



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

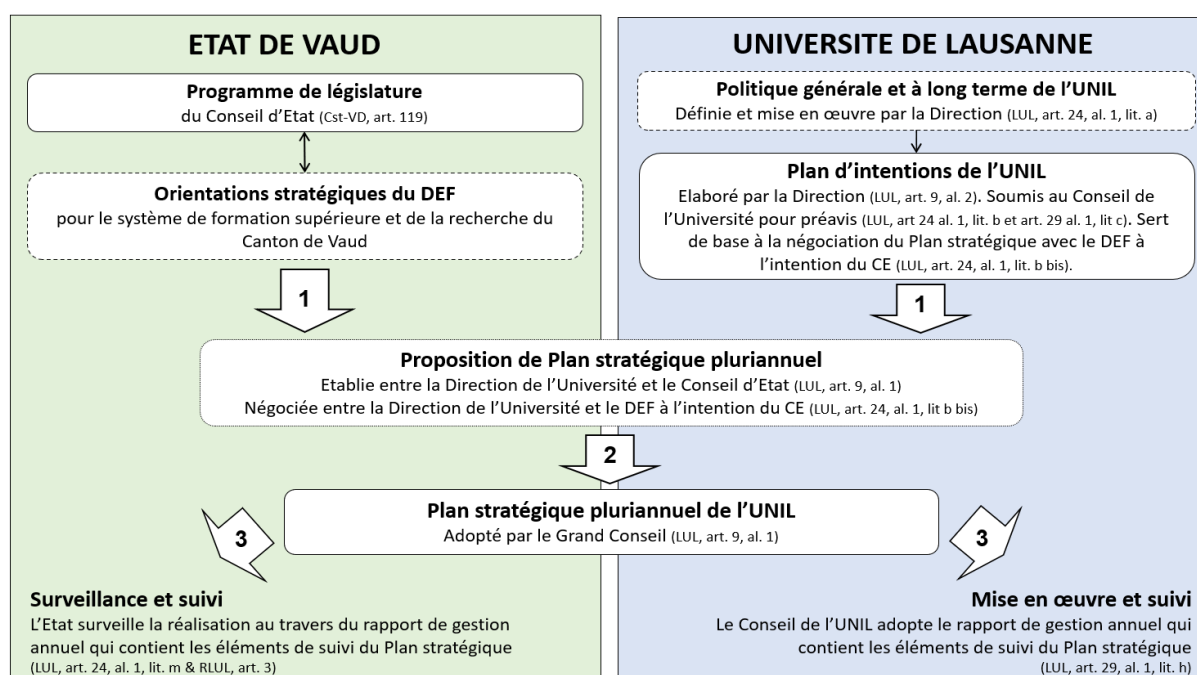
Une fois négociée, la proposition de Plan stratégique du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

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*¹, 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 consécutive 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.

¹ 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 HES¹ 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 système². 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^{er} 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 faîtière, opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2015 avec l'entrée en vigueur de la LEHE. Dans sa Planification stratégique 2025–2028³, 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.

¹ 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.

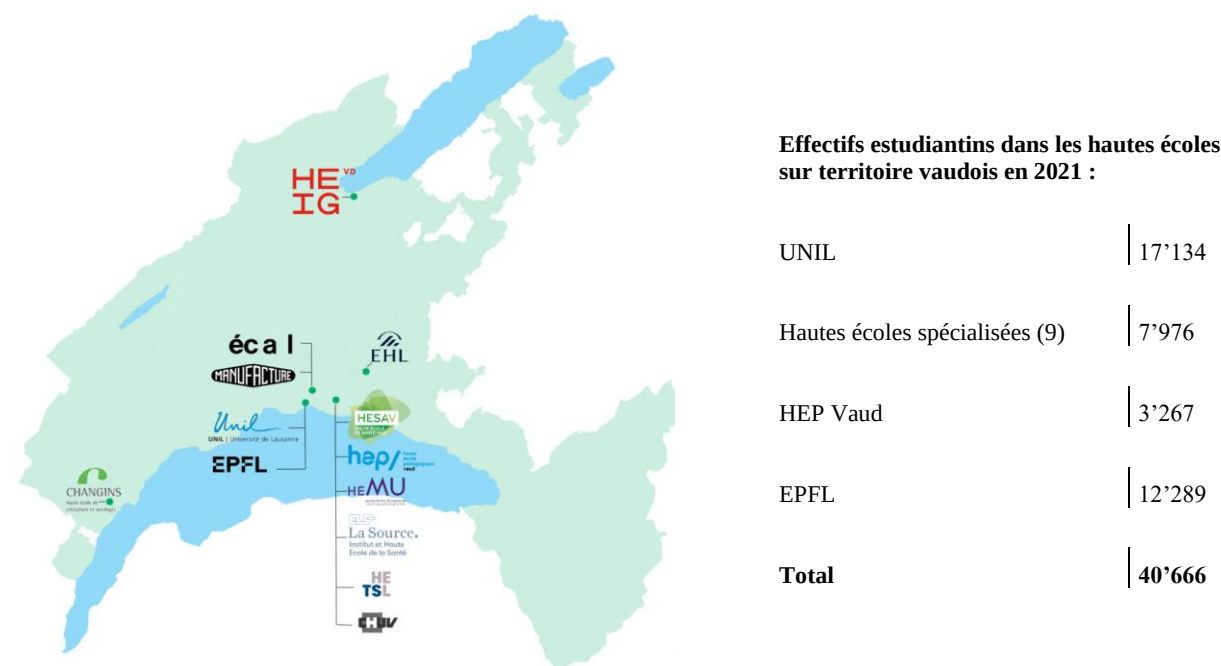
² Le Canton de Vaud est en quelque sorte le précurseur de la LEHE, puisque depuis 2005, au niveau politique, toutes les hautes écoles relèvent du même service, la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES).

³ 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 Award¹. 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 région². 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.

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

² 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'innovation¹ 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'innovation² 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 Newsweek³. 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.

¹ Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), *Indice Mondial de l'Innovation : Résumé*, 2022.

² Commission européenne, *European Innovation Scoreboard 2022 and Regional Innovation Scoreboard 2021*, septembre 2022

³ 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.

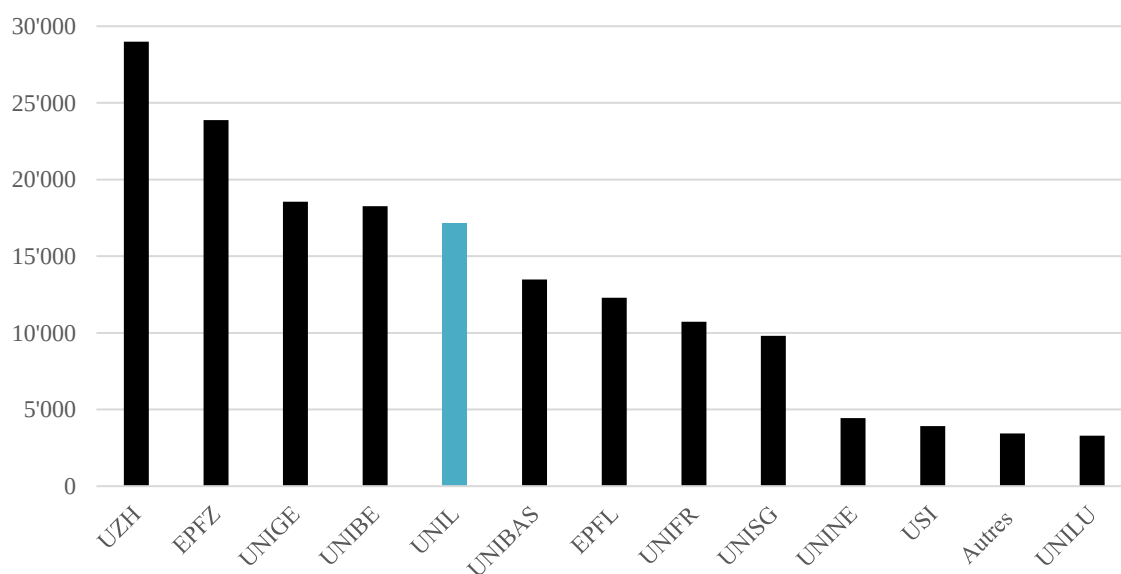
Toujours dans le domaine des sciences de la vie, le prix Nobel de chimie octroyé en 2017 au Professeur honoraire Jacques Dubochet et l'inauguration consécutive, en 2021, du « Dubochet Center for Imaging » nous rappellent l'excellence de la place académique vaudoise. Cette plateforme, unique en Suisse 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)¹

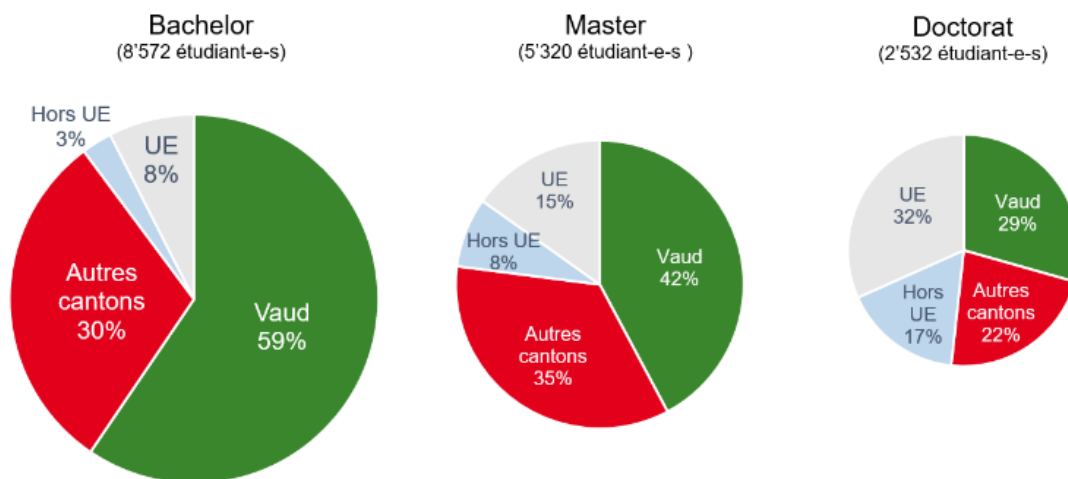
Hautes écoles universitaires (HEU)	2010–2011		2021–2022		Croissance 2010–2021
	Effectifs	HEU/CH	Effectifs	HEU/CH	
Université de Bâle (UNIBAS)	12'367	9%	13'486	8%	9%
Université de Berne (UNIBE)	14'442	11%	18'251	11%	26%
Université de Fribourg (UNIFR)	9'651	7%	10'724	6%	11%
Université de Genève (UNIGE) ²	15'666	12%	18'560	11%	18%
Université de Lausanne (UNIL)	12'066	9%	17'134	10%	42%
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 ²	695	1%	3'438	2%	
EPF Lausanne	7'980	6%	12'289	7%	54%
EPF Zurich	15'984	12%	23'886	14%	49%
Total (y compris EPF)	131'494		168'190		28%

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).

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

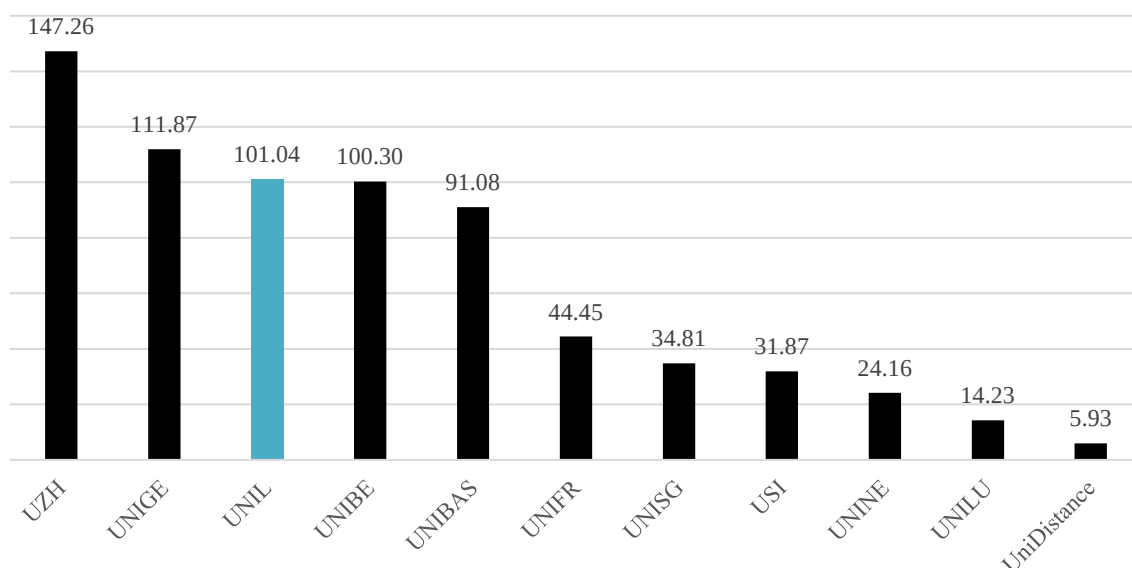
² Les chiffres de l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement (IHEID) sont publiés sous la catégorie « Université de Genève » pour l'année académique 2010-2011 et sous « Autres » pour 2021-2022.

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
Suisse	7'954'662	8'738'791	+ 9.9%	10'015'412	+ 14.6%
Canton de Vaud	725'944	822'968	+ 13.4%	989'228	+ 20.2%
Part vaudoise	9.1%	9.4%	-	9.88%	-
Vaudois-e-s 20-24 ans (% population VD)	47'816 (6.6%)	50'994 (6.2%)	+ 6.6%	57'592 (5.8%)	+ 13%
Vaudois-e-s ≥ 65 ans (% 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 universitaires, seuls 2.3% d'entre eux étaient au chômage en 2021¹ (contre 5.1% de la population active, selon les modes de calcul du Bureau international du travail²).

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 WWF³ 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.

¹ 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.

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

³ 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

Infrastructures planifiées	Site	Échéance prévue	Prochaine étape
Centre Dubochet, CryoTEM (provisoire) Extension Génopode	Dorigny	Juillet 2023	Mise en service
Entretien lourd crédit cadre 2018–2021 Travaux d'entretien (notamment façades, toitures, installations techniques) sur divers bâtiments du campus	Dorigny	Août 2023	Travaux en cours
Unithèque Extension et mise en conformité de l'existant	Dorigny	2024 Mise en service partielle	Mise en service de l'extension
Station de pompage Rénovation et extension	Dorigny	2024	Travaux en cours
Centrale de chauffe Remplacement des installations de production de chaleur	Dorigny	2025	Adoption de l'EMPD Crédit d'ouvrage par le Grand Conseil
Nouveau bâtiment des Sciences de la vie	Dorigny	2026	Dépôt du dossier d'enquête
Nouveaux bâtiments Biopôle (LICR et médecine de précision/immuno-oncologie)	Epalinges	2026	Travaux en cours (LICR) Début du chantier (médecine de précision/immuno-oncologie)
Bugnon 9 et 7a Rénovation des bâtiments du Bugnon 9 et 7a	Bugnon	2028	Etudes préalables
Nouveau bâtiment C4	Bourdonnette	2026	Octroi de l'autorisation de construire
Nouveau bâtiment des Sciences humaines	Dorigny	2028	Avant-projet
Amphipôle Rénovation des ailes du bâtiment	Dorigny	2028	Demande de crédit d'ouvrage
Grands Consommateurs LVLEne Interventions sur divers bâtiments	Dorigny-Bugnon	2030	Demande du crédit d'ouvrage 2 ^e 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. A 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
1.1 Garantir un enseignement de qualité par une stratégie d'amélioration continue et innovante	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
1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par les enjeux de société	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
1.3 Consolider la politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires	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
2.1 Garantir une recherche de haute qualité	2.1.1 Consolider le rayonnement scientifique de l'UNIL et son attractivité internationale	- Bilan des financements externes obtenus (par source et faculté) - Bilan des séjours scientifiques de plus de 3 mois ("in" et "out") - Bilan des activités de l'<i>Institut d'études avancées</i>
	2.1.2 Assurer l'intégrité scientifique de la recherche	- Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche
	2.1.3 Poursuivre la transition vers la science ouverte (<i>Open Science</i>)	- Proportion d'articles scientifiques publiés en <i>Open access</i> - Bilan et mise à jour de la stratégie <i>Open Science</i>
	2.1.4 Optimiser les conditions cadres de la recherche	- Bilan des mesures visant à soutenir l'activité de recherche (temps dédié à la recherche, conditions de travail, soutien administratif, infrastructures) - Bilan des nouveaux financements internes
2.2 Ancrer la recherche dans un dialogue ouvert avec la société	2.2.1 Encourager une recherche interdisciplinaire qui porte sur les grands enjeux de société, notamment les transitions écologique et numérique	- Bilan du soutien aux activités de recherche interdisciplinaire - Bilan de l'activité scientifique en lien avec les transitions écologique et numérique
	2.2.2 Concevoir et expérimenter collectivement des solutions innovantes et partager l'expertise scientifique dans la nouvelle <i>Maison du savoir vivant</i>	- Bilan des projets de recherche participative - Bilan des activités de la <i>Maison du savoir vivant</i>

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 formations continues 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 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
3.1 Consolider la position de l'UNIL comme experte, actrice et référence en matière de transition écologique au niveau local, régional et international	3.1.1 Mettre en œuvre un plan d'action institutionnel de transition écologique avec des objectifs chiffrés et des indicateurs	- Publication d'un plan d'action institutionnel de transition écologique - Monitoring des progrès et diffusion des résultats
	3.1.2 Faire du campus un laboratoire vivant de la transition écologique	- Bilan des initiatives testées sur le campus par la communauté de l'UNIL
	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	- Bilan des mandats d'expertise et des contributions de l'UNIL en matière de transition écologique
3.2 Consolider la position de l'UNIL comme actrice incontournable de la transmission des savoirs au sein de la société	3.2.1 Renforcer, diversifier et promouvoir la médiation scientifique et culturelle	- Bilan des actions de médiation scientifique et culturelle (volume, formats, domaines couverts et participation)
	3.2.2 Encourager et valoriser la communication scientifique au service de la société	- Bilan des mesures visant à promouvoir la communication scientifique - Bilan de la présence des chercheuses et chercheurs de l'UNIL dans l'espace médiatique
3.3 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie active	3.3.1 Adapter le cadre institutionnel pour renforcer la position interne et la visibilité externe de la formation continue	- Bilan des adaptations effectuées par l'UNIL pour renforcer la position interne et la visibilité externe de la formation continue
	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	- Bilan des nouvelles offres dans les domaines stratégiques et monitoring des participations
	3.3.3 Diversifier les modalités d'accès et les formats d'enseignement de la formation continue	- Bilan de la diversification des modalités d'accès et des formats d'enseignement
3.4 Consolider le pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé	3.4.1 Répondre aux besoins de formation en santé et développer les filières de master de pratique avancée en soins infirmiers	- Nombre et types de masters délivrés (médecine, soins infirmiers, sciences de la santé) - Bilan du développement de l'IUFRS
	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	- Bilan du renforcement de la formation interprofessionnelle dans les cursus - Bilan des collaborations avec les institutions partenaires du C4 en vue de promouvoir l'interprofessionnalité
	3.4.3 Renforcer les partenariats stratégiques avec le CHUV et Unisanté dans les domaines de recherche prioritaires	- Bilan des partenariats stratégiques dans les domaines de recherche prioritaires
	3.4.4 Consolider le soutien à l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR) et le développement de l'oncologie	- Reconstitution de la convention quinquennale avec le LICR - Bilan du développement de l'oncologie

3.5 Contribuer à la capacité d'innovation et de développement économique, ainsi qu'au rayonnement du Canton	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
4.1 Soutenir la relève scientifique	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
4.2 Promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux	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
4.3 Déployer la stratégie numérique à l'échelle institutionnelle	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
4.4 Consolider la politique de partenariats à l'échelle régionale, nationale et internationale	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
4.5 Accompagner le développement des campus en limitant l'usage des ressources	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 Dorigny et créer des vies de quartier	- Bilan du développement du campus de Dorigny 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
TOTAL	6.4	7.0	6.4	5.7	25.5

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 avérée 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