles, notamment à travers le partage des savoir-faire en matière de dispositifs et de projets arts/sciences			O			r c i
<b>4.</b>	<b>Développement institutionnel</b>						
<b>4.1</b>	<b>Offrir aux chercheur·e·s et collaborateur·ice·s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein</b>						
4.1.1	Réduire les situations de précarité des jeunes chercheur·e·s		o				R C

		1. TRANSITION ECOLOGIQUE	2. ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION	3. IMPACT & IMAGE DES SCIENCES	4. SANTE	5. TECHNOLOGIES NUMERIQUES	6. ENSEIGNEMENT RECHERCHE CARRIERE INTERINSTITUTIONNEL
4.1.2	Mettre en place des dispositifs favorisant une évolution dans les carrières pour le personnel administratif et technique		O				C
4.1.3	Soutenir les Facultés dans la mise en œuvre des plans de relève qu'elles ont élaborés		O				C
4.1.4	Garantir la qualité des recrutements		O				C
<b>4.2</b>	<b>Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de tous les membres de la communauté</b>						
4.2.1	Assurer un traitement systématique de toute situation de sexisme, harcèlement et discriminations et en prévenir l'émergence		O				C
4.2.2	Adopter des formes de communication administrative inclusives		O				
4.2.3	Encourager une participation diversifiée aux commissions, organes et instances de toute l'UNIL		O				
4.2.4	Favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de vulnérabilité ou de handicap, et des personnes migrantes		O				C
<b>4.3</b>	<b>Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale</b>						
4.3.1	Fixer des objectifs chiffrés et établir une feuille de route	O					
4.3.2	Mesurer les progrès et diffuser les résultats	O					
<b>4.4</b>	<b>Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL</b>						
4.4.1	Mise en œuvre d'une gouvernance articulée aux axes stratégiques définis dans le domaine numérique en octobre 2019 pour répondre aux évolutions rapides en ce domaine					O	E R
4.4.2	Modernisation et renforcement du fonctionnement institutionnel lié au numérique					O	e r
4.4.3	Appliquer les bonnes pratiques d'usage des ressources numériques, à l'échelle institutionnelle comme individuelle	o				O	
<b>4.5</b>	<b>Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL</b>						
4.5.1	Renforcer les liens de l'UNIL avec ses partenaires régionaux et nationaux				o		e I

		1. TRANSITION ECOLOGIQUE	2. ÉGALITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION	3. IMPACT & IMAGE DES SCIENCES	4. SANTE	5. TECHNOLOGIES NUMERIQUES	6. ENSEIGNEMENT RECHERCHE CARRIERE INTERINSTITUTIONNEL
4.5.2	Positionner des représentant·e·s UNIL dans les instances requises pour exercer un impact à l'échelle nationale						r e  I
4.5.3	Développer des partenariats et alliances académiques internationales						E R I
<b>4.6</b>	<b>Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science</b>						
4.6.1	Renforcer les liens avec les médias			O			
4.6.2	Renforcer les outils de communication et l'image de l'UNIL			O			
4.6.3	Former les chercheur·e·s à une communication scientifique de nature à susciter la confiance	o	o	O	o	o	c
<b>4.7</b>	<b>Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques</b>						
4.7.1	Définir la stratégie de l'UNIL en matière de philanthropie	o	o	O	o	o	R
4.7.2	Développer l'écosystème de partenaires philanthropiques de l'UNIL			O			i
<b>4.8</b>	<b>Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe</b>						
4.8.1	Maintenir un parc d'infrastructures de pointe pour la recherche et l'enseignement				o		E R
4.8.2	Soutenir les projets sportifs, culturels ou associatifs		o	o			c
4.8.3	Continuer le développement du campus de Dorigny pour créer des vies de quartier						



## Critères et indicateurs de réalisation

### 1. Enseignement

#### 1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement

- ⇒ Élaboration et adaptation d'une stratégie d'intégration des composantes en ligne dans l'enseignement présentiel
- ⇒ Introduction d'un processus de planification des locaux répondant aux besoins pédagogiques
- ⇒ Suivi de l'évolution du nombre d'enseignant·e·s et du nombre d'étudiant·e·s
- ⇒ Évaluation de la qualité des examens dans les divers cursus, et mesures consécutives

#### 1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société

- ⇒ Monitoring des cursus et des formations qui intègrent des objectifs de formation numérique
- ⇒ Monitoring des cursus et des formations qui intègrent des objectifs de formation dans le domaine de la transition écologique

#### 1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation

- ⇒ Bilan des nouvelles offres d'enseignement par projet collectif
- ⇒ Dispositif de valorisation à l'échelle institutionnelle des initiatives solidaires

#### 1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires

- ⇒ Évaluation documentée des réponses aux situations de handicap
- ⇒ Bilan de l'offre de formation en pédagogie inclusive et de sa mise en application dans l'enseignement
- ⇒ Évaluation documentée de la prise en charge des candidatures de personnes issues de la migration

### 2. Recherche

#### 2.1 Renforcer le soutien aux chercheur·e·s au sein de l'UNIL

- ⇒ Élaboration et adaptation d'une stratégie intégrative de soutien à la recherche
- ⇒ Suivi renforcé des doctorant·e·s et post-doctorant·e·s
- ⇒ Suivi du nombre de financements obtenus par les chercheur·e·s

#### 2.2 Aider les chercheur·e·s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde

- ⇒ Suivi de la mise en place et utilisation de ressources pour soutenir les chercheur·e·s en matière de gestion et curation de données
- ⇒ Monitoring des évolutions concernant les modes de publication et les critères d'évaluation des résultats scientifiques
- ⇒ Développement d'initiatives, applicables sur le campus, pour favoriser du temps pour la recherche

#### 2.3 S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde

- ⇒ Émergence d'initiatives en matière d'innovation partagée (Maison du savoir vivant)
- ⇒ Émergence d'initiatives en matière de rayonnement international (Institut d'études avancées)
- ⇒ Monitoring des projets UNIL utilisant des méthodologies de recherche inclusives et de la demande en la matière

### **3. Liens avec la société**

#### **3.1 Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique**

- ⇒ Émergence d'initiatives applicables sur le campus, en matière de transition écologique et sociale
- ⇒ Suivi des sollicitations externes d'interventions ou collaborations de membres de l'UNIL en matière de transition écologique et sociale

#### **3.2 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du *lifelong learning***

- ⇒ Bilan des partenariats en matière de formation continue
- ⇒ Monitoring de l'offre et de la participation à la formation continue

#### **3.3 Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation**

- ⇒ Bilan des actions et des domaines couverts par la médiation et des participations induites
- ⇒ Monitoring des outils de soutien à la médiation scientifique offerts aux membres de l'UNIL et de leur usage

#### **3.4 Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand**

- ⇒ Bilan des partenariats entre chercheur·e·s et milieux des arts et de la culture (collaborations, projets de recherche-crédation)
- ⇒ Mise sur pied et développement de l'activité de l'Observatoire romand de la culture
- ⇒ Bilan des propositions artistiques et culturelles sur le campus

### **4. Développement institutionnel**

#### **4.1 Offrir aux chercheur·e·s et collaborateur·trice·s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein**

- ⇒ Suivi des taux d'engagement des membres du corps intermédiaire
- ⇒ Suivi des carrières professionnelles des personnels académiques, administratifs et techniques, et des docteur·e·s alumni
- ⇒ Suivi renforcé des recrutements

#### **4.2 Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de toutes et tous les membres de la communauté**

- ⇒ Suivi du traitement systématique des situations de discrimination et de harcèlement
- ⇒ Bilan des campagnes d'information et de sensibilisation
- ⇒ Bilan des pratiques inclusives

#### **4.3 Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale**

- ⇒ Publication d'une stratégie de transition écologique pour l'UNIL
- ⇒ Monitoring de la trajectoire ramenant l'UNIL dans les limites écologiques

#### **4.4 Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL**

- ⇒ Mise en œuvre d'une gouvernance et évaluation des bonnes pratiques
- ⇒ Suivi de la modernisation des systèmes informatiques administratifs

#### **4.5 Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL**

- ⇒ Suivi des partenariats et des participations dans les instances nationales et internationales

#### **4.6 Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science**

- ⇒ Monitoring des outils de soutien à la communication scientifique offerts aux membres de l'UNIL et de leur usage

⇒ Bilan des interactions avec les médias

#### **4.7 Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques**

⇒ Bilan des actions philanthropiques

⇒ Monitoring de la numérisation du processus philanthropique

#### **4.8 Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe**

⇒ Suivi des grands projets immobiliers

⇒ Bilan des activités associatives sur le campus

⇒ Monitoring des activités en lien avec la sécurité sur le campus



## Portrait de l'UNIL : faits et chiffres

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

### L'UNIL FORMATRICE

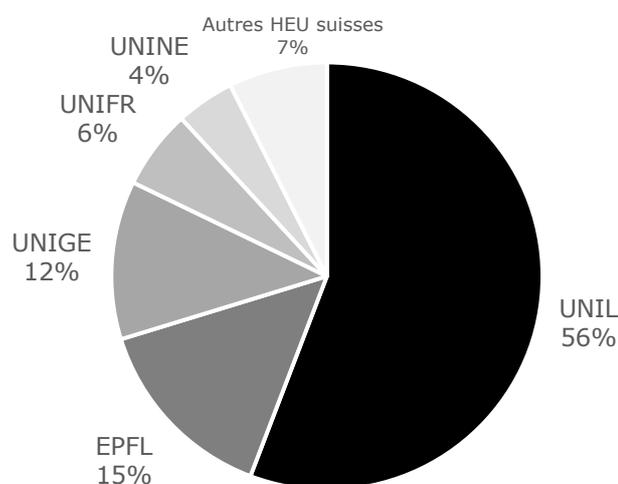
#### Étudiant·e·s en Suisse, dans le canton de Vaud et à l'UNIL

Selon les données de l'OFS :

- 22.5 % de la population résidante permanente en Suisse de plus de 25 ans possède un titre universitaire ou d'une haute école. Dans le canton de Vaud, cette proportion s'élève à 30.3 %, soit 31.6 % des hommes et 29 % des femmes.
- En 2021, sur 276'000 jeunes en formation de degré tertiaire en Suisse, 18% suivaient une formation professionnelle supérieure, 32% étaient immatriculés dans une Haute école pédagogique et 50% dans une Haute école universitaire.
- En 2019, parmi les moins de 25 ans, à l'échelle nationale 22 % avaient obtenu une maturité gymnasiale et 32.6 % dans le canton de Vaud.

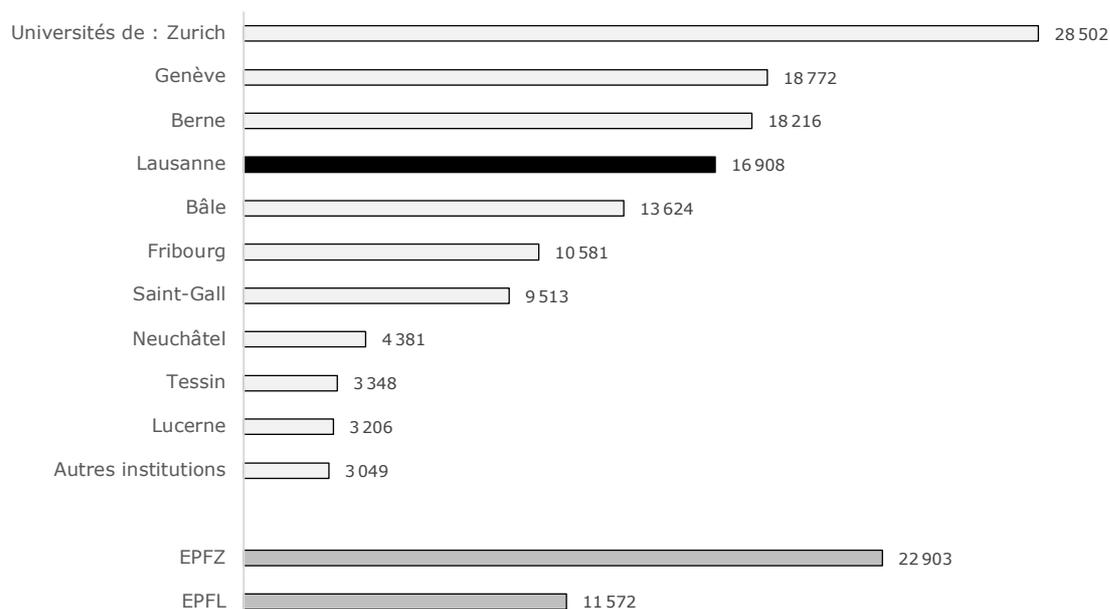
En 2020-2021, les 14'861 étudiant·e·s qui ont acquis leur maturité (ou autre certificat d'accès aux études supérieures) dans le canton de Vaud se répartissent dans les Hautes Écoles universitaires suisses de la manière suivante :

Répartition des étudiant·e·s vaudois·e·s dans les universités suisses



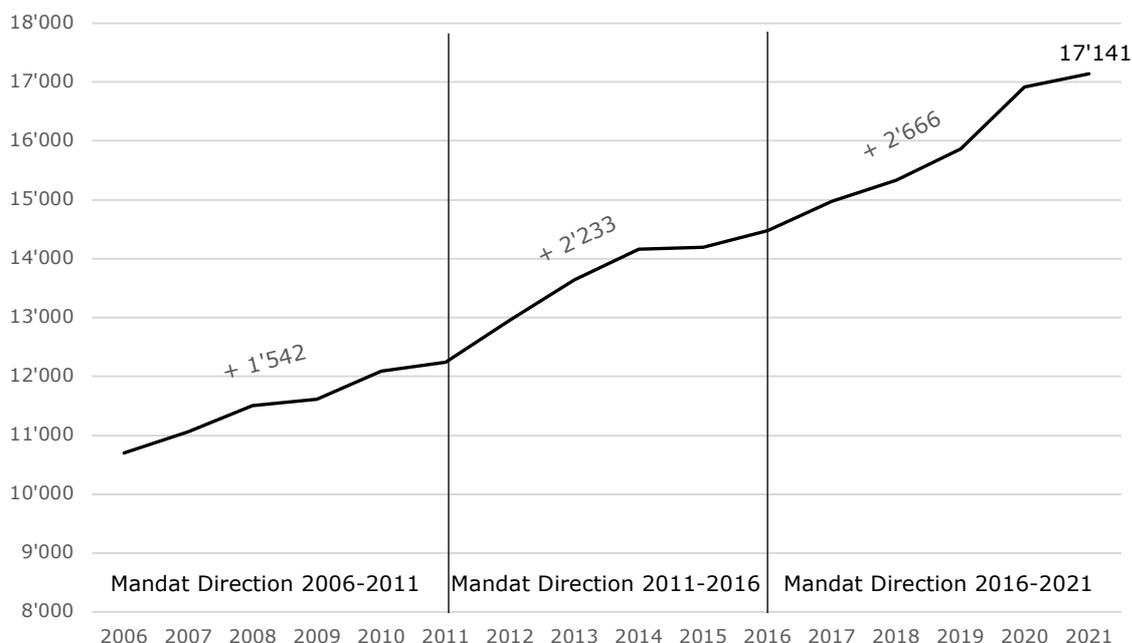
Source : [OFS](#) 2021

Les Hautes écoles universitaires suisses comptent 164'575, étudiant·e·s dont 51.8% de femmes. L'UNIL accueille 10.3% des étudiant·e·s en Suisse.



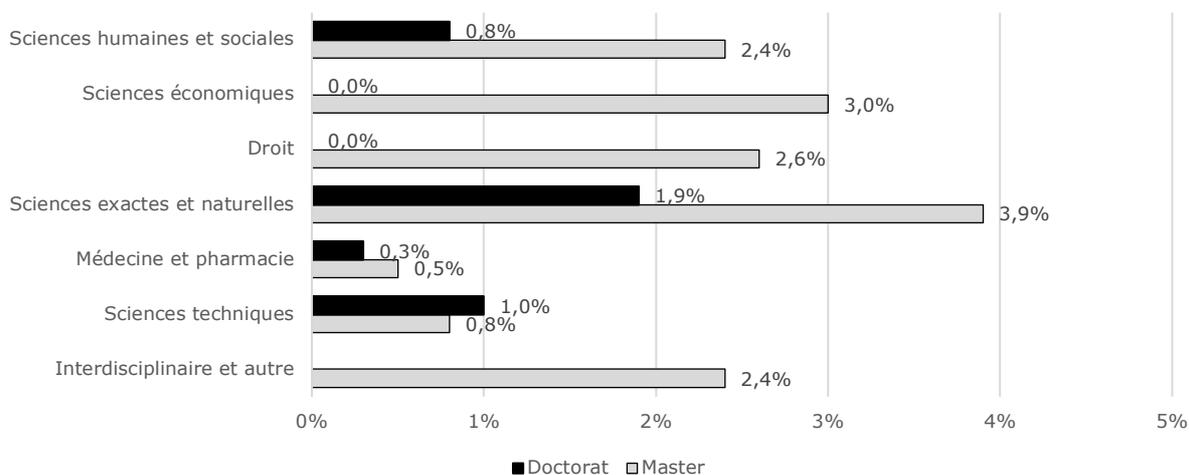
Source : [OFS](#) 2021

Entre 1970 (début de l'installation de l'UNIL sur le site de Dorigny) et 2021, le nombre d'étudiant·e·s à l'UNIL a été multiplié par 5, passant de 3'176 à 17'141. Sur les 10 dernières années (2011 – 2021), leur nombre a augmenté de 40%. Les projections de l'OFS qui annonçaient une tendance à un ralentissement de la croissance ne se sont pour l'instant pas réalisées.

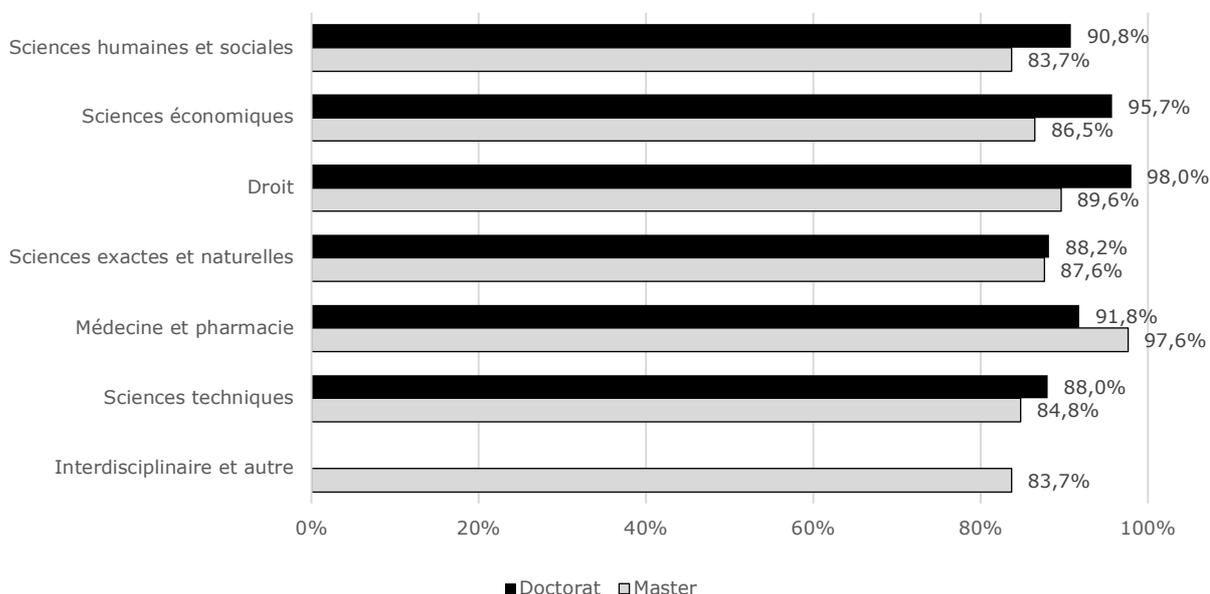


## Employabilité des diplômé·e·s universitaires en Suisse

Selon la statistique de l'OFS qui évalue l'employabilité des diplômé·e·s suisses, en 2021 le taux de chômage des personnes ayant obtenu un diplôme universitaire en 2016 était de 1% pour celles détentrices d'un doctorat et de 2.3% pour celles détentrices d'un master universitaire, décliné comme suit en fonction des domaines d'études :



En 2021, le niveau d'adéquation de l'activité professionnelle avec la formation suivie, cinq ans après l'obtention du diplôme en 2016, était de 90.2% pour les personnes détentrices d'un doctorat et de 87.3% pour celles détentrices d'un master universitaire, décliné comme suit en fonction des domaines d'études :



## Réseau des alumni

Dix ans après sa création, le réseau ALUMNIL compte plus de 23'500 membres, dont 1'600 établis dans 90 pays hors de la Suisse. La communauté de ces alumni UNIL est particulièrement importante en France, Italie, USA, Allemagne, Royaume-Uni, Luxembourg, Canada et Belgique. Elle permet de proposer un relais pour les étudiant·e·s, chercheur·e·s et professeur·e·s en séjour à l'étranger. Elle bénéficie également d'invitations à des événements de la part des représentations suisses à l'étranger, tels les

ambassades et consulats, ainsi que Swissnex, de manière à dynamiser les liens et le savoir entre alumni des hautes écoles suisses.



Répartitions des alumni dans le monde

### Formation des médecins

Évolution du nombre de diplômé·e·s en médecine, suite aux efforts de l'UNIL pour en augmenter le nombre :

UNIVERSITÉ	DIPLÔMES DÉLIVRÉS					PRÉV.
	2009	2012	2019	2020	2021	2024
ZÜRICH		240	285			
BERNE		200	228			
<b>LAUSANNE</b>	108	160	189	212	220	245
BÂLE		140	166			
GENÈVE		140	149			
<b>TOTAL</b>		<b>880</b>	<b>1017</b>			

## Domaines d'activité de l'UNIL

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

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

## Répartition des étudiant-e-s dans les Facultés à l'automne 2021

Faculté	Nombre d'étudiant-e-s	% de femmes
F TSR	89	54 %
F DCA	2'363	66 %
Lettres	2'200	63 %
SSP	3'628	66 %
HEC	3'303	37 %
FGSE	915	46 %
FBM	4'108	63 %
FCUE	535	70 %
<b>Total</b>	<b>17'141</b>	<b>58 %</b>

## Offre de formation conforme à la déclaration de Bologne

À la rentrée de septembre 2022, l'offre de formation de l'UNIL présente 16 cursus de bachelor dont 2 conjoints avec une autre université et 42 cursus de master dont 5 conjoints avec d'autres universités, 2 conjoints avec la HES-SO et 3 conjoints avec la HEP-VD. L'éventail de formations offertes par l'UNIL est large, mais décliné en un nombre contrôlé de masters, de manière à faciliter l'orientation des étudiant-e-s au moment du choix de leurs études et la lisibilité pour les employeur-e-s de la formation acquise par les diplômé-e-s. Chaque master peut en revanche présenter plusieurs spécialisations, orientations ou mentions.

<b>BACHELORS</b>	
Théologie et sciences des religions	Bachelor en Théologie (UNIGE) Bachelor en Théologie par formation à distance (UNIGE) Bachelor en sciences des religions
Droit, sciences criminelles et administration publique	Bachelor en Droit Bachelor ès Sciences en science forensique
Lettres	Bachelor ès Lettres (choix de 3 disciplines sur 36 offertes)
Sciences sociales et politiques	Bachelor en science politique Bachelor en sciences sociales Bachelor ès Sciences en psychologie Bachelor ès Sciences en sciences du mouvement et du sport
HEC	Bachelor ès Sciences en management Bachelor ès Sciences en économie politique
Géosciences et environnement	Bachelor ès Sciences en géosciences et environnement (3 orientations possibles)
Biologie et médecine	Bachelor ès Sciences en biologie Bachelor en Médecine Bachelor ès Sciences en sciences pharmaceutiques
<b>MASTERS</b>	
Théologie et sciences des religions	Master en Théologie (UNIGE) Master en sciences des religions (SSP et Lettres) Master en sciences des religions avec spécialisation (SSP et Lettres - 2 spéc.)
Droit, sciences criminelles et administration publique	Master en Droit (10 mentions possibles) Master en Droit en professions judiciaires Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (HEC) (3 mentions possibles) Master en Droit en criminologie et sécurité Master en Droit des Universités de Zürich et Lausanne Master ès Sciences en science forensique (3 orientations possibles) Master ès Sciences en analyse criminelle et traçologie Master en politique et management publics (UNIBE et USI)
Lettres	Master ès Lettres (31 disciplines possibles) Master ès Lettres avec spécialisation (15 spécialisations) Master en humanités numériques (SSP et FTSR – choix d'une discipline sur 20 possibles)
Sciences sociales et politiques	Master en science politique Master en sciences sociales Master ès Sciences en psychologie Master ès Sciences en sciences du mouvement et du sport (6 orientations possibles) Master en sciences et pratiques de l'éducation (HEP-Vaud) Master en sciences et pratiques de l'éducation avec spécialisation (HEP-Vaud - 2 spécialisations possibles) Master en didactique de l'éducation physique et du sport (HEP Vaud)
HEC	Master ès Sciences en management (4 orientations possibles) Master ès Sciences en économie politique (1 spécialisation possible) Master ès Sciences en systèmes d'information Master ès Sciences en finance (3 orientations possibles) Master ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance Master ès Sciences en sciences actuarielles Master en Droit et économie (FDCA) (2 mentions possibles) Master en management durable & technologie (EPFL, IMD)
Géosciences et environnement	Master ès Sciences en sciences de la Terre (UNIGE) Master ès Sciences en sciences de l'environnement (3 orientations possibles) Master ès Sciences en géographie (4 orientations possibles) Master ès Sciences en biogéosciences (UNINE) Master en études du tourisme Master en fondements et pratiques de la durabilité
Biologie et médecine	Master ès Sciences en comportement, évolution et conservation (3 spécialisations possibles) Master ès Sciences en sciences moléculaires du vivant (3 spécialisations possibles) Master ès Sciences en biologie médicale Master en Médecine Master ès Sciences en sciences infirmières (HES-SO) Master ès Sciences en sciences de la santé (HES-SO) (5 orientations possibles) Master ès Sciences en pratique infirmière spécialisée (4 orientations possibles)

## Offre de formation continue

L'UNIL s'engage pour un apprentissage tout au long de la vie active. En 2021, La Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise a encadré 193 formations offertes par l'UNIL, seule ou en partenariat avec d'autres Hautes Écoles. Cette offre se présente ainsi :

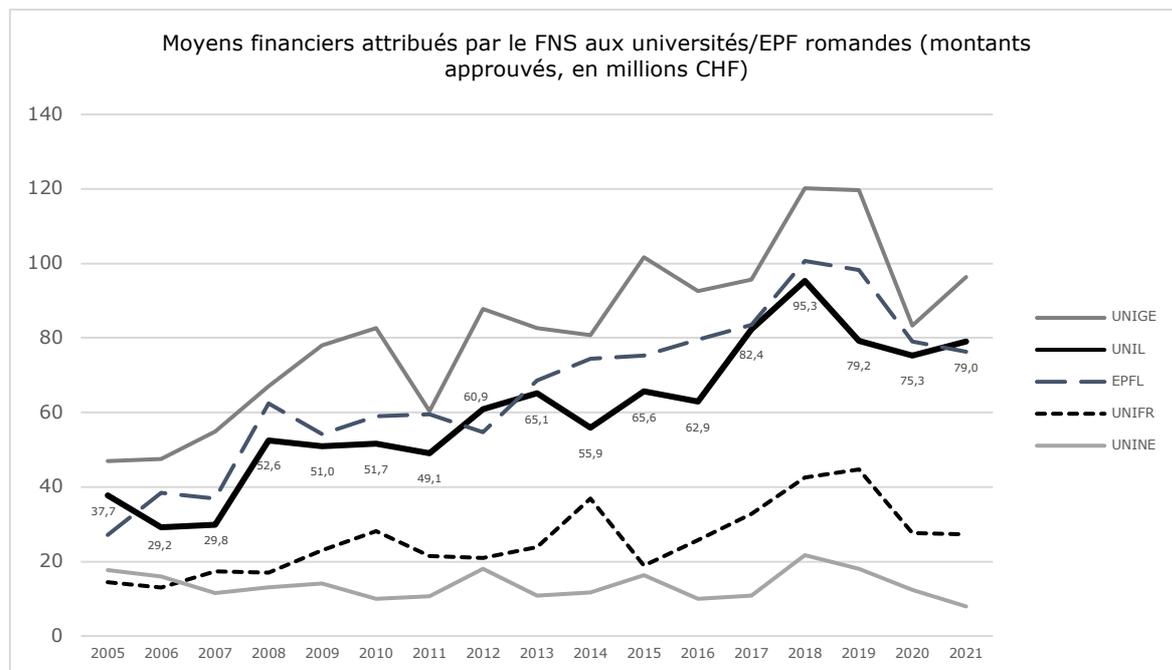
Types de formations	Nombre de formations	Nombre de bénéficiaires
Master of Advanced Studies (MAS, y compris EMBA)	31	613
Diploma of Advanced Studies (DAS) – Diplôme de formation continue	5	126
Certificate of Advanced Studies (CAS) – Certificat de formation continue	53	965
Formations de courte durée (non certifiantes)	100	1'752
Formations intra-entreprises / associations professionnelles / administrations publiques	4	139
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>3'595</b>

L'UNIL a développé un portefeuille de formations dans le cadre de son initiative « Formations continues dans le domaine du digital pour enseignant·e·s et autres publics » et participe au projet du Canton de Vaud pour le développement du numérique dans les écoles.

Depuis 2014, l'UNIL offre un nombre limité de « MOOCs » (Massive Open Online Courses) offerts à une audience internationale dans une logique avant tout de formation continue. Les thématiques visent des pôles d'expertise de l'UNIL (par exemple éthique, dopage ou sciences forensiques) et contribuent à sa visibilité internationale. Plus de 130'000 participant·e·s se sont inscrits aux MOOCs de l'UNIL.

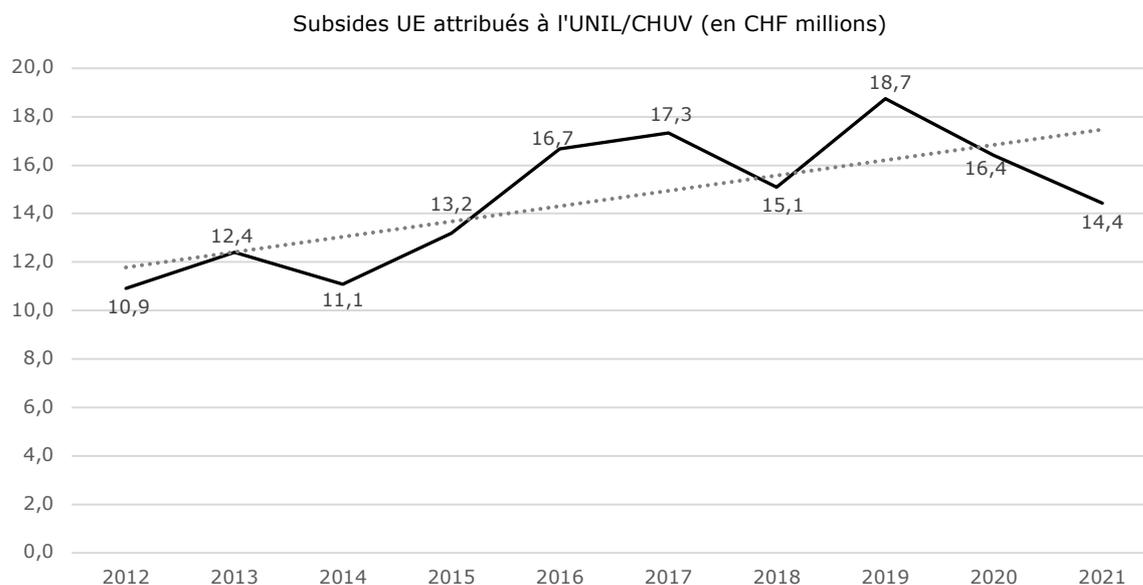
## L'UNIL PÔLE DE RECHERCHE

Les fonds FNS sont attribués directement aux chercheur·e·s des universités suisses, qui soumettent leurs projets sur un mode compétitif à des comités d'expert·e·s qui en font l'évaluation et décident de leur financement (ou non !). L'attribution des fonds FNS constitue ainsi un indicateur du dynamisme et de la qualité de la recherche au sein de chaque institution. Les fortes variations annuelles des courbes des deux graphiques ci-dessous s'expliquent, entre autres, par l'attribution de montants pour des projets courant sur plusieurs années.



Source : FNS

Entre 2012 et 2020, les montants annuels attribués à l'UNIL du programme européen pour la recherche et l'innovation (PCR), y compris le Conseil Européen de la Recherche (ERC), ont augmenté en moyenne de 900'000 CHF par année. En raison de l'exclusion de la Suisse des programmes de recherche européen, la courbe du graphique ci-dessous présente déjà une décroissance dès l'année 2021, faute de nouveaux financements.



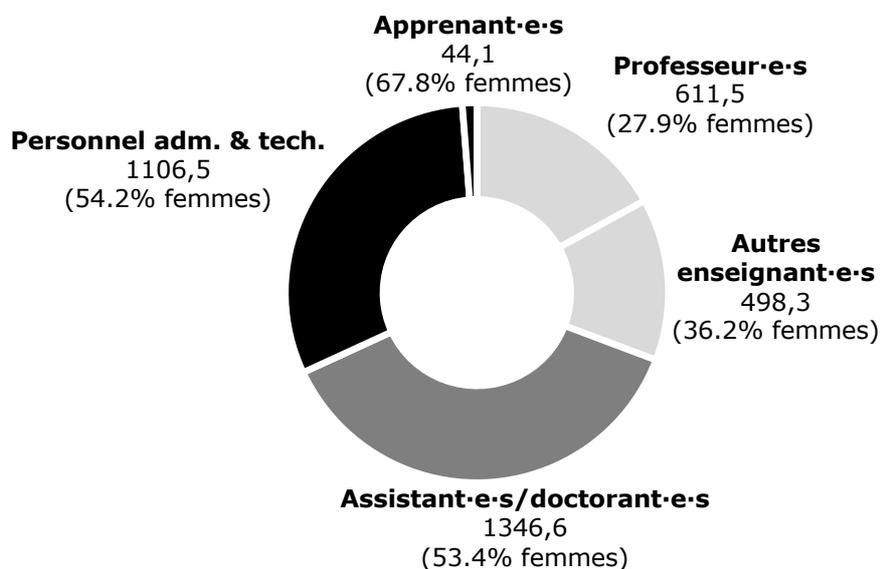
## L'UNIL EMPLOYEURE

En quelques chiffres :

- **8.9/10** : moyenne de satisfaction des collaborateur·trice·s de leur travail à l'UNIL<sup>1</sup>.
- l'une des **250** meilleurs employeur·e·s de Suisse sur 1'500 entreprises de  $\geq 200$  collaborateur·trice·s identifiées.
- **120** nationalités et **136** professions, dont **18** académiques représentées
- environ **200** jubilaires chaque année (entre 10 ans et 40 ans de service)
- plus de **120** formations courtes proposées en interne pour le développement des compétences des collaborateur·trice·s
- accès à plus de **500** événements annuels (conférence, spectacles, ...)

### Collaborateur·trice·s de l'UNIL

En 2021, l'UNIL employait 4'795 personnes (dont 51.2 % de femmes). À cela s'ajoutaient 617 personnes (27.7 % de femmes) employées par le CHUV, avec une activité d'enseignement et de recherche en médecine clinique. Le graphique ci-dessous rend compte de la proportion d'équivalents plein temps (EPT) de collaborateur·trice·s, médecine clinique comprise, selon leur fonction.



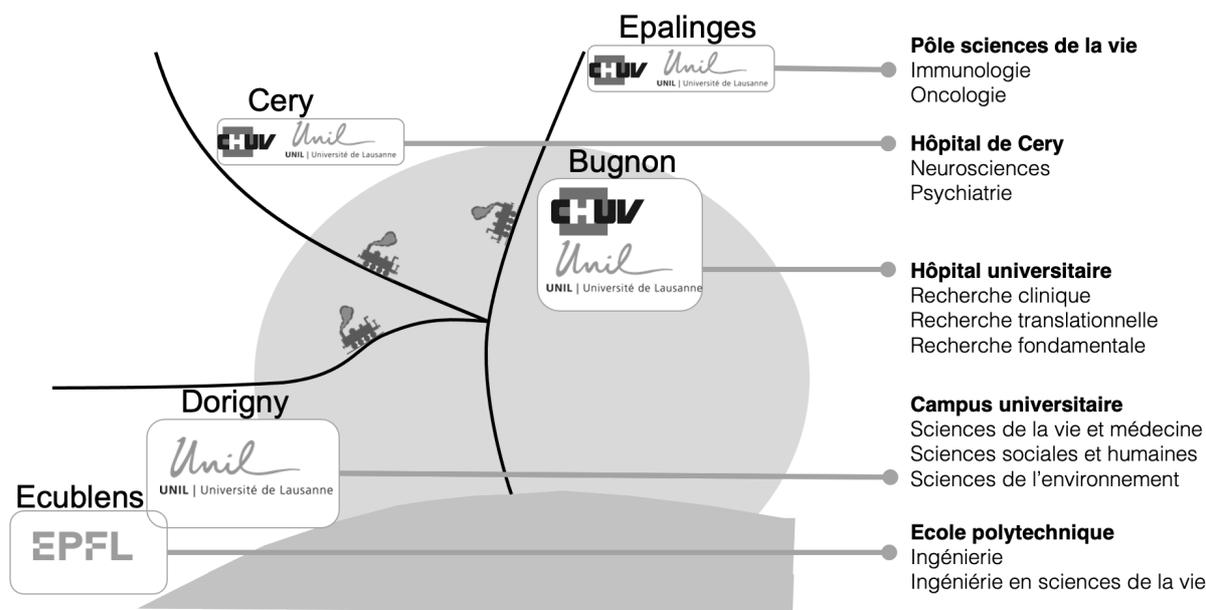
---

<sup>1</sup> Enquête menée en septembre 2020 auprès des collaborateur·trice·s sur l'impact du semi-confinement (sentiment hors-crise). 59% de participation (2424 personnes)

## L'UNIL PÔLE DE DYNAMISME ET D'ATTRACTIVITÉ CANTONALE

### Infrastructures de l'UNIL

L'UNIL occupe quatre sites reliés par les lignes du métro M1 et M2 et par le LEB : le campus principal de Dorigny en voisinage immédiat avec celui de l'EPFL, ainsi que le site hospitalo-universitaire du Bugnon en ville de Lausanne, le site d'Epalinges consacré tout particulièrement à la recherche en sciences de la vie et le site de Cery, dédié à la psychiatrie, tous trois partagés avec le CHUV. Le tout constitue une surface totale de 107 hectares, dont 77 d'espaces verts.



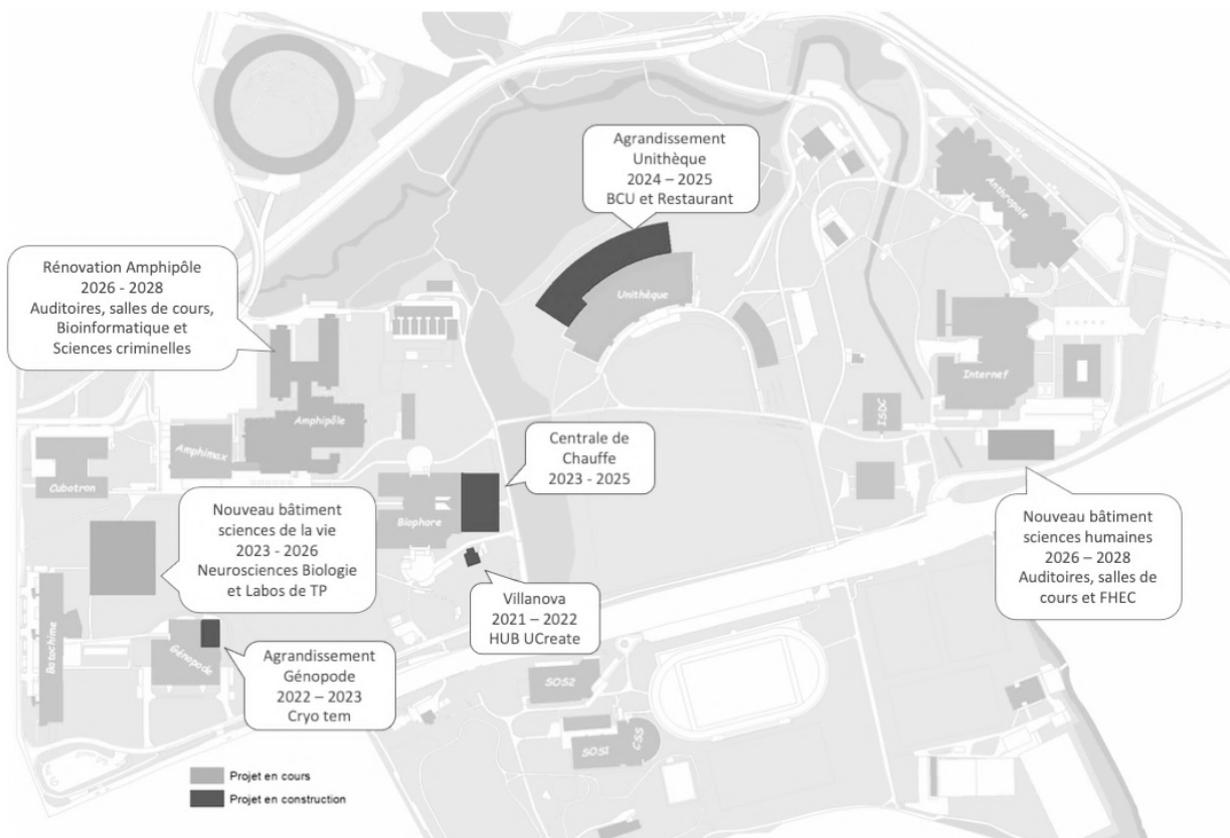
Sur le campus de Dorigny et le site du Bugnon, l'UNIL gère 32 bâtiments mis à sa disposition par l'État de Vaud, soit 280'000 m<sup>2</sup> de surface bâtie, divisés en 2'200 bureaux, 460 salles d'enseignement, 30 auditorios (40 à 800 places) et 1'050 laboratoires.

L'UNIL abrite 50 bibliothèques de tailles diverses. La bibliothèque principale sur le campus de Dorigny (BCU – Unithèque) offre 863 places de travail, héberge 47'600 mètres linéaires de documents et donne accès à plusieurs millions d'ouvrages et de revues scientifiques.

En période de semestre universitaire, 3'100 menus sont préparés et servis chaque midi sur le campus de Dorigny dans trois cuisines de production et quatre cafétérias annexes.

En 2019, 27'850 MWh d'énergie électrique et 24'700 MWh d'énergie thermique ont été dépensés sur les sites de Dorigny et du Bugnon. L'UNIL s'alimente à 100 % en énergie électrique renouvelable produite dans le Canton de Vaud et a produit 1'500 MWh via les panneaux solaires photovoltaïques sur les toitures des bâtiments du site de Dorigny, dont 1'300 MWh ont été auto-consommés.

Les développements immobiliers sont en cours, planifiés ou envisagés sur le campus de Dorigny comme suit, pour les années indiquées sur ce plan :



## Mobilité

Le campus de Dorigny est desservi par trois arrêts de la ligne de métro M1 et par cinq lignes de bus ; il offre 1'550 places de parc pour vélos et 1'500 places de parc pour voitures.

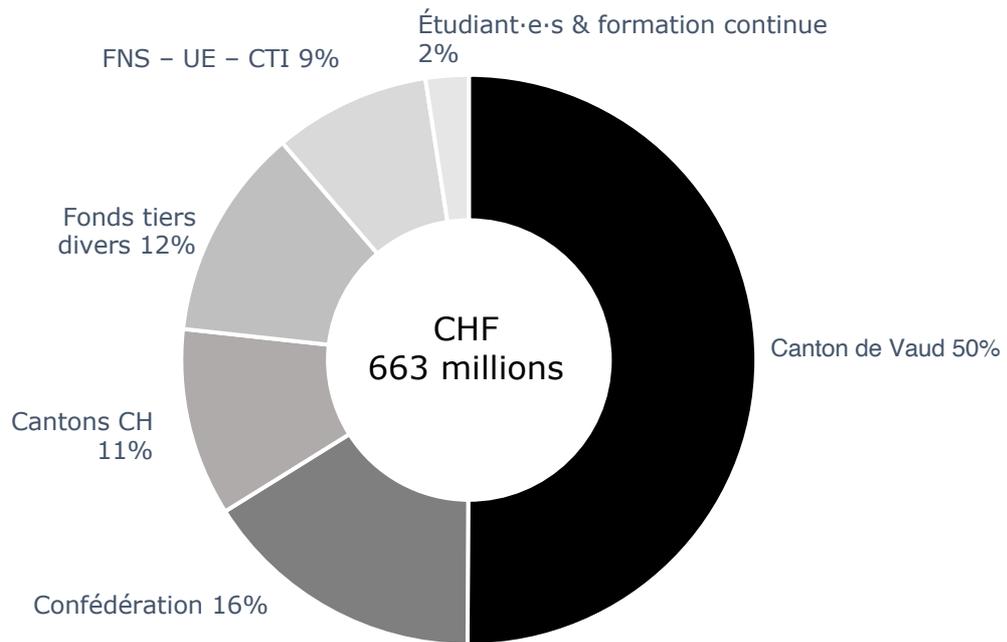
Selon le rapport 2019 sur la mobilité à l'UNIL, 62.2 % des membres de la communauté universitaire qui fréquentent le campus de Dorigny se déplacent en transports publics. Ce mode reste, de très loin, le plus souvent utilisé.

Depuis 2005, le nombre de personnes se déplaçant en voiture a diminué de plus de moitié (passant de 24.9 % à 11 %), ce qui a permis de diminuer le nombre de places malgré la forte augmentation du nombre des usager-ère-s du campus.

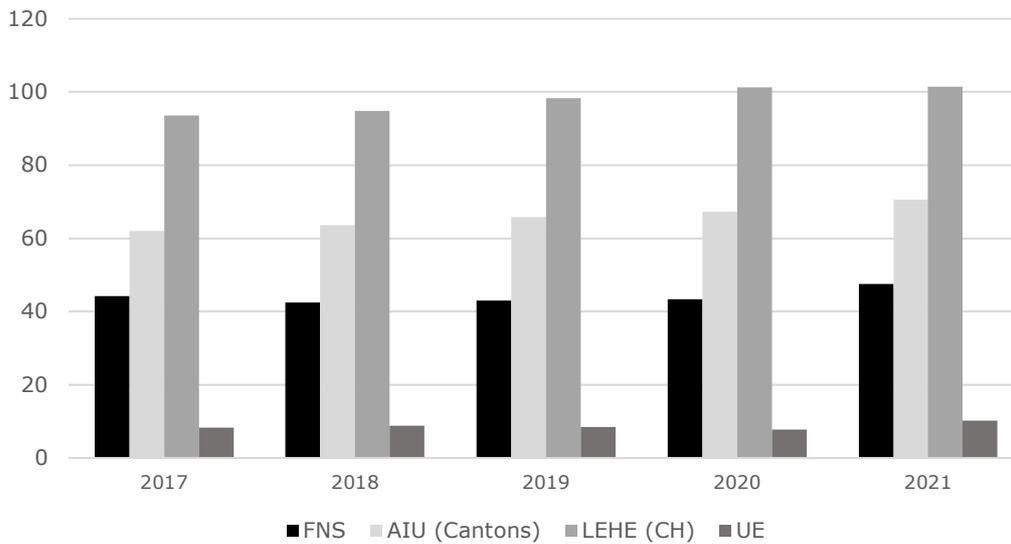
En revanche, le nombre de transports à vélo a plus que doublé pour atteindre son plus haut niveau, soit 9.5 % alors qu'il était de 4.3 % en 2005.

## Budget de fonctionnement de l'UNIL

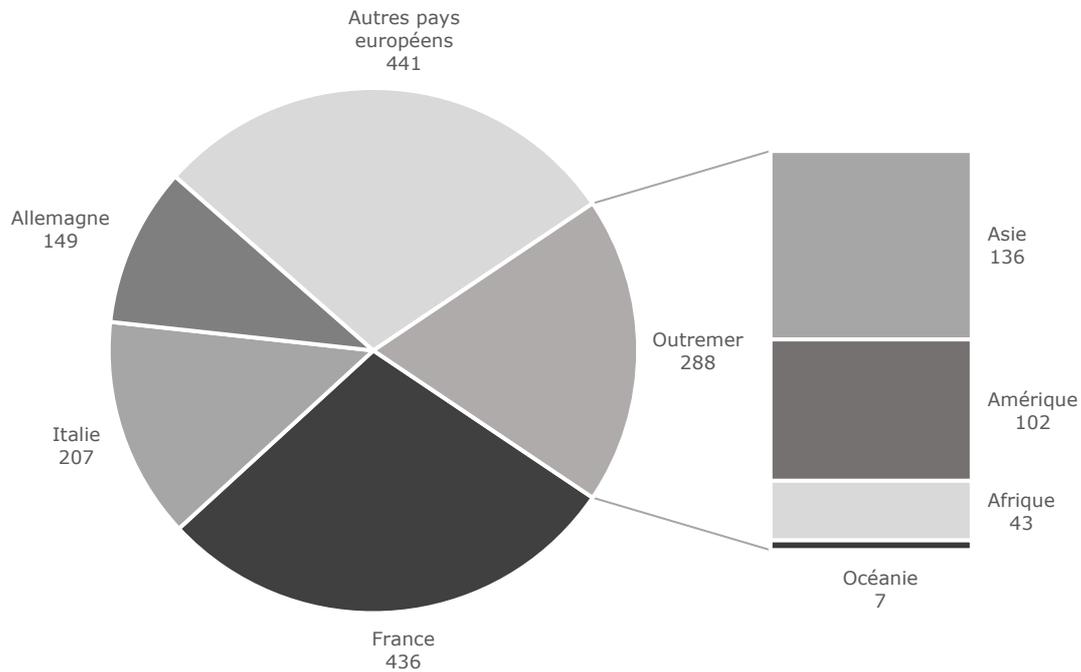
Couverture des dépenses en 2021 :



## Évolution des contributions externes (en CHF mios)

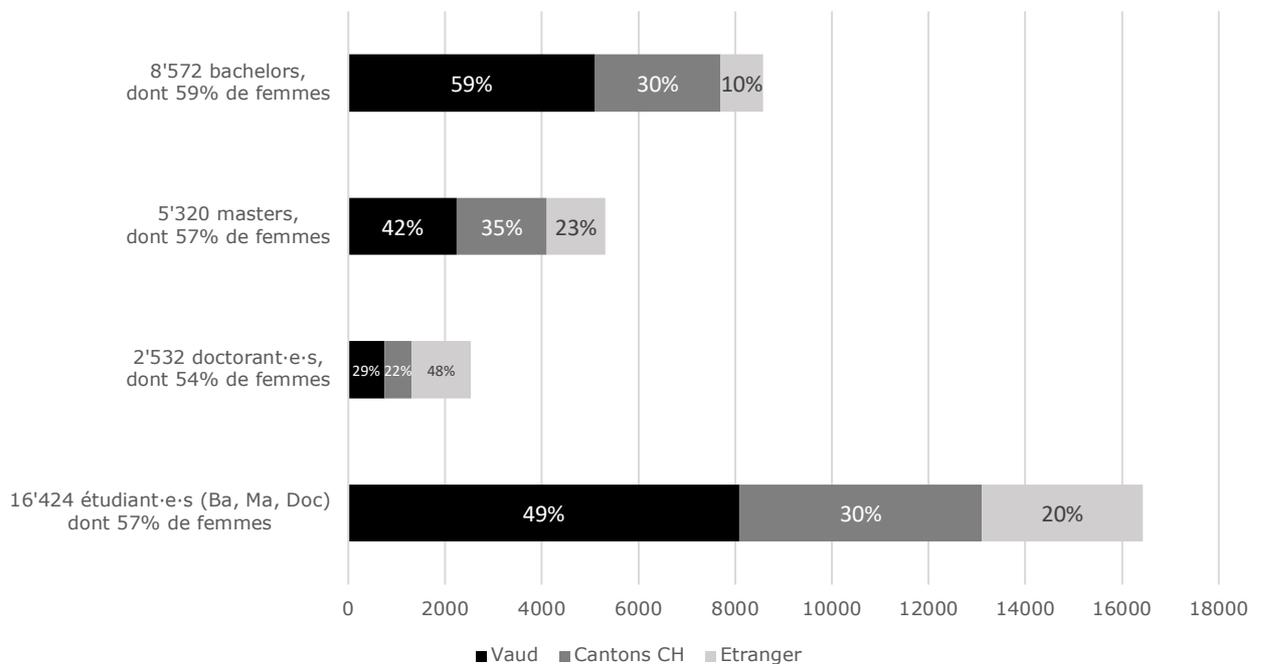


## Nationalité des membres du corps enseignant en provenance de l'étranger



## Provenance des étudiant·e·s à l'UNIL

En automne 2021 les étudiant·e·s de l'UNIL avaient les niveaux d'études et la provenance (domicile au moment de l'obtention du titre d'accès au cursus UNIL) suivants :



## **Mobilité étudiante**

Pour l'année académique 2021-2022, 1'948 étudiant·e·s ont débuté un cursus de master à l'UNIL. Parmi ces personnes, 1'124 (58 %) avaient obtenu leur bachelor à l'UNIL et 824 (43 %) dans une autre université suisse (21 %) ou dans une université étrangère (22 %).

Pour l'année académique 2019-2020, 567 étudiant·e·s de l'UNIL ont effectué un ou deux semestres de **mobilité étudiante** dans une autre université, que ce soit en Suisse (14 %), en Europe (52 %) par le biais du programme SEMP, ou dans un pays extra-européen (34 %). Leurs principaux pays de destination sont – par ordre décroissant – l'Allemagne, le Canada, l'Espagne, l'Australie, la Grande-Bretagne, l'Italie, la France, la Chine et les États-Unis. Le nombre d'étudiant·e·s UNIL en mobilité a augmenté de 81 % depuis 2009.

On compte ainsi que plus de 50 % des étudiant·e·s qui obtiennent un master de l'UNIL ont l'expérience d'au minimum un semestre passé dans une autre université, soit en mobilité, soit parce qu'ils ont obtenu leur bachelor dans une autre université.

En retour, 434 étudiant·e·s sont venus d'une autre université suisse (11 %), européenne (55 %) ou extra-européenne (34 %), pour effectuer un ou deux semestres de mobilité à l'UNIL en 2019-2020.

L'UNIL est actuellement liée par 643 accords internationaux (dont 373 accords de mobilité européenne) avec 390 institutions partenaires situées majoritairement en France, Allemagne, Italie, Canada, Espagne, Grande-Bretagne, Chine, USA). Près de 60% de ces institutions sont en Europe ; les autres sont réparties sur les quatre autres continents de la planète. Outre la mobilité étudiante, ces accords facilitent les échanges de personnel ou les partenariats d'enseignement et de recherche.

## **Partenariats privilégiés**

L'UNIL a mis en place depuis 2015 des partenariats privilégiés avec un nombre limité d'universités. Ces accords renforcés permettent des collaborations étroites et ambitieuses au niveau de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance. La relation de confiance établie avec ces partenaires offre un cadre propice pour le lancement de projets novateurs avec une perspective à moyen et long terme. Des activités différentes sont mises en place avec chaque partenaire (cours conjoints, projets de recherche collaboratifs, formation de personnel administratif et technique, etc.). À ce jour l'UNIL compte **quatre partenaires privilégiés** : Lancaster University, Université libre de Bruxelles, Université Laval, Università degli studi di Padova.

## **Réseaux institutionnels**

L'UNIL participe à plusieurs réseaux dont trois sont d'une importance stratégique pour elle. Ces réseaux offrent chacun à l'UNIL, selon leurs spécificités respectives, des opportunités complémentaires de collaboration et de développement.

### UNICA

L'UNICA est un réseau institutionnel d'universités des capitales d'Europe. Fondé en 1990, il est actuellement composé de 51 universités de 37 capitales européennes, regroupant plus de 180 000 membres du personnel universitaire et 2 millions d'étudiant·e·s. Il comprend plusieurs groupes de travail dans lesquels l'UNIL est active, concernant notamment les relations internationales, la communication, ou la durabilité. Les échanges de bonnes pratiques au sein de ces groupes sont particulièrement utiles pour la gouvernance de l'UNIL.

### Alliance Campus Rhodanien

Ce réseau transfrontalier a été créé en 2017 pour consolider les synergies scientifiques entre les universités de Lyon, Grenoble Alpes, et Savoie Mont Blanc du côté français, et la HES-SO, l'Université de Genève et l'UNIL du côté suisse. Un fonds conjoint

d'impulsion, au sein duquel chaque partie gère sa contribution, permet de soutenir le développement de projets de collaboration scientifique.

#### Worldwide Universities Network

En 2020 l'UNIL a rejoint le Worldwide Universities Network qui compte actuellement 25 universités membres réparties sur les six continents du globe. Ce réseau a pour but principal d'encourager la recherche collaborative sur les problèmes majeurs de notre époque dans quatre grands domaines : changement climatique, santé publique, éducation supérieure et recherche, et compréhension interculturelle. Un appel à projets conjoints est lancé chaque année au sein des universités membres.



## La Charte de l'UNIL

### préambule

*L'Université est un lieu de liberté, de créativité et de responsabilité.*

*Aujourd'hui, les défis que posent l'internationalisation des savoirs, l'émergence de nouveaux savoirs, les nouvelles manières de diffuser les savoirs ainsi que leur commercialisation remettent en question le rôle et l'organisation des Universités dans notre société.*

*L'UNIL participe activement aux nécessaires débats qui en découlent.*

**L'UNIL ET SA MISSION** *L'UNIL reçoit sa mission du Canton de Vaud, qui la formule en termes généraux dans sa Loi sur l'Université de Lausanne.*

*Dans l'accomplissement de sa mission, l'UNIL a fait le choix de centrer son action sur l'Humain et le Vivant dans leur environnement naturel et social.*

**L'UNIL ET SES VALEURS** *La Charte est un document fondateur; elle spécifie les valeurs essentielles au travers desquelles l'UNIL définit son identité, dans les interactions qu'elle développe avec:*

- *le savoir,*
- *son environnement social, académique et politique,*
- *les membres de sa communauté.*

*Ces valeurs ne revêtent pas une forme absolue, source potentielle de dogmatisme ; complémentaires ou opposées, elles coexistent dans un état de tension permanente.*

*L'UNIL attend de tous ses organes et de tous ses membres qu'ils se réfèrent à ses valeurs et les fassent vivre.*

## La Charte de l'UNIL

**SAVOIR CRITIQUE** *L'UNIL vise à produire et à transmettre des savoirs validés par des mécanismes collectifs de vérification, qui impliquent à la fois honnêteté, indépendance, interdisciplinarité, débat et transparence.*

*L'UNIL stimule la capacité à critiquer et à mettre en question les savoirs qu'elle transmet et qu'elle développe.*

*La construction des savoirs est en perpétuel mouvement ; leur transmission prend acte de leur développement historique, de leur état actuel, des questions émergentes, et des voies de recherche futures.*

*L'enseignement universitaire est inséparable de la recherche.*

**AUTONOMIE** *L'UNIL revendique au service de sa mission une autonomie garante de la dimension universitaire de son enseignement et de sa recherche.*

*L'autonomie revendiquée par l'UNIL exige une forte responsabilité de ses organes et de ses membres dans l'usage des ressources.*

*L'UNIL garantit à ses membres une liberté académique qui s'articule avec les programmes d'enseignement et de recherche de la communauté*

universitaire.

**UNIVERSALITÉ** L'UNIL traite des savoirs qui rassemblent et intègrent sciences humaines et sciences du vivant.

L'UNIL participe au savoir universel en s'impliquant simultanément dans la communauté scientifique régionale, nationale et internationale.

Le développement des domaines d'excellence se fait dans le respect de la mission de l'UNIL.

**ENGAGEMENT CITOYEN** L'UNIL est animée par la volonté de servir la communauté pour contribuer à son rayonnement scientifique, culturel, économique et politique ; elle agit en interaction avec son environnement social.

L'UNIL considère les savoirs comme un bien public ; elle entend les mettre à disposition de la société pour aborder dans toute leur complexité les grands enjeux de notre temps.

L'UNIL attend de ses chercheuses et de ses chercheurs qu'ils procèdent à une évaluation constante de leurs responsabilités face aux conséquences potentielles de leurs travaux.

L'UNIL contribue à la formation de citoyennes et de citoyens humanistes, critiques et responsables, autonomes et solidaires, désireux de développer constamment leurs compétences et animés par la volonté du dépassement des acquis, tout au long de la vie.

**RECONNAISSANCE DES PERSONNES** Par la qualité de l'environnement d'étude et de travail, l'UNIL veut favoriser le développement personnel de tous ses membres dans leur contribution à la réalisation de sa mission.

L'accès aux cursus d'études et d'enseignements ainsi qu'aux positions académiques ou professionnelles de l'UNIL est conditionné par des critères qui reposent strictement sur la compétence des personnes.

L'UNIL garantit à ses membres le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Elle leur donne toute liberté de conscience et de croyance, dans le respect des règles de la vie communautaire.



Université de Lausanne  
Secrétariat général  
Bâtiment Unicentre  
1015 Lausanne  
[secretariat.general@unil.ch](mailto:secretariat.general@unil.ch) / 021 – 692 20 50

## **Plan stratégique 2017-2022 de l'Université de Lausanne**

# **Suivi pluriannuel Bilan final**

- 2022 -

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
1.1. DISPOSITIONS LEGALES ET OBJECTIFS	3
1.2. DEMARCHE	3
1.3. STRUCTURE DU RAPPORT	3
<b>2. BILAN DU SUIVI PLURIANNUEL ET PERSPECTIVES</b>	<b>4</b>
2.1. AXE 1 – ENSEIGNEMENT	4
2.2. AXE 2 - RECHERCHE	5
2.3. AXE 3 - CONTRIBUTION A LA SOCIETE	6
2.4. AXE 4 - POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	7
2.5 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES	8
<b>3. BILAN PAR MESURE : MISE EN ŒUVRE DES MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2017-22 DE L'UNIL POUR LES ANNEES 2018 A 2021</b>	<b>9</b>
AXE 1 – ENSEIGNEMENT	9
AXE 2 – RECHERCHE	15
AXE 3 – LIENS A LA SOCIETE	18
AXE 4 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE	25
<b>4. ASPECTS FINANCIERS</b>	<b>31</b>
4.1 PREVISIONS	31
4.2 REALISATIONS	31
<b>5. ANNEXES</b>	<b>33</b>
ANNEXE 1 : LISTE DES ABREVIATIONS	33
ANNEXE 2 : RECAPITULATIF DES OBJECTIFS, MESURES ET CRITERES DU PLAN STRATEGIQUE DE L'UNIL 2017-2022, TEL QU'ADOPTÉ PAR LE GRAND CONSEIL LE 26.03.2019	35
ANNEXE 3 : REFERENCES	39

# 1. Introduction

## 1.1. Dispositions légales et objectifs

Conformément aux dispositions légales en vigueur<sup>1</sup>, le Plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne (UNIL) pour les années 2017 à 2022 a été établi en début de législature par le Conseil d'Etat et la Direction de l'UNIL, puis soumis au Grand Conseil qui l'a adopté le 26 mars 2019. Il repose notamment sur le Plan d'intentions de l'UNIL, instrument de gouvernance élaboré par sa Direction (art. 9 LUL) et préavisé par le Conseil de l'UNIL, ainsi que sur le Programme de législature du Conseil d'Etat. Le Plan stratégique résulte donc d'un processus de négociation et d'un consensus entre l'UNIL et le Conseil d'Etat sur les objectifs et les mesures prioritaires pour la période concernée.

Le Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), par l'entremise de sa Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) qui est l'autorité de surveillance de l'Université, est tenu de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique pluriannuel de l'UNIL (art. 11 LUL et art. 21 al. 1 let. c RFin-LUL). A cet effet, la Direction de l'Université adresse chaque année au Département un rapport de gestion portant sur l'exercice écoulé et contenant des informations sur le suivi du Plan stratégique pluriannuel (art. 3 RLUL). C'est donc l'UNIL qui justifie de l'avancement des travaux dans ses rapports de gestion.

L'objectif du présent rapport est double. Premièrement, il permet d'apprécier si les objectifs et les mesures définis dans le Plan stratégique ont été mis en œuvre<sup>2</sup>. En d'autres termes, il est le résultat d'un suivi sur la période couverte qui veille à l'avancement régulier des mesures prévues, à la conformité des réalisations avec les intentions initiales ainsi qu'à l'adéquation des conditions cadres mises à disposition. Ce suivi (tel que voulu par la LUL) n'est pas une évaluation qui analyserait les effets à long terme des réalisations. Deuxièmement, ce rapport et ses conclusions permettent d'alimenter les réflexions sur les efforts qui restent à mener et les perspectives qui s'ouvrent. Bien que la période du présent Plan stratégique porte jusqu'en 2022, ce rapport de suivi, basé sur les réalisations des années 2017 à 2021, a été finalisé afin que le processus d'élaboration du Plan stratégique 2022-2027 puisse bénéficier de ses constats.

## 1.2. Démarche

Suivant les dispositions de l'art. 3 RLUL, le suivi se base sur l'examen des rapports de gestion, qui présentent de façon exhaustive l'avancement des objectifs et des mesures inscrits au Plan stratégique. Ce rapport renonce à présenter la totalité des réalisations menées par l'UNIL durant la période d'intérêt et préfère en mettre certaines en avant, du fait de leur importance ou à titre d'exemple<sup>3</sup>. En complément, ce rapport repose également sur les rencontres opérationnelles régulières entre la Direction de l'UNIL et le Département et/ou la DGES.

Le suivi a été réalisé sur la base des rapports de gestion de l'UNIL pour les années 2017 à 2021, celui de l'année 2022 n'étant pas disponible au moment de la rédaction de ce bilan pluriannuel. Chaque année, la DGES a procédé à une appréciation du degré d'avancement des objectifs et des mesures. Les principaux constats et points ouverts ont fait l'objet d'un échange avec la Direction de l'Université. Les informations relatives à l'année 2022 sont venues consolider les résultats des analyses précédentes, de sorte à pouvoir tirer des conclusions pour l'ensemble de la période 2017-2022.

## 1.3. Structure du rapport

L'appréciation de la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022 est présentée au chapitre 2. Ce dernier ouvre également une réflexion quant aux perspectives pour le futur Plan stratégique de l'Université de Lausanne. Le chapitre 3 détaille la réalisation des objectifs et mesures définis et constitue la base des constats posés dans le chapitre 2. Le chapitre 4, enfin, expose les implications financières de la mise en œuvre du Plan stratégique.

---

<sup>1</sup> Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (LUL), Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne (RLUL) et Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur l'Université (RFin-LUL).

<sup>2</sup> La liste complète des objectifs et des mesures se trouve à l'annexe 2 du présent rapport.

<sup>3</sup> Pour le détail des actions entreprises, les rapports de gestion 2017 à 2021 de l'UNIL sont publiés sur son site internet.

## 2. Bilan du suivi pluriannuel et perspectives

Ce chapitre propose, pour chacun des quatre axes du Plan stratégique, une synthèse des principaux éléments du suivi, ainsi qu'une conclusion et des perspectives.

### 2.1. Axe 1 – Enseignement

Cette première mission fondamentale de l'Université se décline dans le Plan stratégique 2017-2022 en trois objectifs qui touchent à la qualité de l'enseignement et aux conditions de réussite, à l'accessibilité des études et à leur articulation avec le monde du travail.

Depuis plus d'une décennie, des efforts conséquents ont été engagés par l'UNIL pour répondre à la croissance continue du nombre d'étudiantes et étudiants et améliorer la qualité des conditions d'études et de réussite, que ce soit par la disponibilité du personnel d'enseignement ou la mise à disposition des infrastructures nécessaires. Au demeurant, à la rentrée académique 2020, l'augmentation du nombre d'étudiantes et étudiants a suivi une accélération jamais vue auparavant, principalement du fait des mesures exceptionnelles décidées pour les examens de printemps et automne 2020 afin de tenir compte de la situation pandémique (non-comptabilisation des échecs et droit de retrait tardif des examens sans justification, qui ont entraîné une réduction significative de l'effet sélectif, notamment au terme de l'année propédeutique). Cette situation exceptionnelle, bien que conjoncturelle, aura sans nul doute des répercussions dans les années à venir et nécessitera de renforcer l'effort constant d'embauche de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants pour que l'évolution du taux d'encadrement suive celle des effectifs étudiants.

L'UNIL a poursuivi son engagement - en application de son cadre réglementaire - pour garantir un accès direct aux études à toute personne détentric du diplôme requis, n'imposant pas de sélection pour l'entrée au niveau bachelor. C'est également le cas des masters qui sont accessibles directement à toute étudiante ou étudiant ayant un bachelor du domaine (à l'exception du Master en sciences infirmières qui exige deux ans de pratique). Cette volonté de l'UNIL de maintenir un système ouvert la démarque d'un certain nombre de hautes écoles universitaires qui semblent s'orienter vers la multiplication de masters spécialisés aux conditions d'accès restreintes. L'UNIL, avec le soutien du Canton de Vaud par le biais de sa participation aux organes nationaux de coordination - à l'instar de la Conférence suisse des hautes écoles - s'engage activement pour défendre le principe d'une perméabilité la plus élevée possible entre hautes écoles et au sein des cursus (p.ex. entre bachelor et master). Toujours en matière d'accès, l'UNIL a œuvré pour faciliter l'accès aux études à des adultes au parcours de vie, académique ou professionnel, atypique. Ainsi, depuis la rentrée 2020 tous les bachelors de l'UNIL peuvent être suivis à temps partiel pour celles et ceux qui doivent concilier des études avec des engagements professionnels, sociaux ou familiaux. Ce dispositif s'ajoute à la possibilité déjà existante de suivre tous les masters de l'UNIL à temps partiel. Le dispositif de coordination avec l'ensemble des autorités compétentes en faveur des étudiantes et étudiants issus de la migration semble quant à lui avoir répondu aux besoins, sachant que l'éruption en février 2022 de la guerre en Ukraine pourrait amener à la prise de nouvelles mesures.

Enfin, témoin de l'importance qu'accorde l'Université aux conditions de réussite en première année de bachelor, l'Université a proposé de nouvelles modalités d'accès en deuxième année de bachelor en médecine par le biais d'un concours (entré en vigueur à la rentrée 2022) pour réduire les conséquences des doubles échecs et permettre l'intégration des étudiantes et étudiants concernés dans une autre filière de haute école en cas de non-réussite du concours. La révision du Règlement d'application de la Loi sur l'UNIL (RLUL) a quant à elle permis de supprimer la limitation du droit à une tentative unique, à laquelle étaient soumis les étudiantes et étudiants préalablement exclus d'une autre faculté ou d'une autre haute école suite à un échec définitif. Cette limitation soumettait l'étudiante ou l'étudiant à une forte pression, de surcroît à un moment où il ou elle devait à la fois gérer son échec et faire un effort de réorientation.

En matière d'accompagnement et de transition vers le monde du travail, l'Université s'est montrée très active, en capitalisant sur l'expertise du Service orientation et carrières et du Bureau des alumni. Les effets de la pandémie sur l'accès au campus et sur le monde du travail ont demandé la réalisation en mode adapté des prestations d'accompagnement des étudiantes et étudiants vers le monde de l'emploi, dans la continuité des années précédentes.

L'effort continu de l'Université d'assurer l'excellence de la qualité de l'enseignement et les conditions de réussite s'est également manifesté par le développement d'approches pédagogiques innovantes, notamment le recours aux outils numériques qui a connu un développement sans précédent en 2020 suite à la crise sanitaire. La fermeture brutale du campus a entraîné une redéfinition des modes d'enseignement par la bascule vers un enseignement d'abord à distance, puis « hybride ». L'élargissement requis du portefeuille d'outils numériques a été accompagné d'une intense activité de formation des enseignantes et enseignants et des étudiantes et étudiants à la nouvelle pratique à distance. La croissance spectaculaire de l'enseignement par le numérique a non seulement augmenté la maturité institutionnelle dans ce domaine, mais aussi amené à une prise de conscience que, si le renforcement de la place du numérique dans la formation restera un enjeu important de ces prochaines années, l'enseignement « tout à distance » n'est pas l'avenir de la formation universitaire. L'Université aura encore besoin, à grande échelle, d'auditoires et de salles de cours. Tant son corps étudiant que son corps enseignant ont fait entendre au cours du printemps 2021 la lassitude du « tout à distance » et confirmé que l'enseignement universitaire repose sur l'interaction entre, d'une part, enseignantes et enseignants et, d'autre part, étudiantes et étudiants, ainsi que sur les échanges entre pairs, réunis dans un même lieu.

## 2.2. Axe 2 - Recherche

Les objectifs fixés pour l'Université en matière de recherche ont trait à la valorisation et au développement de la recherche, notamment en termes de transparence, d'éthique, de valorisation et de soutien institutionnel. Un accent particulier est porté sur les approches interdisciplinaires et sur la thématique du numérique.

L'UNIL a déployé des efforts conséquents pour soutenir et dynamiser sa recherche. Le montant des fonds compétitifs obtenus par les chercheuses et chercheurs auprès du Fonds national suisse (FNS) a plus que doublé ces quinze dernières années, passant de 32.96 millions CHF en 2007 à 79.07 millions CHF en 2021, tout comme les fonds obtenus auprès de l'UE. L'érosion de cette dernière source de financement sera l'un des enjeux auxquels l'Université devra faire face au cours des prochaines années.

L'UNIL a eu la satisfaction à l'été 2020 de pouvoir lancer le Programme de recherche national sur les Microbiomes sélectionné par le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). D'une durée initiale de quatre ans, il est potentiellement extensible à douze ans. Co-dirigé par un professeur de l'UNIL et une professeure de l'ETHZ, le projet implique une douzaine de groupes de recherche de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL.

Parmi les mesures phares de la Direction 2017-2021 dans le domaine de la recherche, on peut mettre en exergue la mise en place d'un Service de la recherche, la création de centres interdisciplinaires, ainsi que le développement de l'expertise sur les questions numériques. La création du Service de la recherche, qui a débuté ses activités en 2022, a marqué l'aboutissement d'un long processus visant à doter l'UNIL d'une structure dédiée au soutien des chercheuses et chercheurs. Le développement de ce Service au cours des prochaines années sera essentiel pour faire face à la complexité croissante des contraintes et des normes dans tous les domaines de la recherche.

La promotion d'une recherche interdisciplinaire à même de mieux saisir les enjeux sociaux complexes a débouché sur la création de cinq centres interdisciplinaires dans les domaines du sport, des parcours de vie, de la montagne, de l'éthique et de la durabilité. La participation des sept facultés et la visibilité de ces nouvelles structures témoignent du dynamisme de leurs activités de recherche.

La transition numérique figure parmi les activités majeures de la Direction 2017-2021 dans le domaine de la recherche. L'Université s'est doté d'infrastructures d'envergure, notamment de calcul scientifique à haute performance ainsi que de stockage sécurisé et d'exploitation de grandes masses de données. Elle a aussi développé activement des plateformes de partage et de gestion de données numériques permettant la valorisation des résultats de recherche et le renforcement de la science ouverte. Ces développements renforcent également les réflexions et pratiques autour de l'éthique de la recherche, notamment en ce qui concerne l'usage et la protection de données numériques.

La situation pandémique n'a toutefois pas épargné l'activité de recherche, qui a été impactée notamment par les absences de collaboratrices et de collaborateurs ou la limitation de leur accès aux infrastructures et aux terrains de recherche. Ces contraintes ont été aggravées par le surcroît de travail découlant des activités d'enseignement, en ligne ou en mode hybride, qui ont parfois été réalisées au détriment de leurs activités de

recherche. Durant les années à venir, l'activité de recherche à l'UNIL devra faire face à un autre défi structurel de taille : la relégation, en mai 2021, de la Suisse au rang des pays tiers non associés aux programmes du paquet Horizon Europe de l'Union européenne va en effet impacter de manière significative les chercheuses et chercheurs de l'UNIL, notamment la relève scientifique (bourses Marie Skłodowska-Curie, ERC Starting Grant).

Cette situation crée une grande incertitude pour le développement et le financement de la recherche. Il en va du rayonnement de l'UNIL, de sa capacité à collaborer à l'international et de son attractivité dans le recrutement de chercheuses et chercheurs de haut niveau, suisses ou d'autres nationalités. Il s'agira dans ce contexte pour l'UNIL de redoubler d'efforts pour animer les liens avec ses partenaires internationaux privilégiés et renforcer sa présence dans des réseaux internationaux, ce qui ne permettra pas pour autant de combler les désavantages constitués par l'exclusion de la Suisse du programme Horizon Europe.

### 2.3. Axe 3 - Contribution à la société

L'axe 3 du Plan stratégique concerne le lien que l'Université tisse avec son environnement social. Les objectifs dans ce domaine appellent l'institution à jouer un rôle de modèle et d'expérimentation en matière de durabilité, à amplifier sa contribution à la société, notamment à travers la formation tout au long de la vie active et l'activité culturelle et de médiation, ainsi qu'à renforcer le pôle vaudois de formation et recherche dans la santé.

En matière de durabilité, l'UNIL a poursuivi une politique intégrée qui touche à la fois l'enseignement, la recherche et la gestion du campus. Elle se distingue parmi ses homologues suisses et internationales comme pionnière de la durabilité. Elle est d'ailleurs, depuis 2019, la seule université en Suisse labellisée « site à 2000 watts en transformation » par l'Office fédéral de l'Energie. Parmi les réalisations de la Direction 2017-2021, on relèvera notamment le lancement, en 2020, du Centre CLIMACT en collaboration avec l'EPFL. Ce centre vise à développer des solutions aux impacts environnementaux et sociaux du changement climatique et répond non seulement à la nécessité de consolider la recherche et l'innovation dans ce domaine, mais aussi à celle de visibiliser davantage les actions en faveur du climat. Une autre réalisation notable a été la rédaction d'une « Charte d'investissement responsable », publiée en 2019, qui encadre depuis la gestion des fonds placés sous la responsabilité de l'UNIL et a été conçue pour être adoptée également par la banque et la caisse de pension cantonales.

La crise sanitaire de 2020 et 2021 a eu un impact considérable sur les activités de formation continue et de services à la Cité. La Fondation pour la formation continue (FCUE) s'est vue contrainte de transférer la quasi-totalité de ses formations certifiantes sur un format en ligne et de renoncer à certaines formations courtes. Sur l'ensemble de la période 2017-2021, la FCUE a néanmoins pu étendre l'offre de cours et la collaboration de l'UNIL avec l'EPFL et la HEP Vaud dans le domaine de l'éducation numérique. La situation pandémique a également permis à la Fondation d'introduire des formats hybrides d'enseignement en présentiel et en ligne qu'elle souhaite maintenir pour certaines offres de formation.

Le renforcement des liens entre l'Université et la société s'est matérialisé à travers diverses initiatives, notamment la création du Service de la culture et de la médiation scientifique et de l'unité de recherche-action Le ColLaboratoire en 2018, ainsi que celle de la plateforme Interact, en 2018, qui encourage les collaborations entre les chercheuses et chercheurs de l'UNIL et le personnel de la Ville de Lausanne à travers des projets de recherche communs. En dépit de la crise sanitaire, l'activité de médiation scientifique de l'UNIL s'est fortement développée au cours de la période sous revue. Plusieurs partenariats institutionnels avec des musées et des théâtres ont également été lancés.

Par ailleurs, l'Université de Lausanne a renforcé son positionnement dans le domaine du sport à l'occasion des Jeux olympiques de la jeunesse (JOJ 2020), épargnés de justesse par la pandémie. En mettant à disposition ses infrastructures du campus – notamment le bâtiment Vortex – et par son engagement avec des partenaires tels que l'EPFL et le CHUV dans le cadre du pavillon « Health for Performance » sur le site de Malley, l'UNIL s'est affirmée comme actrice majeure des JOJ.

S'agissant du renforcement du pôle vaudois de formation et de recherche dans la santé, l'UNIL a poursuivi l'augmentation graduelle de ses capacités de formation pour répondre à la pénurie de médecins. En 2021, elle a délivré 220 grades de master en médecine, ayant ainsi doublé sa capacité de formation en un peu plus de 10 ans. Ses efforts vont se poursuivre pour atteindre dans un horizon proche 245 diplômées et diplômés par an. Depuis

l'automne 2018, l'Ecole de médecine offre une nouvelle passerelle aux étudiantes et étudiants détenteurs d'un grade en biologie d'une université ou en ingénierie des sciences du vivant d'une EPF, afin de leur permettre de rejoindre le Master en médecine.

L'UNIL a poursuivi également ses efforts pour la formation d'autres professionnelles et professionnels de la santé : conjointement avec la HES-SO, elle offre deux Masters - le Master en sciences infirmières et le Master en sciences de la santé - dont les effectifs sont désormais bien stabilisés. Enfin, depuis 2018, elle offre un nouveau Master en pratique infirmière spécialisée qui prépare à une pratique infirmière avancée comportant un droit de prescrire certaines investigations et thérapies, en partenariat avec des institutions sanitaires ou des médecins, dans l'esprit de la révision de la loi sur la santé publique vaudoise.

En matière de recherche, l'Université a consolidé des partenariats stratégiques avec des acteurs de la place académique vaudoise dans de multiples domaines de la santé, notamment dans le domaine de la médecine personnalisée et de l'oncologie. En 2018, elle a lancé avec l'EPFL, le CHUV et l'UNIGE, le Swiss Cancer Center Léman (SCCL) qui réunit près de 300 chercheuses, chercheurs, cliniciennes et cliniciens pour appliquer et créer de nouvelles thérapies. Les équipes de recherche de l'UNIL ont intégré le bâtiment Agora en 2019.

En novembre 2021, le « Dubochet Center for Imaging » a été officiellement inauguré. Cette plateforme, unique en Suisse, offre aux chercheuses et chercheurs la possibilité d'utiliser les microscopes les plus performants au monde dans le domaine de la cryo-microscopie électronique. La plateforme a par exemple fait ses preuves en permettant la détermination en un temps record de la protéine « spike » du variant Omicron du coronavirus responsable de la maladie COVID-19.

#### **2.4. Axe 4 - Politique institutionnelle**

Le quatrième axe pose cinq objectifs à l'UNIL qui concernent l'encouragement à l'entrepreneuriat, le développement de politiques en matière de relève scientifique et d'égalité, la gestion du campus et le renforcement des collaborations interinstitutionnelles.

S'agissant de l'encouragement de la culture entrepreneuriale, l'Université a inauguré, en 2019, un HUB Entrepreneuriat et Innovation. Cette structure poursuit la mission de stimuler et nourrir les vocations entrepreneuriales au sein de la communauté UNIL, en axant son activité sur le développement des compétences d'esprit d'initiative, d'autonomie et de gestion de projets.

En ce qui concerne la relève, l'UNIL a déployé une palette d'activités de formation, de sensibilisation et de veille, telles que des formations aux bonnes pratiques d'encadrement à l'intention des superviseuses et superviseurs de thèse ou la circulation d'un questionnaire en ligne sur les conditions de réalisation du doctorat. Si l'UNIL s'engage pour assurer aux jeunes chercheuses et chercheurs des conditions de travail et des perspectives de carrière favorables, pour une carrière universitaire ou extra-universitaire, les enjeux liés à la politique de la relève scientifique restent nombreux et de taille. Seule une action sur la durée pourra avoir des effets tangibles sur la situation de la relève. En 2021, une pétition nationale a été lancée par les associations de jeunes chercheuses et chercheurs à l'attention de l'Assemblée fédérale visant à mettre fin à la précarité dans les hautes écoles suisses, notamment à travers l'augmentation du nombre de postes permanents de recherche. La thématique de la précarité au sein de la relève restera un point d'attention politique au cours des prochaines années.

De même, la question de l'égalité demeure un sujet important et politiquement saillant sur lequel l'UNIL s'est montrée particulièrement active, à travers une palette de mesures liées aux recrutements et aux conditions de travail. Si la situation évolue dans le sens d'une plus grande représentation des femmes dans le corps professoral, l'UNIL doit poursuivre ses efforts pour atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'était fixés.

La période sous revue a permis la planification et la mise en œuvre d'un nombre important de projets d'infrastructures. Le Schéma directeur des hautes écoles, adopté en 2020, a constitué un jalon du développement du campus et matérialisé les efforts consentis par l'UNIL dans ce domaine. Elaboré en étroite collaboration avec le Canton de Vaud, il constitue le fil rouge pour le développement urbanistique du campus pour les 20 à 30 prochaines années. Une réalisation majeure a été le bâtiment Vortex, inauguré en 2020, qui offre 712 logements destinés aux étudiantes et étudiants et hôtes académiques, ainsi qu'une salle polyvalente, un restaurant, des commerces, une garderie et des locaux associatifs. En 2018, l'UNIL a également inauguré, au cœur de la cité hospitalière du CHUV, le bâtiment Agora dédié à la recherche sur le cancer.

Divers projets infrastructurels d'importance ont en outre été lancés, en particulier celui de l'agrandissement du bâtiment Unithèque dont la mise en service est prévue dès 2024. De moindre envergure, la transformation d'une ancienne villa historiquement sise sur le campus permet d'accueillir depuis la rentrée 2022 le HUB Entrepreneuriat (bâtiment Villanova). Des travaux d'agrandissement du bâtiment Génopode ont également été lancés en 2022 pour héberger le laboratoire de cryo-microscopie du Centre d'imagerie Dubochet en attendant la construction d'un bâtiment Sciences de la Vie qui sera notamment destiné à un Centre de cryo-microscopie électronique commun à l'EPFL et à l'UNIL. Enfin, un concours d'architecte pour la réalisation d'un nouveau bâtiment destiné à la Faculté HEC a été remporté en 2021 (bâtiment « Charlie »). Ces différents projets stratégiques contribuent à renforcer le positionnement national et international de l'UNIL en sciences humaines et sociales, en sciences de la vie et médecine ainsi qu'en sciences de l'environnement.

La crise sanitaire n'a en outre pas entamé la dynamique des collaborations interinstitutionnelles de l'UNIL qui a renforcé ses liens avec des partenaires des places académiques vaudoise, suisse et internationale. Elle a notamment misé sur une stratégie de partenariats institutionnels privilégiés qu'il s'agira de poursuivre et développer au cours des prochaines années.

## 2.5 Conclusions et perspectives

Les réalisations présentées dans ce rapport témoignent du dynamisme de la stratégie de l'UNIL, ainsi que de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'institution qui la portent. L'Université poursuit et développe des projets ambitieux d'ampleur nationale et internationale, nécessaires à son positionnement dans le paysage scientifique mondial et à son ancrage dans le bassin vaudois. Le bon fonctionnement de l'institution est d'ailleurs reconnu puisque la fin de l'exercice de la Direction 2016-2021 a coïncidé avec la décision d'accréditation sans condition de l'UNIL en tant que haute école universitaire par le Conseil suisse d'accréditation en juin 2021.

Au tournant de 2020, la crise sanitaire a bien sûr eu un impact sur la réalisation de certains objectifs prévus dans le Plan stratégique 2017-2022, requérant la réorientation de certaines priorités et ressources. De nombreux événements, partenariats et collaborations ont dû être suspendus ou annulés. La crise a toutefois aussi laissé une empreinte positive, accélérant le développement de compétences numériques et des enseignements centrés sur les étudiantes et étudiants. De nombreuses priorités stratégiques ont en outre pu être réalisées entre 2017 et 2021, à l'exemple de la création du « Centre d'imagerie Dubochet » de cryo-microscopie ou le lancement de centres de recherche interdisciplinaires et interinstitutionnels. Les infrastructures et services ont également connu d'importants développements au bénéfice de la communauté UNIL, notamment dans le domaine de la numérisation de la recherche.

L'UNIL a su engager des efforts importants pour maintenir un niveau élevé d'excellence dans ses activités d'enseignement et de recherche, ainsi que ses engagements auprès de la société ou de sa politique institutionnelle. Le présent bilan souligne le volume des efforts consentis et la flexibilité d'une institution qui a su s'appuyer sur les ressources et connaissances scientifiques de sa communauté pour permettre un ajustement rapide aux mesures sanitaires.

La période sous revue a été marquée par l'abandon des négociations de l'accord institutionnel entre la Suisse et l'UE en mai 2021 qui impacte directement l'association de la Suisse au programme-cadre pour la recherche et d'innovation Horizon Europe 2021-2027 et l'accès des chercheuses et chercheurs des universités suisses aux réseaux internationaux de recherche, au sein desquels l'UNIL a acquis un statut scientifique reconnu. La bonne réalisation et le développement de projets de grande envergure, comme la présence de scientifiques de haut niveau à l'UNIL restent conditionnés à un accès aux réseaux internationaux de la recherche, tout particulièrement européens. L'avenir est désormais marqué d'incertitudes quant à la place de la Suisse dans ces réseaux.

Dans le contexte de la recherche difficile au niveau international auquel s'ajoutent des incertitudes sur l'évolution des financements fédéraux durant les prochaines années, il est primordial que le Canton puisse consolider son soutien à l'UNIL qui sera confrontée à de nombreux défis. L'UNIL devra ainsi continuer à absorber un nombre croissant d'étudiantes et étudiants, assurer son rayonnement international et son attractivité en dépit de la situation politique et contribuer à répondre aux besoins de la société dans les transitions écologique et numérique que celle-ci traverse. Des conditions cadres propices à la recherche, le soutien à la relève et des politiques résolues en termes d'égalité devront également constituer une priorité de l'institution.

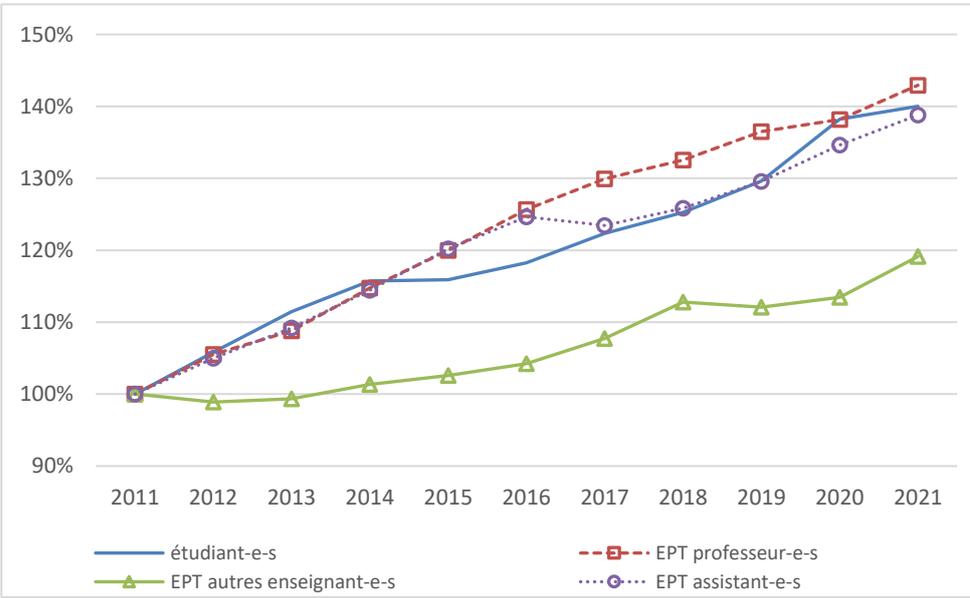
### 3. Bilan par mesure : mise en œuvre des mesures du Plan stratégique 2017-22 de l'UNIL pour les années 2018 à 2021

Ce chapitre synthétise les principales réalisations relevées pour chaque mesure définie dans le Plan stratégique et en fait une appréciation générale. Le bilan global figure au chapitre 2 ci-avant.

#### AXE 1 – ENSEIGNEMENT

##### Objectif 1.1 Assurer l'excellence de l'enseignement universitaire et les conditions de réussite

Cet objectif « poursuit l'adaptation aux besoins des capacités de former en garantissant la qualité de l'enseignement » en proposant trois mesures visant à assurer « la disponibilité du personnel d'enseignement, la mise à disposition des infrastructures nécessaires et le recours pertinent au potentiel offert par les outils numériques » (Plan stratégique 2017-2022 UNIL). Les encadrés ci-après présentent une appréciation synthétique de leurs réalisations pour les années 2017-2021.

Mesure 1.1.1 Répondre à l'évolution démographique tout en veillant à l'encadrement des étudiants <sup>4</sup>	
Critères Bilan de l'évolution du nombre d'enseignants par rapport au nombre d'étudiants	
Réalisations	Appréciation
<p>De manière générale, les effectifs d'étudiantes et étudiants et d'enseignantes et enseignants augmentent selon des proportions comparables au fil des ans. En calculant la croissance relative de ces effectifs, l'évolution depuis 2011 se présente comme suit pour chacun des groupes :</p> <p><b>Évolution relative des effectifs de l'UNIL - année de référence: 2011</b></p>  <p>Source: UNIL</p> <p>Entre 2017 et 2021, l'Université a vu ses effectifs croître de 2'165 étudiantes et étudiants, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de + 3.15% sur l'ensemble de la</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p> <p>La croissance soudaine des effectifs estudiantins liée à la crise sanitaire induira la nécessité d'un certain rattrapage dans l'engagement de personnel enseignant.</p>

<sup>4</sup> Les objectifs, mesures et critères du Plan stratégique 2017-2022, ainsi que leurs descriptifs, ont été rédigés sans recours au langage épïcène. Ces éléments sont repris tels quels dans ce document. Le langage épïcène est utilisé dans l'évaluation des réalisations et l'appréciation des mesures.

<p>période. L'année 2020 a été marquée par une augmentation exceptionnelle des effectifs estudiantins (+ 6.2%) liée à la situation sanitaire et aux dispositions particulières de non-comptabilisation des échecs et droit de retrait tardif des examens. Durant la même période, le taux de croissance annuel moyen des effectifs du corps enseignant (toutes catégories confondues et avec les cliniciens) a été de 2.5%.</p> <p>Dans l'ensemble, on constate que les effectifs estudiantins et du corps enseignant augmentent selon des pentes comparables au cours des années, ce qui illustre les efforts entrepris pour accompagner la hausse marquée des effectifs estudiantins. Deux nuances peuvent être apportées à ce constat. D'une part, on note un « décrochement » en automne 2020 avec une accélération jamais vue auparavant des effectifs d'étudiantes et d'étudiants, principalement du fait des mesures exceptionnelles prises pour les examens de printemps et automne 2020 (situation pandémique). D'autre part, l'effectif des « autres enseignant-e-s » a de manière générale progressé plus lentement que celui des professeur-e-s et celui des assistant-e-s. Si cette catégorie regroupe des statuts très divers (privat-docents, chargé-e-s de cours, maîtres-ses d'enseignement et de recherche, maîtres-ses assistant-e-s, remplaçant-e-s du corps intermédiaire), son évolution méritera un suivi attentif sur le plus long terme.</p>	
---	--

<p><b>Mesure 1.1.2</b>  <b>Développer les modes d'enseignement centrés sur l'étudiant</b></p>	
<p><b>Critères</b>          Bilan des mesures contribuant au « <i>student centered learning</i> »</p>	
<p><b>Réalisations</b></p> <p>Le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) a été fortement mobilisé pour développer un programme d'ateliers de formation aux modes d'enseignement centrés sur l'étudiant-e. Son activité s'est accrue de manière notable entre 2017 et 2018, passant de 8 ateliers bénéficiant à 42 personnes à 19 ateliers pour 101 personnes. En 2019, ces chiffres sont stabilisés à 18 ateliers et 106 participantes et participants.</p> <p>En 2020, dans le contexte pandémique ayant conduit au passage en urgence aux enseignements en ligne, le CSE a joué un rôle clé en développant de nouveaux programmes de formation sous forme de webinaires destinés au personnel d'enseignement afin d'améliorer les compétences de conception, d'animation et d'évaluation des enseignements. Durant l'année 2020, 197 webinaires ont été dispensés auprès de 407 enseignantes et enseignants autour de ces thématiques, tandis que 1'140 enseignantes et enseignants ont reçu des conseils pédagogiques pour développer des apprentissages centrés sur les étudiantes et étudiants.</p> <p>Par ailleurs, la thématique « la diversité au service de l'enseignement et de l'apprentissage » a bénéficié de l'accompagnement de 10 projets financés par le Fonds d'innovation pédagogique (FIP) jusqu'en 2020. Cet accompagnement a visé non seulement à tirer profit de l'hétérogénéité du corps estudiantin dans les objectifs et les situations d'apprentissage, mais aussi à mettre en place des activités permettant aux étudiants de trouver les outils ou méthodes adaptés à leur manière d'apprendre.</p>	<p><b>Appréciation</b></p> <p>La mesure a été réalisée.</p>

<p><b>Mesure 1.1.3</b>  <b>Encourager l'acquisition des compétences transverses nécessaires à la transition numérique</b></p>	
<p><b>Critères</b>          Bilan des mesures encourageant les compétences transverses touchant au numérique</p>	
<p><b>Réalisations</b></p> <p>Durant la période sous revue, l'UNIL a engagé d'importants moyens pour le développement des compétences liées au numérique. En 2018, le Centre de soutien à l'enseignement (CSE) a engagé un nouveau collaborateur pour accompagner un groupe de travail dont l'objectif était d'élaborer un catalogue de compétences numériques que</p>	<p><b>Appréciation</b></p> <p>La mesure a été réalisée pour ce qui concerne l'enseignement</p>

<p>l'étudiant doit maîtriser à la fin de ses études, adaptable à tous les cursus. En 2019, cette action a abouti à la mise en place d'une « cellule d'appui multimédia enseignement ». En 2020, les activités liées à l'apprentissage du numérique ont été mises en suspens en raison de la crise COVID-19, la démarche participative de développement d'un « cadre pour le développement d'une culture numérique à l'UNIL » au sein de chaque faculté ayant dû s'interrompre.</p> <p>Cela étant, malgré le contexte de pandémie, l'axe d'enseignement et d'apprentissage PAR le numérique a connu un développement soudain et majeur. L'UNIL a pu enrichir et consolider son portefeuille d'outils numériques au service de l'enseignement à travers l'acquisition de divers logiciels (notamment WebEx, Zoom, UbiCast, REC-UNIL et MoodleExam) et la réalisation de 18 vidéos « tutoriel » à destination des étudiants concernant le développement de leurs compétences numériques, d'apprentissage, de communication et de collaboration. Le CSE a renforcé et diversifié l'offre de sa nouvelle équipe de production multimédia au service de l'enseignement. C'est ainsi que 67 enseignantes et enseignants ont été accompagnés dans l'écriture et la production de 92 vidéos pédagogiques en 2020. En 2021, 129 capsules multimédia pédagogiques ont été réalisées.</p> <p>La période sous revue a aussi vu engager un travail important sur les <i>learning outcomes</i> numériques à l'échelle des cursus et des enseignements (voir mesure 1.3.2). Si l'enseignement PAR le numérique a connu un développement spectaculaire pendant la crise sanitaire, le développement de l'enseignement DU numérique a largement été ralenti durant cette période.</p>	<p>PAR le numérique, fortement promu pendant la pandémie ; celle-ci a toutefois ralenti le développement de l'enseignement DU numérique, qui doit continuer à faire l'objet d'une attention particulière</p>
---	--

<b>Mesure 1.1.4 Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)</b>	
<b>Critères</b> Bilan de la qualité des examens de divers cursus et des mesures consécutives	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>En 2018, le CSE a engagé un conseiller pédagogique spécialisé en docimologie. Cette année-là, le CSE a réalisé 14 accompagnements pédagogiques ciblés sur la réalisation d'examens et 4 analyses docimologiques. Il a également créé un réseau thématique et organisé un atelier sur la thématique des questionnaires à choix multiples (QCM).</p> <p>En 2019 et 2020, respectivement, 26 et 14 enseignantes et enseignants ont bénéficié d'un soutien au développement de la qualité des évaluations, En 2021, ce nombre a connu une forte croissance pour atteindre 66 enseignantes et enseignants.</p> <p>En 2019, le CSE a accompagné 26 réalisations d'examens et a lancé la phase pilote pour l'anonymisation d'épreuves écrites, qui a été reportée en 2020 en raison de la crise sanitaire et du passage à des examens en ligne. En 2020, le CSE a accompagné une dizaine d'enseignantes et enseignants afin de les aider à développer la qualité des évaluations. Un tel accompagnement a bénéficié à 66 enseignantes et enseignants en 2021.</p> <p>En parallèle de la révision importante du projet pour l'<i>e-assessment</i> conduit par le réseau interfacultaire de soutien enseignement et technologie, le CSE a développé des modalités et des ressources permettant le passage à des examens à distance via MoodleExam. En 2021, 1216 examens ont ainsi eu lieu en ligne, accompagnés de ressources pour faciliter leur mise en œuvre (Vademecum pour évaluation à distance, Padlet Evaluer à distance, etc).</p>	<p>La mesure est en cours de réalisation.</p> <p>D'importantes avancées ont été réalisées malgré la pandémie ; les travaux d'anonymisation suspendus durant la crise devront être poursuivis.</p>

### Objectif 1.2 - Faciliter l'accès aux études

Cet objectif vise à « assurer à toute personne qui en a les compétences, la motivation et le droit, selon les règlements en vigueur, un accès à l'Université, quels que soient son origine sociale et son parcours de vie » (Plan stratégique UNIL 2017-22). Deux mesures concrétisent cet objectif dont la réalisation finale est présentée ci-dessous.

<b>Mesure 1.2.1</b>	
<b>Encourager l'accès aux études à des populations peu représentées</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures visant à encourager les populations peu représentées à suivre des études universitaires	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Une mesure phare de la période sous revue en termes d'accès aux études a été la mise en place de l'offre d'études à mi-temps, qui concerne tous les programmes de bachelor depuis la rentrée 2020. En 2021, cette possibilité a fait l'objet de 42 demandes acceptées (contre 47 en 2020). En 2021, le nombre de demandes pour le master à temps partiel était supérieur à celui des demandes pour étudier en bachelor à temps partiel (68, contre 47 en 2020).</p> <p>Concernant l'accès du public spécifique des personnes relevant du domaine de l'asile (en procédure ou titulaires d'un titre de séjour), l'UNIL a maintenu un dispositif qui répond à des besoins identifiés, en coordination avec les instances cantonales compétentes, dans un contexte de demandes relativement stable : 17 personnes en 2018, 19 en 2019, 14 en 2020 et 15 en 2021. Ce dispositif inclut la possibilité d'assister en tant qu'auditeur à des cours de français langue étrangère, un soutien dans les démarches administratives pour reprendre les études, du mentorat, des événements de socialisation, et différentes activités de bénévolat facilitant les rencontres et échanges entre étudiantes et étudiants. Certaines de ces activités ont eu lieu en ligne en lien avec la pandémie.</p> <p>L'UNIL a également participé à un groupe d'échange et de coordination initié fin 2021 au niveau cantonal entre les hautes écoles vaudoises, les acteurs de l'accueil vaudois et d'autres organismes concernés. L'objectif visé est de favoriser les échanges d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques, de sorte à améliorer, là où c'est nécessaire, les dispositifs en place visant à faciliter la poursuite des études pour les personnes réfugiées et requérantes d'asile.</p>	<p>La mesure est réalisée.</p> <p>Une attention particulière sera portée à la poursuite des travaux du groupe d'échange et de coordination cantonal en lien avec l'accès aux études des personnes réfugiées et requérantes d'asile.</p>

<b>Mesure 1.2.2</b>	
<b>Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures visant à étendre les procédures de VAE	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>La valorisation des acquis d'expérience (VAE) est un processus permettant d'obtenir sous forme d'équivalences une partie des crédits ECTS constitutifs d'un programme ou d'un cursus en faisant valoir ses expériences professionnelles et bénévoles. Cette possibilité, initiée par la Direction précédente et offerte initialement à titre pilote dans le cadre des bachelors et masters ès Lettres, Sciences sociales, Science politique, et Sciences du sport, a été élargie en 2017 au bachelor en Biologie et au master en Droit, ainsi qu'au bachelor en Sciences des religions en 2018.</p> <p>Les visites sur le site internet <a href="http://unil.ch/vae">unil.ch/vae</a>, ainsi que sur le site commun au Réseau romand de la VAE créé en collaboration avec l'UNIGE et la HES-SO suggèrent un certain intérêt pour la VAE. Le quizz « la VAE et moi » sur le site <a href="http://vae-formations.ch">vae-formations.ch</a> a par exemple été réalisé par plus de deux mille personnes en 2020 et en 2021.</p> <p>Cela étant, le nombre de démarches effectivement entamées pour bénéficier de la VAE reste très modeste. En 2018, une première candidature a pu aboutir à l'octroi par VAE de</p>	<p>La mesure a été réalisée, même si le nombre de candidatures soumises reste pour l'instant très modeste.</p>

<p>50 crédits ECTS. Durant l'année académique 2019-2020, seules 9 procédures VAE ont débuté et seulement 2 ont été soumises aux facultés, sans toutefois aboutir sur l'octroi de crédits ECTS ou l'initiation d'études. Durant l'année 2020-2021, seules 4 démarches de VAE ont été lancées.</p> <p>La possibilité offerte depuis 2020 de suivre tous les cursus de bachelor à temps partiel (voir mesure 1.2.1) pourrait encourager désormais davantage le recours à la procédure de VAE par des personnes démarrant des études en emploi.</p>	
---	--

**Objectif 1.3 – Valoriser les acquis d'un parcours universitaire pour le monde du travail**

Cet objectif « cherche à améliorer, auprès des employeurs et des étudiants, la compréhension et la mise en valeur des spécificités et des acquis d'un parcours universitaire » (Plan stratégique 2017-2022 UNIL), notamment à travers les trois mesures suivantes.

<b>Mesure 1.3.1</b> <b>Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs</b>	
<b>Critères</b> Bilan des mesures de promotion des formations universitaires auprès de divers acteurs du marché de l'emploi	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>En 2019, l'UNIL a lancé une action importante de promotion des formations universitaires auprès des employeurs Il s'agit de l'évènement « Rencontres carrières », réunissant toutes les facultés. L'édition 2019 a réuni plus d'une quarantaine d'employeurs et une centaine d'étudiantes et étudiants. En 2018 et 2019, le Service Orientation et Carrière (SOC) a également participé à l'évènement annuel « Employer Forum » organisé par le réseau des centres de carrière suisses des hautes écoles (CSNCH) à Berne.</p> <p>En 2020 et 2021, en raison du contexte Covid-19, les manifestations thématiques prévues sur le passage à l'emploi ont été reportées. Des prestations en ligne ont été néanmoins mises en place. Malgré la période de crise sanitaire, le SOC a pu poursuivre quelques initiatives en la matière, à l'exemple d'un atelier sur le réseautage pour l'Ecole de biologie ou d'un atelier sur le dossier de candidature pour des étudiantes et étudiants en master de Psychologie.</p> <p>Des rencontres Horizon carrière ont en outre été organisées avec le réseau Alumnil. Celles-ci permettent à un employeur invité de se présenter et d'échanger avec les étudiantes et étudiants. L'Hospice général (Genève), ainsi que des représentants de l'Administration fédérale (SECO, DFAE, DDPS, OFAG) ont été associés en 2019. En 2020 et en 2021 trois évènements « Horizon carrière » ont été organisés en présentiel, deux traitant de la coopération internationale et le troisième des professions juridiques.</p>	<p>La mesure a été réalisée, malgré un redimensionnement nécessité par la crise sanitaire.</p>

<b>Mesure 1.3.2</b> <b>Valoriser les acquis d'un parcours universitaire auprès des étudiants</b>	
<b>Critères</b> Bilan des mesures de sensibilisation du personnel d'enseignement et des étudiants aux <i>learning outcomes</i>	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Les <i>learning outcomes</i> énoncent ce que les étudiantes et les étudiants sauront, comprendront ou pourront démontrer au terme d'un cursus. L'explicitation et la bonne compréhension de ces acquis de formation constitue un outil important de la valorisation des acquis d'un parcours universitaire, notamment en vue de la transition des étudiantes et étudiants vers le monde du travail.</p> <p>Par le biais du Service Orientation et Carrière (SOC), l'UNIL a développé de nombreux outils permettant aussi bien aux enseignantes et enseignants qu'aux étudiantes et étudiants de</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

<p>valoriser les compétences acquises dans le cadre de leur parcours universitaire auprès des employeurs durant la période 2017 à 2021. Il s'est notamment agi d'ateliers « FAQ Emplois » offrant aux étudiantes et étudiants un espace de conseils et de coaching en groupe, mais aussi de « coaching-emploi » individuel réalisé par une psychologue du travail ou une conseillère en orientation (bénéficiant à 150-200 étudiantes et étudiants annuellement) ou encore d'un soutien individuel aux candidatures. En 2021, un espace ressources sur la plateforme d'enseignement Moodle a en outre été ouvert sur lequel sont publiés différents documents pour accompagner la transition vers l'emploi en suivant un parcours individualisé.</p> <p>Durant la période sous revue, la définition de <i>Learning outcomes</i> numériques (LON) a constitué un objectif de la Direction. Un groupe de travail et une méthodologie ont été mis en place en fin d'année 2019 pour soutenir les équipes facultaires dans la rédaction des LON de chaque cursus de bachelor. Toutefois, l'accompagnement prévu des facultés a été suspendu par la pandémie et un cahier « Objectif Learning outcomes numériques » a été conçu à leur intention. En 2021, un module d'accompagnement à la mise en œuvre des LON à l'échelle des cursus a été produit sur Moodle.</p>	
--	--

<b>Mesure 1.3.3</b> <b>Favoriser les contacts entre les étudiants et le réseau des anciens étudiants (ALUMNIL)</b>	
<b>Critères</b> Bilan des occasions de rencontre entre <i>alumni</i> et étudiants	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Le Bureau des alumni a développé différentes mesures encourageant les échanges entre alumni et étudiantes et étudiants. Il a notamment animé un réseau d'alumni agissant en tant que « personnes-relais » pour les personnes en mobilité. En 2021, le réseau comptait 176 personnes dans 143 villes de 47 pays, en croissance importante durant la période sous revue puisqu'en 2018, le réseau comptait 120 alumni dans 96 villes de 38 pays. Cette croissance atteste de la vitalité et de l'intérêt suscité par le réseau auprès de la communauté.</p> <p>Parmi les autres activités du Bureau des alumni, on peut noter la création en 2019 de TandemPRO, une plateforme d'échange d'expériences avec les alumni. En 2021, 136 personnes s'étaient mises à disposition en tant que coaches et 33 étudiantes et étudiants ont pu être mis en relation avec l'une d'entre elle.</p> <p>On notera encore l'organisation par le Service d'orientation et carrières et le réseau ALUMNIL des événements « Horizon carrière (voir mesure 1.3.1), ainsi que la publication de portraits d'alumni entrepreneurs sur le site du Bureau des alumni (entre 8 et 11 par année).</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

## AXE 2 – RECHERCHE

### Objectif 2.1 Valoriser une recherche de haute qualité

Cet objectif « vise le développement d'une recherche qui réponde aux plus hautes exigences de qualité et qui soit accessible à la communauté scientifique tout comme au grand public. » (Plan stratégique UNIL 2017-2022). Trois mesures ont été prévues à cette fin.

<b>Mesure 2.1.1</b>	
<b>Garantir la transparence de la recherche ainsi que l'accès sécurisé aux données et aux résultats</b>	
<b>Critères</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion d'articles scientifiques de l'UNIL publiés en <i>open access</i></li> <li>- Bilan des mesures visant la gestion, la protection et la mise à disposition des données de recherche</li> </ul>	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Durant la période sous revue, l'UNIL a activement développé ses dispositifs de promotion de la transparence et de la science ouverte. En termes d'<i>Open access</i>, la refonte du serveur institutionnel SERVAL conduite en 2019, a permis de faciliter le dépôt des publications et d'accroître la visibilité des travaux déposés, atteignant 2,7 millions de téléchargements en 2021, soit plus de trois fois plus qu'en 2018. Par ailleurs, 73% des articles de revue publiés par des chercheuses et chercheurs de l'UNIL en 2021 ont été rendus disponibles en libre accès.</p> <p>Ces chiffres importants sont notamment dus à la signature, en 2020 et 2021, de nouveaux contrats de type « Read &amp; Publish » avec six des plus importants éditeurs scientifiques internationaux. Ces contrats ont permis la publication en libre accès de 430 articles au total en 2021, contre 174 en 2020. Développé en 2019 en collaboration avec l'UNIFR, l'assistant personnel en ligne « Papago » permet d'obtenir des informations sur les possibilités de financement, ainsi que les droits et obligations des chercheuses et chercheurs en ce qui concerne l'<i>open access</i>.</p> <p>L'UNIL a mis en place en début 2021 une plateforme dédiée au <i>data management plans</i> (DMP) exigés par les bailleurs de fonds publics, incluant une base de données des DMP publics, ainsi que différents modèles génériques à disposition des chercheuses et chercheurs pour le développement des DMP de leurs propres projets de recherche. L'UNIL a par ailleurs dispensé des ateliers de formation à la gestion des données auprès des doctorantes et doctorants, postdoctorantes et postdoctorants et chercheuses et chercheurs.</p> <p>L'UNIL a également développé le stockage courant et le soutien technique à la gestion des données, notamment à travers la création, en 2019, de la Division calcul et soutien à la recherche. En outre, depuis 2018, elle participe au projet national SWISSUbase qui vise à la création d'un dépôt de données national qui réponde aux principes FAIR (Findable-Accessible-Interoperable-Reusable) et s'appuie sur des standards internationaux pour garantir la préservation et l'accessibilité et le partage des données à long terme (voir mesure 2.2.1).</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p> <p>Une évaluation de la stratégie Open Science a été entreprise en 2022, de manière à permettre la publication d'une stratégie mise à jour en 2023.</p>

<b>Mesure 2.1.2</b>	
<b>Garantir une éthique de la recherche</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Durant la période sous revue, l'UNIL a employé des moyens conséquents pour sensibiliser les étudiantes et étudiants et les collaboratrices et collaborateurs à une production scientifique intègre qui recourt à des méthodes robustes, transparentes et indépendantes dans le respect des principes éthiques.</p>	<p>La mesure est en voie de réalisation.</p>

<p>En 2019, elle a créé la Commission d’Ethique de la recherche de l’UNIL (CER-UNIL), ainsi que sept commissions d’éthique facultaires. L’Université s’est ainsi dotée d’une entité conduisant des évaluations éthiques pour différents projets de recherche. Un outil en ligne permettant de vérifier la nécessité d’une approbation éthique a été développé. Jusqu’en fin 2021, la CER-UNIL avait évalué 130 projets de recherche et délivré 110 attestations de conformité éthique. Outre l’évaluation formelle de projets de recherche, le CER-UNIL propose des services de soutien et conseil aux chercheuses et chercheurs et collabore avec la Formation continue UNIL-EPFL à l’organisation de modules de formation sur l’éthique et l’intégrité scientifique.</p> <p>Les travaux initiés par la Direction en 2018 pour réviser sa directive sur l’intégrité scientifique ont mis en évidence que la compétence de réglementer l’intégrité scientifique était exclusivement attribuée au Conseil de l’UNIL, conformément à l’art. 10 al. 2. Cet organe devrait s’en saisir pour une mise en conformité avec la LUL.</p>	
---	--

<b>Mesure 2.1.3</b> <b>Intensifier la valorisation et la communication des résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique</b>	
<b>Critères</b> Bilan de la couverture médiatique et de la visibilité de la recherche à l'UNIL	
Réalizations	Appréciation
<p>L’activité de l’UNIL en termes de visibilité de la recherche est importante. Outre les mesures liées au développement de la science ouverte (voir mesure 2.1.1) et les activités de médiation scientifique et culturelle (voir mesure 3.1.1), l’UNIL compte une très forte présence dans les médias traditionnels en Suisse (près de 8000 occurrences de contributions de ses chercheuses et chercheurs en 2021). L’institution déploie également une activité grandissante sur les réseaux sociaux (notamment Twitter) et est elle-même éditrice de quatre médias : les magazines Uniscope (récemment transféré en ligne) et Allez-savoir, le site <a href="http://unil.ch/actu">unil.ch/actu</a> et la chaîne UNILTV, hébergée sur Youtube.</p> <p>L’activité du PACTT – l’office de transfert de technologies UNIL-CHUV – a été recentrée en 2021 vers les collaborations avec des entités privées et la valorisation économique des résultats de recherche. Enfin, le Dicastère Recherche et UNICOM ont lancé à l’automne 2021 le projet des « Vitrites de la recherche » qui vise à valoriser la qualité des travaux des chercheuses et chercheurs par un regard interdisciplinaire.</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

### Objectif 2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines

Cet objectif entend « poursuivre le développement d’une recherche de pointe dans tous les domaines et renforcer le soutien aux chercheurs dans leurs démarches pour faire face à une concurrence nationale et internationale qui s’intensifie, en particulier en ce qui concerne l’acquisition de fonds de recherche compétitifs. » (Plan stratégique UNIL 2017-2022). Trois mesures concrétisent cet objectif.

<b>Mesure 2.2.1</b> <b>Renforcer les mesures de soutien aux activités de recherche dans les facultés</b>	
<b>Critères</b> - Développement d'un outil de gestion centralisé des projets de recherche - Bilan des mesures de soutien	
Réalizations	Appréciation
<p>L’UNIL s’est montrée proactive en matière de soutien aux activités de recherche. Créée en 2019, la Division de calcul et de soutien à la recherche de l’UNIL offre aux chercheuses et chercheurs une infrastructure de calcul haute performance, ainsi qu’une infrastructure de stockage des données. En outre, lancé le 1<sup>er</sup> juin 2019, le Centre de compétence en</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p> <p>Le soutien aux activités de</p>

<p>bioinformatique (BICC) offre aux chercheuses et chercheurs de l'UNIL et du CHUV un soutien pour tous les aspects liés au traitement et à l'analyse des données. En 2020, il est devenu un centre interinstitutionnel UNIL-EPFL, sur la base d'un accord de collaboration signé pour une durée de trois ans.</p> <p>En 2020 également, l'UNIL a créé un Service de la recherche qui compte un nouveau chef de service depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2021. L'objectif du service est de soutenir la Direction dans la définition de la stratégie institutionnelle en matière de recherche et d'assurer la liaison avec d'autres services fournissant des prestations en lien avec la recherche. D'autres initiatives ont été prises par la Direction de l'UNIL, notamment la création du site <a href="http://unil.ch/researcher">unil.ch/researcher</a>, dont l'objectif est d'offrir des réponses rapides aux chercheuses et chercheurs durant les différentes étapes du cycle de vie de leurs projets de recherche.</p> <p>Enfin, suite à la relégation au printemps 2021 de la Suisse au rang de pays tiers non associé au programme Horizon Europe au, le service Euresearch UNIL-CHUV a mené une intense activité d'information et de conseil afin de clarifier les questions d'éligibilité et de financement pour les divers appels à projets.</p>	<p>recherche devra continuer à faire l'objet d'une attention particulière, compte tenu notamment des incertitudes sur l'éventuelle réintégration au programme Horizon Europe.</p>
---	---

<b>Mesure 2.2.2</b> <b>Promouvoir la culture et la pratique de l'interdisciplinarité</b>	
<b>Critères</b> - Bilan des mesures de promotion de l'interdisciplinarité - Nombre de projets interdisciplinaires	
Réalisations	Appréciation
<p>En 2018 et 2019, l'UNIL a mis sur pied cinq Centres interdisciplinaires de recherche (CIR) à vocation interfacultaire et leur mandat court sur une durée de 2 à 4 ans, renouvelable suite à une évaluation. Ces Centres sont dédiés au sport (CIRS), à la montagne (CIRM), à l'éthique (CIRE), au parcours de vie et à la durabilité (CIR LIVES), pour la majorité hébergée par des facultés distinctes. A la fin de leur mandat, ces centres feront l'objet d'une évaluation.</p> <p>En 2021, le centre interdisciplinaire de durabilité (CID) est devenu un service de la Direction, portant finalement à quatre le nombre de CIR soutenus. La Direction soutient également trois centres interinstitutionnels : Climact (UNIL-EPFL) qui invite toutes les facultés à étudier les effets du changement climatique ; E4S (Entreprise for Society) (UNIL-EPFL-IMD), qui vise au développement d'une économie et d'un management d'entreprise durables et inclusifs ; le Centre des humanités digitales UNIL-EPFL DhCenter.</p> <p>Ayant l'ambition de promouvoir un esprit de collaboration au-delà des frontières thématiques et scientifiques habituelles, l'UNIL et l'EPFL ont signé un nouvel accord sur l'organisation et le financement du programme CROSS (<i>Collaborative Research on Science and Society</i>). Des équipes conjointes de recherche UNIL-EPFL peuvent soumettre leurs projets sur des domaines des sciences humaines et sociales et des sciences naturelles et de l'ingénierie. En 2021, quatre projets CROSS ont débuté dans le domaine des humanités numériques.</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

<b>Mesure 2.2.3</b> <b>Encourager la recherche sur la transition numérique</b>	
<b>Critères</b> Bilan des mesures de promotion de la recherche sur le numérique	
Réalisations	Appréciation
<p>La promotion de la recherche sur le numérique a constitué un axe prioritaire dans la politique de recrutement de l'UNIL durant la période sous revue qui se reflète dans les profils des chercheuses et chercheurs recrutés aux postes professoraux. Ainsi, entre 2018</p>	<p>La mesure a été réalisée. Suite à la clôture du</p>

<p>et 2021, 45 professeures et professeurs spécialisés dans différents domaines du numérique au sein de leur discipline ont été nommés.</p> <p>Sur le plan organisationnel, l'UNIL a inauguré, en octobre 2019, un Centre des humanités digitales (DhCenter) en partenariat avec l'EPFL qui visait à encourager la recherche interdisciplinaire et interinstitutionnelle dans le domaine des humanités digitales, en mettant l'accent sur les supports audio-visuels et media. Toutefois, cette structure n'a pas répondu aux attentes des deux institutions qui ont décidé de cesser ses activités fin 2022.</p>	<p>DhCenter, l'UNIL devra mettre sur pied un ou des dispositifs alternatifs pour la promotion de la recherche sur le numérique.</p>
---	---

### AXE 3 – LIENS A LA SOCIETE

#### Objectif 3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

Cet objectif « ancre la durabilité, à la fois dans la gestion du campus et de l'institution, mais également dans la recherche, l'enseignement et les relations avec la société vaudoise. » (Plan stratégique UNIL 2017-2022), notamment par le biais de trois mesures.

<p><b>Mesure 3.1.1</b>  <b>Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus</b></p>	
<p><b>Critères</b>          Bilan des mesures de transmission d'une culture de base en matière de durabilité au sein de la communauté de l'UNIL</p>	
<p><b>Réalisations</b></p> <p>Créé en 2019, le Centre interdisciplinaire de durabilité (CID), puis Centre de compétences en durabilité – CDD (cf. 3.1.3) a été chargé entre autres missions de renforcer la culture de la durabilité au niveau de l'enseignement. Dans une démarche complémentaire, le Dicastère Durabilité &amp; Campus soutient les initiatives des étudiantes et étudiants qui s'inscrivent dans cet objectif. Dès sa mise en fonction, le CDD a analysé l'offre de cours traitant de la durabilité et mené une consultation auprès du corps étudiant. Sur la base des résultats obtenus, il a pu rédiger une stratégie visant le développement de l'enseignement de la durabilité. En 2021, le CDD a travaillé sur l'intégration de la durabilité dans le cursus de médecine en partenariat avec la FBM, qui sera mis en place à l'automne 2022. Le Dicastère Durabilité &amp; Campus a pu, quant à lui, appuyer plusieurs initiatives d'étudiantes et étudiants, à l'exemple de la 3e et 4e édition de la <i>Swiss Sustainability Week</i> qui s'est déroulée à l'UNIL et à l'EPFL en mars 2020 et 2021.</p> <p>Début 2020, l'épicerie coopérative Le Vorace a ouvert ses portes aux habitants du Vortex, proposant un assortiment de produits en vrac, bio et de saison. En outre, la dizaine d'associations étudiantes liées à la durabilité du campus de l'UNIL ont créé la Maison de la Durabilité, considérée comme la fédération des associations étudiantes de durabilité de l'UNIL et de l'EPFL, dont le but est de mettre en place un espace de partage, de coordination et d'échanges autour des questions environnementales et sociétales. D'autres projets sont en réflexion, tels qu'un espace de discussion, des événements ou des ateliers.</p>	<p><b>Appréciation</b></p> <p>La mesure a été réalisée.</p>

<b>Mesure 3.1.2</b>	
<b>Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère</b>	
<b>Critères</b>	
-Détermination d'objectifs chiffrés -Evolution de la consommation des ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Au printemps 2019, l'UNIL a reçu la certification « Site à 2000 watts en transformation » pour le campus de Dorigny, attestant de l'efficacité de son plan de descente énergétique. Les mesures mises en place ont été nombreuses : optimisation des réglages des installations énergétiques des bâtiments Anthropole, Biophore et Internef, remplacement de l'éclairage et installation de ventilations dans le quartier des sports, changement des collecteurs de chauffage pour préparer les bâtiments au chauffage basse température et réalisation d'études pour l'installation de panneaux solaires thermiques qui ont permis, dès 2021 de couvrir 30% des besoins en eau chaude du complexe sportif.</p> <p>Depuis 2020, les indicateurs de durabilité ont été améliorés et peuvent être consultés sur la page <a href="http://unil.ch/durable">unil.ch/durable</a>. La politique volontariste de l'UNIL déployée au cours de ces dernières années a permis de diminuer l'intensité carbone à 9'600 tonnes eq (équivalent) CO2 émises en 2020, contre 18'550 tonnes eq CO2 en 2013.</p> <p>En raison de la fermeture du campus entre mi-mars et début juin 2020, les indicateurs de durabilité ont été particulièrement positifs. En termes d'énergie thermique, l'UNIL a consommé 13% de moins que pendant l'année 2019. La consommation électrique a également diminué d'environ 8% par rapport à l'année précédente. Durant l'année 2020, les impacts de mobilité pendulaire de l'UNIL ont été réduits drastiquement.</p> <p>Diverses initiatives particulières sont à noter. Depuis la rentrée 2020, les restaurateurs du campus ont introduit une journée végétarienne dans leur planification de la semaine. L'outil Beelong a permis à fin 2021 d'estimer l'impact des émissions CO2 produites par les restaurants de l'UNIL. En août 2021, une étude visant à évaluer l'impact du domaine numérique durant la crise sanitaire a été lancée par Zero Emission Group, une association étudiante de l'EPFL. Un projet de centralisation des impressions (PrintUNIL) déployé durant la période sous revue a coïncidé avec une nette baisse de la quantité des impressions, même après le retour au travail en présentiel sur le campus. Enfin, la Charte d'investissement responsable développée en partenariat avec la BCV et publiée en octobre 2019 déploie ses effets sur les fonds placés sous la responsabilité de l'UNIL.</p>	La mesure a été réalisée, sachant que la diminution de l'impact écologique de l'UNIL doit constituer un effort continu.

<b>Mesure 3.1.3</b>	
<b>Renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité</b>	
<b>Critères</b>	
- Bilan des mesures pour renforcer le positionnement national et international de l'UNIL en matière de durabilité -Bilan des projets de recherche et de recherche-action et des événements en lien avec la durabilité	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Depuis son lancement en 2019, le Centre interdisciplinaire de durabilité (CID) poursuit une variété de missions dirigées vers l'interne (communauté UNIL) et la société. Il vise ainsi à stimuler et promouvoir l'enseignement et la recherche, ainsi qu'à favoriser la diffusion des savoirs sur la durabilité.</p> <p>Les projets du CID ont pu réunir plusieurs chercheuses et chercheurs de différentes facultés, notamment autour des récits sur la durabilité, la santé, les stratégies climatiques, la biodiversité, la transition énergétique, la mobilité, les réflexions sur les liens entre recherche et société ou encore les terrains agricoles du campus. On peut également mentionner le lancement de l'Observatoire sur les imaginaires et les récits de l'Anthropocène (ORIA) en 2020 et celui, en 2021, de la deuxième édition du projet</p>	La mesure a été réalisée.

<p>Volteface qui soutient des projets de recherche-action sur les aspects sociaux de la transition énergétique.</p> <p>A son entrée en fonction le 1<sup>er</sup> août 2021, la nouvelle Direction de l'UNIL a décidé de transformer le Centre interdisciplinaire de durabilité (CID) en un Centre de compétence en durabilité (CCD). D'un projet conjoncturel pour une durée de 4 ans, il est devenu, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2022, un service de la Direction chargé de soutenir les facultés et les services dans leurs activités en faveur de la transition écologique, mais aussi de mettre en œuvre la politique de la Direction dans ce domaine.</p> <p>Sur le plan national, l'UNIL s'est classée deuxième du classement « Durabilité dans les hautes écoles suisses 2021 » publié par WWF Suisse qui évalue la prise en compte de la durabilité dans la gouvernance et le fonctionnement des institutions. Elle suit immédiatement l'ETHZ dans ce classement.</p>	
--	--

### Objectif 3.2 Renforcer l'engagement de l'UNIL pour un apprentissage tout au long de la vie active

Cet objectif « aborde la formation continue en vue de proposer une offre qui contribue à (re)qualifier et (re)orienter des professionnels d'horizons variés. » (Plan stratégique UNIL 2017-2022). Deux mesures ont été prévues à cet effet.

<p><b>Mesure 3.2.1</b>  <b>Optimiser l'adéquation de l'offre en formation continue aux nouveaux besoins, notamment en matière de numérique, en coordination avec les autres HE vaudoises</b></p>	
<p><b>Critères</b>          Bilan de l'adaptation de l'offre</p>	
<p><b>Réalisations</b></p> <p>La Formation Continue UNIL-EPFL (FCUE) a fêté ses 10 ans en 2019, période au cours de laquelle l'activité de formation continue de l'UNIL s'est fortement développée, passant de 61 formations en 2010 à 226 formations en 2019, proposées dans une large palette de thématiques. L'effet de la pandémie s'est fait sentir en 2020 avec une diminution à 190 formations, rattrapée en 2021 puisque ce nombre est passé à 235. Un certain nombre de formations courtes ont dû être reportées, notamment dans le domaine de la santé.</p> <p>La collaboration avec le <i>Centre for learning science</i> (LEARN) de l'EPFL et la HEP Vaud dans le cadre du projet du Canton de Vaud pour le développement du numérique dans les écoles pour les cycles 2 et 3 (de la 5<sup>ème</sup> à la 11<sup>ème</sup> années) s'est poursuivie, tout comme la contribution de l'UNIL aux différents projets mis en place par le Département, à l'instar du Programme PLUS ou de l'éducation numérique. L'UNIL a aussi poursuivi son initiative « Formations continues dans le domaine du digital pour enseignant·e-s et autres publics » avec notamment sept nouvelles formations offertes en 2021, certaines en partenariat avec la HEP Vaud.</p> <p>Quant au portefeuille de formations certifiantes, celui-ci s'est étoffé durant la période sous revue d'une vingtaine de nouveaux programmes de Certificate in advanced studies (CAS) et de Master of Advanced Studies (MAS), notamment un MAS International Business Law (LLM).</p> <p>Si l'environnement est favorable au développement de la formation continue, celui-ci se heurte aux contraintes inhérentes au monde académique, notamment la place dédiée à la formation continue dans les cahiers des charges des enseignantes et enseignants ou la difficulté à assurer un autofinancement dans certains domaines.</p>	<p><b>Appréciation</b></p> <p>La mesure a été réalisée.</p> <p>Une attention doit être portée pour renforcer la place de la reconnaissance de la formation continue au sein de l'UNIL.</p>

<b>Mesure 3.2.2</b>	
<b>Favoriser l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes, notamment en vue de réorientations et de requalifications</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures visant l'adaptation des formats à un public en évolution	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Dès 2017, la Direction de l'UNIL avait identifié le besoin de développer l'offre d'enseignement en ligne et hybride afin de mieux répondre aux besoins des publics de la formation continue. La Formation Continue UNIL-EPFL (FCUE) a réalisé une enquête sur les besoins des responsables de programmes et conseillé ceux qui ont exprimé un intérêt pour l'innovation pédagogique. Cette démarche a notamment débouché sur une utilisation accrue d'outils en ligne, ainsi que sur la création, en 2019, de deux CAS en mode d'enseignement hybride. En 2020, cependant, c'est l'ensemble des formations certifiantes offertes par la FCUE qui a dû basculer en ligne en raison de la crise sanitaire, dont l'impact s'est maintenu en 2021. Afin de faciliter l'hybridation ou le passage en ligne des formations, la FCUE a fourni des aides financières aux formations, investi dans des équipements technologiques et fourni un soutien aux enseignantes et enseignants.</p> <p>A l'avenir, la FCUE entend favoriser systématiquement les formats hybrides, à savoir la combinaison d'un format présentiel et d'un format en ligne.</p>	<p>La mesure a été réalisée, malgré la crise sanitaire.</p>

### Objectif 3.3 Renforcer l'UNIL dans son rôle d'acteur et partenaire de la société

Cet objectif vise à développer « l'ancrage de l'UNIL dans le territoire et la société vaudoise, dans un dialogue réciproque qui mobilise les savoirs, les expériences et les compétences de chacun » (Plan stratégique UNIL 2017-2022) par le biais de trois mesures.

<b>Mesure 3.3.1</b>	
<b>Poursuivre le développement de la médiation scientifique</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures et projets de médiation scientifique	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Les activités de médiation scientifique de l'UNIL se déploient à travers divers dispositifs, notamment les activités de son laboratoire public « L'éprouvette », des ateliers en sciences humaines et sociales (SHS) à l'intention des écoles, ou encore l'offre du Musée de la Main UNIL-CHUV. En 2019, l'UNIL s'est dotée d'un Service Culture et Médiation scientifique (SCMS) en charge de coordonner et développer cette activité qui a bénéficié du recrutement d'une cheffe de service et de cinq nouvelles collaboratrices et nouveaux collaborateurs.</p> <p>En 2018 comme en 2019, ce sont près de 600 activités de médiation qui ont été organisées, atteignant au total plus de 15'000 participants (2018). En 2020, les mesures prises pour lutter contre la pandémie ont fortement impacté ces activités qui ont diminué de moitié, pour remonter à 727 activités de médiations scientifiques réalisées en 2021. La situation sanitaire a d'ailleurs été au cœur de la <a href="#">plateforme VIRAL</a> ouverte dès mars 2020 qui a instauré le dialogue entre la communauté académique romande et les internautes autour de la thématique des pandémies.</p> <p>En 2021, l'UNIL a lancé une nouvelle identité graphique pour « L'éprouvette » et un site internet entièrement repensé. Elle comprend désormais une large gamme d'activités en sciences humaines et sociales, venant compléter le catalogue en sciences de la vie et environnement.</p> <p>Parmi les activités de communication de la recherche, on peut aussi mentionner l'événement « Ma thèse en 180 secondes » auquel l'UNIL participe depuis 2016. En raison</p>	<p>La mesure a été réalisée, malgré un certain ralentissement des activités en 2020 en raison de la pandémie</p>

de la pandémie, cet événement a été annulé en 2020. En 2021, 16 candidats issus de l'UNIL ont participé au concours, dont le vainqueur a ensuite remporté la finale internationale, à Paris.	
--	--

**Mesure 3.3.2**  
**Encourager la recherche et l'innovation responsable en partenariat avec des groupes constitués de la société civile et des collectivités publiques**

**Critères**  
 Bilan des mesures de soutien aux projets impliquant la société civile et les collectivités publiques

Réalisations	Appréciation
<p>Une réalisation phare de cette mesure a été la création de l'unité de recherche-action « le ColLaboratoire », dont les activités ont démarré en janvier 2019. S'inscrivant dans une démarche participative et collaborative, cette unité a pour mission de conseiller la Direction, de fournir un soutien méthodologique aux facultés et de faciliter l'introduction de ce type de démarches au sein de l'institution, en lien avec les initiatives analogues en Suisse et à l'étranger.</p> <p>Au cours de ses premières années d'activité, le ColLaboratoire a multiplié les participations aux groupes de réflexions en Suisse et à l'international sur le rôle des sciences dans la société, ainsi que les projets de recherche-action plus souvent ancrés localement. Par exemple, dans le domaine de la santé, le ColLaboratoire a entamé des collaborations avec divers partenaires publics et privés, notamment la Fondation Leenards, l'Office du médecin cantonal vaudois, ou encore l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins de l'UNIL.</p> <p>Outre le ColLaboratoire, la plateforme Interact soutient des collaborations entre chercheuses et chercheurs de l'UNIL et collaboratrices et collaborateurs de la Ville de Lausanne, à travers des appels à projets annuels. Au cours des dernières années, ces appels étaient liés à des thématiques (culture pour 2020, climat pour 2021, genre et ville pour 2022) et ont permis de lancer entre 3 et 5 projets chaque fois. C'est également dans le cadre d'Interact qu'a été initié le projet de l'« Observatoire romand de la culture », une collaboration entre l'UNIL, la HES-SO, la Ville de Lausanne et la Conférence des chefs de service et délégués aux affaires culturelles (CDAC), qui a vu le jour en été 2022.</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

**Mesure 3.3.3**  
**Positionner l'UNIL comme un partenaire de la vie culturelle et sportive, notamment en collaboration avec les institutions cantonales**

**Critères**  
 -Bilan des collaborations avec des institutions cantonales  
 -Bilan des contributions à des grands projets régionaux

Réalisations	Appréciation
<p>L'UNIL signé avec plusieurs institutions patrimoniales phare de la région des conventions-cadres qui visent à consolider, pérenniser et valoriser les nombreuses relations existantes entre ses facultés et les institutions muséales, tant en termes d'enseignement et de recherche que de médiation scientifique. De telles conventions-cadres lient l'UNIL au Canton de Vaud et à la ville de Lausanne depuis 2017, à la ville de Pully depuis 2018, à celle de Nyon depuis 2019 et aux musées veveysans depuis 2021.</p> <p>Diverses collaborations se sont aussi consolidées avec les théâtres de la région, permettant de développer des projets impliquant des chercheuses et chercheurs de l'UNIL et des artistes. En raison de la crise sanitaire et de ses conséquences sur les institutions culturelles, aucune collaboration de ce type n'a pu voir le jour en 2020 et 2021.</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

<p>L'UNIL a collaboré également à la conception et l'organisation d'événements et de manifestations culturelles pour un public adulte : partenariat avec le théâtre de Vidy, le Musée de l'Elysée, le Musée de l'Hermitage ou encore avec le Numerik Games Festival à Yverdon. Dans la même veine, plusieurs services de l'UNIL et de l'EPFL se sont réunis pour lancer une série de workshops (Open Labs) pour renforcer l'innovation et la recherche numérique dans les domaines de la culture et du patrimoine. Un soutien aux associations culturelles estudiantines a été mis en place en 2020 et des conventions de subventionnement pérenne été signées en 2021.</p> <p>Enfin, hôte du village olympique de la jeunesse Lausanne 2020 (bâtiment Vortex), l'UNIL a valorisé et renforcé sa position de tête du réseau académique dans le domaine du sport durant les JOJ qui se sont tenus du 9 au 22 janvier 2020. Côté UNIL, l'ISSUL, les Sports Universitaires, les services Unibat, Unisep, Unicom, le Collaboratoire et le SCMS ont été fortement mobilisés avant et pendant les JOJ. Plus d'une centaine de collaboratrices et collaborateurs ont ainsi participé activement au succès de cet événement sur le campus.</p>	
--	--

**Objectif 3.4 Contribuer au renforcement du pôle vaudois de formation et recherche dans la santé**

Cet objectif vise à favoriser «la contribution de l'UNIL à un pôle vaudois de la santé fort et de référence, à la fois en renforçant son propre positionnement stratégique et en contribuant à faire émerger un pôle de formation efficient et novateur dans les métiers de la santé » (Plan stratégique UNIL 2017-2022) par le biais de deux mesures.

<p><b>Mesure 3.4.1</b> Contribuer à répondre aux besoins de formation en santé en collaboration avec les autres acteurs de la formation</p>													
<p><b>Critères</b> Nombre et type de diplômes délivrés dans le domaine de la santé</p>													
<p><b>Réalisations</b></p>	<p><b>Appréciation</b></p>												
<p>Depuis une dizaine d'années, l'augmentation du nombre de médecins formés à Lausanne a fait l'objet de plusieurs décisions politiques, conduisant l'UNIL à augmenter sa capacité de formation en niveau master graduellement de 120 à 220 places par an.</p> <p><b>Grades de master délivrés en médecine entre 2017 et 2021 :</b></p> <table border="1" data-bbox="240 1375 1206 1460"> <thead> <tr> <th></th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nb de master délivrés</td> <td>188</td> <td>185</td> <td>189</td> <td>212</td> <td>220</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source : RG UNIL</p> <p>Dans le cadre du programme spécial fédéral 2017-2020 « Augmentation du nombre de diplômes en médecine humaine », l'École de médecine offre, depuis l'automne 2018, un nouveau programme passerelle d'une année aux étudiantes et étudiants détenteurs d'un grade en biologie d'une université ou en ingénierie des sciences du vivant d'une EPF, afin de leur permettre de rejoindre le Master en médecine. L'objectif est de diversifier la formation de base et d'augmenter le nombre de médecins capables d'assumer les enjeux croissants de la biologie fondamentale et de l'ingénierie biomédicale. Avec ces nouvelles places d'études créées au niveau master, il est attendu que le nombre de masters délivrés annuellement passe à 245 dès 2024-2025.</p> <p>L'UNIL poursuit par ailleurs ses efforts pour la formation d'autres professionnels de la santé. Conjointement avec la HES-SO, elle offre depuis plus de dix ans un Master en sciences infirmières et, depuis 2017, un Master en sciences de la santé destiné aux filières d'ergothérapie, nutrition et diététique, physiothérapie, sage-femme et technique en radiologie médicale. Enfin, l'UNIL propose depuis 2018 un nouveau Master en pratique infirmière spécialisée. Cette dernière filière, inscrite depuis 2018 dans la Loi cantonale sur</p>		2017	2018	2019	2020	2021	Nb de master délivrés	188	185	189	212	220	<p>La mesure a été réalisée.</p>
	2017	2018	2019	2020	2021								
Nb de master délivrés	188	185	189	212	220								

la santé publique comme une profession de la santé avec ses propres responsabilités, prépare à une pratique infirmière avancée comportant un droit de prescrire certaines investigations et thérapies, en partenariat avec des institutions sanitaires ou des médecins.

**Nombre d'étudiant-e-s inscrit-e-s dans les trois filières destinées aux professionnel-le-s de la santé entre 2017 et 2021 :**

	2017	2018	2019	2020	2021
Master en sciences infirmières*	56	82	101	104	95
Master en sciences de la santé**	-	-	75	73	74
Master en pratique infirmière spécialisée*	-	5	9	13	21

Sources : \*UNIL ; \*\*HES-SO

### Mesure 3.4.2

#### Renforcer les partenariats stratégiques au sein de la place académique vaudoise dans le domaine de la santé

##### Critères

Bilan des mesures et des projets de collaboration

##### Réalisations

Au cours de la période sous revue, l'UNIL a renforcé ses partenariats au niveau cantonal, régional et fédéral dans le domaine de la santé, notamment dans la recherche en oncologie et en santé personnalisée.

En 2018, l'UNIL a lancé avec l'EPFL, le CHUV et l'UNIGE, le Swiss Cancer Center Léman (SCCL) qui réunit près de 300 chercheuses et chercheurs et cliniciens pour appliquer et créer de nouvelles thérapies oncologiques. L'exploitation du bâtiment Agora (av. du Bugnon) dévolu à la recherche translationnelle en oncologie a pu démarrer en 2019 et son occupation progressive par les chercheuses et chercheurs du CHUV et de l'UNIL s'est écoulé en 2020 et 2021.

Dans le domaine de la Santé personnalisée, l'UNIL a été représentée jusqu'en été 2021 par sa Rectrice dans le Comité de pilotage du *Swiss Personalized Health Network* (SPHN) qui vise à organiser le partage sécurisé de données cliniques hospitalières anonymisées à des fins de recherche. L'UNIL est également membre de l'initiative *Health 2030*, avec le CHUV, l'EPFL, ainsi que les universités et hôpitaux universitaires de Genève et de Berne. *Health 2030* a soutenu le démarrage de 61 projets qui ont tous obtenu par la suite des fonds compétitifs. Enfin, l'UNIL siège, avec le CHUV et la Direction générale de la santé, au sein d'un groupe de *Coordination vaudoise en santé personnalisée*.

En outre, le « Dubochet Center for Imaging » (DCI) a été inauguré le 22 novembre 2021. Cette plateforme a été fondée par l'UNIL, l'EPFL et l'UNIGE et est placée sous la Direction d'un professeur UNIL et EPFL pour sa partie lausannoise et d'un professeur de l'UNIGE pour sa partie genevoise.

Un projet d'importance a en outre été lancé en collaboration avec HESAV, la Haute école de santé La Source et le CHUV dans le domaine de la formation clinique : la préparation d'une collaboration inédite en vue de la construction du Centre Coordonné de Compétences Cliniques (C4), véritable hôpital simulé, dont l'ouverture planifiée en 2026 dotera le Canton d'un outil unique et visionnaire en matière de développement des compétences cliniques par la simulation et l'initiation de nouveaux modèles de soins axés sur l'interprofessionnalité.

##### Appréciation

La mesure a été réalisée.

## AXE 4 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

### Objectif 4.1 Favoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre

Cet objectif et la mesure associée « visent à organiser au niveau institutionnel les multiples initiatives existant à l'heure actuelle pour leur donner plus d'impact et étendre la culture entrepreneuriale à l'ensemble de l'institution » (Plan stratégique UNIL 2017-2022).

<b>Mesure 4.1.1</b>	
<b>Encourager la créativité et l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et le personnel d'enseignement</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures d'encouragement à la créativité et à l'entrepreneuriat auprès des étudiants et du personnel d'enseignement	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Fin 2019, le HUB Entrepreneuriat et Innovation a été inauguré avec la mission de promouvoir l'esprit d'entreprendre au sein de la communauté UNIL. Dès 2020, le HUB a lancé le programme d'activation et de mise en réseau UCreate dans le cadre duquel 75 projets entrepreneuriaux issus de la communauté UNIL ont pu bénéficier, en 2020 et 2021, d'un accompagnement par des expertes et experts, ainsi que, pour certains projets, d'un soutien financier. Le HUB a également mené diverses initiatives de communication et de mise en réseau dans le but de créer une communauté au sein de l'UNIL visant à promouvoir la créativité et l'esprit d'entreprendre au service de l'innovation sociale. En 2021, le HUB se prévaut d'une communauté interdisciplinaire d'environ 2'600 étudiantes et étudiants, chercheuses et chercheurs, professeures et professeurs, membres du PAT, des Alumni ou des externes. En 2020, malgré la crise sanitaire, le HUB a poursuivi ses activités en maintenant en ligne tous les événements et ateliers qui avaient été prévus. Le HUB a aussi mis sur pied une offre de cours interdisciplinaires sur l'innovation sociale rattachés à la Faculté HEC, mais ouverts aux étudiantes et étudiants des autres facultés.</p> <p>En automne 2022, au moment de la rédaction du présent rapport, le HUB a pu emménager dans de nouveaux locaux dédiés, à la « Villanova » (voir mesure 4.4.1).</p>	La mesure a été réalisée.

### Objectif 4.2 Développer la politique de relève scientifique

Cet objectif « met l'accent sur la relève, en particulier l'accompagnement des jeunes chercheurs dans les premières étapes de leur carrière. » (Plan stratégique UNIL 2017-2022). Les deux mesures y contribuent.

<b>Mesure 4.2.1</b>	
<b>Renforcer la qualité de l'encadrement scientifique des doctorants et des postdoctorants</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan de l'offre d'ateliers pour les encadrants scientifiques, les doctorants et les postdoctorants	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Depuis 2018, l'UNIL effectue un suivi annuel des thèses par le biais d'un questionnaire anonyme en ligne dont la mission première est le dépistage précoce des problèmes liés aux conditions de réalisation de la thèse. Si la participation des superviseuses et superviseurs de thèse est restée stable à un niveau élevé (plus de 80% de participation), celle, facultative, des doctorantes et doctorants a baissé de 57,9% en 2019 à 46,8% en 2020 et 41,7% en 2021 (sans que cette baisse ne puisse être expliquée). L'exercice a permis d'identifier des cas nécessitant un accompagnement par le Graduate Campus (le service d'information et de soutien aux (post-)doctorantes et (post-)doctorants de l'UNIL) : en 2019, la procédure de suivi a mené à l'organisation de 21 entretiens individuels avec des doctorantes et doctorants ou des superviseuses et superviseurs. En 2020, le Graduate Campus a organisé 35 entretiens de ce type, 37 en 2021.</p>	La mesure a été réalisée malgré la crise sanitaire.

<p>Le Graduate Campus offre également de nouvelles formations d'une demi-journée à l'intention des superviseuses et superviseurs de thèses. Du côté des doctorantes et doctorants, les ateliers « bien démarrer sa thèse » ont bénéficié à plus de 130 personnes entre 2019 et 2021. Le Graduate Campus a également publié un guide sur le sujet.</p> <p>Les événements « Meet and greet » à l'intention des jeunes chercheuses et chercheurs ont par ailleurs permis à ce public de se familiariser avec les services à leur disposition au sein de l'UNIL. Ces événements ont dû être annulés en 2020 et 2021 en raison des restrictions sanitaires. Le Graduate Campus a toutefois mis en place une offre de rencontres mensuelles en ligne avec les doctorantes et doctorants : 26 personnes y ont participé en 2020, puis 40 en 2021.</p>	
--	--

<p><b>Mesure 4.2.2</b>  <b>Poursuivre l'accompagnement des doctorants et des postdoctorants dans le choix et le développement de leur carrière</b></p>	
<p><b>Critères</b>          Bilan des mesures "carrière" à l'attention des doctorants et des postdoctorants</p>	
<p><b>Réalisations</b></p> <p>Depuis juin 2017, le Graduate Campus propose des séances de conseil de carrière personnalisé qui ont bénéficié, jusqu'à fin 2021, à environ 170 (post-)doctorantes et (post-)doctorants de l'UNIL et du CHUV. Le nombre de bénéficiaires a toutefois diminué durant la période pandémique.</p> <p>Depuis 2018, le Graduate Campus organise également des ateliers de développement de la carrière académique ou non académique en présentiel ou en ligne. Jusqu'à fin 2021, les 131 ateliers « carrières » ont été fréquentés par un millier de participants.</p> <p>D'autres réalisations notables pour la promotion des carrières ont été les publications d'un référentiel de compétences des docteur-e-s servant notamment à la rédaction des certificats de travail (2019), et d'un guide sur la carrière après une thèse ou un parcours postdoctoral (2021). En novembre 2021, l'UNIL a lancé une enquête sur l'intégration professionnelle de ses docteurs dont les résultats sont mis à disposition sur le site <a href="https://www.unil.ch/graduatecampus/fr/home/menuinst/carriere-avec-doctorat/enquete-devenir-docteurs-unil.html">https://www.unil.ch/graduatecampus/fr/home/menuinst/carriere-avec-doctorat/enquete-devenir-docteurs-unil.html</a>.</p> <p>Les chercheuses et chercheurs du corps intermédiaire dont les travaux ont été freinés par la crise sanitaire en 2020 ont pu demander une prolongation de contrat pour une durée déterminée. Plus d'un tiers des chercheuses et chercheurs concernés ont pu bénéficier de cette mesure. Le dispositif a été reconduit en 2021.</p>	<p><b>Appréciation</b></p> <p>La mesure a été réalisée. Mais la question des carrières de la relève scientifique reste un sujet de préoccupation et les efforts de l'UNIL doivent être poursuivis.</p>

**Objectif 4.3 Consolider la politique d'égalité**

Cet objectif vise à « consolider la politique d'égalité de l'UNIL qui se décline en plusieurs volets complémentaires. » (Plan stratégique UNIL 2017-2022) au travers de deux mesures

<p><b>Mesure 4.3.1</b>  <b>Renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite</b></p>	
<p><b>Critères</b>          Bilan de la représentation des femmes dans les fonctions de conduite</p>	
<p><b>Réalisations</b></p> <p>Durant le période sous revue, l'UNIL a eu à sa tête sa première femme Rectrice. Durant son mandat, les femmes occupaient deux des six postes au sein de la Direction. Dans les facultés, une forte féminisation des postes de doyens ou vice-doyens été observée : sur les 31 postes décaux, 13 étaient occupés par des femmes à fin 2021 (2 doyennes en HEC et</p>	<p><b>Appréciation</b></p> <p>La mesure a été partiellement réalisée.</p>

<p>SSP, et 11 vice-doyennes). A cette date, les 21 services centraux étaient dirigés respectivement par 7 femmes et 14 hommes. En 2021, les conseils de faculté se rapprochaient de la parité avec une très légère majorité masculine, à l'exception de ceux de la faculté des Lettres, où les femmes étaient majoritaires et de HEC, où l'inverse prévalait (9 femmes et 23 hommes).</p> <p>En 2021, les femmes occupaient 28.1 % des postes de professeur ordinaire ou associé et 47.5% des postes de professeur assistant (voir tableau ci-dessous). Dans son Plan d'intentions pour la période sous revue, la Direction de l'UNIL s'était fixé comme objectif d'atteindre un taux 40% de femmes lors de nouveaux engagements aux postes professoraux à l'horizon 2020. Cet objectif n'a toutefois été atteint durant aucune des années de l'exercice.</p> <p><b>Pourcentage de femmes dans le « Personnel toutes sources de financement confondues en EPT » sans la médecine clinique entre 2017 et 2021</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Professeures ordinaires et associés</th> <th>Professeures assistantes</th> <th>Autres enseignantes</th> <th>Assistants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>2017</b></td> <td>26.7%</td> <td>32.9%</td> <td>41.8%</td> <td>51.0%</td> </tr> <tr> <td><b>2018</b></td> <td>28.1%</td> <td>33.4%</td> <td>41.3%</td> <td>49.8%</td> </tr> <tr> <td><b>2019</b></td> <td>28%</td> <td>42.7%</td> <td>39.4%</td> <td>49.7%</td> </tr> <tr> <td><b>2020</b></td> <td>27%</td> <td>48.4%</td> <td>40.1%</td> <td>51.5%</td> </tr> <tr> <td><b>2021</b></td> <td>28.1%</td> <td>47.5%</td> <td>41%</td> <td>53.4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source : RG UNIL 2021, p. 159</p>		Professeures ordinaires et associés	Professeures assistantes	Autres enseignantes	Assistants	<b>2017</b>	26.7%	32.9%	41.8%	51.0%	<b>2018</b>	28.1%	33.4%	41.3%	49.8%	<b>2019</b>	28%	42.7%	39.4%	49.7%	<b>2020</b>	27%	48.4%	40.1%	51.5%	<b>2021</b>	28.1%	47.5%	41%	53.4%	<p>Des efforts doivent être poursuivis pour augmenter la représentation des femmes dans les postes professoraux.</p>
	Professeures ordinaires et associés	Professeures assistantes	Autres enseignantes	Assistants																											
<b>2017</b>	26.7%	32.9%	41.8%	51.0%																											
<b>2018</b>	28.1%	33.4%	41.3%	49.8%																											
<b>2019</b>	28%	42.7%	39.4%	49.7%																											
<b>2020</b>	27%	48.4%	40.1%	51.5%																											
<b>2021</b>	28.1%	47.5%	41%	53.4%																											

<b>Mesure 4.3.2</b>	
<b>Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des formations "égalité" à l'attention des divers responsables hiérarchiques	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Des formations à l'égalité sont organisées dans le cadre des ateliers destinés aux cadres du personnel administratif et technique de l'UNIL. A titre d'exemples, les ateliers suivants ont été proposés au cours des dernières années :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Agir pour l'égalité en tant que responsable d'équipe » en 2018 ;</li> <li>• « Recrutement : comment favoriser un processus égalitaire ? » en 2019 ;</li> <li>• « Management inclusif à l'UNIL : rôle des cadres, enjeux et bonnes pratiques » en 2020.</li> </ul> <p>Diverses vidéos et brochures de sensibilisation aux biais de genre dans le recrutement ont été créées et largement diffusées, notamment au sein des commissions de recrutement des professeures et professeurs. Des formations en ligne et en présentiel offertes aux responsables hiérarchiques ont également traité de thématiques telles que le langage et la communication inclusifs, la sensibilisation au racisme ou la prévention du harcèlement.</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

**Objectif 4.4 Gérer la croissance et la transformation des sites du campus de l'UNIL**

Cet objectif « concerne la conduite des développements immobiliers engagés sur les divers sites de l'UNIL. Ces chantiers d'envergure, dont plusieurs seront finalisés d'ici 2022, ont la particularité de devoir être conduits sur des sites vivants et actifs » (Plan stratégique UNIL 2017-2022) au travers de deux mesures.

<b>Mesure 4.4.1</b>	
<b>Accompagner les développements immobiliers en préservant la qualité de vie sur les sites</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures d'accompagnement proposées aux utilisateurs des sites	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>La période sous revue a été caractérisée par une intense activité de développement du campus. Le Schéma directeur des hautes écoles vaudoises (SDHE), adopté en 2020 constitue le fil rouge pour le développement urbanistique futur du campus. Son contenu a été intégré dans le Plan directeur intercommunal de l'Ouest lausannois validé par le Conseil d'Etat au printemps 2021.</p> <p>En 2018, l'UNIL a inauguré le bâtiment Agora dédié à la recherche sur le cancer. Une autre réalisation immobilière majeure de la période sous revue a été le bâtiment Vortex (voir mesure 4.4.2). L'agrandissement du bâtiment Unithèque dont la mise en service est prévue dès 2024 est un projet infrastructures d'importance lancé pendant la période sous revue. A une autre échelle, le bâtiment « Villanova » issu de la transformation d'une villa au sud du bâtiment Biophore, accueille les bureaux du HUB Entrepreneuriat et innovation depuis l'automne 2022. Des travaux d'agrandissement du bâtiment Génopode ont également été planifiés (et lancés en 2022) pour héberger le laboratoire de cryo-microscopie du Centre d'imagerie Dubochet, en attendant la construction d'un bâtiment Sciences de la Vie (SDLV) qui hébergera notamment le Centre de cryo-microscopie électronique commun à l'EPFL et à l'UNIL. Enfin, un concours d'architecte pour la réalisation d'un nouveau bâtiment destiné à la Faculté HEC a été remporté en 2021 (bâtiment « Charlie »), alors qu'un autre concours de conception-réalisation d'une centrale de chauffe devant permettre à l'UNIL de se passer d'énergies fossiles pour son chauffage a été lancé.</p> <p>L'UNIL a en outre été active dans la rénovation et l'amélioration énergétique du parc immobilier, notamment en application du premier crédit-cadre visant la mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique touchant l'ensemble du parc immobilier de l'UNIL octroyé par le Grand Conseil pour les années 2019-2023. L'agrandissement de la station de pompage d'eau du lac exploitée conjointement avec l'EPFL a également été entreprise.</p>	La mesure a été réalisée.

<b>Mesure 4.4.2</b>	
<b>Planifier et mettre en œuvre la transition du site de Dorigny vers un fonctionnement 24/7</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan des mesures assurant la transition vers un campus 24/7	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Le campus de Dorigny a véritablement commencé à fonctionner 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 avec l'emménagement d'étudiantes et étudiants dans les 712 logements du bâtiment Vortex. Malgré quelques retards dus à la pandémie, l'aménagement des locaux commerciaux et associatifs, ainsi que des 76 appartements pour hôtes académiques, a pu être réalisé en 2020. Durant tout le mois de septembre 2020, l'UNIL a accueilli le collectif artistique « Ici-même » pour une résidence dans le bâtiment Vortex afin d'accompagner l'arrivée des premiers habitants. Cette expérience a permis de tisser des liens avec les riverains, notamment au travers du Service de la cohésion sociale de la Commune de Chavannes-près-Renens.</p>	La mesure a été réalisée.

Depuis l'automne 2020, un nouveau lieu de restauration au rez-de-chaussée du bâtiment a pu être ouvert, ainsi qu'un bar en toiture. Début 2021, l'ensemble des surfaces commerciales ont pu être affectées : un coiffeur et un kiosque sont venus compléter l'offre à côté de l'épicerie coopérative et la boulangerie. La crèche du Vortex a également accueilli ses premiers utilisateurs à la rentrée de septembre 2021.	
---	--

**Objectif 4.5 Favoriser les collaborations interinstitutionnelles**

Cet objectif et les mesures afférentes, ajoutées par le Grand Conseil le 26 mars 2019, visent à encourager les échanges, non seulement entre les hautes écoles suisses, mais aussi à l'international.

<b>Mesure 4.5.1</b>	
<b>Renforcer les liens avec les hautes écoles suisses</b>	
<b>Critères</b>	
Bilan du renforcement des liens entre les hautes écoles suisses	
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>
<p>Les collaborations interinstitutionnelles font partie du fonctionnement structurel de l'UNIL, notamment celles avec l'EPFL et dans le cadre du Triangle azur (avec l'UNINE et l'UNIGE) qui sont nombreuses. Au cours de la période sous revue, l'UNIL a développé ces partenariats et étendu la dynamique de collaborations à d'autres institutions.</p> <p>En 2021, deux importants projets de collaboration avec l'EPFL ont vu le jour. D'une part, le CLIMACT (« Centre d'action sur les impacts du changement climatique ») vise à réunir les compétences des deux institutions pour étudier à la fois les impacts environnementaux du changement et ses conséquences sociales. En 2021, dix projets ont été lancés et 350'000 CHF de fonds de recherche accordés. La Faculté des géosciences et de l'environnement de l'UNIL et l'EPFL ont recruté cinq professeures et professeurs en 2021, dans ce domaine.</p> <p>D'autre part, le « Centre d'imagerie Dubochet » (DCI), qui implique aussi l'UNIGE, abrite le nouveau laboratoire de cryo-microscopie dirigé par le Prof. Stahlberg dont l'engagement est financé conjointement par l'UNIL et l'EPFL. L'achat de l'un des microscopes électroniques dont est doté le centre a été possible grâce aux soutiens financiers de la Fondation d'aide sociale et culturelle de la Loterie Romande et du Canton de Vaud.</p> <p>On peut aussi relever la création d'« Entreprise for Society » (E4S) en collaboration avec l'EPFL et l'IMD qui poursuit l'objectif de former les cadres de demain aux défis de la durabilité et de la responsabilité sociale, tout en tirant parti de la numérisation. Un master en Management durable a vu le jour dans ce cadre à la rentrée 2021.</p> <p>En janvier 2020, l'UNIL a en outre rejoint le Swiss Polar Institute financé par le SEFRI dont étaient déjà membres l'EPFL, l'ETHZ et l'Université de Berne.</p> <p>D'autres projets interinstitutionnels d'envergure ont été lancés durant la période sous revue, comme le Centre Coordonné de Compétences Cliniques (C4) commun aux deux Hautes écoles spécialisées de santé vaudoises (HESAV et La Source), au CHUV et à l'UNIL, dont la mise en service est prévue pour 2026 (Crédit adopté par le Conseil d'Etat le 14 juin 2022).</p> <p>Les liens avec les hautes écoles suisses ont également été renforcés par le biais de projets de recherche, tels que le NCCR Microbiomes basé à l'UNIL et auquel participent non seulement des chercheuses et chercheurs de l'UNIL et du CHUV, mais aussi de deux écoles polytechniques fédérales et des Universités de Berne et Zurich. Un autre exemple est l'infrastructure SWISSUbase, qui conçoit une solution nationale et interdisciplinaire pour l'archivage de données de recherche (voir mesure 2.1.1). Développée par l'UNIL, l'UZH et</p>	<p>La mesure a été réalisée.</p>

FORS depuis 2018, elle bénéficie d'un financement de la faîtière des hautes écoles swissuniversities.	
---	--

<b>Mesure 4.5.2</b>																			
<b>Encourager les échanges internationaux pour les étudiants et les doctorants</b>																			
<b>Critères</b>																			
Bilan des mesures d'encouragement en matière d'échanges internationaux pour les étudiants et les doctorants																			
<b>Réalisations</b>	<b>Appréciation</b>																		
<p>Le nombre de conventions d'échanges internationaux a poursuivi sa croissance régulière au cours de la période sous revue. En 2021, plus de 400 accords SEMP (<i>Swiss European Mobility Programmes</i>) qui soutiennent la mobilité des étudiantes et étudiants et des enseignantes et enseignants, en raison de la non-participation de la Suisse depuis 2014 au programme Erasmus de l'UE) sont arrivés à échéance et ont dû être renouvelés un à un par le Service des relations internationales.</p> <p>La crise sanitaire a néanmoins freiné la dynamique d'internationalisation de l'UNIL, notamment la mobilité estudiantine (IN et OUT) comme l'atteste le tableau ci-dessous.</p> <p><b>Etudiants en mobilité internationale entre 2017 et 2021</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016-17</th> <th>2017-18</th> <th>2018-19</th> <th>2019-20</th> <th>2020-21</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mobilité IN</td> <td>415</td> <td>460</td> <td>443</td> <td>393</td> <td>214</td> </tr> <tr> <td>Mobilité OUT</td> <td>446</td> <td>483</td> <td>512</td> <td>495</td> <td>248</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source : RG UNIL. Ces chiffres ne prennent pas en compte la mobilité des étudiantes et étudiants au sein d'Universités suisses.</p> <p>Concernant la mobilité des doctorantes et doctorants, l'UNIL a mis en place, en janvier 2021, le nouvel instrument de financement Mobi.Doc destiné à la mobilité doctorale pour pallier la disparition de l'instrument Doc.Mobility du FNS (qui limite désormais son financement de la mobilité aux doctorantes et doctorants engagés sur des projets FNS). Les deux premières mises au concours ont débouché sur l'octroi de 15 bourses et un subside en 2021.</p> <p>La Direction de l'UNIL continue d'encourager et de soutenir l'organisation de nouvelles écoles d'été et d'hiver internationales chaque année. Après l'organisation de 7 programmes de ce type en 2018 et 5 en 2019, celles prévues en 2020 ont dû être annulées. En 2021, 10 écoles d'hiver ou d'été ont eu lieu, dont 6 en ligne et 4 en comodal.</p> <p>Au printemps 2020, l'UNIL a également adhéré au <i>Worldwide Universities Network</i> WUN, un réseau de 23 universités de haut niveau axé sur les collaborations en matière de recherche. Cette participation ouvre à l'UNIL de nouvelles possibilités de collaborations dans le cadre d'appels à projets du réseau et de mobilité des doctorantes et doctorants.</p>		2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	Mobilité IN	415	460	443	393	214	Mobilité OUT	446	483	512	495	248	La mesure a été réalisée.
	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21														
Mobilité IN	415	460	443	393	214														
Mobilité OUT	446	483	512	495	248														

## 4. Aspects financiers

### 4.1 Prévisions

Pour mettre en œuvre les objectifs du Plan stratégique 2017-2022 de l'Université, l'Exposé des motifs et projet de décret (EMPD) adopté par le Grand Conseil le 26.03.2019 y relatif, projetait une augmentation des charges de l'UNIL annuelle de CHF 3.975 millions en moyenne pendant la période 2017-2022, soit un montant total de CHF 15.9 millions. L'hypothèse concernant le financement de ces coûts supplémentaires était basée sur la structure de financement de l'Université et prévoyait un accroissement de sa subvention cantonale à hauteur de 63% des coûts du Plan stratégique, soit une augmentation de CHF 10 millions sur la période 2019-2022. La différence, soit les 37% restants (CHF 5.9 millions), devait être couverte par la croissance des autres produits du budget ordinaire de l'Université, principalement les subventions de la Confédération et les produits de l'Accord intercantonal universitaire (AIU).

Comme le budget 2018 avait déjà été déterminé lors de l'adoption du Plan stratégique par le Grand Conseil, les estimations présentées dans l'EMPD débutaient à partir de 2019.

Le tableau ci-dessous récapitule les conséquences financières projetées du Plan stratégique 2017-2022.

#### Conséquences financières du Plan stratégique 2017-2022 sur les comptes de l'UNIL pour 2019 à 2022 (en millions de CHF)

Prévisions	2019	2020	2021	2022	Total 2019-2022
<b>Croissance des charges projetée pour la mise en œuvre du Plan stratégique</b>	2.4	3.9	4.4	5.2	15.9
Part de cette croissance couverte par la subvention cantonale	1	2.5	3	3.5	10
Part de cette croissance couverte par d'autres produits (LEHE et AIU)	1.4	1.4	1.4	1.7	5.9

Source : D'après l'EMPD du 26 mars 2019 sur le Plan stratégique 2017-2022 de l'UNIL

### 4.2 Réalisations

Conformément à ce qui avait été mentionné dans l'EMPD du 26.03.2019, les ressources ont été distribuées prioritairement pour la mise en œuvre de certains objectifs, qui nécessitent de par leur nature des moyens financiers supplémentaires. C'est ainsi que la poursuite de l'adaptation aux besoins des capacités de former conjuguée à l'exigence de garantir la qualité de l'enseignement (objectif 1.1 de l'axe 1) ainsi que le développement d'une recherche de pointe dans tous les domaines (objectif 2.2 de l'axe 2) ont bénéficié de la plus grande part de ces montants.

Globalement, la réalisation est en ligne avec ce qui avait été imaginé au moment de l'adoption du Plan stratégique 2017-2022 de l'UNIL, comme l'atteste le tableau ci-après avec le détail des montants structurels attribués.

**Ensemble des montants structurels attribués par l'UNIL entre 2017 et 2021 par objectifs prioritaires du Plan stratégique 2017-2022 (montants en milliers de CHF)**

Objectifs prioritaires	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Axe 1 : L'enseignement</b>	<b>1'460</b>	<b>1'350</b>	<b>1'380</b>	<b>1'360</b>	<b>1'100</b>
1.1 Assurer l'excellence de l'enseignement universitaire et les conditions de réussite		1'300	1'380	1'360	1'100
1.2 Faciliter l'accès aux études		0	0	0	0
1.3 Valoriser les acquis d'un parcours universitaire pour le monde du travail		50	0	0	0
<b>Axe 2 : La recherche</b>	<b>300</b>	<b>700</b>	<b>2'030</b>	<b>930</b>	<b>1'120</b>
2.1 Valoriser une recherche de haute qualité		300	200	210	400
2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines		400	1'830	720	720
<b>Axe 3 : Les liens avec la société</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>120</b>	<b>660</b>	<b>1'150</b>
3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité		0		0	500
3.2 Renforcer l'engagement de l'UNIL pour un apprentissage tout au long de la vie active		0	0	0	100
3.3 Renforcer l'UNIL dans son rôle d'acteur et partenaire de la société		0	0	150	400
3.4 Contribuer au renforcement du pôle vaudois de formation et recherche dans la santé		0	120	510	150
<b>Axe 4 : La politique institutionnelle</b>	<b>1'540</b>	<b>450</b>	<b>470</b>	<b>50</b>	<b>450</b>
4.1 Favoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre		0	100	0	150
4.2 Développer la politique de relève scientifique		100	110	0	200
4.3 Consolider la politique égalité		150	50	50	100
4.4 Gérer la croissance et la transformation des sites du campus de l'UNIL		200	210	0	0
4.5 Renforcer les collaborations interinstitutionnelles		0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3'500</b>	<b>2'500</b>	<b>4'000</b>	<b>3'000</b>	<b>3'820</b>

Sources : Rapports de gestion UNIL 2017 à 2021. Le rapport de gestion 2017 a été rédigé pendant la phase de transition entre les deux plans stratégiques 2012-2017 et 2017-2022 sur la base du Plan stratégique 2012-2017, raison pour laquelle les montants attribués pour les mesures du Plan stratégique 2017-2022 n'ont pas pu être renseignés (seuls les montants attribués par axe ont été renseignés).

Lorsque l'on examine l'évolution des financements du budget « Etat » (budget ordinaire) de l'UNIL entre 2017 et les comptes 2022, on constate une augmentation particulière des montants en provenance des autres cantons au titre de l'AIU (+10.6 mios/+17%) ainsi que de la subvention fédérale de base au titre de la LEHE (+9.4 mios/+10%). Ces évolutions sont notamment le reflet de la forte croissance du nombre d'étudiantes et d'étudiants sur cette période.

Dans le même temps, la subvention cantonale a augmenté de 23.9 millions dont 7,4 millions au titre de la mise en œuvre du Plan stratégique. Cette augmentation inférieure au montant de 10 millions projeté lors de l'élaboration de l'EMPD résulte aussi de l'évolution des autres financements (AIU et LEHE).

Globalement, les engagements financiers pour la mise en œuvre du Plan stratégique sont conformes avec ce qui avait été imaginé au moment de l'adoption du Plan stratégique 2022-2027, si l'on prend en compte l'ensemble des sources de financement de l'UNIL (subvention cantonale et autres produits LEHE et AIU).

## 5. Annexes

### Annexe 1 : Liste des abréviations

AIU	Accord intercantonal universitaire
C4	Centre Coordonné de Compétences Cliniques
CAS	Certificate of advanced studies
CDAC	Conférence des chefs de service et délégués aux affaires culturelles
CDD	Centre de compétences en durabilité (auparavant CID)
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CIRE	Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éthique
CIRM	Centre interdisciplinaire de recherche sur la montagne
CIRS	Centre interdisciplinaire de recherche sur le sport
CSE	Centre de soutien à l'enseignement de l'UNIL
DCI	Dubochet Center for Imaging
DEF	Département de l'enseignement et de la formation professionnelle
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DhCenter	Centre des humanités digitales UNIL-EPFL
DMP	Data management plan
E4S	Entreprise for Society (centre UNIL-EPFL-IMD)
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ERC	European research council
ESC	Ecole des sciences criminelles
ETHZ	Ecole polytechnique fédérale de Zurich
FBM	Faculté de biologie et de médecine de l'UNIL
FCUE	Formation continue EPFL-UNIL
FDCA	Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'UNIL
FGSE	Faculté des géosciences et de l'environnement de l'UNIL
FIP	Fonds d'innovation pédagogique de l'UNIL
FIT	Fondation pour l'innovation technologique
FNS	Fonds national suisse
FORS	Fondation suisse pour la recherche en sciences sociales
FTSR	Faculté de théologie et de sciences des religions de l'UNIL
HEC	Faculté des hautes écoles commerciales de l'UNIL
HEP	Haute école pédagogique

HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
ISSUL	Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne
JOJ	Jeux olympiques de la jeunesse
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités
LEHE	Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles
LICR	Institut Ludwig de recherche sur le cancer
Lives	Centre interdisciplinaire de recherche parcours de vie
LON	Learning outcomes numériques
LUL	Loi sur l'Université de Lausanne
MAS	Master of advanced studies
MOOCs	Massive open online courses
NCCR	National Center of Competence in Research
NQF	Cadre national de qualifications
PACTT	Powering academia-industry collaborations and technology transfer
PAT	personnel administratif et technique
PULS	Portfolio de l'Université de Lausanne pour les skills
RFin-LUL	Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur l'Université
RLUL	Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne
SCMS	Service Culture et Médiation scientifique
ScS	Domaine des sciences sociales
SDHE	Schéma directeur des hautes écoles vaudoises
SDLV	bâtiment Sciences de la Vie
SEMP	Swiss European Mobility Programme
SERVAL	Serveur académique lausannois
SOC	Service d'orientation et de carrières de l'Université de Lausanne
SPHN	Swiss Personalized Health Network
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques de l'UNIL
UNIBE	Université de Berne
UNICA	Réseau des universités des capitales européennes
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
UZH	Université de Zurich
VAE	Validation des acquis de l'expérience
WUN	Worldwide Universities Network

## Annexe 2 : Récapitulatif des objectifs, mesures et critères du Plan stratégique de l'UNIL 2017-2022, tel qu'adopté par le Grand Conseil le 26.03.2019

### Axe 1 - ENSEIGNEMENT : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>1.1</b> Assurer l'excellence de l'enseignement universitaire et les conditions de réussite	<b>1.1.1</b> Répondre à l'évolution démographique tout en veillant à l'encadrement des étudiants	- Bilan de l'évolution du nombre d'enseignants par rapport au nombre d'étudiants
	<b>1.1.2</b> Développer les modes d'enseignement centrés sur l'étudiant	- Bilan des mesures contribuant au " <i>student centered learning</i> "
	<b>1.1.3</b> Encourager l'acquisition des compétences transverses nécessaires à la transition numérique	- Bilan des mesures encourageant les compétences transverses touchant au numérique
	<b>1.1.4</b> Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)	- Bilan de la qualité des examens de divers cursus et des mesures consécutives
<b>1.2</b> Faciliter l'accès aux études	<b>1.2.1</b> Encourager l'accès aux études à des populations peu représentées	- Bilan des mesures visant à encourager les populations peu représentées à suivre des études universitaires
	<b>1.2.2</b> Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)	- Bilan des mesures visant à étendre les procédures de VAE
<b>1.3</b> Valoriser les acquis d'un parcours universitaire pour le monde du travail	<b>1.3.1</b> Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs	- Bilan des mesures de promotion des formations universitaires auprès de divers acteurs du marché de l'emploi
	<b>1.3.2</b> Valoriser les acquis d'un parcours universitaire auprès des étudiants	- Bilan des mesures de sensibilisation du personnel d'enseignement et des étudiants aux <i>learning outcomes</i>
	<b>1.3.3</b> Favoriser les contacts entre les étudiants et le réseau des anciens étudiants (ALUMNIL)	- Bilan des occasions de rencontre entre <i>alumni</i> et étudiants

### Axe 2 - RECHERCHE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>2.1</b> Valoriser une recherche de haute qualité	<b>2.1.1</b> Garantir la transparence de la recherche ainsi que l'accès sécurisé aux données et aux résultats	- Proportion d'articles scientifiques de l'UNIL publiés en <i>open access</i> - Bilan des mesures visant la gestion, la protection et la mise à disposition des données de recherche

	<p><b>2.1.2</b> Garantir une éthique de la recherche</p>	- Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche
	<p><b>2.1.3</b> Intensifier la valorisation et la communication des résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique</p>	- Bilan de la couverture médiatique et de la visibilité de la recherche à l'UNIL
<p><b>2.2</b> Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines</p>	<p><b>2.2.1</b> Renforcer les mesures de soutien aux activités de recherche dans les facultés</p>	- Développement d'un outil de gestion centralisé des projets de recherche - Bilan des mesures de soutien
	<p><b>2.2.2</b> Promouvoir la culture et la pratique de l'interdisciplinarité</p>	- Bilan des mesures de promotion de l'interdisciplinarité - Nombre de projets interdisciplinaires
	<p><b>2.2.3</b> Encourager la recherche sur la transition numérique</p>	- Bilan des mesures de promotion de la recherche sur le numérique

**Axe 3 – LIENS A LA SOCIETE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation**

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<p><b>3.1</b> Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité</p>	<p><b>3.1.1</b> Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus</p>	- Bilan des mesures de transmission d'une culture de base en matière de durabilité au sein de la communauté de l'UNIL
	<p><b>3.1.2</b> Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère</p>	- Détermination d'objectifs chiffrés - Evolution de la consommation des ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL
	<p><b>3.1.3</b> Renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité</p>	- Bilan des mesures pour renforcer le positionnement national et international de l'UNIL en matière de durabilité - Bilan des projets de recherche et de recherche-action et des événements en lien avec la durabilité
<p><b>3.2</b> Renforcer l'engagement de l'UNIL pour un apprentissage tout au long de la vie active</p>	<p><b>3.2.1</b> Optimiser l'adéquation de l'offre en formation continue aux nouveaux besoins, notamment en matière de numérique, en coordination avec les autres HE vaudoises</p>	- Bilan de l'adaptation de l'offre
	<p><b>3.2.2</b> Favoriser l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes, notamment en vue de réorientations et de requalifications</p>	- Bilan des mesures visant l'adaptation des formats à un public en évolution

<b>3.3</b> <b>Renforcer l'UNIL dans son rôle d'acteur et partenaire de la société</b>	<b>3.3.1</b> Poursuivre le développement de la médiation scientifique	- Bilan des mesures et projets de médiation scientifique
	<b>3.3.2</b> Encourager la recherche et l'innovation responsable en partenariat avec des groupes constitués de la société civile et des collectivités publiques	- Bilan des mesures de soutien aux projets impliquant la société civile et les collectivités publiques
	<b>3.3.3</b> Positionner l'UNIL comme un partenaire de la vie culturelle et sportive, notamment en collaboration avec les institutions cantonales	- Bilan des collaborations avec des institutions cantonales - Bilan des contributions à des grands projets régionaux
<b>3.4</b> <b>Contribuer au renforcement du pôle vaudois de formation et recherche dans la santé</b>	<b>3.4.1</b> Contribuer à répondre aux besoins de formation en santé en collaboration avec les autres acteurs de la formation	- Nombre et type de diplômes délivrés dans le domaine de la santé
	<b>3.4.2</b> Renforcer les partenariats stratégiques au sein de la place académique vaudoise dans le domaine de la santé	- Bilan des mesures et des projets de collaboration

**Axe 4 - POLITIQUE INSTITUTIONNELLE : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation**

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>4.1</b> <b>Favoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre</b>	<b>4.1.1</b> Encourager la créativité et l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et le personnel d'enseignement	- Bilan des mesures d'encouragement à la créativité et à l'entrepreneuriat auprès des étudiants et du personnel d'enseignement
<b>4.2</b> <b>Développer la politique de relève scientifique</b>	<b>4.2.1</b> Renforcer la qualité de l'encadrement scientifique des doctorants et des postdoctorants	- Bilan de l'offre d'ateliers pour les encadrants scientifiques, les doctorants et les postdoctorants
	<b>4.2.2</b> Poursuivre l'accompagnement des doctorants et des postdoctorants dans le choix et le développement de leur carrière	- Bilan des mesures "carrière" à l'attention des doctorants et des postdoctorants
<b>4.3</b> <b>Consolider la politique d'égalité</b>	<b>4.3.1</b> Renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite	- Bilan de la représentation des femmes dans les fonctions de conduite
	<b>4.3.2</b> Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite	- Bilan des formations "égalité" à l'attention des divers responsables hiérarchiques

<b>4.4</b> <b>Gérer la croissance et la transformation des sites du campus de l'UNIL</b>	<b>4.4.1</b> Accompagner les développements immobiliers en préservant la qualité de vie sur les sites	- Bilan des mesures d'accompagnement proposées aux utilisateurs des sites
	<b>4.4.2</b> Planifier et mettre en œuvre la transition du site de Dorigny vers un fonctionnement 24/7	- Bilan des mesures assurant la transition vers un campus 24/7
<b>4.5</b> <b>Favoriser les collaborations interinstitutionnelles<sup>5</sup></b>	<b>4.5.1</b> Renforcer les liens avec les hautes écoles suisses	- Bilan du renforcement des liens entre les hautes écoles suisses
	<b>4.5.2</b> Encourager les échanges internationaux pour les étudiants et les doctorants	- Bilan des mesures d'encouragement en matière d'échanges internationaux pour les étudiants et les doctorants

<sup>5</sup> Cet objectif a été ajouté par le Grand Conseil lors du premier débat.

## Annexe 3 : Références

- Exposé des motifs et projet de décret du 9 mai 2018 sur le Plan stratégique 2017-2022 de l'UNIL
- Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) du 6 juillet 2004
- Règlement d'application de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RLUL) du 18 décembre 2013
- Règlement d'application des dispositions financières de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RFin-LUL) du 15 février 2012
- UNIL (2018). Rapport de gestion 2017
- UNIL (2019). Rapport de gestion 2018
- UNIL (2020). Rapport de gestion 2019
- UNIL (2021). Rapport de gestion 2020
- UNIL (2022). Rapport de gestion 2021