EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne

1 PRÉAMBULE

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) transmet le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne (UNIL) au Grand Conseil pour adoption. Résultant des négociations tenues entre le Conseil d'Etat et la Direction de l'Université, il 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 la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC), 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 2017-2022 et de la vision du DFJC 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 signée entre les cantons (Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève et Jura) et le rectorat de la HES-SO et 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 2017-2022. Le chapitre 3 présente le contexte de la formation supérieure. Les conséquences sont exposées au chapitre 4. Quant au chapitre 5 "*plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne*", il constitue le cœur du présent EMPD et c'est ce document qui est soumis au Grand Conseil pour adoption.

2 DÉMARCHE D'ÉLABORATION

Le "plan stratégique pluriannuel 2017-2022 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 dernière détermine les modalités d'organisation des relations entre la Haute école et les autorités politiques, aussi bien le Conseil d'Etat que le Grand Conseil. Le plan stratégique représente les accents stratégiques définis par le 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 (figure 1) :

1. Négociation

Le processus de négociation entre le DFJC, représentant le Conseil d'Etat, et la Direction de l'UNIL se fonde sur le plan d'intentions de l'UNIL. Ce dernier définit la stratégie de la Direction pour la durée de son mandat ; 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 2017-2021 de l'Université de Lausanne ainsi que le rapport du suivi pluriannuel du plan stratégique 2012-2017 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. Adoption

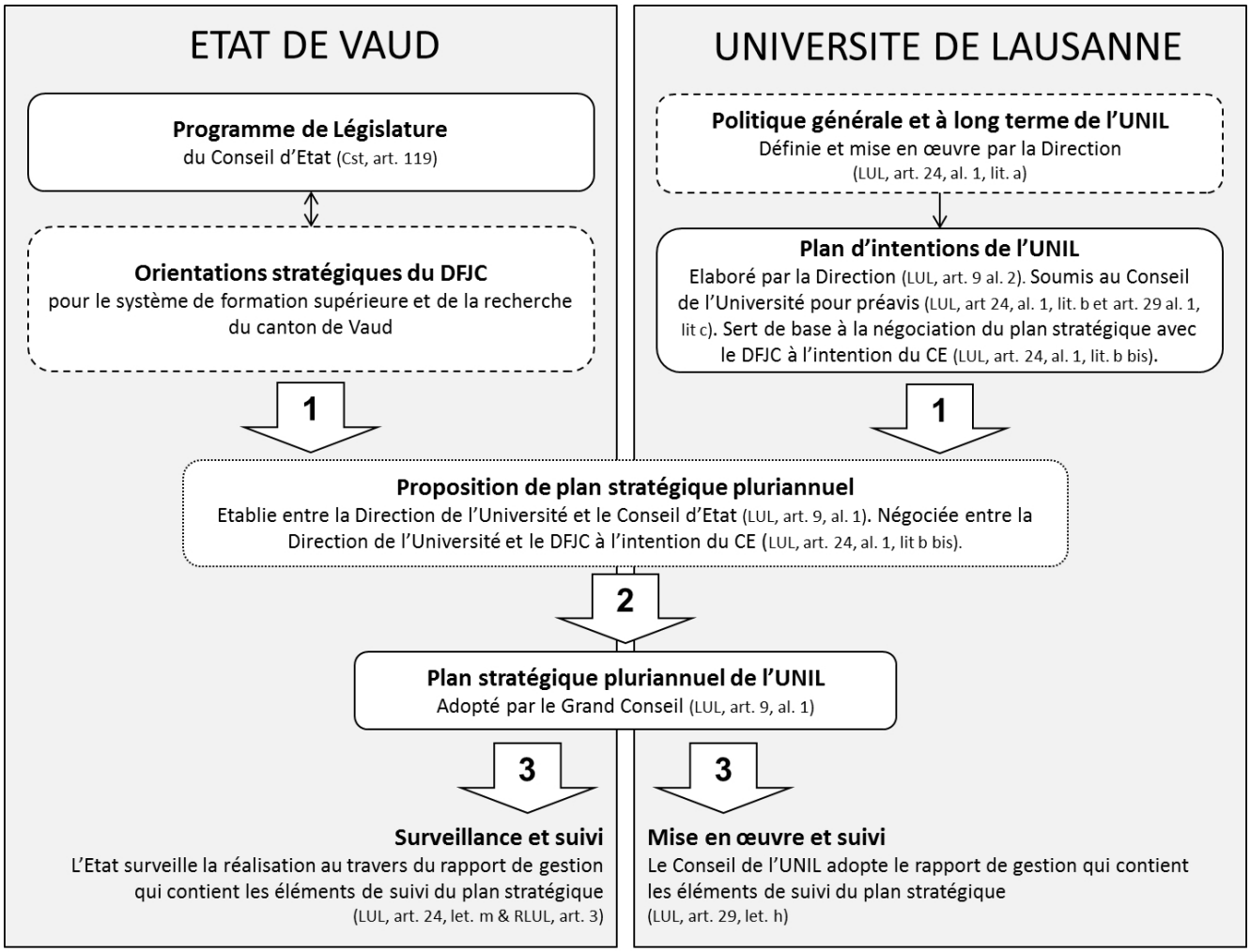
Une fois négociée, la proposition de plan stratégique du Conseil d'Etat est soumise au Grand Conseil pour adoption. C'est le propos du présent EMPD.

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 troisième, après ceux portant sur les périodes 2007-2012 et 2012-2017.

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 SUPÉRIEURE

Le système de la formation supérieure suisse est influencé par les évolutions qui marquent les contextes internationaux, nationaux et cantonaux. Les mutations socio-économiques et l'internationalisation mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte exige plus que jamais que les hautes écoles renforcent leur rôle d'acteur engagé dans la société : d'un côté, soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue, et, d'un autre côté, capables de proposer une recherche disciplinaire et interdisciplinaire responsable, éthique, qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Les quatre missions fondamentales de l'Université, à savoir l'enseignement, la recherche, ainsi que les prestations de services et les liens à la société, sont appelées à répondre à ces contextes en mutations rapides qui marqueront les activités de toutes les hautes écoles durant la prochaine législature.

3.1 Les tendances internationales

A l'échelle mondiale, de nombreux facteurs bousculent les ordres établis et exigent réactivité et créativité. Tout d'abord, les défis globaux - climatiques, environnementaux, énergétiques ou migratoires - ont des impacts qui s'accélèrent à toutes les échelles, que ce soit sur le quotidien de chacun, les modèles de gouvernance locale et mondiale ou 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.

A la fois risque et opportunité, le numérique et les évolutions technologiques sont un autre défi globalisé et un facteur décisif de la métamorphose accélérée des sociétés et des économies. De l'école à la formation continue, la multiplication des canaux d'information, sans contraintes de lieu ni de temps, redéfinit les processus d'apprentissage et modifie les relations entre l'apprenant et l'enseignant. Au niveau du tertiaire, le numérique redéfinit les compétences attendues des diplômés qui entrent sur le marché du travail (comprendre, utiliser, anticiper) ainsi que les modes d'enseigner comme le rôle du temps présentiel, les classes inversées, les formations en ligne ouvertes à tous (*MOOCs)*, les jeux sérieux (*serious games)*, l'apprentissage collaboratif (*social learning)* ou l'enseignement adaptatif qui tient compte de l'individualité des étudiants (*adaptive learning)* par exemple. Ces évolutions auront des impacts sur la formation du personnel d'enseignement et de recherche des hautes écoles, des enseignants de l'école obligatoire et postobligatoire, mais également sur la formation continue et les infrastructures nécessaires pour accompagner ces changements. Pour ce qui est de la 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)*. En prônant des méthodes qui impliquent des représentants de la société (*citizen science*), la mise en commun des données (*open data*) et la publication libre de droits (*open access*), l'*open science* bouscule les modes de production et de diffusion de la recherche. De plus, le numérique ouvre des champs de recherche considérables dans de nombreux domaines et disciplines, des sciences humaines et sociales, aux sciences techniques en passant par le domaine de la santé ou de la médecine.

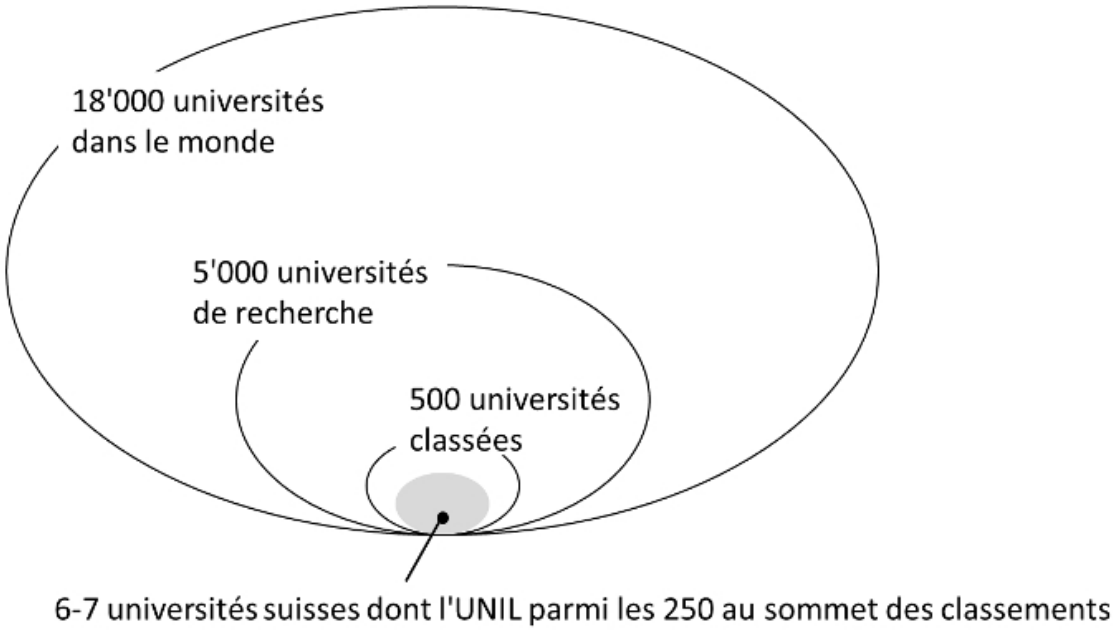
De nombreuses compétences existent au sein des hautes écoles vaudoises et peuvent être développées pour accompagner la transition numérique. On citera notamment à l'UNIL le Département des systèmes d'information de la Faculté des HEC et celui de Biologie computationnelle de la Faculté de Biologie et de Médecine, la Fondation suisse pour la recherche en science sociale et l'Institut suisse de bioinformatique, ainsi que le Collège des humanités digitales créés par l'UNIL et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). A la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD), on peut relever les équipes de l'Institut des technologies de l'information et de la communication, avec notamment une expertise reconnue dans le domaine de la cybersécurité. Quant à la HEP Vaud, elle héberge un Centre de soutien à l'e-learning ainsi qu'une unité d'enseignement et de recherche dédiée aux médias et aux technologies de l'information et de la communication, spécialisée dans les aspects techniques, pédagogiques, didactiques et éthiques du numérique dans l'éducation. Enfin, l'EPFL dispose de nombreux laboratoires de pointe dans ce domaine ; les collaborations avec les autres hautes écoles du canton se sont développées ces dernières années.

Les équilibres internationaux, qu'ils soient politiques ou académiques, sont actuellement en cours de redéfinition. Ils vont directement affecter les hautes écoles dans leur développement. Chercheurs et étudiants sont le principal moteur de la qualité académique et la compétition pour les recruter est vive, et ce à l'échelle mondiale. Or, ceux-ci sont très mobiles et sensibles aux politiques migratoires des états qui conditionnent leurs possibilités d'installation et d'accès aux financements nécessaires à leur recherche. Ainsi l'attractivité d'une institution et d'un système national de formation supérieure peut rapidement être affectée par des incertitudes politiques. 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. De manière analogue, la même instabilité s'observe suite à l'élection de Donald Trump aux Etat-Unis, ou à la décision du BREXIT au Royaume Uni. Si la situation en Suisse a trouvé ses solutions, les modalités du BREXIT et la politique interne en matière de formation aux Etats-Unis restent incertaines et pourraient contribuer à affaiblir le leadership de ces deux nations dans le secteur académique. De surcroît, même sans situation de crise, l'Amérique du Nord et l'Europe perdent graduellement en influence alors que le pôle asiatique se renforce rapidement et que l'Afrique, avec sa dynamique démographique, représente un réservoir de forces vives face aux puissances vieillissantes.

Dans un tel contexte de compétition globalisée, il faut relever l'excellence de la place académique suisse qui se traduit dans les rankings internationaux et notamment celui de *Universitas 21*, 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 2017. Ce très bon classement se traduit d'ailleurs dans les rankings classiques où l'UNIL ainsi que la plupart des universités suisses et les écoles polytechniques fédérales se classent parmi les 200 meilleures institutions mondiales (figure 2).

***Figure 2** –Schéma du classement international des hautes écoles suisses (modifié d'après UNIL)*



3.2 La démographie vaudoise

Le canton de Vaud comptait en 2016 quelque 785'000 habitants, soit 9.3 % de la population suisse. Sur les dix dernières années, le canton a montré une vitalité démographique plus soutenue (croissance de 18.5%) que la moyenne nationale (12.1%) (tableau 1). Selon les perspectives démographiques de l'OFS, la population vaudoise devrait continuer à croître pour atteindre plus d'un million d'habitants en 2035 (scénario haut). Cette valeur est toutefois susceptible de fortement diminuer si la Suisse devait adopter des politiques migratoires restrictives. En effet, le solde migratoire explique les trois-quarts de la vitalité démographique du pays par l'apport net d'une population jeune, par sa natalité et par les retours au pays au moment de la retraite. La migration est donc une source de mixité culturelle et de rajeunissement importante de la population, ce qui ralentit son vieillissement général. Ainsi, le nombre de Vaudois entre 20 et 24 ans devrait graduellement diminuer pour descendre à 5.5% en 2035, alors que la proportion de personnes de plus de 65 ans atteindra les 20%, contre environ 16% à l'heure actuelle.

Tableau 1 –*Population résidente permanente (au 31 décembre) en Suisse et dans le Canton de Vaud en 2006 et 2016 et population résidente permanente attendue en 2035 selon le scénario démographique cantonal "haut" de l'OFS (sources : OFS 2017 & OFS scénarios 2015)*

Population	2006	2016	Croissance 2006-16	2035	Croissance 2016-35
Suisse	7'508'739	8'419'550	+ 12.1 %	10'459'605	24.2 %
Canton de Vaud	662'145	784'822	+ 18.5 %	1'039'239	32.4 %
Part vaudoise	8.8 %	9.3 %	-	9.9 %	-
% Vaudois entre 20 et 24 ans	5.9 %	6.5 %	-	5.5 %	-
% Vaudois de plus de 65 ans	15.3 %	16.3 %	-	20.2 %	-

Ce contexte démographique se répercute de plusieurs façons sur les hautes écoles. Tout d'abord, elles devront continuer à adapter leurs capacités à dispenser un enseignement de qualité, et s'assurer qu'elles s'adressent à la population dans toute sa diversité culturelle et socio-économique. Enfin, elles devront répondre aux besoins en personnel qualifié, nécessaire notamment pour répondre aux besoins des personnes âgées.

3.3 Le marché du travail

Face à la pénurie en personnel qualifié, notamment dans la santé, les domaines MINT (mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique) et l'enseignement, et face à l'émergence de l'industrie 4.0 et de sa cohorte de nouveaux métiers sous l'impulsion du numérique, les hautes écoles sont mises au défi d'augmenter leurs capacités de former pour répondre aux besoins de la société et de maintenir le haut taux d'employabilité de leurs diplômés. Dans le respect de leurs missions et de leurs spécificités, les hautes écoles doivent pouvoir dialoguer avec les employeurs afin d'affiner la pertinence de leurs formations, tout en gardant un équilibre dynamique avec les exigences et les spécificités d'un cursus académique.

Dans le domaine des MINT, les pénuries sont identifiées et, même si les effets des mesures prises commencent à se faire sentir, elles continueront à exiger des efforts coordonnés de tous les acteurs concernés. Dans le domaine de l'enseignement, la croissance de la population, le départ à la retraite de la génération des babyboomers et la transition numérique, vont mettre la HEP Vaud au défi de répondre au double défi d'augmenter ses capacités de formation et de renforcer le développement des compétences digitales dans ses cursus. Enfin, dans le domaine de la santé, le système des soins est dans l'obligation de se repenser pour répondre au vieillissement de la population, aux pénuries en personnel qualifié, à la croissance des coûts, aux avancées technologiques et numériques. Pour leur part, les hautes écoles de santé vaudoises ont déjà fortement augmenté leur capacité de former. Ainsi, entre 2006 et 2016, la Haute école de Santé Vaud (HESAV) et la Haute école de Santé La Source (HEdS-La Source) ont doublé leurs effectifs. De son côté, l'UNIL propose depuis 2009 avec la HES-SO un master en soins infirmiers qui, avec l'introduction du doctorat, a contribué à développer l'attractivité de la profession. Cela a été renforcé en 2017 par l'ouverture par l'UNIL et la HES-SO d'un master en sciences de la santé, avec les orientations physiothérapie, ergothérapie, sage-femme, technique en radiologie médicale, ainsi que nutrition et diététique. L'UNIL et sa Faculté de Biologie et de Médecine ont également su se profiler dans plusieurs domaines de recherche clés du domaine de la santé ; ceux de l'oncologie ou de la médecine personnalisée, en partenariat avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et l'EPFL notamment, en sont deux exemples. Avec la proximité du CHUV, de HESAV, de la HEdS-La Source et de la Haute école de travail social et de la santé (EESP), le canton de Vaud bénéficie d'un pôle de formation et de recherche en santé de premier ordre. C'est tout d'abord un atout pour contribuer à former des praticiens, notamment en médecine humaine ou en

sciences infirmières, en nombre et qualité suffisants afin de répondre aux besoins des Vaudois. Mais ce pôle constitue également une opportunité unique de mener des réflexions croisées sur les pratiques, les potentiels synergétiques de l'interprofessionnalité, l'évolution des soins et la définition des nouveaux métiers dans le domaine de la santé. Si l'on ajoute la construction du Campus santé et de son centre de simulation (C4) sur les Côtes de la Bourdonnette, le pôle de santé vaudois peut se profiler comme une référence en matière d'innovation professionnelle, sociale et technique. Quant à la pénurie en médecins, elle a fait l'objet d'une mesure dans le plan stratégique 2012-2017 et ses effets sont en train de se déployer : la capacité de former de l'UNIL a graduellement augmenté de 160 à 220 places en 1ère année de master entre 2012 et 2016, et atteindra 245 places en 2020. Si les coûts de ces efforts reçoivent un soutien du programme spécial en médecine humaine de la Confédération financé dans le cadre du mFRI 2017-20, ils impliquent l'engagement du canton à long terme.

3.4 L'espace suisse des hautes écoles

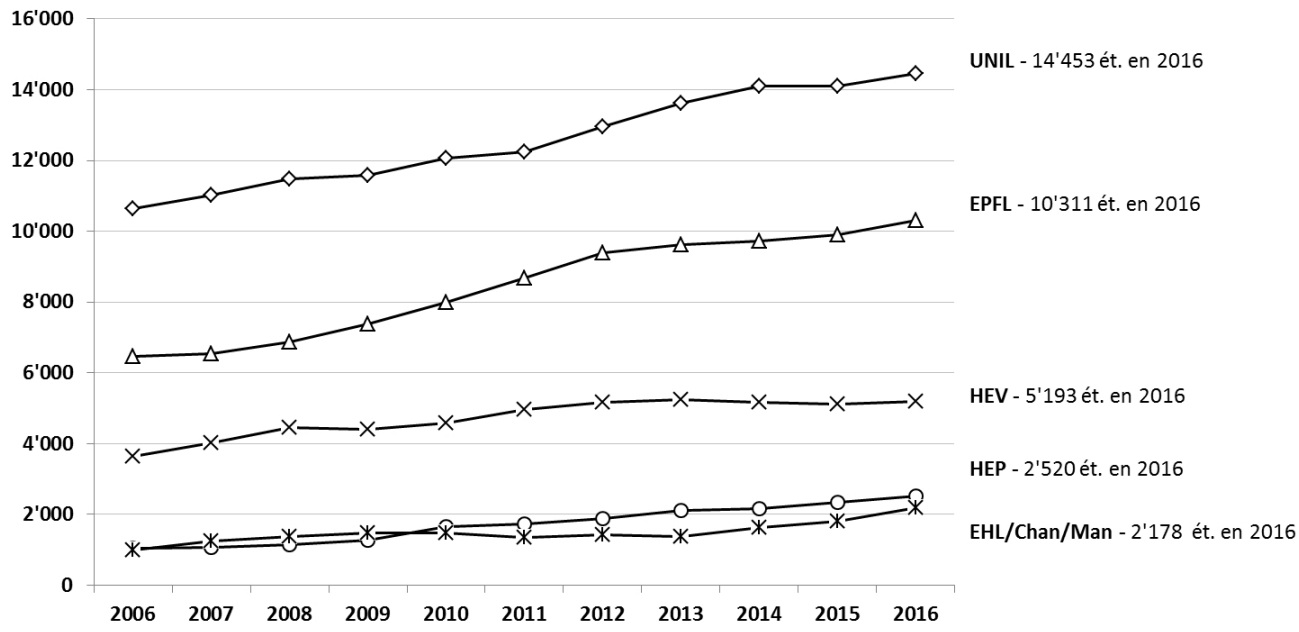
Suite à l'adoption par le peuple et les cantons en 2006 des nouveaux articles constitutionnels sur la formation, une large réforme a été initiée, portant sur l'ensemble du domaine des hautes écoles qui comprend les hautes écoles universitaires (HEU, à savoir les universités cantonales et les écoles polytechniques fédérales), les hautes écoles spécialisées (HES) et les hautes écoles pédagogiques (HEP). Cette réforme a abouti à la loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) adoptée par le Parlement en 2011. Elle est entrée en vigueur en 2015, sauf pour ce qui est des dispositions financières, entrées en force au 1er janvier 2017. Ceci a mené à l'abrogation des lois fédérales spécifiques sur l'aide aux universités (LAU) et sur les hautes écoles spécialisées. La LEHE redéfinit la gouvernance du domaine suisse des hautes écoles en simplifiant les structures ; elle précise également les aspects de la coordination de l'action de la Confédération et des cantons. Les modalités de financement fédéral des HEU et des HES sont harmonisées et conditionnées à une accréditation institutionnelle. La nouvelle loi fédérale constitue un réel changement de conception puisque désormais c'est l'ensemble des HEU, des HES et des HEP qui est placé sous une gouvernance et un pilotage communs entre Confédération et cantons, assurés par la Conférence suisse des hautes écoles (CSHE).

Si ces réformes sont des gages importants de stabilité, un certain nombre d'incertitudes restent à propos des financements : le nouveau mécanisme financier lié à la LEHE est connu mais ses effets précis sont encore difficiles à anticiper. A cela s'ajoutent les travaux en cours en vue de la révision de l'Accord Intercantonal Universitaire (AIU) et de l'Accord Intercantonal sur les Hautes Ecole Spécialisées (AHES) qui déterminent les contributions financières des cantons pour leurs étudiants immatriculés dans d'autres cantons, ainsi que l'élaboration du message du Conseil fédéral sur la formation, la recherche et l'innovation (mFRI) pour la période 2021-2024. Dans un contexte de contraintes budgétaires fédérales et cantonales, ces différents dossiers représentent des enjeux fondamentaux quant à l'accès aux ressources, et donc aux possibilités de développement, pour les hautes écoles et les cantons qui en sont responsables.

3.5 La place académique vaudoise

La place académique vaudoise, avec une université, une haute école pédagogique (HEP Vaud), neuf hautes écoles de type HES (l'Ecole cantonale d'art et de design de Lausanne - ECAL, HESAV, la HEIG-VD, la Haute école de musique Vaud Valais Fribourg - HEMU, l'EESP, la HEdS-La Source, la Haute école des arts de la scène - La Manufacture, la Haute école de viticulture et œnologie - Changins et l'Ecole hôtelière de Lausanne - EHL), auxquelles s'ajoutent le CHUV et une école polytechnique fédérale, 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 34'500 étudiants en 2016 qui suivent un cursus de niveau tertiaire sur le territoire vaudois dont 42 % à l'UNIL (figure 3). Cette dernière joue un rôle déterminant dans un tel écosystème, de par sa taille mais surtout grâce aux liens privilégiés qu'elle a tissés avec les autres institutions. En plus des masters conjoints avec la HES-SO dans le domaine des soins (master en sciences infirmières, master en sciences de la santé à orientation), on peut citer le master en didactique de l'éducation physique et du sport ou le master en sciences et pratiques de l'éducation avec la HEP Vaud, ainsi que plus de 7000 heures d'enseignement échangées entre l'UNIL et l'EPFL.

Figure 3 *-Etudiants dans les HE sises sur le territoire vaudois entre 2006 et 2016 (HEV = ECAL, HESAV, HEIG-VD, EESP, HEdS-La Source, HEMU ; EHL/Chan/Man = EHL, Changins, La Manufacture) (source : OFS 2017)*



Cette palette d'institutions vaudoises d'excellent niveau forme 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. A titre d'exemple, les start-up vaudoises se sont à nouveau distinguées en 2017 parmi le top 100 de Suisse : 27 figurent au palmarès dont 6 parmi les 10 premières. Cette bonne 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, on peut relever 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. Le Conseil d'Etat a également lancé en 2012 la plateforme Innovaud qui est dédiée au soutien et à la promotion de l'innovation et coordonne notamment les six technopôles vaudois au sein de "VaudParcs". Ces derniers sont

caractérisés par le partenariat étroit qu'ils entretiennent avec une ou plusieurs hautes écoles. Une prise de conscience généralisée s'est développée ces dernières années quant aux retombées positives dues aux hautes écoles. Plusieurs cantons ont d'ailleurs développé 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. Le même constat est valable pour la Suisse qui figure en 2017 à nouveau à la première place de l'Indice mondial de l'innovation publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle : ce premier rang qu'elle 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.

3.6 L'Université de Lausanne

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 41 masters dans son offre en formations de base. 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'Université de Genève (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. Durant les cinq dernières années, l'UNIL a posé plusieurs jalons œuvrant au renforcement de son positionnement, en particulier avec l'implantation durable de l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR) au Biopôle (voir ci-dessous). On peut citer également l'intégration de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), l'intégration de l'*Institut des sciences du mouvement et de la médecine du sport* de l'UNIGE (ISMMS) au sein de l'Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL) et son implantation à Dorigny, ainsi que la création d'un département de biologie computationnelle.

L'Université de Lausanne a vécu une forte croissance durant les dernières décennies, ce qui lui confère un poids de plus en plus important dans le paysage des hautes écoles universitaires. Ainsi, elle a vu ses effectifs croître de 36% entre 2006 et 2016, ce qui est supérieur de 6 points à la moyenne suisse, et comptait 14'453 étudiants à la rentrée 2016 (tableau 2). La même année, elle a délivré 1'602 diplômes de bachelor, 1'563 masters et 248 doctorats (source : OFS 2017). Cette progression 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 la Haute école auprès des jeunes venant de l'étranger. Avec près de 20% d'étudiants détenteurs d'un titre d'accès étranger, l'UNIL se situe en dessous de la moyenne nationale qui est d'environ 25% (tableau 3). Dès les premières années jusqu'au doctorat, ces étudiants sont une source importante de diversité et de circulation des idées et des expériences. La hausse des effectifs a donc été à la fois porteuse d'un dynamisme exceptionnel pour l'UNIL mais a également nécessité des mesures soutenues pour garantir la qualité des enseignements et des conditions d'études. Selon le scénario haut de l'OFS, les effectifs de l'UNIL devraient continuer de croître de près de 0.7% par an entre 2017 et 2022 pour atteindre près

de 14'900 étudiants en fin de période. Ces valeurs sont cependant largement sous-estimées puisque les effectifs à l'UNIL en 2017 sont déjà de 14'976 étudiants (source : UNIL 2018). Si l'on table sur le taux moyen de croissance annuelle observé durant la dernière législature, soit de près de 3% entre 2012 et 2017, les effectifs de l'UNIL pourraient atteindre plus de 17'300 étudiants en 2022.

***Tableau 2** –Etudiants dans les hautes écoles et instituts universitaires suisses en 2006 et 2016, poids au niveau suisse et croissance entre 2006 et 2016 (source : OFS 2017)*

HEU	2006		2016		Croissance 2006-2016
	Effectifs	HEU/CH	Effectifs	HEU/CH	
BS	10'622	9.2 %	13'424	9 %	26.4 %
BE	12'845	11.2 %	16'794	11.3 %	30.7 %
FR	9'912	8.6 %	10'647	7.2 %	7.4 %
GE	13'893	12.1 %	17'065	11.5 %	22.8 %
LS	**10'647**	**9.2 %**	**14'453**	**9.7 %**	**35.7 %**
LU	2'052	1.8 %	2'842	1.9 %	38.5 %
NE	3'761	3.3 %	4'255	2.9 %	13.1 %
SG	5'424	4.7 %	8'939	6 %	64.8 %
UZH	24'057	20.9 %	26'251	17.7 %	9.1 %
USI	2'177	1.9 %	2'861	1.9 %	31.4 %
EPFL	6'453	5.6 %	10'311	6.9 %	59.8 %
ETHZ	12'792	11.1 %	19'302	13 %	50.9 %
Autres IU*	507	0.4 %	1'390	0.9 %	174.2 %
TOTAL CH	115'142	100 %	148'534	100 %	29 %

***Tableau 3** –Part des étudiants détenteurs d'un titre d'accès étranger dans les hautes écoles et instituts universitaires suisses (source : OFS 2017)*

	BS	BE	FR	GE	LS	LU	NE	SG	UZH	USI	EPFL	ETHZ	Autres IU	Moy CH
2006	16.9%	7.7%	14.1%	30.1%	**13.2%**	6.8%	19.3%	29.9%	9.9%	50.8%	34.9%	20.7%	4.1%	18.0%
2016	22.1%	16.8%	15.1%	34.4%	**19.9%**	11.0%	18.8%	30.5%	15.0%	62.8%	49.8%	32.8%	16.8%	25.2%

L'importance de l'UNIL se constate également avec l'augmentation du pourcentage des subventions fédérales qu'elle touche, qui passe de 11.1% à 12.3% entre 2006 et 2016 (tableau 4). Cette croissance, égalée par l'Université de Bâle, est particulièrement remarquable alors que les autres grandes universités suisses connaissent quant à elles des évolutions négatives.

Tableau 4 *–Répartition de l'enveloppe des subventions de base allouées aux hautes écoles universitaires en 2006 et 2016 au titre de la LAU (source : SER 2007 & SEFRI 2016)*

HEU	2006		2016		Δ HEU/CH 2006-16
	Montant [chf]	HEU/CH	Montant [chf]	HEU/CH	
BS	61'651'881	13.0 %	90'582'111	14.2 %	+ 1.2
BE	68'819'001	14.6 %	93'829'468	14.7 %	+ 0.1
FR	43'882'214	9.3 %	44'932'367	7.0 %	- 2.3
GE	75'119'941	15.9 %	96'443'483	15.1 %	- 0.8
LS	**52'667'582**	**11.1** %	**78'836'522**	**12.3** %	**+ 1.2**
LU	6'153'760	1.3 %	10'883'348	1.7 %	+ 0.4
NE	24'515'803	5.2 %	26'255'359	4.1 %	- 1.1
SG	22'262'218	4.7 %	31'303'569	4.9 %	+ 0.2
USI	14'455'644	3.1 %	27'153'784	4.3 %	+ 1.2
UZH	102'925'406	21.8 %	138'568'869	21.7 %	- 0.1
Total CH	**472'453'449**	**100** %	**638'788'881**	**100** %	-

La recherche fondamentale est de plus en plus soumise à la pression d'une publication rapide de résultats qui encourage les logiques à court terme et le morcellement des problématiques en petits projets aux ambitions réduites. Un soutien stable de l'Etat est nécessaire pour résister à cette tendance et développer des projets ambitieux. Il n'en reste pas moins que les chercheurs sont toujours plus appelés à trouver des fonds externes compétitifs (publics ou privés) qui exigent de lourds dossiers de candidature. Si chaque collaborateur porte la responsabilité de décrocher les fonds nécessaires, l'UNIL propose des appuis pour certaines démarches et a développé en interne une large culture dynamique de la recherche. Les diverses mesures mises en place durant le précédent plan stratégique portent déjà leurs fruits mais, au vu de l'intensification de la compétition internationale et de la montée en puissance de l'*open science*, elles méritent d'être structurées et étendues. Au demeurant, elles ont démontré leur importance pour traverser la période d'incertitude qui a suivi l'acceptation de l'initiative "contre l'immigration de masse" en 2014. Les structures de soutien aux chercheurs de l'UNIL ont dû répondre à une avalanche de demandes relatives à l'éligibilité et aux conditions financières, et encourager activement les chercheurs à soumettre leurs projets. Quant à la mobilité des étudiants, l'institution a pu maintenir, au prix d'une forte mobilisation, la plupart de ses partenariats européens dans le cadre des accords Swiss European Mobility Program (SEMP), le programme fédéral transitoire pour palier à l'exclusion d'Erasmus+, en intensifiant sa politique d'accords institutionnels. Cette période a mis en lumière à quel point l'attractivité et la compétitivité des hautes écoles suisses dépendent de leur intégration étroite au système international.

La bonne compétitivité de la recherche de l'UNIL se traduit dans l'augmentation de 125 % des fonds décrochés auprès du FNS entre 2006 et 2016 et dans la part grandissante que l'UNIL obtient sur la totalité des fonds FNS octroyés : avec +1.7 points, c'est la deuxième plus forte croissance de toutes les HEU suisses (tableau 5). L'UNIL a également consolidé son positionnement stratégique avec la reconduction des pôles de recherche nationaux (PRN) "Lives" (*surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie*) et "Synapsy" (*mécanismes synaptiques de maladies mentales*) ou avec la création du Centre des Humanités Digitales en partenariat avec l'EPFL. La construction par la fondation ISREC du bâtiment "Agora" destiné à accueillir dès 2018 les groupes de recherche translationnelle de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL en oncologie offre une formidable opportunité au développement du transfert de la recherche fondamentale à la pratique clinique. Dans ce même domaine, l'UNIL s'est également distinguée en étant choisie comme l'un des trois centres mondiaux de l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR). La convention liant l'UNIL au LICR, finalisée en 2015, prévoit une

collaboration pour une durée de 30 ans et un engagement financier du LICR de plusieurs millions par an. Le Canton de Vaud s'est engagé quant à lui à mettre à disposition les infrastructures nécessaires au développement de ces activités. Le Grand Conseil a pour ce faire adopté le 24 novembre 2015 un crédit d'investissement de 63,2 millions pour la construction d'un bâtiment dédié à l'Institut Ludwig de l'UNIL sur le site du Biopôle à Epalinges. 2017 a vu le comité du prix Nobel récompenser les travaux du Prof. hon. Jacques Dubochet en lui octroyant, ainsi qu'à Joachim Frank (Etats-Unis) et Richard Henderson (Grande-Bretagne), le prix Nobel de chimie pour sa découverte de la vitri¿cation de l'eau en microscopie électronique à basse température. Si le mérite scientifique revient au talent du Prof. hon. Dubochet et de ses équipes, ce dernier n'a cependant pas manqué de saluer la qualité des conditions dont il a bénéficié à l'UNIL : "*J'ai aussi eu le privilège, notamment grâce à la générosité de l'Université de Lausanne, de ne pas avoir à passer mon temps à courir après les financements. Non, j'ai vraiment eu la chance de profiter de conditions de travail exceptionnelles, inimaginables aujourd'hui.*" (source : Le Temps, 2017).

Tableau 5 *-Montants FNS totaux (en CHF) obtenus par les HEU et proportion au niveau suisse en 2006 et en 2016 (source : OFS 2017)*

HEU	2006		2016		Δ HEU/CH 2006-16
	Total [chf]	HEU/CH	Total [chf]	HEU/CH	
BS	44'892'541	12.6 %	69'508'588	10.3 %	- 2.3
BE	44'507'757	12.5 %	84'375'129	12.5 %	0.0
FR	15'639'041	4.4 %	28'760'472	4.3 %	- 0.1
GE	55'249'911	15.5 %	87'470'550	13.0 %	- 2.5
LS	**31'491'146**	**8.8 %**	**70'784'243**	**10.5 %**	**+ 1.7**
LU	660'722	0.2 %	3'535'646	0.5 %	+ 0.3
NE	16'824'021	4.7 %	17'611'609	2.6 %	- 2.1
SG	1'533'117	0.4 %	2'499'455	0.4 %	0.0
USI	2'209'233	0.6 %	9'423'220	1.4 %	+ 0.8
UZH	56'561'625	15.9 %	108'156'416	16.0 %	+ 0.1
EPFL	34'228'915	9.6 %	85'471'740	12.7 %	+ 3.1
ETHZ	52'869'260	14.8 %	107'536'206	15.9 %	+ 1.1
Total CH	**356'667'289**	**100 %**	**675'133'274**	**100 %**	-

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 "Interface sciences et société" et son laboratoire public "L'Eprouvette" ou de ses portes ouvertes annuelles "les Mystères de l'UNIL" et ses 10'000 visiteurs, l'UNIL et ses 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. Ils permettent d'inclure les acteurs de la société civile et de l'économie, favorisant la construction commune et le transfert de nouveaux savoirs, ainsi que le développement de pistes d'action pour répondre aux problématiques du terrain, face à des enjeux complexes et multidimensionnels. C'est le cas du projet collectif "Volteface" qui se penche sur les enjeux sociétaux de la transition énergétique et les changements, qu'ils soient économiques, institutionnels, territoriaux, ou simplement d'usage, qu'elle induit. Ce projet est un partenariat entre l'UNIL et Romande Energie, co-financé par l'Etat de Vaud dans le cadre du programme "100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique" dont un volet s'adresse à des projets des hautes écoles du canton de Vaud. Ces démarches contribuent à ancrer

l'UNIL dans son territoire et à développer une société du savoir, une société inclusive et une économie dynamique et innovante.

En matière de transferts de connaissance et de savoir, le PACTT (*Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer*), office commun au CHUV et à l'UNIL, propose aux chercheurs d'évaluer leurs inventions et les conseille sur les aspects juridiques, de propriété intellectuelle, de partenariats industriels potentiels ou de contrats de licence. En 2016, ce sont 672 contrats qui ont été traités, neuf demandes de brevets soumises et une licence signée. En outre, le PACTT permet aux chercheurs désireux d'affiner leur projet en prévision de la création d'une start-up, d'accéder à des bourses compétitives, notamment en partenariat avec la FIT. Depuis 2013, ce ne sont pas moins de 12 projets qui ont été soutenus, sept de l'UNIL et cinq du CHUV. Enfin, l'UNIL a vu la création en 2016 au sein de la Faculté des HEC d'un accélérateur de projets entrepreneuriaux à destination de toutes les facultés, qui a pour mission de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes y compris dans des domaines où l'innovation technologique n'est pas centrale, comme par exemple des projets d'innovation sociale. Ces initiatives, parmi d'autres, mettent en lumière un réel potentiel d'innovation à l'UNIL qui demande à être développé et soutenu dans toutes les facultés, en particulier chez les étudiants, les doctorants et les premiers assistants.

En matière d'infrastructures, plusieurs projets ont été finalisés ces dernières années. La mise en service du Geopolis a permis l'emménagement de la Faculté des Sciences Sociales et Politiques ainsi que celle des Géosciences et de l'Environnement. Suite au départ de ces deux facultés, les bâtiments Anthropole et Internef ont été réaménagés pour permettre le redéploiement en 2015 des facultés restées dans leurs murs. Deux auditoires de 250 places chacun ont été construits en sous-sol de la cour de l'ancienne policlinique de César-Roux 19 à Lausanne, ce bâtiment étant occupé par HESAV depuis sa rénovation. Les locaux ont été mis à disposition de la Faculté de Biologie et de Médecine en février 2017 et permettront à celle-ci de faire face à l'augmentation du nombre d'étudiants en médecine. Un bâtiment de service, l'Annexe de la Mouline, a été remis en juin 2017 et abrite le service des bâtiments et le service sécurité, environnement, prévention de l'UNIL. Le Grand Conseil a également adopté plusieurs projets décisifs pour assurer la compétitivité et l'attractivité de l'Université. Placés sous l'égide du Comité de pilotage des constructions universitaires, ce sont plus d'une dizaine de projets (tableau 6) qui sont en cours ou planifiés sur les divers sites de l'Université. Ces chantiers d'envergure mettent leurs responsables tout comme la Direction de l'UNIL au défi de les mener à bien tout en maintenant la qualité de vie et de travail des usagers sur les sites concernés.

De plus, avec les nouveaux logements de Vortex et le futur Campus santé sur les Côtes de la Bourdonnette, c'est une véritable portion de ville qui se construira aux portes de Dorigny, avec ses nouveaux utilisateurs et leurs besoins. Verdoyant et rythmé par les calendriers académiques, Dorigny va devoir réussir sa mue pour accueillir une activité nuit et jour et devenir un campus habité sûr, agréable à vivre sans perdre ses qualités naturelles et paysagères. C'est un défi de taille qui attend l'Université et sa communauté, mais aussi ses autorités.

***Tableau 6** –Projets de construction et de rénovation en cours à l'Université de Lausanne (source : DGES)*

Infrastructures planifiées	Site	Échéance prévue	Prochaine étape
Unithèque (lauréat « Abaka ») (extension et mise en conformité)	Dorigny	Mai 2022	Adjudication des travaux
Amphipôle (rénovation et réaffectation)	Dorigny	Etape 1 août 2021 Etape 2 janvier 2024	Etudes d'avant-projet en cours
Sciences de la vie (lauréat « 23071933 ») (nouveau bâtiment)	Dorigny	Août 2022	Etudes d'avant-projet en cours
Entretien lourd 2014-2016 (divers travaux : Internef, Biophore, Anthropole, Génopode, Batochime, Salle omnisport)	Dorigny	Août 2018	Travaux en cours
Terrains de sport (transformation et rénovation)	Dorigny	Etape 1 juin 2019 Etape 2 juin 2020	Adjudication des travaux
Campus santé (C4) (lauréat « Banquet ») (nouveaux bâtiments)	Bourdonnette	C4 mai 2021 HESAV juin 2022	Avant-projet et travaux sur l'affectation de la parcelle en cours
Centre de neurosciences psychiatriques (relocalisation)	Cery	Juin 2018	Travaux en cours
Synathlon (nouveau bâtiment)	Dorigny	Janvier 2018	Inauguration du bâtiment (27 avril 2018)
Agora (nouveau bâtiment)	Bugnon	Avril 2018	Travaux en cours
La Pala (lauréat « Vortex ») (nouveau bâtiment)	La Pala	Fin 2019	Travaux en cours

4 CONSÉQUENCES

4.1 Constitutionnelles, légales et réglementaires (y.c. eurocompatibilité)

Le présent EMPD est conforme aux dispositions de la loi du 4 juillet 2007 sur l'Université de Lausanne ainsi qu'à celles de son règlement d'application.

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

4.2.1 Conséquences potentielles du plan stratégique sur le budget de l'Université

I) Conséquences potentielles sur les charges

Les mesures du plan stratégique 2017-2022 pourraient engendrer pour l'Université des augmentations structurelles des coûts évaluées à une hauteur moyenne de CHF 4 mios par an pendant la période 2019-2022. Considérant les contraintes de la planification financière de l'Etat, la croissance est moindre sur les années 2019 et 2020.

Le tableau 7 illustre la croissance des charges de l'Université qui pourrait en résulter.

Tableau 7 –*Evolution budgétaire de l'UNIL au titre du plan stratégique (en milliers de CHF)*

Axes	2019	2020	2021	2022	Croissance 2018-2022
Axe 1 : Enseignement	300	950	1'500	1'600	4'350
Axe 2 : Recherche	300	1'000	800	1'100	3'200
Axe 3 : Société	1'150	1'150	1'050	1'700	5'050
Axe 4 : Institutionnel	655	775	1'050	800	3'280
Total général	*2'405*	*3'875*	*4'400*	*5'200*	*15'880*

Sept mesures représentent près de 70% de l'augmentation des charges projetées sur la période, correspondant à CHF 10.9 millions d'augmentation. La première (mesure 1.1.1) vise à "*répondre à l'évolution démographique tout en veillant à l'encadrement des étudiant.es*" (+ CHF 2.5 millions) : après des années de forte croissance des effectifs de l'UNIL, les prévisions montrent une poursuite de la hausse. L'UNIL doit pouvoir répondre à sa mission première et garantir un enseignement de qualité à ses étudiants. Le défi de la transition numérique se traduit à la fois au niveau de l'enseignement (mesure 1.1.3) et de la recherche (mesure 2.2.4) au travers de l'adaptation des cursus et du développement d'un pôle de compétences en phase avec les besoins de la société, notamment dans le domaine des humanités digitales et de la médecine personnalisée. Ces deux mesures participent pour CHF 3.4 millions à l'augmentation des charges. Le Conseil d'Etat, dans son programme de législature 2017-2022, a réitéré son engagement pour un développement durable du canton. L'UNIL y contribue dans le cadre de ses missions et prévoit un renforcement en particulier à travers la mesure 3.1.3 "*renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité*" (+ CHF 1.2 millions). Le domaine de la santé appelle également une attention particulière. La mesure 3.4.1 "*répondre aux besoins de formation en santé en collaboration avec les autres acteurs de la formation*" (+ CHF 1 million) revêt une importance considérable pour le Canton dans un contexte de pénurie avérée en personnel qualifié (médecins, infirmiers - infirmières et autres soignants) et d'évolution rapide des besoins et des modalités des soins. Pour ce qui est de la recherche en santé, l'UNIL entend tirer parti de l'extraordinaire écosystème existant sur l'arc lémanique avec la mesure 3.4.2 "renforcer les partenariats stratégiques au sein de la place académique vaudoise dans le domaine de la santé" (+ CHF 1.6 millions). Enfin, la mesure 4.2.1 permet à l'UNIL de poursuivre son soutien actif aux chercheurs et aux doctorants afin de renforcer et de développer la formation de la relève (+ CHF 1.2 millions).

II) <u>Conséquences potentielles sur les revenus de l'Université.</u>

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 63% des coûts du plan stratégique soit 10 millions sur la période 2019-2022. 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 8).

Tableau 8 –*Evolution des charges courantes de l'UNIL et financement prévu (en millions de CHF)*

Croissance annuelle	2019	2020	2021	2022	Total 2019-2022
Charges UNIL	2.4	3.9	4.4	5.2	15.9
dont subvention cantonale	1.0	2.5	3.0	3.5	10.0
dont autres financements	1.4	1.4	1.4	1.7	5.9

L'augmentation annuelle moyenne demandée à l'Etat de Vaud au titre du plan stratégique (2.5 millions) représenterait 0.79% de la subvention adoptée dans le cadre du budget 2018.

4.2.2 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 2018, 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 9.

Tableau 9 –*Evolution de la subvention cantonale à l'UNIL selon les impacts du plan stratégique (en millions de CHF)*

Croissance annuelle	Budget 2018	2019	2020	2021	2022
Subvention projetée	317.30	318.3	320.8	323.8	327.3
Indice d'évolution (2018 = 100)	100	100.3	101.1	102.0	103.2

Cette projection ne préjuge pas des décisions budgétaires qui seront prises annuellement par le Grand Conseil.

Le décret présenté ci-joint pour adoption ne comporte ainsi pas de décision sur un engagement des dépenses. Le degré de réalisation du plan stratégique attendu de l'Université sera déterminé en fonction de ces décisions budgétaires ultérieures.

4.3 Conséquences en terme de risques et d'incertitudes sur les plans financier et économique

Néant.

4.4 Personnel

Néant.

4.5 Communes

Néant.

4.6 Environnement, développement durable et consommation d'énergie

L'axe stratégique "Liens à la société" intègre un objectif et des mesures spécifiques au développement durable.

4.7 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne s'inscrit pleinement dans le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat. C'est le cas en particulier avec la mesure 2.5 "consolider le pôle des hautes écoles et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures", mais aussi pour les mesures 2.2 (écosystème de l'innovation), 2.3 (transition numérique), 2.9 (offre culturelle) et 2.10 (écosystème sportif). Enfin, ce plan stratégique contribue également à la cohésion sociale et à la qualité de vie des Vaudoises et des Vaudois en participant à l'éducation numérique (1.3), en s'engageant pour un accès large à la formation (1.6), en promouvant l'égalité femmes-hommes (mesure 1.10), en proposant des logements pour les étudiants (1.11) et en portant sa contribution à la politique environnementale cantonale (1.13).

4.8 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

4.9 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

4.10 Incidences informatiques

Néant.

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

Néant.

4.12 Simplifications administratives

Néant.

4.13 Protection des données

Néant.

4.14 Autres

Néant.

5 PLAN STRATÉGIQUE PLURIANNUEL 2017-2022 DE L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

Soumis au Grand Conseil pour adoption.

Conformément aux dispositions légales, la négociation du plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne s'est fondée sur le plan d'intentions 2017-2021 élaboré par l'UNIL (annexe 1). Ce dernier, préavisé favorablement par le Conseil de l'Université le 9 mars 2017, 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. Sur le constat que le contexte contemporain se caractérise par une accélération de son évolution avec des impacts sociaux et environnementaux globaux, la Direction a identifié six enjeux prioritaires : 1/ la spécificité de l'enseignement universitaire, 2/ une recherche de niveau international dans tous les domaines scientifiques, 3/ le développement de la place scientifique lausannoise, 4/ le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse, 5/ l'intégration de l'UNIL dans la société et 6/ le développement et la transformation du campus. Le plan d'intentions de la Direction expose les mesures qu'elle compte mettre en œuvre pour assurer l'excellence de l'UNIL dans les missions qui lui sont attribuées par la loi sur l'Université de Lausanne du 6 juillet 2004. Les points forts mis en avant par la Direction sont le développement de la créativité et de l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et parmi ses collaborateurs, ainsi que le renforcement de son rôle d'institution responsable, pionnière notamment en matière de durabilité, intégrée dans son environnement régional et national et ouverte sur le monde.

Pour sa part, le Conseil d'Etat a arrêté dans son programme de législature 2017-2022 les axes et les mesures prioritaires pour garantir le succès du canton dans la durée. Le Conseil d'Etat s'engage à consolider le pôle des hautes écoles et son rayonnement à travers la diffusion des connaissances, le développement de nouveaux savoirs et la modernisation de leurs infrastructures (mesure 2.5). 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 (voir chapitre 4.7).

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 2012-2017 (annexe 2) et sur le programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat. Cette démarche a permis d'identifier les enjeux prioritaires pour l'Université de Lausanne, qui, pour certains, s'inscrivent dans la continuité des efforts engagés durant la période précédente alors que d'autres relèvent de nouvelles priorités pour le Canton.

La structure du plan stratégique s'organise autour des missions fondamentales de la Haute école 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.

5.1 Axe 1 - l'enseignement

Au cœur des missions de l'UNIL se trouve l'excellence de l'enseignement universitaire qui se caractérise par son lien étroit à la recherche et aux savoirs les plus pointus, ainsi que par son ouverture au monde à travers les collaborations internationales et les échanges de personnel et d'étudiants. Le **premier objectif** poursuit l'adaptation aux besoins des capacités de former en garantissant la qualité de l'enseignement, que ce soit par la disponibilité du personnel d'enseignement, la mise à disposition des infrastructures nécessaires et le recours pertinent au potentiel offert par les outils numériques. La première mesurevise à augmenter les capacités de former en réponse à l'évolution des demandes tout en assurant aux étudiants de bonnes conditions d'études. L'accent est mis en particulier sur la poursuite de l'amélioration du taux d'encadrement commencée durant la période précédente et sur l'implication systématique d'enseignants de très haut niveau pour les cours de première année déjà. La seconde mesurepoursuit la dynamique d'innovation pédagogique lancée durant le dernier plan stratégique pour renforcer les modes d'enseignement centrés sur l'étudiant. Au travers de la participation, des interactions et des approches interdisciplinaires, la mesure vise à ce que les étudiants développent leur autonomie et une réflexivité sur leur apprentissage qui favorisent la curiosité, l'intégrité, l'acquisition d'un esprit critique et la capacité à appréhender des systèmes complexes. La numérisation de la société et de l'économie motive la troisième mesure : tous les étudiants doivent développer une palette de compétences pour pouvoir pleinement jouer leur rôle dans cette transition. Il s'agit d'un côté d'acquérir une certaine maîtrise technique, mais aussi de pouvoir appréhender les impacts du numérique dans leurs diverses déclinaisons sociales, scientifiques, légales, économiques, médicales, environnementales, éthiques… Enfin, la quatrième mesurepromeut la qualité des examens et des validations des acquis en favorisant le recours pertinent à des formats et des questions qui mobilisent la réflexion plutôt que la mémorisation. Cette étape, essentielle dans tout enseignement de haute qualité, est particulièrement cruciale quand il s'agit d'évaluer de grands effectifs.

Les hautes écoles sont des acteurs-clés d'une société du savoir équitable et inclusive, miroir de sa diversité, et à ce titre des facteurs de cohésion sociale. Or, si la société suisse s'est profondément transformée au cours du dernier siècle, certaines classes sociales et minorités ont encore sensiblement moins de chance d'accéder à des études universitaires (source : J. Falcon, *in*Social Change in Switzerland, 2016). Avec les autres acteurs de la formation, l'Université partage la responsabilité de s'assurer que ces populations sont représentées dans la communauté de ses étudiants et de ses collaborateurs. Le **deuxième objectif** s'inscrit ainsi dans la volonté d'assurer à toute personne qui en a les compétences, la motivation et le droit, selon les règlements en vigueur, un accès à l'Université, quels que soient son origine sociale et son parcours de vie. C'est à la fois un enjeu d'intégration, mais également d'excellence académique, qui se nourrit de la confrontation des perspectives et des idées. La première mesuremet l'accent sur les catégories de la population qui sont encore peu représentées à l'université, telles que celles issues de familles non universitaires ou de la migration, ou comme les personnes en situation de handicap. En partenariat avec les autres acteurs de la formation et de l'orientation, il s'agit d'encourager les personnes qui en montrent l'intérêt et les capacités à entreprendre des études universitaires et de diversifier les publics touchés. Quant à la seconde mesure, elle vise à renforcer, évaluer et élargir les procédures de valorisation des acquis de l'expérience (VAE). La prise en compte de l'expérience acquise par la pratique permet d'alléger le cursus académique et facilite l'intégration de personnes au parcours de formation atypique.

Le **troisième objectif** cherche à améliorer, auprès des employeurs et des étudiants, la compréhension et la mise en valeur des spécificités et des acquis d'un parcours universitaire. En effet, au fil de leurs études, les étudiants sont appelés à acquérir des compétences très pointues mais aussi transversales telles que l'autonomie, l'adaptabilité, la curiosité, l'esprit d'analyse, la créativité et la capacité à gérer

la complexité ou l'incertitude. Celles-ci constituent le socle sur lequel ils appuieront leur apprentissage et leur pratique professionnelle pour devenir des acteurs informés, responsables et capables de s'adapter. La première mesurevise à développer un dialogue avec les employeurs, d'un côté pour affiner la perception par la Haute école de leurs besoins et, d'un autre, pour expliciter et valoriser les atouts des diplômés universitaires. Il s'agit de rendre visible les compétences que les étudiants ont acquises, qu'elles soient spécifiques à leur champ d'études ou transversales. La seconde mesuremet l'accent sur les étudiants, pour renforcer leur compréhension des compétences qu'ils développent au cours de leurs études, afin qu'ils puissent mieux les mettre en évidence dans leur vie professionnelle. Le recours aux objectifs d'apprentissage (*learning outcomes*) dans la structuration et la communication des cours en est un des moyens. Enfin, la troisième mesureencourage les étudiants à construire leur réseau, notamment en profitant des contacts avec les anciens étudiants, réunis au sein de l'association *ALUMNIL*. C'est aussi une occasion pour l'Université de développer une communauté intergénérationnelle et d'entretenir à travers elle une relation dynamique avec son environnement social et économique.

***Tableau 10** – **ENSEIGNEMENT** : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation*

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

5.2 Axe 2 - la recherche

Le numérique touche aux fondements de la recherche telle qu'elle était pratiquée jusqu'à aujourd'hui. Dans tous les domaines, les nouveaux outils ont non seulement modifiés les méthodes de recherche mais ont également ouverts des champs d'investigation jusque-là inaccessibles. Le mouvement de la science ouverte (*open science)*touche tous les volets de la recherche. Avec le développement de méthodes qui permettent l'implication des représentants de la société (*citizen science*), avec la possible mise en commun et le partage des données (*open data*) et l'engagement à la publication libre de droits (*open access*), l'*open science* bouscule les modes de conception, de production, d'évaluation et de diffusion de la recherche. Dans le même temps, les chercheurs sont soumis à des logiques grandissantes de productivité. Le **premier objectif**vise le développement d'une recherche qui réponde aux plus hautes exigences de qualité et qui soit accessible à la communauté scientifique tout comme au grand public. La première mesureencourage les chercheurs à porter une attention particulière à la production, à la gestion et à la diffusion de leurs résultats, que ce soit au travers de la mise à disposition de leurs données (*open data*) dans le respect des standards en matière de protection de l'individu, ou par la publication scientifique libre de droits (*open access*). La deuxième mesurevise à sensibiliser les étudiants et les collaborateurs à une production scientifique intègre qui recoure à des méthodes robustes, transparentes, indépendantes et qui respectent les principes éthiques. Enfin, la troisième mesureappuie les chercheurs dans la diffusion de leurs résultats de recherche et renforce la communication du travail des jeunes chercheurs en particulier. Une des réalisations pourrait consister en la mise à disposition d'une base de données consultable par le grand public et les medias.

Le **second objectif**permet de poursuivre le développement d'une recherche de pointe dans tous les domaines et de renforcer le soutien aux chercheurs dans leurs démarches pour faire face à une concurrence nationale et internationale qui s'intensifie, en particulier en ce qui concerne l'acquisition de fonds de recherche compétitifs. La première mesure, pour une part, consolide l'organisation du réseau des collaborateurs qui appuient et conseillent les chercheurs et les gestionnaires de recherche. D'autre part, elle prévoit, à l'attention des chercheurs et en particulier des postes de relève, un appui stratégique et opérationnel ainsi qu'un soutien administratif dans la recherche de fonds. Il s'agit en outre de renforcer les capacités des chercheurs dans la gestion de leurs équipes et de leurs ressources financières. La deuxième mesurevise le déploiement de projets interdisciplinaires, essentiels pour appréhender les systèmes dans leur complexité et répondre aux grands défis qui bouleversent nos sociétés. Forte de son pôle en sciences humaines et sociales et de son expérience des approches transversales, l'UNIL peut contribuer à une meilleure compréhension de l'évolution de nos modes de vie et à esquisser des réponses adaptées. Enfin, devant les interrogations que soulève la transition numérique de la société et de l'économie, la troisième mesureencourage les projets de recherche qui se penchent sur le numérique, son fonctionnement, ses risques, ses opportunités et sur ses multiples répercussions.

***Tableau 11– RECHERCHE** : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation*

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
2.1 **Valoriser une recherche de haute qualité**	**2.1.1** Garantir la transparence de la recherche ainsi que l'accès sécurisé aux données et aux résultats	- Proportion d'articles scientifiques de l'UNIL publiés en *open access* - Bilan des mesures visant la gestion, la protection et la mise à disposition des données de recherche
	2.1.2 Garantir une éthique de la recherche	- Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche
	2.1.3 Intensifier la valorisation et la communication des résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique	- Bilan de la couverture médiatique et de la visibilité de la recherche à l'UNIL
2.2 **Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines**	**2.2.1** Renforcer les mesures de soutien aux activités de recherche dans les facultés	- Développement d'un outil de gestion centralisé des projets de recherche - Bilan des mesures de soutien
	2.2.2 Promouvoir la culture et la pratique de l'interdisciplinarité	- Bilan des mesures de promotion de l'interdisciplinarité - Nombre de projets interdisciplinaires
	2.2.3 Encourager la recherche sur la transition numérique	- Bilan des mesures de promotion de la recherche sur le numérique

5.3 Axe 3 - les liens à la société

Nos sociétés sont confrontées à une série de défis globaux - climatiques, environnementaux, énergétiques ou migratoires - qui touchent le quotidien de chacun et mettent en lumière la fragilité des ressources naturelles de notre planète. Sur ce constat, l'UNIL a lancé une politique ambitieuse en matière de durabilité qui la démarque aux niveaux national et international. Le **premier objectif**ancre la durabilité, à la fois dans la gestion du campus et de l'institution, mais également dans la recherche, l'enseignement et les relations avec la société vaudoise. La première mesurevise la sensibilisation de l'ensemble des étudiants de l'UNIL aux notions liées à la durabilité et permet de soutenir les enseignants dans l'intégration de ces notions dans leurs cours. La seconde mesureprévoit de fixer et d'atteindre des objectifs réalistes et ambitieux de réduction des impacts de l'institution sur l'environnement. Enfin, la troisième mesurerenforce l'UNIL dans son rôle d'expert et d'acteur de la durabilité, afin de poursuivre son implication dans des projets novateurs, notamment en faisant de son campus un laboratoire ouvert à des initiatives pilotes.

Si, à l'heure actuelle, l'enseignement tertiaire classique se concentre sur quelques années sanctionnées par un diplôme, la formation tend de plus en plus à se décliner tout au long de la vie en fonction des projets personnels et professionnels de chacun, mais aussi en réponse à l'évolution rapide des besoins de l'économie et de la numérisation des modes de vie. Le **deuxième objectif**aborde la formation continue en vue de proposer une offre qui contribue à (re)qualifier et (re)orienter des professionnels d'horizons variés. Ce sont bien entendu les contenus qui sont concernés, mais également les méthodes pédagogiques, qui peuvent tirer parti du potentiel des outils numériques, ainsi que les formats qui tendent vers plus de souplesse et d'adaptabilité pour permettre des trajectoires de formation non

linéaires. La première mesurevise à développer le portefeuille de formations continues en adéquation avec les attentes du marché du travail et des nouveaux besoins. Il s'agit notamment d'intégrer une offre permettant l'acquisition des qualifications nécessaires à la transition numérique. L'UNIL veillera dans ce contexte à coordonner son offre en cohérence avec celle des autres hautes écoles vaudoises. La seconde mesures'attache à l'adaptation des outils et des méthodes pédagogiques pour répondre à l'évolution des besoins d'un public adulte, aux parcours non linéaires et à la recherche de formats souples.

Les transformations sociales, les nouvelles technologies et la conscience grandissante des grands défis globaux ont des effets sur les modes de fabrication et de partage du savoir dans les hautes écoles. Grâce à l'ouverture des problématiques de recherche, à la participation de partenaires non académiques, tels que groupes socio-culturels divers, collectivités publiques, organismes, associations, et grâce à l'élargissement des programmes et des publics de la médiation scientifique, l'UNIL peut consolider la haute qualité des pratiques qu'elle a déjà en la matière pour renforcer la pertinence sociale de sa recherche et contribuer à étendre l'intelligence collective vaudoise. Le **troisième objectif**développe l'ancrage de l'UNIL dans le territoire et la société vaudoise, dans un dialogue réciproque qui mobilise les savoirs, les expériences et les compétences de chacun. La première mesurese rapporte au renforcement de la médiation scientifique en vue d'élargir les thématiques et les publics touchés. Les modalités pourront être étendues, de même que le décloisonnement des logiques et des pratiques disciplinaires. La seconde mesuremet l'accent sur la recherche et l'innovation responsable, notamment en étendant les projets de recherche action, de recherche citoyenne ou de recherche participative, et en permettant le renforcement des collaborations avec des représentants de la société civile ou des collectivités publiques. Il s'agit d'une part, de renforcer la contribution de l'UNIL à la capacité d'innovation de la société et, d'autre part, d'accroître la pertinence sociale de certaines recherches. Enfin, la troisième mesuremobilise les expertises variées de l'UNIL au bénéfice de l'essor des pôles stratégiques cantonaux. C'est le cas par exemple dans le sport, avec le développement de Thinksport ou avec la tenue des Jeux Olympiques de la Jeunesse en 2020 à Lausanne et son village des athlètes dans le futur Vortex. C'est aussi le cas de la culture où les collaborations avec les musées cantonaux sont déjà nombreuses et peuvent se renforcer.

Enfin, le **quatrième objectif** s'attache à la contribution de l'UNIL à un pôle vaudois de la santé fort et de référence, à la fois en renforçant son propre positionnement stratégique et en contribuant à faire émerger un pôle de formation efficient et novateur dans les métiers de la santé. La première mesurese concentre sur le rôle de l'UNIL dans la formation d'un personnel qualifié qui réponde à l'évolution socio-démographique vaudoise, mais aussi dans l'anticipation des nouveaux métiers de la santé (notamment en contribuant à la mise sur pied d'un master en pratique infirmière avancée) et des nouvelles modalités de pratiquer (interprofessionnalité) en partenariat avec le CHUV, HESAV, HEdS-La Source et l'EESP. Par ailleurs, l'UNIL va élaborer de nouvelles modalités pour diminuer le taux ou les conséquences des échecs définitifs liés à l'accès en deuxième année de médecine. Quant à la deuxième mesure, elle vise la consolidation d'options et de partenariats stratégiques pris par l'UNIL constitutifs d'une place académique forte et attractive, tels que ceux conclus dans le domaine de l'oncologie, de la médecine personnalisée ou le développement de nouveaux partenariats, par exemple en lien avec l'usage de la simulation dans les formations en santé.

***Tableau 12 - LIENS A LA SOCIETE** : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation*

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
3.1 **Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité**	**3.1.1** Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus	- Bilan des mesures de transmission d'une culture de base en matière de durabilité au sein de la communauté de l'UNIL
	3.1.2 Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère	- Détermination d'objectifs chiffrés - Evolution de la consommation des ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL
	3.1.3 Renforcer la place de l'UNIL en tant qu'expert et acteur de la durabilité	- Bilan des mesures pour renforcer le positionnement national et international de l'UNIL en matière de durabilité - Bilan des projets de recherche et de recherche-action et des événements en lien avec la durabilité
3.2 **Renforcer l'engagement de l'UNIL pour un apprentissage tout au long de la vie active**	**3.2.1** Optimiser l'adéquation de l'offre en formation continue aux nouveaux besoins, notamment en matière de numérique, en coordination avec les autres HE vaudoises	- Bilan de l'adaptation de l'offre
	3.2.2 Favoriser l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes, notamment en vue de réorientations et de requalifications	- Bilan des mesures visant l'adaptation des formats à un public en évolution
3.3 **Renforcer l'UNIL dans son rôle d'acteur et partenaire de la société**	**3.3.1** Poursuivre le développement de la médiation scientifique	- Bilan des mesures et projets de médiation scientifique
	3.3.2 Encourager la recherche et l'innovation responsable en partenariat avec des groupes constitués de la société civile et des collectivités publiques	- Bilan des mesures de soutien aux projets impliquant la société civile et les collectivités publiques
	3.3.3 Positionner l'UNIL comme un partenaire de la vie culturelle et sportive, notamment en collaboration avec les institutions cantonales	- Bilan des collaborations avec des institutions cantonales - Bilan des contributions à des grands projets régionaux
3.4 **Contribuer au renforcement du pôle vaudois de formation et recherche dans la santé**	**3.4.1** Contribuer à répondre aux besoins de formation en santé en collaboration avec les autres acteurs de la formation	- Nombre et type de diplômes délivrés dans le domaine de la santé
	3.4.2 Renforcer les partenariats stratégiques au sein de la place académique vaudoise dans le domaine de la santé	- Bilan des mesures et des projets de collaboration

5.4 Axe 4 - la politique institutionnelle

La créativité et l'esprit d'entreprendre sont essentiels à une recherche de qualité et à la formation de diplômés qui pourront pleinement jouer leur rôle dans un monde économique et social en constante évolution. La communauté universitaire, dans toute la diversité de ses facultés, de ses membres et de leurs activités, est un moteur d'innovation et du changement qui mérite d'être valorisé et soutenu. Ainsi, le **premier objectif**et la mesureassociée visent à organiser au niveau institutionnel les multiples initiatives existant à l'heure actuelle pour leur donner plus d'impact et étendre la culture entrepreneuriale à l'ensemble de l'institution. Quel que ce soit le domaine concerné, étudiants et collaborateurs doivent se sentir encouragés à développer leur créativité et leur esprit d'entreprendre, et soutenus dans le lancement de leur projet. Au-delà des domaines traditionnels de l'innovation basés sur des hautes technologies ou des ruptures, d'autres champs méritent d'être investis. C'est le cas de l'innovation sociale qui ouvre de nouvelles possibilités de transferts de savoir et de connaissance, notamment en sciences humaines et sociales.

Devant l'évolution des besoins de la société et des pratiques en matière de recherche, le soutien à la relève est central pour permettre à chaque collaborateur de construire sa carrière académique ou professionnelle. Ces personnes représentent à la fois les moteurs d'un enseignement et d'une recherche de standard international dans les hautes écoles, mais aussi un personnel qualifié, aux compétences scientifiques de pointe, recherché par les institutions publiques et les entreprises privées. Le **second objectif** met donc l'accent sur la relève, en particulier l'accompagnement des jeunes chercheurs dans les premières étapes de leur carrière. La première mesurevise à assurer et à renforcer l'encadrement des doctorants et des postdoctorants en proposant notamment une formation à l'attention des superviseurs et en encourageant le recours à des outils de suivi. La seconde mesureaméliore le conseil aux jeunes chercheurs dans leurs premiers choix de carrière, académique ou professionnelle, et leur accès à des formations visant l'acquisition de compétences transverses (communication, réseau, …).

Le **troisième objectif** consolide la politique d'égalité de l'UNIL qui se décline en plusieurs volets complémentaires. Si les mesures qui sont en cours ont des effets visibles, il n'en reste pas moins que les femmes sont encore mal représentées dans les postes à responsabilité. La première mesures'attache à un renforcement de la participation des femmes dans la gouvernance de l'institution, que ce soit à des postes de professeures ou à des fonctions de conduites. Quant à la seconde mesure, elle prévoit de sensibiliser et former les personnes ayant des fonctions de conduite aux enjeux et aux avantages d'une institution qui repose sur une culture partagée de l'égalité des chances.

Enfin, le **quatrième objectif**concerne la conduite des développements immobiliers engagés sur les divers sites de l'UNIL. Ces chantiers d'envergure, dont plusieurs seront finalisés d'ici 2022, ont la particularité de devoir être conduits sur des sites vivants et actifs. La première mesures'assure que les divers projets d'infrastructures en cours sont mis en œuvre en préservant la qualité de vie et de travail des usagers. La deuxième mesurevise à réussir, avec la mise à disposition à Dorigny de logements pour les étudiants, la mutation du site en un campus actif 24h sur 24h, véritable portion de ville, sûre, intégrée à son territoire et bénéficiant d'un accès aux services.

***Tableau 13- POLITIQUE INSTITUTIONNELLE** : synthèse des objectifs, mesures et critères de réalisation*

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
4.1 **Favoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre**	**4.1.1** Encourager la créativité et l'esprit d'entreprendre chez les étudiants et le personnel d'enseignement	- Bilan des mesures d'encouragement à la créativité et à l'entreprenariat auprès des étudiants et du personnel d'enseignement
4.2 **Développer la politique de relève scientifique**	**4.2.1** Renforcer la qualité de l'encadrement scientifique des doctorants et des postdoctorants	- Bilan de l'offre d'ateliers pour les encadrants scientifiques, les doctorants et les postdoctorants
	4.2.2 Poursuivre l'accompagnement des doctorants et des postdoctorants dans le choix et le développement de leur carrière	- Bilan des mesures "carrière" à l'attention des doctorants et des postdoctorants
4.3 **Consolider la politique d'égalité**	**4.3.1** Renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite	- Bilan de la représentation des femmes dans les fonctions de conduite
	4.3.2 Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite	- Bilan des formations "égalité" à l'attention des divers responsables hiérarchiques
4.4 **Gérer la croissance et la transformation des sites du campus de l'UNIL**	**4.4.1** Accompagner les développements immobiliers en préservant la qualité de vie sur les sites	- Bilan des mesures d'accompagnement proposées aux utilisateurs des sites
	4.4.2 Planifier et mettre en œuvre la transition du site de Dorigny vers un fonctionnement 24/7	- Bilan des mesures assurant la transition vers un campus 24/7

6 CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

PROJET DE DÉCRET
Sur le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne

du 9 mai 2018

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

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

décrète

Art. 1

[1] Le plan stratégique pluriannuel 2017-2022 de l'Université de Lausanne est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne.

Art. 2

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

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 9 mai 2018.

La présidente :	Le chancelier :
N. Gorrite	*V. Grandjean*

UNIL | Université de Lausanne

plan d'intentions de l'université de Lausanne 2017-2021

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

9 mars 2017

Table des matières

Statut et structure du Plan d'intentions 5

Six enjeux majeurs pour l'Université de Lausanne 7

A. Enjeux sociétaux 7

B. Enjeux pour l'UNIL 8

1. La spécificité de l'enseignement universitaire. 8
2. Une recherche de niveau international dans tous les domaines scientifiques 8
3. Le développement de la place scientifique lausannoise 9
4. Le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse 9
5. L'intégration de l'UNIL dans la société 10
6. Le développement et la transformation du campus 10

Perspectives 11

Plan d'intentions : 17 objectifs prioritaires 13

1. L'enseignement 15

1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université 15
1.2 Faciliter l'accès aux études 17
1.3 Optimiser les conditions d'étude 19
1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi 21

2. La recherche 23

2.1 Valoriser la recherche 23
2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale 27
2.3 Développer l'interdisciplinarité 29

3. La contribution de l'UNIL à la société 31

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité 31
3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct 33
3.3 Développer la Formation continue 35

4. Politique institutionnelle 37

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre 37
4.2 Développer la politique de relève scientifique 39
4.3 Consolider la politique d'Egalité 43
4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny 45
4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations 47
4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse 49
4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale 51

Tableau synoptique des enjeux, axes, objectifs et mesures 53

Critères et indicateurs de réalisation 57

Portrait de l'UNIL: faits et chiffres 61

La Charte de l'UNIL 73

Quelques abréviations et définitions 75

Statut et structure du Plan d'intentions

a) Statut du Plan d'intentions

Le présent document annonce les intentions de la Direction de l'Université pour le développement de l'UNIL durant la période 2017 - 2021. Son existence est prévue par la Loi du 6 juillet 2004 sur l'Université (LUL) qui stipule :

Art. 9 Plan stratégique et plan d'intentions

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

[2] La Direction élabore un plan d'intentions qui servira de base au plan stratégique ; il figure dans les annexes transmises au Grand Conseil.

Art. 24 Attributions de la Direction

[1] La Direction a notamment les attributions suivantes :

a. définir et mettre en œuvre la politique générale et à long terme de l'Université ;

b. élaborer, en début de législature, un plan d'intentions soumis au Conseil de l'Université pour préavis ;

bbis. sur la base du plan d'intentions, négocier le plan stratégique pluriannuel avec le département à l'intention du Conseil d'Etat ;

Le Plan d'intentions permet donc à la Direction nommée pour le mandat du 1er août 2016 au 31 juillet 2021 de définir la stratégie qu'elle veut adopter pour la période de son mandat, puis de rassembler l'institution autour de celle-ci.

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

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

b) Structure du Plan d'intentions

La Direction a construit la politique générale qu'elle veut conduire pendant les années 2017-2021 en définissant **6 enjeux stratégiques** auxquels elle devra s'engager à répondre prioritairement pendant les 5 années de son mandat, pour assurer le développement de l'institution.

Pour y parvenir, elle a défini **17 objectifs prioritaires,** répartis en **4 axes** (l'enseignement, la recherche, la contribution de l'Université à la société et la politique institutionnelle).

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

stratégique. Finalement, ils contribueront à la transparence de la gouvernance de l'Université.

Dans la mesure où l'UNIL a un profil bien défini et reconnu, orienté vers les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et la médecine, et les sciences de l'environnement, la Direction a décidé d'appliquer la politique qui a permis le développement de l'UNIL au fil des années passées: elle n'a pas souhaité identifier des secteurs de l'Université qu'elle veut particulièrement développer mais a préféré faire le **choix d'objectifs prioritaires** qui sont en général **transverses à toute l'Université**. Ceci veut dire que chaque faculté a la possibilité de se les approprier et d'obtenir pour cela le soutien de la Direction. C'est l'Université dans son ensemble qui veut atteindre les objectifs que le présent document a fixés et dont elle tirera profit de la réalisation.

Pour chaque objectif prioritaire, la Direction expose sa vision de la situation et ses ambitions. Ce sont ces éléments qui guideront l'action de la Direction et sur lesquels elle rapportera. Pour l'illustrer, le présent document indique des **mesures concrètes** qu'elle propose. Cette liste n'est pas forcément exhaustive et sera complétée ou restreinte en fonction des opportunités et des contraintes qui se présenteront au cours de la période couverte par le plan d'intentions. La Direction propose également pour chaque objectif une **liste de critères** qui permettront d'évaluer le niveau de sa réalisation.

Six enjeux majeurs pour l'Université de Lausanne

Depuis le début du siècle, l'Université de Lausanne a suivi une croissance remarquable, tant en chiffres (nombre d'étudiant·es, fonds de recherche, infrastructures, budgets), qu'en termes de rayonnement national et international, d'attractivité et d'interaction avec son environnement. Cette évolution significative doit pour beaucoup au soutien de l'autorité cantonale vaudoise conjugué avec la vision et la gestion de la Direction. C'est ce qui a motivé les membres de la nouvelle Direction, entrée en fonction en 2016, à s'engager pour un mandat quinquennal qu'ils veulent inscrire dans la continuité de l'action passée et dans le sens de la réalisation de la mission de service public de l'UNIL.

Le présent Plan d'intentions est donc fondé sur un constat des acquis et motivé par la volonté de capitaliser sur ceux-ci pour poursuivre le développement dynamique de l'institution en suivant les axes sur lesquels elle s'est engagée. Ceci en impliquant l'ensemble de la communauté universitaire dans sa démarche.

Dans cette entreprise, la Direction a identifié des enjeux sociétaux qui lui semblent concerner particulièrement toute haute école universitaire dans le contexte contemporain général, ainsi que six enjeux plus spécifiques à l'UNIL, vers lesquels elle va orienter prioritairement son action et son attention, en promouvant les valeurs exprimées dans la Charte de l'UNIL[1], pendant la période couverte par le présent Plan d'intentions.

A. Enjeux sociétaux

Le contexte contemporain se caractérise par la vitesse continuellement croissante à laquelle ses composantes se modifient. Y évoluer exige une grande capacité de réaction et d'adaptation, mais aussi une capacité de distanciation et d'autonomie pour que les exigences de l'immédiateté n'obstruent pas notre vision sur le long terme. C'est donc un enjeu pour notre société que ses citoyen·nes soient dotés de telles capacités, afin qu'ils puissent lui apporter leur contribution et la faire bénéficier de leur esprit d'entreprise. Cela demande la formation d'esprits critiques et évolutifs, résistants à la tentation de puiser (sur internet par exemple) des solutions clefs en main, capables d'appréhender de manière éclairée et autonome un monde de plus en plus complexe.

La disponibilité des ressources est une des composantes de ce contexte qui est soumise à un changement particulièrement rapide : les ressources naturelles sont limitées par essence et leur réduction dramatique les rend limitantes pour notre développement. L'enjeu est donc d'intégrer la durabilité dans le fonctionnement de notre société, de manière à lui garantir un niveau de prospérité suffisant et partagé, tout en réduisant significativement l'impact des activités humaines sur la biosphère. Dans cette perspective, il est de la responsabilité des institutions de formation et de recherche scientifiques de mobiliser leurs compétences en sciences humaines, sociales, naturelles et techniques pour analyser en profondeur les mécanismes conduisant aux déséquilibres actuels et contribuer à l'émergence de solutions innovantes.

Or pendant le vingtième siècle, les scientifiques ont poussé leur recherche le plus loin possible chacun dans son domaine, qui en est devenu de plus en plus spécifique et imperméable aux autres. Pour la science du vingt-et-unième siècle l'enjeu est donc que les savoirs se croisent pour répondre aux besoins de l'humanité : les scientifiques doivent apprendre - et former leurs étudiant·es - à développer des synergies avec leurs collègues spécialisés dans des domaines complémentaires. Ceci sur l'ensemble des champs d'investigation de la recherche et notamment ceux liés à la durabilité.

De tels enjeux concernent l'humanité dans son ensemble et ne peuvent être confinés au sein de quelque frontière que ce soit. Leur réponse nécessite des échanges à l'échelle mondiale. D'où l'importance pour la formation et pour la recherche que la Suisse se maintienne de plain-pied dans les réseaux de recherche européens et que ses frontières

[1] cf infra pp. 73-74

restent ouvertes aux relations avec d'autres universités et pôles scientifique du continent et de la planète.

B. Enjeux pour l'UNIL

1. La spécificité de l'enseignement universitaire.

La Suisse est souvent citée pour la qualité de son système éducatif qui garantit à ses diplômé·es une très bonne insertion dans la société et dans le monde du travail. Il est fondé sur la variété et la modularité de ses voies de formation, dont il est nécessaire de privilégier la cohérence et la complémentarité réciproque. Ce qui caractérise l'enseignement universitaire au sein de ce système est que, indissociable de la recherche, il se situe à la limite supérieure de la connaissance contemporaine ; en cela il contribue au besoin de la société démocratique de doter ses membres de compétences d'autonomie, d'anticipation et de choix éclairé. Cet enseignement doit ensuite répondre à la nécessité pour l'économie, les administrations publiques, l'éducation ainsi que le monde culturel ou associatif de disposer d'acteurs bénéficiant d'un haut niveau de formation, capables de leadership et de vision. Et en effet, à ce jour, l'UNIL constate que les étudiant·es affluent et que les personnes détentrices d'une maîtrise universitaire ou d'un doctorat trouvent un emploi correspondant à leur niveau de formation : la Suisse a plus que jamais besoin de personnes hautement qualifiées. La médecine en est l'exemple le plus médiatisé, mais ce constat vaut autant pour les sciences naturelles et techniques que pour les sciences humaines et sociales, qui doivent aider notre société à répondre aux défis auxquels elle doit faire face de manière de plus en plus pressante.

Aux yeux de l'UNIL, la meilleure réponse consiste à favoriser chez ses étudiant·es l'acquisition d'une culture de la recherche scientifique, qui les confronte à l'incertitude à laquelle doivent faire face celles et ceux qui touchent aux limites de la connaissance et qui développe leur curiosité, leur esprit d'initiative et leur capacité à gérer la complexité. Elle considère qu'elle fera ainsi aboutir sur le marché du travail des personnes à haute valeur ajoutée, dotées d'esprit d'entreprendre et de sens critique, aptes à intégrer le changement, à proposer des solutions nouvelles et à décider en situation d'incertitude.

Afin que la nouvelle génération acquière les compétences requises pour évoluer dans une société globalisée et qu'elle accède, tant en Suisse qu'à l'étranger, à des postes exigeant la capacité d'intégrer la dimension internationale, il est essentiel que l'UNIL maintienne des relations privilégiées avec des universités au-delà des frontières nationales. Elles permettront à ses étudiant·es de faire l'expérience de l'altérité, soit en se déplaçant pour un semestre ou pour tout un cursus de mobilité, soit en côtoyant à Lausanne des camarades et des enseignant·es de provenances et de cultures diverses.

2. Une recherche de niveau international dans tous les domaines scientifiques

La recherche est une mission fondamentale de l'UNIL. Celle-ci doit donc s'investir pour assurer des conditions de travail optimales à ses scientifiques, dont elle attend en retour une production et une visibilité de standard international. L'UNIL se profile aujourd'hui en pôle de recherche de pointe, qui attire des candidatures du plus haut niveau, en provenance tant de Suisse que du monde entier : il est vital qu'elle conserve cette position privilégiée. Elle doit également assurer aux membres de la relève scientifique qui se forment chez elle les meilleures chances de trouver des places dans les réseaux scientifiques internationaux.

Or le contexte politique national et international reste source de préoccupation en matière d'ouverture et d'échanges. L'UNIL se doit donc d'être vigilante en rappelant régulièrement les risques et dommages potentiels que comporterait une politique de fermeture de notre pays. En effet, pour rester à la pointe de leur domaine, les scientifiques de la place lausannoise comme de toute la Suisse doivent pouvoir jouer un rôle de premier plan dans les projets européens et internationaux, de manière à être mis en compétition avec leurs collègues qui se situent au sommet de la science mondiale. Le risque en cas de repli national,

est que les plus performants d'entre eux renoncent à venir à l'UNIL ou même quittent le pays.

L'UNIL doit s'engager dans l'élaboration de critères d'évaluation applicables aux sciences humaines et sociales, auxquels la communauté scientifique adhère et qui permettent de mettre en évidence la valeur de leurs recherches. Cela permettra aux chercheur·es de répondre aux questionnements récurrents dans le débat public voire politique sur la légitimité de leurs domaines scientifiques, souvent du simple fait que la portée de leur contribution ne peut pas être mesurée selon les modalités d'évaluation appliquées aux sciences naturelles et techniques et que les résultats atteints par le programme national "Performances de la recherche en sciences humaines et sociales" - lancé à l'échelle nationale en 2013 et auquel a participé l'UNIL - appellent encore à un effort soutenu.

Comme en témoigne la nature composite de ses facultés, l'UNIL a progressivement développé une approche de croisement des domaines d'activité scientifique, en favorisant ainsi l'évolution vers un savoir qui ne se morcelle plus en disciplines. Elle entend poursuivre sur cette dynamique en alimentant et en mettant sur pied divers dispositifs qui amènent les scientifiques de toutes branches, issus de l'institution ou d'institutions partenaires, à se rencontrer et à élaborer ensemble des approches innovantes.

La force de la recherche scientifique pratiquée dans les institutions publiques telles que l'UNIL résulte en grande partie de la fiabilité et de l'autonomie assurées par un financement public. Mais les signaux politiques laissent attendre des restrictions de ce financement, alors que l'accès aux fonds internationaux est soumis aux aléas de la politique étrangère. Il est donc primordial que l'UNIL puisse continuer à convaincre les pouvoirs politiques de la justesse de leur investissement. L'excellence de sa recherche restera son meilleur argument.

3. Le développement de la place scientifique lausannoise

La place lausannoise héberge l'Université, le Centre hospitalier universitaire vaudois et l'Ecole polytechnique fédérale. A l'échelle nationale, cette concentration de compétences académiques, que complète le réseau des hautes écoles spécialisées et pédagogiques, ne se retrouve qu'à Zurich. C'est là un atout majeur pour le développement et la prospérité du canton de Vaud et de l'Arc lémanique.

Les réalisations conjointes des dernières années, par exemple dans les domaines de l'oncologie, de la micro-analyse des matériaux ou des sciences du sport, montrent à quel point autorités et institutions ont su exploiter ce potentiel. De nouveaux projets transverses d'envergure nationale, particulièrement dans le domaine de la médecine personnalisée ou des humanités numériques, sont en chantier.

Il est donc essentiel que les personnes qui vont prendre la relève à la tête des trois institutions universitaires lausannoises sachent entretenir l'entente interinstitutionnelle et le soutien politique qui ont permis d'atteindre un tel résultat, pour faire perdurer le positionnement de Lausanne et de l'Arc lémanique comme place scientifique de pointe en Suisse.

4. Le positionnement de l'UNIL dans le paysage académique suisse

A une heure où la question de la formation tertiaire et le soutien à la recherche scientifique occupent une place primordiale dans le débat politique national et qu'elle intervient même dans la politique étrangère fédérale, il est essentiel que l'UNIL contribue à faire entendre sa voix et celle des hautes écoles universitaires parmi les instances concernées.

La nouvelle Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE) entrée en vigueur en 2015, a mis en place une nouvelle gouvernance, une coordination nationale et de nouveaux principes de financement du système national des hautes écoles, universitaires, spécialisées et pédagogiques.

Dans ce contexte renouvelé, l'UNIL a l'intention de maintenir et de renforcer la position privilégiée qu'elle a acquise dans le paysage académique suisse, en affirmant toujours les spécificités de son profil scientifique défini par le choix fait en 2001 de se centrer sur les sciences humaines et sociales, sur les sciences de l'environnement et sur les sciences de la vie et la médecine. Ce choix institutionnel a assuré le développement significatif de l'UNIL ; il est fondé sur un esprit d'ouverture, qui permet de saisir toutes les occasions de développer des collaborations opportunes avec d'autres institutions de formation et de recherche, toujours dans la perspective d'un bénéfice réciproque.

Cette approche permet à l'UNIL de présenter une offre de formation cohérente et attractive, de conduire une recherche performante et visible et de dynamiser encore son système de contrôle et de développement de la qualité, mis en place depuis plus de dix ans.

5. L'intégration de l'UNIL dans la société

L'UNIL veut se constituer en acteur engagé du dynamisme institutionnel, social, culturel et économique régional. En particulier, elle veut contribuer aux grands projets annoncés dans le canton de Vaud pour ces prochaines années, par exemple liés au sport ou au développement de l'offre muséale, tant dans le domaine de la culture que dans celui de la science. En effet, l'expertise scientifique développée par ses chercheur·es constitue une valeur ajoutée dont elle peut faire bénéficier toutes les composantes de la société. Il s'y ajoute que cette interaction avec son environnement direct doit ouvrir aux scientifiques et aux étudiant·es de l'UNIL de nouveaux champs et domaines d'application pour leurs travaux.

Ainsi, l'UNIL s'est engagée depuis plusieurs années dans des démarches de recherche participative, qui impliquent de manière conjointe scientifiques et membres de la société civile dans le développement d'activités d'un nouveau type, aboutissant à des savoirs scientifiques exploitables aussi bien par le milieu académique que par la société civile. Ces initiatives se sont avérées très prometteuses et bénéfiques pour l'ensemble des partenaires impliqués. L'UNIL désire donc poursuivre cette voie de collaborations.

Tout particulièrement, l'UNIL s'est progressivement constituée en pôle de connaissance scientifique mais également pratique en matière de durabilité. Elle a l'ambition d'accompagner son environnement social vers des modèles plus durables et de se positionner en leader de la réflexion, de l'enseignement et de la recherche sur les problématiques qui y sont liées. L'émergence d'une société et de modes de vie respectant les limites de la biosphère nécessite l'apport de tous les domaines scientifiques. Selon cette approche, les sciences naturelles et techniques contribueront à une meilleure compréhension des limites et une utilisation plus efficiente des ressources tandis que les sciences humaines et sociales contribueront à la compréhension des mécanismes sociétaux et économiques et à l'élaboration de nouveaux modèles dans ces domaines.

6. Le développement et la transformation du campus

L'UNIL occupe avec sa voisine fédérale un magnifique campus, conçu il y a un demi-siècle. Au cours de la dernière décennie sa population a augmenté d'un tiers. Pour accompagner sa croissance démographique et soutenir son dynamisme académique, l'UNIL est entrée dans une nouvelle étape de développements immobiliers, qui transformeront le campus de manière importante dans les cinq ou dix années à venir.

La logique initiale d'un campus implanté en zone périphérique rurale, fréquenté pendant la journée seulement, évolue progressivement vers celle d'un campus urbain, habité vingt-quatre heures sur vingt-quatre, dont les usager·ères deviennent des habitant·es de l'agglomération ouest-lausannoise. Cette modification a un impact important sur les flux de circulation, la fréquentation des commerces locaux ou l'exploitation des infrastructures communautaires.

L'UNIL, avec le soutien de l'Etat de Vaud et des autorités communales, va devoir piloter son développement tant dans la gestion de sa population et de ses infrastructures propres que dans sa relation avec la population des communes voisines.

Perspectives

Afin de répondre à tous ces enjeux, la Direction a dessiné dans le présent Plan d'intentions le projet stratégique qui doit la porter jusqu'à 2021. Elle en a défini les objectifs et les mesures en interaction avec les doyens des facultés et autres cadres de l'institution, puis les a soumis au Conseil de l'Université.

Pour réaliser ce Plan, la Direction veut mettre toute son énergie afin que l'UNIL excelle dans ses missions premières que sont l'enseignement et la recherche, dans un esprit d'innovation et d'ouverture qui lui permettra de construire et d'alimenter les réseaux de collaborations durables qui ont permis son succès. Son pari est qu'un travail en profondeur intransigeant sur la qualité, doublé d'un esprit d'entreprendre confirmera l'UNIL dans le rôle incontournable qu'elle a acquis au sein de son environnement régional et national et dans ses réseaux internationaux, toujours dans un esprit de service public. Ceci en garantissant un environnement d'étude et de travail d'une qualité qui favorise le développement personnel de tous les membres de l'UNIL dans leur contribution à la réalisation de sa mission[1].

Dans cette perspective, la Direction a conçu ce Plan comme un outil d'intégration qui procède par grands axes de développement transversaux, que chaque faculté ou unité de l'UNIL pourra s'approprier en contribuant ainsi à la réalisation d'une vision commune. Elle le soumet aux autorités politiques avec la requête qu'elles lui apportent cette confiance et ce soutien remarquables qui ont permis à l'Université de Lausanne de se hisser à la place qui est la sienne aujourd'hui en envisageant son avenir avec assurance et ambition.

Nouria Hernandez, Rectrice

[1] Cet engagement figure dans la Charte de l'UNIL, sous le titre "Reconnaissance des personnes", cf. p. 74

Plan d'intentions : 17 objectifs prioritaires

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

Axe 1 : L'enseignement

1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université

1.2 Faciliter l'accès aux études

1.3 Optimiser les conditions d'étude

1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

Axe 2 : La recherche

2.1 Valoriser la recherche

2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale

2.3 Développer l'interdisciplinarité

Axe 3 : La contribution de l'UNIL à la société

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct

3.3 Développer la Formation continue

Axe 4 : La politique institutionnelle

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre

4.2 Développer la politique de relève scientifique

4.3 Consolider la politique d'Egalité

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations

4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse

4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

1. L'enseignement

1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université

a) objectif

En évoquant l'excellence, la Direction de l'UNIL exprime son attente que tous les membres de la communauté universitaire, tant enseignant·es que chercheur·es, étudiant·es ou membres du PAT, fournissent une performance de la plus haute qualité en termes de compétences scientifiques et pédagogiques, en termes d'apprentissage et en termes de service de soutien.

L'enseignement universitaire doit promouvoir la curiosité, le sens critique, l'autonomie de pensée et la compétence d'aborder des problèmes complexes, et ceci tant dans ses objectifs que dans ses modalités et ses exigences. Dans cette perspective, deux de ses caractéristiques sont d'une part son lien indissociable avec la recherche, d'autre part son ouverture au monde, à la richesse des collaborations internationales et des échanges interculturels.

Par ailleurs, aussi bien les progrès des concepts pédagogiques que la volonté de faciliter l'insertion future des étudiant·es dans la société justifient que l'on fonde l'enseignement sur des objectifs d'apprentissage déclinés sous forme de compétences, et pas uniquement de connaissances, et que l'on encourage les étudiantes et les étudiants à les atteindre par une participation active. A l'UNIL, de nombreuses mesures ont été prises dans cette perspective, tant pour en fixer le cadre institutionnel (p.ex. avec l'explicitation des objectifs d'apprentissage) que par des encouragements ponctuels (p.ex. au moyen du Fonds d'innovation pédagogique). Il convient de poursuivre cet effort et d'en diffuser les effets, et de permettre ainsi à un apprentissage actif de remplacer, partout où c'est possible, les enseignements fondés sur la seule mémorisation de connaissances dispensées en cours.

b) mesures

1.1.1 Favoriser l'apprentissage par un enseignement centré sur l'étudiant·e (« *student-centered learning* »).

De nombreuses innovations pédagogiques développées à l'UNIL depuis plusieurs années, notamment au travers du Fonds d'innovation pédagogique (FIP), ont favorisé le « *student-centered learning* ». La vaste majorité d'entre elles a été pérennisée. La Direction de l'UNIL estime que cet effort doit être poursuivi.

De surcroît, elle entend promouvoir auprès de tous les enseignant·es les progrès ainsi réalisés, ainsi que des approches provenant d'autres universités, lorsqu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'UNIL. Un programme d'information et d'incitation visera à encourager l'évolution des enseignements vers davantage de flexibilisation, d'autonomisation et de participation des étudiant·es, d'interaction entre eux et avec les enseignant·es, de réflexivité sur leur apprentissage, ainsi que de croisement et d'intégration des savoirs. Une telle démarche ne se limite pas à encourager le recours à la technologie, mais doit inclure celle-ci lorsqu'elle apporte une plus-value pédagogique.

Il s'agira en particulier de faciliter les initiatives d'exploration pédagogique, même si leur ampleur ne justifie pas la soumission d'un projet au FIP, en fournissant aux enseignant·es un accompagnement pédagogique et technique respectant les spécificités des disciplines enseignées et les exigences des plans d'études, ainsi que des ressources suffisantes pour la mise en œuvre de leur projet. Un soutien spécifique sera apporté pour favoriser l'initiation des étudiant·es à la recherche scientifique.

1.1.2 Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)

Les évaluations conditionnent inévitablement le processus d'apprentissage. Une tendance à éviter est qu'elles encouragent exagérément une mémorisation à court terme qui viserait une restitution de connaissances à un moment donné.

De plus, la mise en œuvre des évaluations doit prendre en compte leur application à de grands effectifs, en termes de modalités, de validité et de sécurité.

Il est donc important de promouvoir la qualité des examens et validations à l'UNIL. Ceci passe entre autres par une bonne description de ce qui est attendu des étudiant·es, ainsi que par l'utilisation de questions qui suscitent la réflexion et requièrent l'intégration des divers savoirs plutôt que leur restitution ponctuelle. A cet effet des ateliers et des consultations personnalisées seront proposées aux enseignant·es, par exemple pour la rédaction de questions, ainsi que pour développer des outils d'analyse docimologique.

1.1.3 Promouvoir une culture d'ouverture et de valorisation dans l'évaluation des enseignements par les étudiant·es

Soucieuse de s'assurer de la qualité des enseignements dispensés à l'Université, la Direction demande que chaque professeur·e fasse évaluer certains de ses cours par ses étudiant·es, en lien avec les objectifs d'apprentissage et les processus qualité. Le résultat de ces évaluations est confidentiel et n'est relayé qu'au Centre de soutien à l'enseignement, qui met à disposition des enseignant·es des compétences et des ressources pour les aider à améliorer leurs enseignements. La Direction de l'UNIL souhaite développer ce processus et explorer notamment les possibilités suivantes :

- évaluation des cours par support électronique ce qui permettrait a) d'offrir aux enseignant·es des instruments tels que l'évolution sur la durée des taux et motifs de satisfaction, et b) de fournir automatiquement certaines des données agrégées requises lors de l'auto-évaluation des cursus,
- élargissement du nombre et du type de cours évalués (en particulier ceux donnés par les chargé·es de cours),
- retour régulier de l'enseignant·e aux étudiant·es,
- mise en place d'un processus pour une détection rapide et un suivi pédagogique des cas d'enseignements problématiques.

Cette mesure s'inscrit dans un faisceau plus large de mesures visant à la qualité, dont le cycle en cours (2010-2020) d'auto-évaluation de l'ensemble des 51 cursus (bachelor et master) offerts à l'UNIL.

1.1.4 Encourager la mobilité étudiante

Depuis que la Suisse participe au programme Erasmus+ en tant que pays partenaire et non plus en tant que membre à part entière, l'UNIL doit régulièrement renégocier ses accords d'échange avec les universités européennes. Dans ce contexte instable, la Direction de l'UNIL affirme sa volonté d'encourager la mobilité étudiante, au sein de l'Union Européenne et au-delà. Elle compte promouvoir les programmes de mobilité auprès de toutes les facultés, en visant à éviter que les échanges retardent l'obtention des grades et dupliquent les enseignements que les étudiant·es suivraient s'ils restaient dans leur université d'origine. D'autre part, la Direction s'engagera à développer certains de ses cursus de master avec d'autres universités, en particulier avec les partenaires étrangers privilégiés de l'UNIL disposant de domaines de compétence complémentaires.

1.2 Faciliter l'accès aux études

a) objectif

La Direction de l'UNIL poursuivra les travaux entrepris pour ouvrir l'accès aux formations universitaires. Elle considère en effet que la diversité de la population estudiantine ainsi obtenue constitue une richesse et répond à un devoir ; cela vaut pour la société dans son ensemble, quelle que soit la provenance de ses membres. La Direction de l'UNIL soutient que ce large réservoir de talents, conjointement à la promotion de la qualité de l'enseignement, contribue davantage à l'excellence des formations proposées que ne le ferait une définition restrictive des profils d'étudiant·es admissibles.

La Direction veut défendre l'ouverture de l'accès aux cursus de bachelor telle qu'elle est actuellement appliquée à l'UNIL. Cette posture est rendue possible par l'application de conditions qui garantissent la compétence des personnes candidates. Ce sont : d'une part, la qualité et la sélectivité des maturités gymnasiales ou fédérales ; d'autre part, le cadre mis en place pour l'admission des candidat·es qui ne disposent pas d'une maturité et de celles et ceux qui peuvent faire valoir une expérience professionnelle ; enfin, le cadre réglementaire permettant l'admission de titulaires de diplômes étrangers aux mêmes conditions que les titulaires de diplômes suisses.

Quant au master, les directives de la Conférence universitaire suisse pour le renouvellement de l'enseignement dans le cadre du processus de Bologne l'ont défini comme le grade final de la formation universitaire de base. La Direction continuera donc d'affirmer la spécificité des études universitaires en garantissant la transition entre bachelor et master.

b) mesures

1.2.1 Affirmer la continuité entre bachelor et master

Dans un même domaine d'étude, le bachelor doit donner accès au master sans exigence supplémentaire, sous réserve des programmes de mise à niveau permettant de tenir compte des différences de contenus de formation entre Hautes Ecoles.

La Direction entend affirmer ce principe dans sa gestion de l'évolution des offres d'étude. De plus, elle compte attirer l'attention des étudiant·es sur les exigences des programmes de mise à niveau et en favoriser la réussite, par exemple en mettant des outils d'auto-évaluation à leur disposition.

1.2.2 Envisager des modalités d'admission en master pour des étudiant·es ne disposant pas des titres requis

Alors que de telles modalités ont été définies pour l'admission en bachelor (admission sur dossier ou examens préalables) et à la thèse de doctorat, il n'en existe pas pour entreprendre un cursus de master. La Direction entend analyser le besoin de combler ce manque.

En particulier, dans l'optique d'encourager l'interdisciplinarité, il peut y avoir un intérêt à permettre à des personnes détentrices d'un grade de bachelor et présentant un profil intéressant d'accéder à un master dans un nouveau domaine d'étude. La Direction travaillera à identifier les cursus pour lesquels cette question mérite d'être posée, et les stratégies de mise à niveau requises pour sa mise en œuvre.

1.2.3 Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)

La VAE est une procédure qui permet d'envisager l'obtention sous forme d'équivalence d'une partie des *crédits ECTS constitutifs d'un programme ou d'un cursus. L'Université peut ainsi accueillir des étudiant·es dont le contexte et/ou le parcours de vie se distingue des critères d'admission habituels. Nouvellement introduite à l'UNIL, la VAE fera l'objet d'un effort de mise en œuvre, d'une évaluation soigneuse, et de mesures d'ajustement si cela s'avère nécessaire.

1.2.4 Adapter à l'évolution de leur situation en Suisse les conditions d'admission des étudiant·es réfugiés, requérants d'asile ou admis à titre provisoire

Les étudiant·es réfugiés sont les bienvenus à l'UNIL, que ce soit pour suivre des enseignements correspondant à leurs compétences ou pour en suivre sans prérequis avec un statut d'auditeur. La Direction s'assurera que ces personnes sont informées de ces possibilités. De plus, elle estime opportun d'examiner une adaptation de leurs taxes d'admission avec les autorités cantonales compétentes. Enfin, l'UNIL se tiendra prête à adapter ses procédures en la matière en cas d'augmentation importante du nombre de réfugié·es demandant à suivre ses enseignements.

1.3 Optimiser les conditions d'étude

a) objectif

De nombreux étudiant·es rencontrent, au cours de leurs études, des difficultés telles que des problèmes d'adaptation, de santé, de logement, ou des problèmes financiers ou personnels. Dans la continuité des moyens mis en œuvre par la Direction précédente, il importe que l'UNIL contribue à la réussite des études de ces personnes dans ses périmètres de compétence et d'influence.

La Direction est très attachée au fait que des difficultés matérielles ou financières ne doivent pas empêcher les personnes qui en ont les compétences d'accéder à une formation universitaire, et reste vigilante sur les conditions de vie des étudiant·es. Dans cette perspective elle affirme son opposition à l'augmentation des taxes d'études.

De manière plus pratique, la Direction négocie avec les restaurants universitaires pour qu'ils offrent un menu étudiant complet et équilibré à un niveau accessible ou collabore avec la Fondation Maisons pour Etudiants (FMEL) à la création de logements à prix plafonné, dans le cadre du projet Vortex notamment. Son Service des affaires sociales et de la mobilité (SASME) et sa Commission aux affaires sociales apportent soutien (bourses d'appoint) et conseil aux étudiant·es en situation précaire.

b) mesures

1.3.1 Veiller à l'encadrement pédagogique des étudiant·es sur les plans quantitatif et qualitatif

La Direction veillera à ce que les ressources dont l'UNIL dispose permettent de maintenir à son état actuel le rapport entre le nombre d'enseignant·es et le nombre d'étudiant·es, voire à l'améliorer.

Par ailleurs, elle œuvrera à la qualité de cet encadrement à plusieurs niveaux :

- En incitant les facultés à utiliser des critères explicites de prise en compte des compétences pédagogiques dans les procédures d'engagement et de promotion, ainsi que dans l'évaluation des rapports d'activité.
- En promouvant une culture d'ouverture et de valorisation dans l'évaluation des enseignements (cf. 1.1.3).

1.3.2 Encourager l'acquisition de compétences transverses

La volonté de faciliter tant l'apprentissage que l'insertion des étudiant·es dans la société et le marché du travail implique de mettre un accent sur les compétences dites transverses, telles que l'efficacité de la méthode de travail, l'exploitation des informations, le jugement critique, la communication, la coopération. La Direction de l'UNIL veillera à leur présence dans les objectifs d'apprentissage et à l'adéquation des moyens de support dans ce domaine. Elle incitera les facultés à encourager le plurilinguisme, en particulier avec la langue allemande pour son importance sur le marché du travail en Suisse, et la langue anglaise pour son rôle dans la communication internationale.

1.3.3 Promouvoir les compétences langagières requises pour valider les cursus

Les exigences de compétences dans la langue d'enseignement sont actuellement modestes pour l'admission en bachelor, et inexistantes pour l'admission en master. Or, il n'est pas rare que des étudiant·es allophones soient en échec pour des raisons de compétences langagières insuffisantes. En conséquence, la Direction de l'UNIL entend mener une réflexion sur la cohérence de ces exigences, l'explicitation des compétences requises pour réussir un cursus, ainsi que sur les moyens aidant à évaluer et acquérir ces compétences avant et durant les cursus.

1.3.4 Envisager l'introduction de bachelors à temps partiel

La possibilité d'effectuer son cursus de bachelor à temps partiel peut apporter une aide déterminante à des personnes en situation de handicap. Ceci est également vrai pour les étudiant·es qui doivent travailler à côté de leurs études pour subvenir à leurs besoins, ou qui

ont des personnes à charge. Enfin, le bachelor à temps partiel constituerait une mesure d'accompagnement logique pour les étudiant·es qui font valoir une validation des acquis d'expérience. Ces personnes exerçant généralement une activité professionnelle, il est douteux qu'un bachelor leur paraisse attractif si elles ne peuvent suivre un plan d'étude à temps partiel.

Se fondant sur les modèles mis en œuvre pour les masters, la Direction entend coordonner une réflexion des facultés en vue de l'introduction de cursus de bachelor à temps partiel.

1.3.5 Soutenir les personnes en situation de handicap dans leurs études universitaires

Dans cette optique, les enseignant·es seront sensibilisés aux besoins particuliers qui découlent des situations de handicap les plus fréquentes, par exemple par des formations spécifiques.

De plus, une réflexion sera menée sur le type de dérogations envisageables en fonction du handicap, et sur un cadre décisionnel quant aux conditions de leur octroi.

Enfin, des bachelors à temps partiel (cf. 1.3.4) peuvent apporter une aide déterminante à la réussite des personnes en situation de handicap.

1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

a) objectif

La Direction a identifié comme le premier des enjeux sociétaux concernant les hautes écoles universitaires dans le contexte contemporain, la nécessité de produire des citoyen·nes dotés d'une grande capacité de réaction et d'adaptation, mais aussi une capacité de distanciation et d'autonomie[1]. Elle rejoint en cela la Charte de l'UNIL, qui spécifie que cette dernière "contribue à la formation de citoyennes et de citoyens humanistes, critiques et responsables, autonomes et solidaires, désireux de développer constamment leurs compétences et animés par la volonté du dépassement des acquis, tout au long de la vie[2]".

Bien que l'université ne soit pas une école professionnelle, la préparation et l'accompagnement de l'insertion professionnelle des diplômé·es font partie des missions fondamentales et des priorités de l'UNIL. Qu'il s'agisse de poursuivre une carrière académique ou de s'engager sur le marché du travail extra-académique, les futurs diplômé·es UNIL se doivent d'être en mesure d'effectuer une transition réussie et l'université souhaite leur offrir les outils adéquats afin de les accompagner.

Les besoins du marché du travail évoluant constamment, il s'agit de former les étudiant·es aux démarches qu'elles ou ils devront effectuer pour s'insérer dans ce marché.

Ainsi l'offre de formations et d'informations concernant les opportunités sur le marché du travail mais également les impératifs de ce dernier sera élargie. La Direction entend en effet particulièrement encourager les étudiant·es à se projeter le plus tôt possible dans le monde de l'emploi, en les aidant, durant leur cursus universitaire, à définir leur projet d'avenir sur la base de leurs aspirations et à réfléchir à leur insertion professionnelle future.

La formation universitaire offrant une palette de compétences et connaissances spécifiques, les futurs diplômé·es doivent être en mesure de démontrer leur adaptabilité auprès d'employeurs potentiels. Leur apprendre à mettre en lumière les compétences acquises représente donc un autre défi que la Direction souhaite relever afin qu'ils et elles soient en mesure de valoriser l'ensemble des activités entreprises tout au long de leur parcours universitaire. En parallèle, il sera essentiel de sensibiliser les employeurs potentiels aux connaissances et compétences acquises par les diplômé·es de l'UNIL afin de faciliter leur insertion professionnelle.

b) mesures

1.4.1 Offrir des formations et séances d'informations sur les opportunités et impératifs inhérents au marché de l'emploi

La Direction entend enrichir l'offre de formations au sein des cursus de l'Université mais également informer sur les perspectives de carrière, en parallèle de ces cursus. Un élargissement de ces initiatives est indispensable afin d'offrir une meilleure connaissance du marché de l'emploi aux étudiant·es.

1.4.2 Valoriser l'ensemble des activités effectuées par un étudiant·e dans son parcours universitaire

L'Université constitue un lieu d'études mais également un lieu de découverte et de culture. A ce titre, la Direction renforcera la valorisation (par exemple en produisant des attestations) des activités de différentes natures - engagement associatif, entreprenariat, médiation scientifique, organisation d'événements, etc.- dans lesquelles les étudiant·es sont susceptibles de s'impliquer dans le cadre universitaire.

[1] cf. supra p.7 A Enjeux sociétaux, 1er §

[2] cf infra p.73-74 La Charte de l'UNIL – Engagement citoyen 4ème §

1.4.3 Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs

Afin de développer une politique d'insertion professionnelle plus en adéquation avec l'actuel marché du travail, la Direction entend renforcer les liens qui unissent l'UNIL au tissu socio-économique environnant. Elle s'attachera par exemple à favoriser les allers-retours entre théorie et pratique au sein des enseignements et à encourager les politiques de stages intégrés au sein des cursus. Elle mettra également en valeur auprès des employeurs les compétences transverses (notamment leur esprit critique et leur adaptabilité) développées par les étudiant·es durant leur parcours universitaire.

1.4.4 Favoriser les contacts entre les étudiant·es et le réseau des anciens étudiant·es (ALUMNIL)

Les anciens étudiant·es de l'UNIL constituent une communauté active et fortement implantée dans le tissu académique et économique national et international. La Plateforme ALUMNIL a été créée pour regrouper ces personnes au sein d'un réseau exclusif, afin de leur permettre de développer leurs contacts personnels et professionnels, de maintenir leur savoir vivant et de conserver un lien avec l'UNIL (cf. Portait de l'UNIL en chiffres, point 4). Afin de favoriser le réseautage et l'insertion professionnelle des futurs (ou des nouveaux) diplômé·es, la Direction s'efforcera de renforcer leurs liens avec les alumni pour leur permettre de bénéficier de l'expérience et des connaissances de celles et ceux qui les ont précédés.

2. La recherche

2.1 Valoriser la recherche

a) objectif

Les chercheur·es-enseignant·es de l'UNIL dédient une part importante de leur temps à leurs activités de recherche et les fonds investis dans ces dernières sont très considérables. Pour autant, la visibilité des résultats de ces recherches n'est pas acquise. Elle dépend essentiellement de la motivation de leurs auteur·es à les publiciser, au-delà de leur parution classique dans des revues scientifiques, des livres ou des actes de colloques. La recherche d'aujourd'hui est ouverte, participative et transdisciplinaire. Avec les phénomènes du *Big Data*, les mouvements *Open* (Science, Access, Data, Archives), le renforcement des questions déontologiques, éthiques et juridiques, les exigences des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics, les attentes de la société, etc., l'environnement dans lequel évolue la recherche s'est considérablement complexifié.

Cette évolution expose les chercheur·es à des pressions diverses, telles la soif de reconnaissance susceptible de les inciter à forcer les méthodes employées, les biais idéologiques, les pressions politiques ou économiques. C'est pour cela que la Charte de l'UNIL spécifie que "L'UNIL vise à produire et à transmettre des savoirs validés par des mécanismes collectifs de vérification, qui impliquent à la fois honnêteté, indépendance, interdisciplinarité, débat et transparence".

La valorisation, la gestion et la diffusion des résultats de recherche ne sont pas encore suffisamment prises en compte à l'UNIL, alors qu'elles s'avèrent nécessaires et cruciales à de multiples égards (octroi de certains financements ; garantie d'authenticité, d'intégrité, de fiabilité, de transparence et de qualité ; augmentation de la visibilité et de l'impact des résultats de recherche ; valorisation des chercheur·es et des institutions hôtes, etc.). Les législations suisse et européenne imposent le suivi de règles éthiques strictes aux chercheur·es. En outre, des programmes tels *l'European Research Council* (Horizon 2020) imposent, lors des demandes d'octroi de financements, l'élaboration d'un *Data Management Plan* (DMP). En Suisse, le FNS mentionne dans son Programme pluriannuel 2017-2020 le défi de « l'accessibilité publique plus rapide aux résultats et données de la recherche », se réservant ainsi le droit « d'exiger un plan de gestion des données ». Depuis novembre 2015, l'UNIL est devenue signataire du *LERU Statement on Open Access to Research Publications* qui entend promouvoir les publications ouvertes, l'archivage et la mise à disposition des données scientifiques.

Des problèmes de rigueur scientifique dans l'emploi des méthodes, de manque de transparence et d'accès aux données primaires, de manipulations frauduleuses des données, de biais scientifiques, etc. sont régulièrement dénoncés dans le monde académique.

Un nombre croissant d'éditeurs scientifiques disposent de *Data Policies* et exigent dorénavant l'accès aux données, métadonnées, codes, matériaux, méthodes et protocoles associés aux résultats de recherches, tant qualitatives que quantitatives. Dans ce contexte, l'enjeu pour l'UNIL est multiple : il s'agit d'inculquer une culture à l'interne et de sensibiliser les chercheur·es à la valeur de leurs données et de leur gestion ; de fournir des infrastructures sécurisées pour la gestion du cycle de vie des données et la création de *data management plans* (DMP) ; d'assurer la diffusion et d'encourager la réutilisation des données pour stimuler l'innovation ; de faciliter l'accès aux publications des chercheur·es; de renforcer la médiatisation des nouvelles découvertes et d'encourager leur valorisation économique et sociétale.

b) mesures

2.1.1 Mieux valoriser les résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique

La Direction de l'Université de Lausanne a l'intention d'adopter une politique de promotion très claire en faveur de l'ouverture, tant pour les publications (*Open Access*) que pour les données de recherche (*Open Data*). Cette politique d'ouverture doit être menée en collaboration avec les partenaires éditoriaux privilégiés des chercheur·es de l'UNIL, qui contribuent de manière cruciale à la valorisation, à la légitimation et à la diffusion des travaux de ces derniers, ainsi qu'avec les partenaires nationaux que sont swissuniversities, qui défend une stratégie nationale sur l'*Open Access*, le monde politique, les bailleurs de fonds, la communauté des chercheur·es ou le Consortium des bibliothèques universitaires suisses.

La Direction encouragera le développement d'un système d'information coordonné, destiné tant à la communauté UNIL (intranet par exemple), qu'à toute personne extérieure cherchant une information ou une personne ayant la compétence de lui répondre. Ceci exigera de documenter et d'illustrer la nature des recherches effectuées dans tous les domaines scientifiques abordés à l'UNIL, y compris les moins médiatiques. Ce système d'information pourrait s'appuyer sur la base de données existante « Unisciences », modifiée et développée dans cette perspective. La Direction insistera sur la systématisation du dépôt de toutes les publications scientifiques des chercheur·es de l'UNIL dans le serveur institutionnel SERVAL en collaboration étroite avec la Bibliothèque cantonale universitaire –Lausanne (BCUL). En outre, la Direction encouragera les chercheur·es à rendre leurs résultats visibles sur les grandes plate-formes numériques de référence de manière à garantir une présence de premier plan par le biais des algorithmes de recherche.

Dans le domaine de la valorisation économique, la plupart des projets soutenus à ce jour par l'office UNIL/CHUV de transfert de technologie « PACTT » sont issus de la Faculté de biologie et médecine. Or d'autres recherches effectuées à l'UNIL sont susceptibles d'intéresser des investisseurs, notamment dans la Faculté des géosciences et de l'environnement et dans la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique. La Direction procédera dans un premier temps à un travail de sensibilisation et d'encouragement ciblé, qu'elle étendra ensuite à l'ensemble de la communauté des chercheur·es, en cohérence avec sa volonté de développer l'esprit d'entreprendre au sein de l'UNIL (cf. 4.1).

2.1.2 Garantir la transparence dans la recherche scientifique

Une recherche de qualité se doit d'être rigoureuse et transparente sur les méthodes appliquées, quel que soit le domaine scientifique considéré. Les modalités d'application de cette rigueur varient ensuite d'un domaine scientifique à l'autre, compte tenu de la pluralité des sciences, des savoirs et des méthodes. Mais pour la plupart des domaines scientifiques, au-delà de la mise à disposition de protocoles détaillés et rigoureux, l'accès aux données de base de la recherche est un paramètre crucial. Cet accès est dorénavant exigé par les grands éditeurs scientifiques et les bailleurs de fonds, tout comme la pérennisation à moyen ou à long terme des données requise pour la reproductibilité des expériences, tant par le ou la chercheur·e à l'origine d'une découverte que par ses pairs de la communauté scientifique. En sciences humaines, le discours, expression d'un point de vue personnel et inédit, s'appuie souvent sur des sources ou des œuvres dont la présence dans le texte est nécessaire à l'argumentation ; l'un des enjeux principaux est donc lié à la question de l'accès aux sources, ainsi qu'aux droits relatifs au matériel iconographique et audio-visuel.

Une culture de la gestion des données de recherche doit donc être encouragée tout au long de leur cycle de vie et développée dans toutes les facultés de l'UNIL et à tous les niveaux hiérarchiques (étudiant·es en master, doctorant·es, *postdoctorant·es, professeur·es, porteur·euses de projets de recherche). Cette mission de sensibilisation et de soutien sera confiée à UNIRIS, le Service des ressources informationnelles et archives de l'UNIL, en tirant parti des travaux déjà accomplis en la matière par le Laboratoire de cultures et humanités digitales LaDHUL et la *fondation FORS dans le domaine des sciences sociales.

2.1.3 Garantir une éthique de la recherche

Une recherche de qualité doit être éthiquement responsable dans un cadre défini et rigoureux, tant dans les domaines des sciences humaines et sociales que des sciences naturelles. Ceci inclut les aspects liés à l'intégrité scientifique telle qu'elle est traitée à l'UNIL dans la Directive de la Direction 4.2."Intégrité scientifique dans le domaine de la recherche et procédure à suivre en cas de manquement à l'intégrité", qui traite entre autres de l'indépendance d'une

recherche par rapport à ses bailleurs de fonds, de la prévention de la fraude ou du traitement des cas de plagiat.

La Direction prévoit de renforcer ce dispositif en mettant à disposition des chercheur·es une instance d'éthique scientifique à vocation généraliste pour l'UNIL, dont les champs de compétences compléteront ceux de la Commission cantonale d'éthique de la recherche sur l'être humain. Cette instance devra répondre aux exigences de contrôle édictées par les agences de financement de la recherche telles qu'Horizon 2020 ou le FNS. Elle sera également garante de l'application de protocoles internationaux, tel celui de Nagoya, relatif à la biodiversité et à la biopiraterie, récemment mis en exergue par l'Académie suisse des sciences naturelles. Un rapprochement avec la plate-forme interdisciplinaire *ETHOS sera une piste prise en considération pour contribuer à la réflexion sur ce que sont les critères éthiques et orienter les scientifiques dans la formulation de leurs problèmes de recherche et des questionnements qui s'y rapportent.

2.1.4 Explorer des critères d'évaluation et de valorisation de la recherche spécifiques aux domaines des sciences humaines et sociales

Le Programme CUS P-3 "Performances de la recherche en sciences humaines et sociales" lancé à l'échelle nationale en 2013 a permis de développer des méthodes et des instruments de visibilité et de mesure de la performance de la recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales. L'UNIL a été activement impliquée dans ce programme national. La Direction entend poursuivre cette expérience avec les facultés concernées de l'UNIL en vue de définir et appliquer des critères de qualité et de performance pertinents pour la recherche en sciences humaines et sociales.

2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale

a) objectif

La qualité et la réputation d'une université se distinguent tout particulièrement dans sa capacité à développer et à maintenir une recherche de pointe dans toutes les disciplines qu'elle recouvre. L'institution renforce ainsi son attractivité auprès des meilleurs chercheur·es à l'international, qui, par leur venue, créent une ouverture à des approches scientifiques innovantes, génèrent une confrontation des idées, une compétition intellectuelle stimulante et de potentielles synergies créatrices pour le bénéfice de la communauté scientifique en place. Les étudiant·es sont aussi bénéficiaires d'une recherche institutionnelle de qualité à tous les stades de leur cursus, car ils et elles sont exposés aux frontières du savoir et aux controverses y-relatives, tout à la fois interrogés dans leurs certitudes et stimulés dans leur réflexion par la créativité des chercheur·es impliqués dans leurs programmes d'études.

L'UNIL s'est engagée de longue date dans le soutien à une recherche de haut niveau, notamment par de gros investissements en infrastructures et en instrumentation. Elle encourage ses chercheur·es-enseignant·es à soumettre des demandes de financement auprès d'organismes externes (FNS, *H2020) par le biais de son *Réseau de soutien à la recherche*. Ce dernier est construit autour d'un noyau administratif central, le *Grant office*, géré par le Vice-recteur à la recherche, avec l'implication d'autres unités de l'administration centrale de l'UNIL, tels le service des relations internationales, le bureau de transfert de technologie (PACTT), l'office régional Euresearch.

La Direction entend renforcer sa politique de soutien à une recherche active et innovante dans le cadre d'appel à projets ou de programmes de financement externes. Ce genre de démarche est essentiel, non seulement pour s'assurer un financement complémentaire aux ressources allouées par l'Etat, mais aussi et surtout pour que les chercheur·es de l'UNIL se confrontent aux meilleurs groupes de recherche de niveau mondial et soumettent leurs projets aux comités d'experts les plus exigeants, pour s'assurer de la pertinence de leur démarche scientifique et tirer le meilleur parti des commentaires de leurs pairs. La pratique montre que l'expertise internationale est un facteur d'amélioration, voire d'inspiration essentiel dans la conceptualisation et la concrétisation d'un nouveau programme de recherche.

b) mesures

2.2.1 Améliorer le Réseau de soutien à la recherche

Le Réseau de soutien à la recherche est l'acteur central de la mise en œuvre par la Direction de la politique de la recherche de l'UNIL. Son auto-évaluation de 2014 a relevé une grande efficacité fonctionnelle, mais un manque de visibilité au sein de la communauté UNIL. Les mesures d'amélioration envisagées incluent (1) une organisation interne du Réseau plus directement visible sur le site internet de l'UNIL, qui permettra une meilleure compréhension de son mode de fonctionnement et des services qui sont à la disposition des chercheur·es et des gestionnaires de recherche; (2) une réorientation de ses missions vers une politique active de valorisation de la recherche; (3) la mise en place d'un outil informatique central de gestion administrative des projets de recherche.

Par ailleurs, la Direction entend renforcer ses interactions avec la communauté des chercheur·es de l'UNIL par des échanges soutenus et réguliers avec les consultants de recherche facultaires et avec le collège des Vice-doyens recherche. Les questions de politique générale de la recherche seront débattues au sein de la commission consultative de la recherche mise en place par la Direction, dans laquelle sont représentés tous les corps de l'Université et qui peut être convoquée en tout temps sur demande de trois de ses membres.

2.2.2 Renforcer les mesures de soutien à la rédaction et au suivi de projets de recherche

Certaines facultés se sont dotées de consultant·es en recherche, éléments essentiels du Réseau de soutien, qui jouent le rôle de relais entre services centraux et facultés en faisant circuler les informations et les attentes de part et d'autre. Ces consultant·es assument différentes missions, dont celle d'aide à la rédaction de demandes de subsides de recherche auprès du FNS ou d'Horizon 2020. La Direction encouragera l'ensemble des facultés à identifier des personnes-relais pourvues de cette fonction de consultant. Elle encouragera également le développement d'un système de « mentorat », assuré par des personnes ayant une longue expérience de la recherche de fonds. Leur rôle sera d'une part de relire des projets de requêtes avant soumission pour en augmenter les chances de succès, d'autre part d'offrir un service de conseil pour les requêtes qui auraient été rejetées, en vue d'une nouvelle soumission ou d'un « recyclage » du projet dans un autre programme de financement. En aval de l'obtention de subsides de recherche, la Direction organisera un soutien administratif centralisé pour orienter les porteur·euses de projets de recherche dans la gestion des finances et du système de facturation interne, en accord avec la réglementation édictée par l'UE et d'autres bailleurs de fonds.

2.2.3 Développer la recherche de fonds externes

Outre les grandes agences de financement de la recherche (FNS, *H2020), différentes structures ou personnes soutiennent par leurs contributions les activités des chercheur·es-enseignant·es de l'Université. Les sommes sont souvent modestes, mais essentielles à la réalisation de projets. La Direction entend collaborer étroitement avec ces fondations et structures, et tout particulièrement avec la Fondation pour l'Université, en menant une politique de sensibilisation et d'incitation active auprès de donateur·trices favorables au développement de l'UNIL et de la recherche en général.

2.3 Développer l'interdisciplinarité

a) objectif

Si la recherche de pointe requiert souvent des spécialistes totalement dédiés à leur domaine spécifique d'étude, l'assimilation des nouveaux savoirs par la communauté scientifique, les combinaisons et interactions qui en résultent impliquent un gros travail de décloisonnement. L'expérience montre que l'appropriation des résultats de recherche et leurs retombées éventuelles par la société est un processus souvent mal maîtrisé. La Direction considère dès lors comme primordial de favoriser chez celles et ceux qui étudient, enseignent ou font de la recherche une culture forte de l'interdisciplinarité, un esprit d'ouverture intégrant d'emblée les problématiques de disciplines traditionnellement bien distinctes, voire antagonistes, émargeant par exemple aux domaines des sciences humaines et sociales d'une part et à ceux des sciences naturelles ou techniques d'autre part. Un effort soutenu doit être maintenu, voire développé à tous les niveaux, tant dans les cursus académiques que dans les activités de recherche (colloques, séminaires, …) et de médiation scientifique de l'UNIL. La force des futures diplômé·es de l'Université résidera dans leur vision intégrée des enjeux techniques et sociétaux et dans leur capacité de synthèse lors de recherche de solutions adaptées aux multiples défis auxquels notre société doit faire face.

L'UNIL a encouragé de longue date la mise en place de structures et d'activités interfacultaires visant à la réflexion et à la recherche interdisciplinaires, tel le projet précurseur Anthropos en 2004 et le projet de création d'un Collège de l'interdisciplinarité en 2007 et 2008. Plus récemment, ont été créés la plate-forme interdisciplinaire en études genre PlaGe, le Laboratoire de cultures et humanités digitales LaDHUL, la plate-forme de recherche et d'accueil des demandes en matière d'éthique Ethos, le Pôle de recherche national (PRN) consacré à l'analyse des vulnérabilités dans les parcours de vie (*LIVES) financé depuis 2011 par le FNS, ou encore le programme UNIL-EPFL d'incitation à la recherche transdisciplinaire CROSS, mis sur pied en 2012. Finalement, en 2016, sont nés le Centre de politique fiscale des Facultés HEC et FDCA et la plate-forme « Sports », rattachée à la Faculté des SSP, mais regroupant plus de 120 chercheur·es de toutes les facultés.

Toutes ces initiatives doivent faire face à deux enjeux majeurs : garantir une recherche de pointe dans chacune des disciplines concernées tout en générant des synergies qui dépassent la simple juxtaposition de résultats disciplinaires. C'est dans cet esprit que la Direction de l'UNIL souhaite poursuivre son encouragement au développement d'activités de recherche et d'enseignement à caractère interdisciplinaire. Elle vise notamment à créer plus de liens entre ses grands domaines de recherche que sont les sciences humaines et sociales, les sciences de la vie et les sciences de l'environnement : la future plate-forme académique interdisciplinaire sur la question de la durabilité (voir infra 3.1.1) constituera un terreau de choix pour le développement de tels projets.

Mesure

2.3.1 Création d'un incubateur de synergies interdisciplinaires

La Direction entend constituer un fonds destiné à financer des projets interdisciplinaires innovants à potentiel synergique avéré et particulièrement élevé. Ce fonds permettra d'une part d'allouer des moyens à la préparation de requêtes *Sinergia du FNS (*seed funding*) et d'autre part de financer des post-doctorant·es recrutés dans le cadre de projets sélectionnés sur concours.

2.3.2 Valoriser et promouvoir l'interdisciplinarité

L'interdisciplinarité est pratiquée au quotidien à l'UNIL, mais n'est pas toujours valorisée - que ce soit dans leur CV ou au sein de la communauté universitaire - à la hauteur de l'investissement consenti par les chercheur·es qui s'y sont engagés. La Direction veut y remédier en sensibilisant les commissions de recrutement et d'évaluation facultaires à la valorisation spécifique des activités interdisciplinaires des chercheur·es. Par ailleurs, elle encouragera la mise en évidence d'études interdisciplinaires dans les différents médias, sites web et publications institutionnels. Enfin, une journée annuelle de l'interdisciplinarité sera

organisée autour d’une thématique choisie, commune à différents projets ou réalisations, et différente d’une année à l’autre.

3. La contribution de l'UNIL à la société

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

a) objectif

Notre planète est un système complexe au sein duquel interagissent de nombreux processus, dont l'activité humaine. Les scientifiques sont aujourd'hui d'accord pour dire que l'activité humaine provoque des dysfonctionnements du système Terre, en passe de devenir irréversibles (réchauffement climatique, perte de la biodiversité, etc.). Confrontées aux limites de la biosphère, nos sociétés doivent rapidement trouver des solutions pour réduire de tels impacts sur le long terme et opérer une transition vers des modes de vie plus durables. Pour ce faire, il est nécessaire que les institutions de recherche académique s'emploient à mieux comprendre ces limites ainsi que les contraintes qui s'imposent aux sociétés post-industrielles et qu'elles promeuvent des solutions qui favorisent l'émergence de modes de vie soutenables pour les personnes, les collectivités et la biosphère.

La Direction souhaite poursuivre les efforts réalisés à l'UNIL au cours des dernières années et élargir encore la participation de la communauté universitaire dans son ensemble pour faire de l'institution une *pionnière en termes de durabilité*. L'intention est à la fois de renforcer les compétences dans les missions de base de l'UNIL (enseignement, recherche et service à la société), mais également de faire du campus un lieu exemplaire en matière de durabilité.

Outre la mise en œuvre concrète des principes de la durabilité[1] dans son fonctionnement quotidien, l'UNIL veut développer la thématique en appliquant les préceptes de base d'une institution académique, à savoir la rigueur conceptuelle et factuelle propres à l'approche scientifique, la réflexivité critique et l'indépendance par rapport à des intérêts particuliers, en évitant tout positionnement dogmatique, idéologique ou militant, qui pourraient nuire à sa crédibilité.

En formant des citoyen·nes responsables, conscients des conséquences de leurs actions, comprenant les enjeux sociaux et éthiques de la durabilité et aptes à se mouvoir dans un monde incertain, l'UNIL s'engage à jouer le rôle qui est le sien dans la réponse à ce défi immense. Sujet d'une très grande complexité, la durabilité nécessite non seulement des savoirs de base, mais également des capacités à établir des liens entre ces savoirs pour pouvoir participer activement aux débats et aux actions qui permettront une transition vers un monde plus durable. Les étudiant·es de l'UNIL, quel que soit leur domaine d'étude, devraient donc être exposés aux connaissances de base leur permettant d'appréhender ces enjeux fondamentaux. L'occasion devrait leur être donnée d'élaborer des liens entre ces enjeux globaux, leur vie quotidienne et leurs futures activités professionnelles.

Etre pionnière de la durabilité signifie pour l'UNIL constituer un carrefour de réflexion, de formation et d'expérimentation dans le domaine. Outre les mesures liées à l'enseignement et la recherche, cela passera par des mesures de sensibilisation et de participation, par des mesures d'organisation et des investissements visant à réduire les impacts de l'UNIL sur la biosphère et de faire du campus un laboratoire vivant d'une telle démarche.

b) mesures

3.1.1 Mettre en place une plate-forme académique interdisciplinaire sur la question de la durabilité

La durabilité est une thématique interdisciplinaire à laquelle toutes les facultés peuvent apporter leur éclairage, tant en termes d'enseignement que de recherche. La Direction établira un inventaire des compétences internes en termes de durabilité et étudiera la

[1] On trouve l'acception du concept de durabilité tel que défendu par la Direction dans le 2ème § du chapitre A. "Enjeux sociétaux" p.7 et dans le 3ème § du chapitre 5 "L'intégration de l'UNIL dans la société", p.10 de ce document.

meilleure façon de les rassembler au sein d'une plate-forme ou autre dispositif interfacultaire dont les contours restent à définir.

Cette plate-forme disposera de mécanismes de soutien à des projets de recherche et d'enseignement interdisciplinaires dans ce domaine. Elle fédérera les actions de ses membres qui resteront ancrés dans leurs unités de rattachement et favorisera les croisements de regards.

3.1.2 Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus

La Direction précédente avait soutenu la création en 2015 d'un nouveau Master en fondements et pratiques de la durabilité ainsi que le lancement d'un cours ouvert à tous les étudiant·es au niveau bachelor - dans le cadre du programme *(Sciences)^2. L'intention de la Direction actuelle est de continuer cet effort en favorisant, partout où cela est possible, l'intégration de notions de durabilité dans les enseignements existants.

Elle entend pour cela mettre sur pied des dispositifs permettant à tous les enseignant·es qui le souhaitent d'ajouter une composante "durabilité » à leurs enseignements ou de renforcer leurs réflexions en la matière.

En outre elle entend mettre en place une initiation à la problématique de la durabilité, ouverte à tous, par exemple sous forme d'un dispositif de formation à distance.

Finalement elle soutiendra les initiatives estudiantines hors cursus, individuelles ou associatives, ayant trait à la durabilité, en particulier sur le campus.

3.1.3 Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère

Les nouveaux critères de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité intègrent la durabilité dans le système qualité des universités. L'UNIL mesure déjà ses impacts sur l'environnement. Il s'agit maintenant de fixer des objectifs chiffrés permettant de les réduire.

Par exemple, pour aller au-delà du tri sélectif des déchets et pour en diminuer la production à la source, la Direction devra introduire une politique d'achats responsable. Concernant les énergies, les principes de la Société à 2000 watts guideront l'action autour du parc immobilier et de la mobilité (y compris professionnelle). La Direction élaborera un plan à long terme pour tenter d'atteindre les objectifs correspondant au label « Site à 2000 watts » pour le campus de l'UNIL.

Une politique de gestion responsable des avoirs financiers de l'UNIL sera également mise en œuvre.

3.1.4 Sensibiliser la communauté dans ses pratiques quotidiennes et renforcer la culture de la durabilité au sein de la communauté UNIL

Par culture de la durabilité, on entend que l'ensemble des processus de l'institution devrait intégrer les notions associées à la durabilité. La Direction entend renforcer cette culture au sein de la communauté en soutenant l'organisation d'événements internes autour de thèmes fédérateurs (alimentation, mobilité, etc.) et en utilisant chaque fois que cela est possible des dispositifs participatifs permettant de fédérer le plus grand nombre de personnes possible.

3.1.5 Renforcer la place de l'UNIL comme carrefour de réflexion sur les thématiques de durabilité

La Direction entend rendre visibles les engagements de l'UNIL en termes de durabilité : un accent sera mis sur l'ouverture du campus à la société par l'accueil d'événements destinés à un large public sur le thème de la durabilité, à la participation à des concours ou des prix internationaux mettant en valeur les bonnes pratiques et permettant de rendre visibles les actions de l'UNIL en la matière.

En outre, la Direction entend mettre autant que possible le campus au service de la société pour servir de laboratoire vivant en poursuivant les programmes de recherche-action et médiation scientifique, tels que Volteface.

3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct

a) objectif

Dans une société en constante évolution, la question du rôle social joué par les universités au sein de leur territoire est de plus en plus discutée. S'appuyant sur sa mission de production et diffusion des savoirs, l'UNIL souhaite renforcer son ouverture à la société afin de mieux répondre aux grands enjeux contemporains. Elle entend donc continuer à participer, dans les années à venir, au développement et à l'enrichissement de la vie scientifique, culturelle et artistique de la région en créant des espaces de dialogue multiples et en s'adressant à une pluralité de publics.

Echanger avec les citoyen·nes constitue une mission importante de l'UNIL, qui est en effet responsable du partage avec la société des savoirs développés au sein de ses facultés[1]. Elle s'investit donc pleinement dans cette mission de partage et de collaboration avec la société au travers d'initiatives telle que les Mystères de l'UNIL – qui permettent aux chercheur·es de l'UNIL de partager leur passion pour leur discipline avec le grand public – ou encore le projet INTERACT, qui vise à structurer les collaborations entre l'UNIL et la ville de Lausanne. Ceci sans compter d'innombrables projets de collaborations développés au sein des facultés par les chercheur·es-enseignant·es avec le tissu culturel environnant : musées, fondations, festivals, théâtres, communes ou administrations.

Cet échange se manifeste, par ailleurs, par la place centrale qu'occupent à l'UNIL les activités culturelles, activités qui doivent être comprises comme allant bien au-delà d'une simple animation du campus. La culture dans le contexte de l'UNIL a ceci de spécifique qu'elle permet d'articuler art et science en s'ancrant dans les formations et la recherche développées au sein des différentes facultés. L'Université, au travers notamment de sa Faculté des lettres, fournit ainsi nombre d'acteurs culturels à la société. C'est ainsi que de nombreux chercheur·es-enseignant·es sont actifs dans le monde culturel régional et qu'ils contribuent à former les individus qui animeront ce monde une fois sortis de l'université.

Les enjeux d'une politique culturelle à l'Université sont multiples, tant pour les étudiant·es que pour l'institution elle-même. L'action culturelle s'attache ainsi à promouvoir l'art et la culture auprès de la communauté universitaire, répondant à ce titre à sa mission de transmission des savoirs, tout en stimulant et promouvant la création, se rapprochant ainsi des activités de recherche menées à l'université. Cette action culturelle permet également de créer du lien social et par conséquent de contribuer à l'intégration des étudiant·es dans la communauté universitaire. Elle peut également contribuer à l'insertion des étudiant·es dans la vie professionnelle en leur permettant de valoriser auprès de leurs futurs employeurs les expériences extra- ou péri-académiques de leur cursus. La Direction entend donc positionner l'UNIL comme un acteur régional incontournable.

b) mesures

3.2.1 Renforcer la médiation scientifique

L'UNIL dispose, au travers de son Interface Sciences-Société, d'un instrument de diffusion de la culture scientifique auprès d'un très large public. En collaboration avec les musées, écoles suisses et étrangères, associations, chercheur·es ou artistes, l'Interface s'attache en effet à favoriser le dialogue entre le monde scientifique et la société, autour des grands enjeux des sciences de la vie et de la nature, ainsi que plus récemment des sciences humaines et sociales. La Direction entend poursuivre et développer ces activités de médiation scientifique en s'appuyant sur des modes de communication et d'interaction aussi variés et innovants que possible afin de favoriser la pensée critique et le dialogue. Elle mettra notamment l'accent sur le développement de la médiation en matière de sciences humaines et sociales.

[1] Cf. infra pp. 73-74 la Charte de l'UNIL – Engagement citoyen § 1 et 2

3.2.2 Développer une politique de collaboration avec les musées dans le canton de Vaud

L'UNIL, par l'entremise de plusieurs de ses facultés et unités, entretient depuis de nombreuses années des relations scientifiques avec les musées communaux et cantonaux. Ces relations revêtent des formes très diverses et s'ancrent dans un large éventail de disciplines. C'est ainsi, par exemple, que la Faculté des lettres conduit de nombreux projets en partenariat avec les Musées d'art et d'archéologie ainsi qu'avec le Musée monétaire, héritier du Cabinet de Curiosités de l'Académie de Lausanne. C'est ainsi également que le Musée de géologie est hébergé à l'UNIL où il entretient des rapports très étroits avec la Faculté des géosciences et de l'environnement.

En 2015 une convention a été signée entre l'Etat de Vaud et l'UNIL afin de régir les collaborations entre la Faculté de biologie et médecine, le Musée cantonal de zoologie, et les Musées et Jardins botaniques cantonaux. Dans un paysage muséal cantonal en pleine mutation, il est essentiel que de telles collaborations soient institutionnalisées, qu'elles gagnent en visibilité et que leur périmètre scientifique soit élargi.

La Direction souhaite donc formaliser les conditions de collaboration entre l'UNIL et les différents acteurs muséaux en établissant un cadre, modulable suivant les besoins et destiné à répondre aux intérêts et aux attentes tant de l'UNIL que des musées.

3.2.3 Elargir la politique culturelle de l'UNIL

L'UNIL est déjà un acteur culturel reconnu localement, grâce notamment au rayonnement du Théâtre de la Grange de Dorigny et de l'Orchestre symphonique universitaire (OSUL). La Direction entend renforcer cette position en s'appuyant sur une commission culturelle pour construire à l'échelle institutionnelle une politique culturelle plurielle et résolument ouverte sur la cité.

3.2.4 Contribuer aux grands projets et événements régionaux

La Direction de l'UNIL souhaite profiter de l'organisation de grands événements ou participer aux grands projets dans le domaine du sport ou de la culture qui marqueront la région et le Canton de Vaud ces prochaines années. En offrant son expertise aux institutions qui promeuvent ces projets ou ces événements, ou en faisant de ceux-ci des objets de recherche ou des occasions d'enseignement fondés sur une pratique réelle, l'UNIL compte rapprocher sa communauté de la population vaudoise et suisse romande.

Parmi les grands projets fédérateurs envisagés figurent la plate-forme muséale lausannoise (cf. 3.2.2), la mise en valeur de Lavaux, inscrit comme « paysage culturel » au patrimoine mondial par l'UNESCO, ou encore l'ensemble des démarches visant à rapprocher le CIO, les fédérations sportives internationales et l'écosystème économique et académique romand (Think Sport). Quant aux grands événements, l'UNIL apportera sa contribution aux Jeux Olympiques de la Jeunesse (2020), mais également à la Fête des Vignerons 2019, qui vient d'être classée à l'inventaire du patrimoine immatériel mondial. La Direction se mettra en contact avec les porteurs de ces différents projets et évaluera, au cas par cas, les possibilités de collaboration ponctuelles ou pérennes.

3.3 Développer la Formation continue

a) objectif

La formation continue fait partie intégrante des missions de l'Université de Lausanne (LUL, art. 2f). C'est dans ce cadre qu'a été créée en 2008 la Fondation pour la Formation Continue universitaire lausannoise (Formation Continue UNIL-EPFL / FCUE), qui a procédé à son auto-évaluation en 2014 et a rendu en janvier 2016 son rapport de synthèse et son plan de développement pour les années 2015-2021. Ce rapport fait état d'une forte croissance des activités de la Fondation, d'un très haut niveau de satisfaction des participant·es et des intervenant·es, d'une qualité des programmes reconnue et de l'excellente réputation de l'UNIL et de l'EPFL dans ce cadre. Un certain nombre de faiblesses ont cependant été relevées, telle a) la sous-exploitation du potentiel des deux Hautes Ecoles en matière de formation continue et b) le manque d'intérêt pour ce domaine ainsi qu'une relative incompréhension sur la mission et le rôle de la FCUE de la part d'une partie du corps enseignant. Il existe par ailleurs un potentiel de développement sur le marché international en ligne.

La Direction de l'UNIL compte poursuivre et renforcer son soutien à la formation continue dans l'esprit du *lifelong learning* et avec la volonté d'un service accru à la société et à l'économie. Ceci implique une sensibilisation du corps enseignant et des facultés aux enjeux de la formation continue, une meilleure reconnaissance de leur engagement dans ce domaine, l'identification de compétences internes à l'UNIL potentiellement intéressantes pour un public de professionnels, ainsi qu'une stratégie prospective fondée plus directement sur les attentes du service public et du marché. La Direction compte également soutenir le développement de l'enseignement à distance, (*e-learning)* et de l'enseignement mixte (*blended learning :* à distance et en présentiel*)*, particulièrement bien adaptés à un public en cours d'emploi ou international. Enfin, elle aimerait également explorer la piste de la formation continue précoce destinée prioritairement aux jeunes gradué·es ayant quitté l'UNIL, pour compléter leur bagage académique avec des compétences directement en rapport avec leur emploi ou nécessaires à une éventuelle certification.

b) mesures

3.3.1 Inciter les facultés à s'engager plus fortement dans la formation continue

Certaines facultés de l'UNIL ont une activité de formation continue nettement plus développée que d'autres du fait de leur ancrage dans le tissu économique et social. La Direction entend procéder à une sensibilisation à cette mission de base de l'Université dans toutes les facultés, conjointement à une prospection active des attentes du « marché », afin d'identifier les secteurs où l'UNIL pourrait faire valoir ses compétences. Par ailleurs, la Direction veillera à ce que la mission de base de l'UNIL dans le domaine de la formation continue et ses réalisations soient régulièrement mentionnées sur les supports de communication officiels.

3.3.2 Intégrer l'aide à la professionnalisation dans les missions de la formation continue

La formation continue est implicitement réservée à des personnes ayant exercé une activité professionnelle pendant quelques années et qui cherchent à compléter ou actualiser leurs connaissances. La Direction entend mettre sur pied des formations, qui pourraient être courtes, permettant à de jeunes gradué·es de compléter rapidement leur formation académique par l'acquisition d'outils ou de connaissances directement utiles à leur insertion professionnelle. Ces formations incluront des intervenant·es du monde professionnel, au fait des attentes du marché. Elles pourraient également conduire à des certifications d'associations professionnelles.

3.3.3 Favoriser le développement de l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes

Afin de répondre à la demande croissante des professionnels pour des dispositifs de formation flexible, répondant à leur contraintes organisationnelles, et grâce aux outils technologiques, il s'avère opportun d'offrir des dispositifs d'enseignement à distance (e-learning) ou hybride

(blended-learning). Les dispositifs hybrides s'avèrent être très performants en cela qu'ils combinent flexibilité de l'enseignement à distance et richesse des interactions en présentiel. La Direction entend donc favoriser le développement de l'enseignement à distance qui est particulièrement approprié pour les besoins d'un public professionnel et international.

4. Politique institutionnelle

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre

a) objectif

Développer l'esprit et l'envie d'entreprendre constitue un enjeu majeur pour les universités, essentiel à l'intégration des jeunes diplômé·es dans un monde économique et social en constante évolution. La digitalisation et les transformations sociétales rapides qui caractérisent le 21ème siècle rendent d'autant plus indispensable de posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour entreprendre et créer. Les universités constituent donc un moteur puissant de l'innovation et du changement et sont, à ce titre, idéalement placées pour instiller l'envie d'entreprendre à leurs étudiant·es ainsi qu'aux autres membres de la communauté universitaire, enseignant·es, chercheur·es ou membres du personnel administratif et technique (PAT), et leur donner les outils nécessaires pour le faire.

Ces dernières années, l'UNIL s'est ainsi attachée à déployer des initiatives multiples visant à favoriser l'entreprenariat : mise en place de séminaires, consultations et coaching et, tout récemment, création d'un accélérateur de projets ouvert à l'ensemble des facultés, ancré dans la Faculté des HEC.

La Direction de l'Université souhaite désormais organiser au niveau institutionnel, de manière plus structurée et lisible, les multiples initiatives prises aujourd'hui par les facultés. En effet, la visibilité des actions engagées et leur succès passent par une diffusion plus large ainsi qu'une implication de l'ensemble de la communauté universitaire. Soucieuse d'identifier, d'encourager et de valoriser les ressources et capacités d'innovation des différents membres de la communauté UNIL, la Direction souhaite faire en sorte que la culture entrepreneuriale soit diffusée dans toutes les parties de l'Université. L'esprit d'entreprendre doit être instillé indifféremment dans tous les corps de l'Université afin de l'intégrer dans la culture de l'UNIL et d'en faire ainsi bénéficier l'institution et la société dans son ensemble.

Cette culture reposera sur l'idée qu'il existe des mécanismes communs à la réalisation d'idées nouvelles et à la création au sens large. Qu'il s'agisse d'activités culturelles, de projets à but non lucratif, de *startups* ou encore de projets professionnels novateurs, l'esprit d'entreprendre touche à des domaines variés.

b) mesures

4.1.1 Créer un groupe de travail en charge de l'innovation et de l'entreprenariat

La formation d'un collectif de personnes issues des différents corps et des différentes facultés est requise pour mener une réflexion commune et institutionnelle à propos de l'innovation et l'esprit d'entreprendre. La Direction planifie ainsi de mettre sur pied un groupe de travail pour aborder ces thématiques et définir un plan d'action. Les membres de ce groupe de travail joueront également un rôle prépondérant de relais auprès de leurs facultés et de leurs corps respectifs pour diffuser largement cette vision innovatrice et entrepreneuriale et favoriser ainsi l'émergence d'idées et pratiques novatrices en la matière.

4.1.2 Mettre en place une plate-forme interdisciplinaire sur la question de l'innovation et de l'entreprenariat

L'entreprenariat et l'innovation sont des thématiques interdisciplinaires auxquelles toutes les facultés peuvent apporter leur éclairage, tant en termes d'enseignement que de recherche. La Direction entend identifier les compétences internes en la matière et étudier la meilleure façon de les rassembler au sein d'une plate-forme ou d'un autre dispositif interfacultaire dont les contours restent à définir.

Cette plate-forme disposera de mécanismes de soutien à des projets de recherche et d'enseignement interdisciplinaires dans ce domaine. Elle fédérera les actions de ses membres qui resteront ancrés dans leurs unités de rattachement et favorisera les croisements de regards.

Elle facilitera finalement l'organisation d'événements (conférences, séminaires inter-facultaires ou semaines thématiques) réguliers dans ces domaines afin de permettre la création et la diffusion d'une culture de l'innovation et de l'entreprenariat au sein de l'institution.

4.1.3 Distinguer les travaux qui favorisent l'innovation et l'esprit d'entreprendre

Sur un mode identique aux prix distribués, par exemple dans le domaine de la durabilité (Prix Durabilis pour des projets d'étudiant·es), la Direction souhaite encourager et distinguer les travaux ou projets entrepreneuriaux en constituant des prix ou des récompenses qui souligneront la dimension entrepreneuriale et innovatrice de ceux-ci.

4.2 Développer la politique de relève scientifique

a) objectif

La formation, l'encadrement et l'orientation professionnelle des doctorant·es, des premier·es assistant·es, et des maîtres assistant·es sont une préoccupation majeure de la Direction. Capitalisant sur les mesures et mécanismes existants au sein de l'UNIL, celle-ci souhaite donc développer une politique visant à améliorer les conditions de travail des membres de la relève, valoriser leurs compétences, et favoriser le développement de leur carrière professionnelle. Les facteurs principaux d'épanouissement optimal à ce stade de la carrière sont notamment un encadrement de qualité, un sentiment d'appartenance à l'institution et une charge de travail compatible avec l'activité de recherche, doctorale ou *postdoctorale.

Pour ce qui est des doctorant·es, leur intégration dans un programme doctoral – généralement développé dans le cadre de collaborations interuniversitaires - augmente indiscutablement leurs chances de réussir leur doctorat et de s'insérer ensuite sur le marché du travail académique et non académique. En Suisse romande, c'est la *CUSO – dont l'UNIL est l'un des membres fondateurs - qui a concentré ses objectifs sur l'encadrement doctoral et qui assure la majorité de ces programmes. Les mesures prises par la Direction depuis 2011 pour soutenir les programmes existants et favoriser leur mise en place dans les domaines où ils n'existaient pas encore, ont fait passer de 60% à plus de 90% la proportion des doctorant·es de l'UNIL inscrits dans l'un d'entre eux. Ceci dans le cadre de la CUSO pour la majorité d'entre eux, mais également par le développement de partenariats spécifiques dans des domaines non couverts par cette organisation. La Direction continuera d'assurer et développer selon ce modèle l'accès aux doctorant·es de l'UNIL.

Partant du constat que la grande majorité de cette relève ne poursuivra pas une carrière dans une université, cette politique doit de plus préparer ces personnes hautement qualifiées à mettre en valeur leurs compétences méthodologiques et techniques (compétences transverses) auprès de futurs employeurs, tant non académiques qu'académiques. D'où la qualification de relève "scientifique" au lieu "d'académique", qui marque que le champ de perspective d'avenir de cette population se dessine tant au sein du monde universitaire qu'hors des limites de celui-ci.

Au cours du précédent mandat, la Direction avait instauré une politique consistant à ne pas autoriser la mise au concours de postes de relève à des taux d'activité trop faibles. Cette décision visait à éviter un fractionnement des postes vacants, qui permettait certes de répondre au plus grand nombre possible de candidat·es sur des postes de relève, mais avait cette conséquence délétère que les jeunes chercheur·es ne disposaient pas de suffisamment de temps pour réaliser leur thèse ou étoffer leur dossier scientifique de manière à satisfaire les exigences d'une procédure de titularisation ou d'une postulation à un poste de niveau supérieur. La Direction en place poursuivra cette politique du taux élevé, afin d'assurer que les postes de relève, précaires, bénéficient des conditions requises pour en faire un bon tremplin vers une carrière scientifique. Elle renforcera en outre les mécanismes de soutien du FNS en début de carrière.

La création en 2017 d'un "Campus postgrade", soit une structure d'accueil et d'échange offrant des ateliers et des conseils pour les doctorant·es et *postdoctorant·es, aidera à la mise en place de cette politique. Mais le développement de celle-ci passe également par la sensibilisation du personnel (corps professoral, MER, consultant·es de recherche des facultés, personnel administratif et technique, etc.) amené à apporter soutien et encadrement aux jeunes chercheur·es. Des formations, notamment dans le domaine des ressources humaines, de la gestion d'équipe et de la résolution de conflit, seront proposées.

b) mesures

4.2.1 Améliorer la qualité de l'encadrement scientifique

Afin d'offrir un environnement de travail serein tant pour les membres de la relève que pour les personnes encadrant ou supervisant les travaux scientifiques de ces derniers, des

formations intégrant les notions de ressources humaines, de gestion d'équipe, de mentorat et de gestion de conflit seront proposées. Une attention particulière sera portée au fait que les assistant·es-doctorant·es ne soient pas excessivement sollicités et disposent de suffisamment de temps pour mener leur travail de doctorat à terme.

La Direction souhaite instaurer une culture du *feedback* qui passe par l'expression régulière des attentes et besoins des jeunes chercheur·es auprès de leurs superviseur·es ou responsables hiérarchiques, et vice-versa, afin de favoriser un climat de travail respectueux, désamorcer les potentiels conflits en amont et lutter contre l'isolement des jeunes chercheur·es. La Direction élargira donc aux doctorant·es la pratique actuelle d'envoi de formulaires de suivi aux superviseur·es de thèses.

4.2.2 Valoriser les compétences utiles pour des carrières académiques ou extra-universitaires

La Direction offrira, par l'intermédiaire du Campus postgrade, des formations transverses et un conseil individualisé aux membres de la relève, afin de développer et valoriser leurs compétences et faciliter ainsi la transition professionnelle aussi bien dans la perspective d'une carrière extra-universitaire qu'académique. Ces prestations s'articuleront sur les différentes étapes des parcours doctoraux ou *postdoctoraux.

La recherche scientifique mène au développement de multiples compétences utiles à d'autres horizons professionnels que le parcours académique. La Direction veut faire valoir de manière explicite ces compétences et capacités, en particulier lors de la fin des rapports de travail, par l'établissement de certificats de travail détaillant les compétences professionnelles, de recherche, d'enseignement, et transverses. Elle établira un canevas des compétences développées dans le cadre d'une activité doctorale ou *postdoctorale, et communiquera publiquement en ce sens, notamment auprès du monde professionnel et de ses principaux partenaires institutionnels (en particulier l'Etat de Vaud et la HEP).

4.2.3 Soutenir les événements concernant la relève scientifique

La Direction veut encourager la tenue d'ateliers, de conférences, de tables rondes, de cours publics ou autres activités à visée scientifique, organisés par de jeunes chercheur·es. Elle soutiendra également les activités associatives, culturelles et sportives centrées sur ces personnes. Des événements d'accueil au début du parcours à l'UNIL, ainsi qu'une cérémonie de remise des doctorats devraient notamment contribuer à constituer un sentiment de communauté et d'appartenance plus fort.

4.2.4 Valoriser la recherche de niveau doctoral et *postdoctoral par des activités de communication scientifique et une visibilité accrue auprès des publics internes et externes de l'UNIL

Les quelque 2'500 jeunes chercheur·es de l'UNIL constituent un réservoir considérable d'expertises pouvant être mises au service de la société lors de débats, réflexions et présentations publiques ainsi qu'à travers les nouveaux formats et canaux de communication, toujours plus nombreux, qu'offrent le web et les réseaux sociaux. Ces personnes sont déjà fortement représentées dans les publications papier et digitales de l'UNIL (magazines Uniscope et Allez Savoir, sites internet et réseaux sociaux de l'UNIL). Des formats de conférences comme TEDx et MT180 apparus ces dernières années leur donnent par ailleurs une opportunité supplémentaire de diffuser largement les thèmes et enjeux de la recherche à l'UNIL. La Direction veut poursuivre et renforcer encore l'effort de promotion des jeunes chercheur·es dans le cadre des publications et des événements existants et à travers les médias. Mais il s'agit également de doter la relève scientifique de compétences en matière de communication afin de favoriser davantage les initiatives émanant des jeunes chercheur·es eux-mêmes. Le programme transversal de développement des compétences génériques de la *CUSO offre aux doctorant·es nombre d'ateliers pour développer certaines compétences transférables, essentielles pour leur parcours de doctorant·es mais surtout pour préparer leur intégration dans le monde professionnel. La Direction entend également mettre à profit l'expertise des services de l'UNIL (Unicom, Interface Sciences-Société, Centre de soutien à l'enseignement) pour mettre sur pied une offre de formation en communication qui donnera aux jeunes chercheur·es les outils nécessaires pour aller de façon proactive à la rencontre des publics externes.

4.2.5 Aider les jeunes chercheur·es à se créer des réseaux dans le monde professionnel

L'insertion dans le monde professionnel peut être facilitée par des contacts personnels, directs ou indirects, préalables aux démarches de recherche d'emploi. La Direction entend donc favoriser les activités menant les membres de la relève scientifique à interagir avec le monde professionnel, par exemple par le biais de périodes de stages, de mandats de recherche appliquée ou de la mise à contribution de la communauté Alumnil. Elle favorisera également les événements permettant la mise en réseau, comme des journées "carrières" invitant de potentiels futurs employeurs et des gradué·es de l'UNIL, sur le campus.

4.2.6 Créer un observatoire de la relève scientifique et de ses conditions de travail

Afin de suivre les effets de sa politique de relève, la Direction veut mettre sur pied un mécanisme d'évaluation régulière des conditions cadres, à travers des indicateurs quantitatifs. En complément, des études qualitatives, annuelles ou ciblées, seront menées auprès des membres de la relève scientifique afin de comprendre ces évolutions et ajuster la politique institutionnelle en conséquence. Les principaux facteurs, comme la qualité de l'encadrement, le type de financement (interne ou externe), le temps de recherche, la conciliation entre vie de famille et recherche ainsi que les biais de genre, d'âge ou de nationalité, pourront ainsi être examinés et pris en compte dans le développement de la politique de la Direction.

4.3 Consolider la politique d'Egalité

a) objectif

L'égalité des chances est aujourd'hui une valeur indissociable de l'identité de l'UNIL. En atteste le fait que l'un des dicastères de la Direction est formellement chargé des questions Egalité, et que son action s'appuie sur un ancrage légal dans la LUL[1], un ancrage réglementaire dans la Directive 02 "Promotion de l'égalité à l'Université de Lausanne", et une inscription dans les plans stratégiques successifs de l'Université. Dans son action, la Direction est soutenue par le Bureau de l'Egalité des chances (BEC), constitué en l'an 2000 et animé aujourd'hui par cinq collaboratrices (4 équivalents plein temps), une commission consultative qui réunit des représentant·es des corps et des facultés, une "délégation égalité" intégrée dans les procédures de nominations professorales. Les Facultés ont pour leur part assigné des vices-doyen·nes "égalité" et constitué des commissions facultaires dédiées. A cela s'ajoute que la politique de la relève intègre un certain nombre d'initiatives et de mesures qui prennent en compte ou favorisent spécifiquement les carrières académiques féminines. La question de l'égalité est aussi activement traitée sous son angle scientifique, par exemple au sein du Centre en études genre (CEG) de la faculté des SSP ou de la plate-forme interdisciplinaire en études genre PlaGe ; cinq équipes de recherche de l'UNIL (sur une vingtaine au total) ont participé au Projet national de recherche (PNR 60) "Egalité entre les hommes et les femmes". Finalement l'UNIL, par le biais de l'Institut des sciences sociales, a été le partenaire suisse d'un projet de recherche européen sur le genre et l'instabilité des carrières de jeunes chercheur·es (Garcia).

Soucieuse de garantir une représentation équilibrée des sexes à tous les niveaux des postes académiques, administratifs et techniques, la Direction de l'UNIL entend poursuivre la politique pour l'égalité en s'appuyant, comme par le passé, sur le BEC, les facultés, et les services concernés.

Forte d'un bilan intermédiaire positif du projet « Vision 50/50 » qui visait à accroître l'ancrage institutionnel de l'égalité au sein des différentes facultés, l'UNIL entend mettre l'accent sur la nomination de femmes aux postes professoraux sur la base du nouveau « Plan d'action pour l'égalité entre femmes et hommes 2017-2020 ». Bien qu'un progrès certain ait été réalisé quant au pourcentage de femmes au sein du corps professoral nouvellement engagé – faisant passer ce pourcentage de 29% sur la période 2009-2012 à 33% sur la période 2013-2016 – l'objectif déclaré de 40% lors du précédent Plan d'action n'a pas été atteint. La Direction se fixe donc comme nouvel objectif l'atteinte de ce seuil, ceci à l'horizon 2020.

L'UNIL réitère également sa volonté de pérenniser les programmes qui ont fait leurs preuves, et, plus généralement, de consolider l'ancrage de l'égalité dans la gouvernance des facultés, et de continuer à développer des cultures et des structures plus favorables à l'égalité entre hommes et femmes.

b) mesures

4.3.1 Mettre en œuvre des procédures égalité dans les commissions de nomination

La Direction souhaite améliorer le fonctionnement du suivi égalité dans les procédures de recrutement professoral. Elle s'appuiera, pour ce faire, sur une révision du rôle des délégué·es Egalité et une meilleure couverture des commissions de nomination par ces dernier·ères. La réalisation, en 2016, d'une vidéo de sensibilisation aux biais de genre dans les procédures de nominations, ainsi que d'une boîte à outils en ligne à l'attention des

[1] Loi sur l'Université de Lausanne, Art. 14 Egalité des chances: L'Université respecte l'égalité des chances, notamment entre hommes et femmes, à tous les niveaux de l'Université. Elle adopte des mesures spécifiques à cet effet. Art. 81 Instance pour la promotion de l'égalité: La Direction institue une instance indépendante chargée de la promotion de l'égalité, notamment entre femmes et hommes.

membres des commissions, devra contribuer au renforcement des procédures Egalité au sein des commissions de nomination.

4.3.2 Poursuivre le projet « Vision 50/50 » en définissant ou renouvelant, dans chaque faculté, des objectifs et des mesures pour l'égalité

Des groupes de travail ou commissions ont été mis en place dans les sept facultés afin de définir des objectifs et des mesures égalité spécifiques à la situation de chacune. La Direction continuera de soutenir ces groupes facultaires et mettra à disposition des ressources pour la promotion de l'égalité au sein de chacune des facultés.

La Direction entend également augmenter la représentation des femmes dans les instances décisionnelles facultaires, qu'il s'agisse d'instances où les candidat·es sont recrutés par cooptation (commissions consultatives, de planification, etc.) ou celles où le recrutement se fait par élection (Conseil de faculté, Conseil de l'UNIL, décanats).

4.3.3 Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite

Bien que les cinq dernières années aient permis un meilleur ancrage de la question égalité dans la gouvernance de l'UNIL, la nécessité de proposer des formations sur l'égalité dans le management du personnel reste actuelle. Tout en continuant à veiller sur les conditions de travail qu'elle offre à ses employé·es, la Direction entend donc sensibiliser la communauté universitaire dans son ensemble aux enjeux et avantages d'une culture partagée de l'égalité et développer des formations spécifiques pour les (nouveaux) professeur·es ainsi que pour toutes les personnes exerçant des fonctions d'encadrement, en y intégrant la thématique de l'égalité et de la non-discrimination.

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

a) objectif

De nombreux projets immobiliers et d'infrastructures (nouvelles constructions ou rénovations, aménagements extérieurs) vont rythmer la vie des usager·ères du campus ces prochaines années. Ces développements influenceront de manière cruciale et sur le long terme la manière de vivre sur le campus : l'ouverture de nombreux logements pour étudiant·es à proximité directe du site de Dorigny créera une activité permanente, tout au long de la journée. D'un campus de jour, Dorigny deviendra progressivement une petite ville universitaire, active vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Cela représente un défi : comment préserver le caractère bucolique du campus, tout en accompagnant son urbanisation ?

Si devenir une ville n'est pas un objectif en soi, un certain nombre des attributs typiques d'une cité seront nécessaires à assurer un vivre ensemble harmonieux. Il faudra favoriser la création de lieux de rencontre et d'espaces dévolus aux services et à la culture. Pour autant, les relations avec l'environnement urbain immédiat en constant développement imposent également que le campus reste une sorte de poumon vert régional. Il s'agira de conserver autant que possible les qualités paysagères du campus et d'en préserver les zones de protection naturelles et leur richesse biologique.

Ces changements menés par la Direction devront être accompagnés par l'ensemble de la communauté universitaire. Pour cela, l'intention est de profiter de nombreux projets planifiés pour mieux utiliser l'expertise à disposition dans les unités académiques de l'UNIL, de préparer les services à absorber la charge de travail supplémentaire que représentera progressivement cette transformation, de mettre sur pied des processus de participation et de communication continus pour que la communauté se sente concernée par cette mue.

b) mesures

4.4.1 Favoriser le dialogue entre la communauté universitaire et les services en charge du développement et de la gestion du campus

Le sentiment général est encore que les changements qui surviennent sur le campus échappent à la compréhension du plus grand nombre malgré tous les efforts de communication. La Direction espère réduire cet écart en favorisant la participation des unités académiques à des projets liés aux développements du campus et en mettant sur pied des processus participatifs permettant d'orienter certains de ces changements.

4.4.2 Mettre à jour les documents définissant les lignes directrices d'aménagement du campus et les règles d'attribution des espaces aux usager·ères

Les surfaces vertes et la forêt constituent l'une des spécificités du campus de l'UNIL : des bâtiments situés dans un parc urbain, telle est la marque de fabrique de Dorigny. Un document établissant des lignes directrices d'aménagement du campus a été établi en 2013. La Direction, en collaboration avec le *COPIL des constructions universitaires, entend le mettre à jour et l'augmenter pour tenir compte des projets en cours. Il s'agira d'y ajouter de nouvelles thématiques, comme la mobilité interne, les différents lieux de convergence ou encore la forme d'exploitation des surfaces vertes.

En outre, la Direction mènera une réflexion sur l'attribution des espaces de travail aux usager·ères et fixera des règles qui tiennent compte des différents usages et des nouvelles formes de travail et d'enseignement.

4.4.3 Poursuivre et accompagner les développements immobiliers

De projets de constructions sont en cours sur le campus de Dorigny ainsi que sur les sites du Bugnon et d'Epalinges[1]. Ceux-ci impliquent l'agrandissement des surfaces de bibliothèque du bâtiment de l'Unithèque, la réfection de l'Amphipôle pour y accueillir une partie de l'Ecole des

[1] cf. infra p. 72 plan de développement du campus

sciences criminelles, le Swiss Institute of Bioinformatics et la biologie computationnelle, la construction d'un "Bâtiment des sciences de la vie" qui hébergera un *hub* de laboratoires pour les travaux pratiques de biologie et de chimie ainsi que des laboratoires de recherche pour la biologie et les neurosciences, les logements pour étudiant·es et pour chercheur·es invités du Vortex, les locaux dédiés à la recherche et l'administration du sport dans le Synathlon, ceux pour la recherche translationnelle sur le cancer de l'Agora et finalement les bâtiments destinés à la recherche en oncologie et en immunologie sur le site d'Epalinges. La Direction accompagnera au quotidien la réalisation de ces grands projets, afin qu'ils répondent au mieux aux besoins sans cesse évoluant de l'Université.

En outre, le *COPIL des constructions universitaires aura pour mission de réaliser l'agrandissement du bâtiment Internef (bureaux de chercheur·es et locaux d'enseignement pour les facultés de HEC et de FDCA) et de planifier, puis de conduire, la réhabilitation du bâtiment Bugnon 9 qui pourrait héberger des locaux dédiés à l'enseignement de la médecine après le transfert de ses actuels occupants dans le "Bâtiment des sciences de la vie" à Dorigny.

4.4.4 Accompagner le passage à un fonctionnement du campus 24/24h

La mise en service du bâtiment Vortex (logements pour étudiant·es gérés par la Fondation Maisons pour Etudiants Lausanne -FMEL, hôtes académiques et personnel), qui sera suivie de la construction de quartiers résidentiels à proximité immédiate du campus de Dorigny, posera toute une série de défis aux services en charge de la gestion du campus : il y aura des habitant·es sur le site tout au long de la journée et pendant la nuit. Ces personnes auront des activités qu'il faudra encadrer et des besoins qu'il faudra satisfaire autant que possible. La Direction entend accompagner ces changements et réinterroger les pratiques de certains services à la communauté (horaires, localisation, etc.) pour les faire correspondre au mieux à ces nouvelles réalités.

Parmi les thématiques à aborder, on retiendra notamment l'aménagement de lieux pour la culture (dans la zone autour de la Grange de Dorigny principalement), les besoins en matière de sécurité, et ceux en matière d'approvisionnement et de restauration.

4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations

a) objectif

La place universitaire lausannoise bénéficie d'une position de choix dans le paysage romand, suisse et international. La présence sur un seul site d'un hôpital cantonal universitaire, d'une école polytechnique fédérale, et de l'Université de Lausanne permet notamment l'émergence de projets interinstitutionnels ambitieux. L'antenne valaisanne de l'UNIL implantée dans les locaux de la Fondation Kurt Bösch, dédiée au tourisme, permet également un développement de l'institution hors-canton avec la mise sur pied de nouvelles synergies.

Le CHUV est étroitement lié à l'Université de Lausanne par le biais de la Faculté de biologie et de médecine afin d'assurer la formation pré-graduée, post-graduée et continue des médecins. En tant qu'institution hospitalo-universitaire, le CHUV est employeur de personnel académique. L'UNIL est, elle, responsable des activités académiques y inclus les enseignements et projets de recherche. La collaboration entre les deux institutions a franchi plusieurs paliers au cours des quinze dernières années avec notamment la création de la Faculté de biologie et de médecine en 2003 et la mise en place du Conseil de direction UNIL-CHUV en 2006. L'UNIL, le CHUV et l'EPFL ont également décidé d'unir leurs forces contre le cancer en signant en janvier 2013 une déclaration d'intentions visant la création de l'actuel "Centre suisse du cancer – Arc lémanique" en partenariat avec la Fondation ISREC. De nombreux projets d'ampleur, alliant sciences de la vie et médecine, sont actuellement en cours ou seront prochainement mis en place. Ils seront pilotés conjointement afin d'allier les forces et compétences des différentes institutions.

Les liens entre l'EPFL et l'UNIL ont été renforcés par le projet « Science, vie et société », dont l'implémentation dès 2001 a permis une répartition des domaines de compétences entre l'UNIL et l'EPFL. Ce projet, qui a favorisé le développement des sciences humaines et sociales, des sciences de l'environnement ainsi que des sciences biologiques et médicales à l'UNIL, a permis à la place universitaire lausannoise de disposer d'une large palette de disciplines sur son sol et de s'affirmer comme une place universitaire de premier ordre. Les humanités numériques représentent une opportunité idéale de développer une nouvelle collaboration avec l'EPFL. La volonté est aujourd'hui au renforcement des collaborations entamées ainsi qu'à la gestion optimale des infrastructures communes du campus UNIL/EPFL afin que la place universitaire lausannoise continue à jouer un rôle de premier plan au niveau national et international.

La proximité géographique de même que les liens historiques privilégiés avec les Universités de Genève et de Neuchâtel ont permis l'émergence d'une collaboration fructueuse à travers le Triangle Azur, dont les objectifs peuvent être résumés par la volonté commune de structurer et de dynamiser le paysage académique romand. De nombreuses collaborations en ont émergé, tant au niveau de l'application coordonnée du processus de Bologne, de l'harmonisation de la gestion des cursus que du développement de diplômes conjoints. La Direction de l'UNIL souhaite renforcer les collaborations avec ces universités tout en développant de nouvelles synergies avec d'autres universités suisses en visant notamment une organisation optimale des filières d'études et des disciplines de recherche.

Plus largement, l'Université souhaite développer des alliances allant au-delà du canton de Vaud et de l'arc lémanique. Ainsi, dans le cadre de la santé personnalisée, le traitement de cette thématique et la décision du Conseil fédéral d'y allouer des fonds pour la période 2017-2020 a encouragé le développement d'un projet commun entre l'UNIL, l'EPFL, l'UNIGE, le CHUV, les HUG, l'UNIBE et l'Inselspital. Ce projet représente une occasion unique pour la Direction de resserrer les liens avec différents partenaires.

b) mesures

4.5.1 Renforcer la position mondiale de la place universitaire lausannoise en développant des projets d'envergure impliquant plusieurs de ses institutions

Depuis la mise en œuvre du *projet SVS en 2003, l'UNIL a pu concentrer ses ressources sur le développement de projets en sciences humaines et sociales comme par exemple l'hébergement de la *plate-forme FORS, le pôle de recherche national *LIVES ou le développement d'un pôle en sciences du sport, ainsi que les échanges d'enseignements avec l'EPFL (7'000 heures/an de cours échangés, donnés en sciences humaines et sociales à des étudiant·es de l'EPFL ou en sciences naturelles à des étudiant·e·s de l'UNIL). Dans cette même dynamique, l'UNIL et l'EPFL ont développé les sciences de l'environnement et les sciences de la vie (avec le CHUV) dans leurs facultés respectives. L'UNIL entend soutenir les projets interinstitutionnels qui émergent des collaborations entre chercheur·es-enseignant·es des trois institutions. A titre d'exemples :

a) La Faculté de biologie et de médecine et le CHUV mènent de nombreux programmes d'envergure internationale, que la Direction de l'UNIL entend poursuivre et valoriser. La qualité du programme scientifique du Centre suisse du Cancer à Lausanne tout comme le projet traitant de la médecine personnalisée – dans lesquels sont également impliqués l'EPFL, l'UNIGE et les HUG - sont notamment au centre des préoccupations de la nouvelle Direction.

b) Depuis plusieurs années, les chercheur·es de l'UNIL intéressés aux humanités numériques se sont rassemblés pour créer un projet commun, qui a abouti au lancement, en automne 2016, d'un nouveau master interfacultaire impliquant la Faculté des lettres, la Faculté de théologie et de sciences des religions, et la Faculté des sciences sociales et politiques. La Direction accordera un soutien déterminé à ce projet, dans la mesure où il représente une occasion à saisir de tirer profit de la collaboration avec l'EPFL.

c) Suite à la création en 2013 de la plate-forme analytique UNIL-EPFL CASA (Center for Advanced Surface Analysis) hébergée dans le bâtiment Géopolis, Lausanne est l'un des trois centres mondiaux (avec Perth et Beijing) à disposer à la fois de sondes ioniques à très haute résolution en masse (1280 HR) et à très haute résolution spatiale (NanoSIMS 50L). CASA projette l'acquisition d'une nouvelle NanoSIMS, que des technicien·nes lausannois modifieront en CryoNanoSIMS. Cet instrument unique au monde pourra être dédié à l'imagerie de processus subcellulaires dans le domaine des biogéosciences, des sciences de la vie et de la médecine, en partenariat étroit avec le SCCL (Swiss Cancer Center Lausanne), mais aussi avec l'UNIGE dans le cadre de *projets ERC récemment attribués.

4.5.2 Assurer le développement des activités de l'UNIL sur le site de Sion

L'UNIL et l'UNIGE ont repris à leur compte les activités de l'ancien Institut universitaire Kurt Bösch (IUKB) à Sion au 1er janvier 2014, respectivement dans le domaine du tourisme et celui des droits de l'enfant. L'UNIL entend se coordonner étroitement avec l'UNIGE pour constituer un pôle universitaire dans le paysage des Hautes Ecoles en Valais.

Dans cette perspective, la Direction entend garantir de bonnes conditions cadre à ses équipes de recherche en place et profiter des infrastructures mises à disposition, notamment les logements du campus, au vu de leur localisation exceptionnelle au cœur des Alpes. Le site de Sion pourra ainsi fonctionner comme base pour des enseignements de terrain (géosciences, biologie, sports, etc.) et héberger des activités hors semestre comme des écoles d'été, des séminaires ou des conférences.

4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse

a) objectif

La *Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles* (LEHE) spécifie de manière claire la coordination des différents domaines du savoir entre les différentes Hautes Ecoles au niveau national. D'une part, les Hautes Ecoles spécialisées dispensent un enseignement axé sur la pratique et sur la recherche et le développement appliqués, préparant à l'exercice d'activités professionnelles qui requièrent l'application de connaissances et de méthodes scientifiques, ainsi que, selon le domaine d'études, des aptitudes créatrices et artistiques. D'autre part, les universités et écoles polytechniques se concentrent plus sur la réflexion théorique de même que la recherche fondamentale. Cette complémentarité permet à ces différentes institutions de collaborer de manière fructueuse et ainsi d'offrir des formations et prestations issues de champ de compétences plus larges.

La LEHE confie également la gouvernance du système des Hautes Ecoles suisses à la Confédération ainsi qu'aux cantons. Cet aspect devrait permettre une utilisation adéquate des ressources mises à disposition ainsi qu'une garantie de disposer de toutes les composantes de la connaissance réparties de manière raisonnée sur le territoire helvétique. Dans ce paysage des Hautes Ecoles, l'UNIL possède une place de choix puisqu'elle possède des domaines de compétences particuliers, uniques au niveau régional, voire national ou international, tels l'oncologie, les sciences criminelles, l'administration publique, l'histoire du cinéma, les sciences du sport ou la durabilité.

L'UNIL bénéficie aussi de la présence de Hautes Ecoles spécialisées de Suisse occidentale (HES-So) ainsi que de la Haute Ecole pédagogique du canton de Vaud (HEP-Vaud), ce qui permet des offres d'enseignements interdisciplinaires de qualité et des synergies dans de nombreux domaines de recherche. Elle a été pionnière avec le développement de masters conjoints avec ces Hautes écoles. Le Master en sciences et pratiques de l'éducation développé avec la HEP-Vaud, ou le Master en sciences infirmières (ouvert en 2009) en sont deux exemples. Le second représente aujourd'hui un modèle de collaboration entre l'UNIL, le CHUV et la HES-SO, dont la Direction souhaite s'inspirer pour des collaborations en cours et futures.

Le Master en sciences de la santé sera, lui, lancé à la rentrée 2017 avec une première classe et offrira ainsi un cursus de master à d'autres professionnels de la santé (ergothérapeutes, nutritionnistes ou technicien en radiologie médicale, par exemple). Finalement, des réflexions sont en cours pour la création d'un Master de pratique avancée en santé, en collaboration avec l'Université de Genève et la HES-SO. En s'engageant dans une politique d'ouverture et de développement des alliances et collaborations, la Direction de l'UNIL souhaite assurer la pérennité de son rayonnement national et international tout en gardant ses spécificités historiques et actuelles.

b) mesures

4.6.1 Maintenir un très haut niveau de qualité aux niveaux national et international

Le développement et l'affirmation des spécificités de l'UNIL au sein du paysage suisse des Hautes Ecoles doivent être organisés de manière ordonnée tout en assurant un niveau de qualité optimal. L'UNIL a développé un système d'assurance de la qualité largement admiré. Elle continuera à affiner ce système qualité afin d'assurer un rayonnement optimal sur la scène scientifique nationale et internationale. La Direction cherchera en particulier à développer les aspects touchant à la qualité de la recherche. Elle veillera notamment à l'élaboration participative de critères d'évaluation spécifiquement pertinents pour les sciences humaines et sociales.

4.6.2 Développer une politique de collaboration raisonnée avec les HES et la HEP-Vaud

La Direction de l'UNIL compte poursuivre dans ce domaine une politique caractérisée par l'ouverture et par le respect des spécificités de chaque type de Haute Ecole. Elle vise en cela un enrichissement mutuel des offres de formation et de recherche, un encouragement à l'interdisciplinarité, ainsi qu'une facilitation de l'accès au marché du travail pour les étudiant·es. Elle entend donc favoriser la mise sur pied de nouveaux cursus conjoints, les échanges d'enseignements et les projets de recherche communs.

4.6.3 Favoriser la présence de l'UNIL au sein des organes consultatifs et décisionnels

L'UNIL étant sous l'influence de décisions prises dans de nombreuses instances, la Direction incitera ses collaborateur·trices à une participation active dans les comités nationaux aussi bien concernés par l'avenir de l'enseignement (délégations de *swissuniversities) que de la recherche (FNS, Académies, …). Une présence forte de l'UNIL dans ces groupes de décision devrait lui permettre d'être partie prenante dans les orientations académiques à l'échelle nationale.

4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

a) objectif

L'UNIL jouit d'une excellente visibilité internationale, comme en atteste son attractivité auprès de scientifiques du meilleur niveau provenant du monde entier. Elle a mis en place des accords d'échange et de recherche avec plus de 400 institutions universitaires, qui reflètent son ouverture et son positionnement dans le paysage académique international. Il est essentiel de continuer à développer des collaborations avec des universités étrangères, afin d'affirmer davantage encore le positionnement international de l'UNIL et d'étoffer les offres d'échange proposées aux étudiant·es et aux chercheur·es-enseignant·es. Toutefois, il a paru judicieux à la Direction précédente de commencer à tisser des relations privilégiées avec quelques universités, dans le but de développer des collaborations plus approfondies dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance institutionnelle. Cette volonté de cibler les collaborations se traduit également par la participation à des réseaux universitaires de qualité, tel qu'UNICA (réseau des universités des capitales européennes). Ce programme de collaborations privilégiées est en phase de développement ; il sera maintenu et renforcé par la nouvelle Direction. L'UNIL bénéficiera ainsi de l'expertise de ses partenaires dans certains domaines qu'elle souhaite renforcer.

Dans le domaine des échanges d'étudiant·es et d'enseignant·es, le vote du 9 février 2014 sur l'immigration de masse et les mesures qui en ont découlé ont fortement péjoré la situation. L'UNIL, comme toutes les universités suisses, est confrontée à des défis importants, telle l'impossibilité d'être candidate à certains fonds ERASMUS+, et, partant, à des risques d'isolement et de diminution d'attractivité. Le durcissement des conditions et des procédures d'octroi de permis de séjours temporaires à des scientifiques invités par l'UNIL, voire la perspective d'une limitation de la libre circulation des personnes à destination de la Suisse, représentent de sérieux écueils aux collaborations internationales de l'UNIL et de la Suisse en général. Or l'ouverture de l'UNIL sur le monde est vitale pour l'institution. Dans un monde de plus en plus globalisé, les expériences internationales dont peuvent bénéficier les étudiant·es doivent être particulièrement valorisées. Tous les membres de la communauté UNIL ne pouvant bénéficier des possibilités de séjourner à l'étranger, il est important de développer l'atmosphère internationale du campus en tant que telle. Cela se traduit par la valorisation du contexte multiculturel de l'institution, favorisé par la présence de nombreux étudiant·es et enseignant·es provenant de l'étranger. Elle passe également par la mise en place d'événements et activités qui stimulent l'internationalisation du campus, par exemple des écoles d'été internationales, qui constituent de véritables cartes de visite de l'UNIL à l'étranger.

b) mesures

4.7.1 Alimenter un réseau actif et vivant au niveau international

L'UNIL doit d'être proactive dans le développement de ses relations internationales pour donner des signes clairs et tangibles de sa détermination à collaborer, indépendamment du climat politique national et international. Ainsi, la Direction entend poursuivre sa participation active à des réseaux universitaires tel qu'UNICA. Elle compte également œuvrer au renouvellement et à la promotion des accords d'échanges pour les étudiant·es et enseignant·es (*SEMP), qui n'ont pas fait l'objet de la même attention que les accords de recherche *H2020 de la part du monde politique suisse.

Enfin, la Direction continuera d'encourager et d'aider à la mise sur pied de nouvelles écoles d'été et d'hiver internationales.

4.7.2 Développer l'attractivité de l'UNIL pour le recrutement des professeur·es

La Suisse et l'UNIL en particulier ont des atouts à faire valoir pour attirer les meilleurs chercheur·es à l'échelle nationale et internationale. Parmi ces atouts, on peut mentionner une qualité des infrastructures exceptionnelle, un taux de succès élevé des financements du FNS en comparaison internationale, l'accès aux fonds européens et une structure de soutien forte pour le dépôt de requêtes (Euresearch), un fort potentiel de synergies lié à la concentration en Hautes Ecoles de la région lémanique, mais aussi une qualité de vie élevée

(environnement, sécurité, stabilité politique, revenus élevés, qualité des écoles publiques). La Direction de l'UNIL veut encourager les facultés à élargir à l'étranger la diffusion de leurs offres d'emploi académiques.

4.7.3 Développement des partenariats privilégiés avec des universités étrangères

Pour développer des liens forts avec ses partenaire privilégiés, la Direction encouragera les facultés de l'UNIL à offrir des programmes d'enseignement conjoints ou complémentaires à chacun des cursus des deux partenaires, comme cela est déjà pratiqué de manière limitée. Ces programmes doivent permettre aux facultés d'enrichir leur offre dans des spécialités qu'elles n'enseignent pas et aux étudiant·es de bénéficier de deux approches académiques différentes, voire d'obtenir des diplômes délivrés conjointement. Ces formations représentent des opportunités de choix pour les étudiant·es et pour les enseignant·es et renforcent durablement les liens interinstitutionnels. Pour stimuler les collaborations en matière de recherche, la Direction va allouer, conjointement avec ses partenaires institutionnels, des financements de démarrage, qui devraient faciliter la conception et le développement de nouveaux projets à différents niveaux (master, doctorat, *postdoctorat). Enfin, la Direction souhaite promouvoir les échanges de bonnes pratiques en matière de gouvernance et financera des stages dans les universités partenaires pour son personnel administratif désireux d'enrichir sa palette de compétences.

Tableau synoptique des enjeux, axes, objectifs et mesures

Le signe "o" dans les colonnes de droite du tableau indique au(x)quel(s) des enjeux majeurs[1] du Plan d'intentions la réalisation de la mesure annoncée contribuera.

		Enjeux pour l'UNIL	1. SPECIFICITE DE L' ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
1.	**L'enseignement**							
1.1	**Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université**							
1.1.1	Favoriser l'apprentissage par un enseignement centré sur l'étudiant·e (« student-centered learning »).		o					
1.1.2	Promouvoir la qualité des évaluations (examens et validations)		o					
1.1.3	Promouvoir une culture d'ouverture et de valorisation dans l'évaluation des enseignements par les étudiant·es		o					
1.1.4	Encourager la mobilité étudiante		o			o		
1.2	**Faciliter l'accès aux études**							
1.2.1	Affirmer la continuité entre bachelor et master		o			o		
1.2.2	Envisager des modalités d'admission en master pour des étudiant·es ne disposant pas des titres requis		o			o	o	
1.2.3	Poursuivre la mise en œuvre de la valorisation des acquis d'expérience (VAE)		o			o	o	
1.2.4	Adapter à l'évolution de leur situation en Suisse les conditions d'admission des étudiant·es réfugiés, requérants d'asile ou admis à titre provisoire		o				o	
1.3	**Optimiser les conditions d'étude**							
1.3.1	Veiller à l'encadrement pédagogique des étudiant·es sur les plans quantitatif et qualitatif		o				o	
1.3.2	Encourager l'acquisition de compétences transverses		o			o	o	
1.3.3	Promouvoir les compétences langagières requises pour valider les cursus		o					
1.3.4	Envisager l'introduction de bachelors à temps partiel		o			o	o	
1.3.5	Soutenir les personnes en situation de handicap dans leurs études universitaires		o				o	
1.4	**Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi**							
1.4.1	Offrir des formations et séances d'informations sur les opportunités et impératifs inhérents au marché de l'emploi		o				o	

[1] cf. *supra* pp. 8-10

	Enjeux pour l'UNIL	1. SPECIFICITE DE L' ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
1.4.2	Valoriser l'ensemble des activités effectuées par un étudiant·e dans son parcours universitaire	o				o	
1.4.3	Promouvoir les formations universitaires auprès des employeurs	o				o	
1.4.4	Favoriser les contacts entre les étudiant·es et le réseau des anciens étudiant·es (ALUMNIL)	o				o	
2.	**La recherche**						
2.1	**Valoriser la recherche**						
2.1.1	Mieux valoriser les résultats de la recherche au sein et hors de la communauté scientifique		o	o	o	o	
2.1.2	Garantir la transparence dans la recherche scientifique		o	o			
2.1.3	Garantir une éthique de la recherche		o	o			
2.1.4	Explorer des critères d'évaluation et valorisation de la recherche spécifiques aux domaines des sciences humaines et sociales		o		o	o	
2.2	**Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale**						
2.2.1	Améliorer le Réseau de soutien à la recherche		o				
2.2.2	Renforcer les mesures de soutien à la rédaction et au suivi de projets de recherche		o	o	o		
2.2.3	Développer la recherche de fonds externes		o			o	
2.3	**Développer l'interdisciplinarité**						
2.3.1	Création d'un incubateur de synergies interdisciplinaires		o	o	o	o	
2.3.2	Valoriser et promouvoir l'interdisciplinarité	o	o	o	o	o	
3.	**La contribution de l'UNIL à la société**						
3.1	**Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité**						
3.1.1	Mettre en place une plate-forme académique interdisciplinaire sur la question de la durabilité		o	o	o	o	
3.1.2	Créer des dispositifs permettant au plus grand nombre d'acquérir une culture de base de la durabilité dans tous les cursus	o	o				
3.1.3	Fixer des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL sur la biosphère				o	o	o
3.1.4	Sensibiliser la communauté dans ses pratiques quotidiennes et renforcer la culture de la durabilité au sein de la communauté UNIL					o	o
3.1.5	Renforcer la place de l'UNIL comme carrefour de réflexion sur les thématiques de durabilité	o	o	o	o	o	

	Enjeux pour l'UNIL	1. SPECIFICITE DE L' ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
3.2	**Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct**						
3.2.1	Renforcer la médiation scientifique				o	o	
3.2.2	Développer une politique de collaboration avec les musées dans le canton de Vaud					o	
3.2.3	Elargir la politique culturelle de l'UNIL	o				o	
3.2.4	Contribuer aux grands projets et événements régionaux	o	o		o	o	
3.3	**Développer la Formation continue**						
3.3.1	Inciter les facultés à s'engager plus fortement dans la formation continue	o			o	o	
3.3.2	Intégrer l'aide à la professionnalisation dans les missions de la formation continue	o				o	
3.3.3	Favoriser le développement de l'innovation pédagogique en matière de formation d'adultes	o			o	o	
4.	**La politique institutionnelle**						
4.1	**Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre**						
4.1.1	Créer un groupe de travail en charge de l'innovation et de l'entreprenariat	o				o	
4.1.2	Mettre en place une plate-forme interdisciplinaire sur la question de l'innovation et de l'entreprenariat	o	o		o	o	
4.1.3	Distinguer les travaux qui favorisent l'innovation et l'esprit d'entreprendre	o			o	o	
4.2	**Développer la politique de relève scientifique**						
4.2.1	Améliorer la qualité de l'encadrement scientifique		o	o	o	o	
4.2.2	Valoriser les compétences utiles pour des carrières académiques ou extra-universitaires	o				o	
4.2.3	Soutenir les événements concernant la relève scientifique		o				
4.2.4	Valoriser la recherche de niveau doctoral et *postdoctoral par des activités de communication scientifique et une visibilité accrue auprès des publics internes et externes de l'UNIL	o	o	o	o		
4.2.5	Aider les jeunes chercheur·es à se créer des réseaux dans le monde professionnel	o				o	
4.2.6	Créer un observatoire de la relève scientifique et de ses conditions de travail	o	o	o	o		
4.3	**Consolider la politique d'Egalité**						
4.3.1	Mettre en œuvre des procédures égalité dans les commissions de nomination		o	o	o	o	

	Enjeux pour l'UNIL	1. SPECIFICITE DE L' ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE	2. RECHERCHE DE NIVEAU INTERNATIONAL	3. PLACE SCIENTIFIQUE LAUSANNOISE	4. POSITIONNEMENT DE L'UNIL DANS LE PAYSAGE ACADEMIQUE SUISSE	5. INTEGRATION DANS LA SOCIETE	6. TRANSFORMATION DU CAMPUS
4.3.2	Poursuivre le projet « Vision 50/50 » en définissant ou renouvelant, dans chaque faculté, des objectifs et des mesures pour l'égalité		o	o	o	o	
4.3.3	Développer des formations spécifiques pour toute personne ayant des fonctions de conduite		o				
4.4	**Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny**						
4.4.1	Favoriser le dialogue entre la communauté universitaire et les services en charge du développement et de la gestion du campus						o
4.4.2	Mettre à jour les documents définissant les lignes directrices d'aménagement du campus et les règles d'attribution des espaces aux usager·ères						o
4.4.3	Poursuivre et accompagner les développements immobiliers						o
4.4.4	Accompagner le passage à un fonctionnement du campus 24/24h						o
4.5	**Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations**						
4.5.1	Renforcer la position mondiale de la place universitaire lausannoise en développant des projets d'envergure impliquant plusieurs de ses institutions	o	o	o	o	o	
4.5.2	Assurer le développement des activités de l'UNIL sur le site de Sion	o	o			o	
4.6	**Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse**						
4.6.1	Maintenir un très haut niveau de qualité aux niveaux national et international	o	o		o		
4.6.2	Développer une politique de collaboration raisonnée avec les HES et la HEP-Vaud	o	o	o	o		
4.6.3	Favoriser la présence de l'UNIL au sein des organes consultatifs et décisionnels				o		
4.7	**Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale**						
4.7.1	Alimenter un réseau actif et vivant au niveau international	o	o	o	o		
4.7.2	Développer l'attractivité de l'UNIL pour le recrutement des professeur·es	o	o	o	o	o	
4.7.3	Développement des partenariats privilégiés avec des universités étrangères	o	o	o	o		

Critères et indicateurs de réalisation

1. Enseignement

1.1 Viser l'excellence dans l'enseignement et affirmer sa spécificité à l'Université

⇒ Bilan périodique des initiatives contribuant au « *student-centered learning* »

⇒ Evaluation de la qualité des examens de divers cursus et des mesures consécutives

⇒ Bilan annuel de l'évaluation des enseignements et des mesures consécutives

⇒ Bilan annuel de la mobilité étudiante

1.2 Faciliter l'accès aux études

⇒ Bilan annuel des admissions dans les différents cursus et des flux entre cursus, avec ou sans mise à niveau

⇒ Degré de mise en œuvre de l'admission en master pour des étudiant·es ne disposant pas des titres requis

⇒ Degré de mise en œuvre de la valorisation des crédits d'expérience (VAE)

⇒ Bilan annuel des inscriptions d'étudiant·es réfugiés, requérant·es d'asile ou admis à titre provisoire

1.3 Optimiser les conditions d'étude

⇒ Suivi de l'évolution du nombre d'enseignant·es et du nombre d'étudiant·es

⇒ Bilan périodique des initiatives encourageant les compétences transverses, et en particulier langagières, dans l'enseignement

⇒ Suivi des mesures prises pour soutenir les étudiant·es en situation de handicap

1.4 Préparer et accompagner la transition des étudiant·es vers le monde de l'emploi

⇒ Développement de séances d'information sur le marché de l'emploi

⇒ Développement d'occasions de rencontre entre Alumni et étudiant·es

2. Recherche

2.1 Valoriser la recherche

⇒ Proportion de publications déposées dans SERVAL

⇒ Constitution d'une nouvelle base de données pour la valorisation et la visibilisation de la recherche sur le site internet de l'UNIL

⇒ Bilan des activités du PACTT

⇒ Bilan annuel d'UNIRIS en matière de gestion des données de recherche

2.2 Soutenir le développement de la recherche dans tous les domaines et dans sa dimension internationale

⇒ Avancement du développement d'un outil informatique de gestion centralisée des projets de recherche

⇒ Nombre et nature des subsides externes obtenus auprès du FNS et de l'Europe

⇒ Bilan des interactions entre les consultant·es facultaires en recherche et le noyau administratif du réseau de soutien à la recherche

⇒ Bilan du soutien administratif aux responsables de fonds de recherche

2.3 Développer l'interdisciplinarité

⇒ Diversité des projets soumis à l'incubateur de synergies interdisciplinaires

⇒ Nombre de publications scientifiques liées aux plateformes interdisciplinaires

3. Contribution de l'UNIL à la société

3.1 Poser l'UNIL en pionnière de la durabilité

⇒ Création et suivi d'une plate-forme académique interfacultaire sur la durabilité

⇒ Liste des enseignements, des projets de recherche et de recherche-action et des événements en lien avec la durabilité

⇒ Evolution des consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL

⇒ Liste des labels « campus durable » et des distinctions internationales

3.2 Positionner l'UNIL comme une institution de référence dans son environnement direct

⇒ Nombre et nature des projets de médiation scientifique

⇒ Définition et réalisation d'une politique culturelle de l'UNIL

⇒ Collaborations avec les musées

⇒ Contributions de l'UNIL aux grands projets régionaux

3.3 Développer la Formation continue

⇒ Evolution du nombre de cours offerts

⇒ Diversification des disciplines concernées

⇒ Cours de formation continue précoce

⇒ Développement du *blended learning*

4. Politique institutionnelle

4.1 Favoriser l'esprit et l'envie d'entreprendre

⇒ Mise en œuvre et suivi d'une plate-forme interfacultaire sur l'innovation et l'entreprenariat

⇒ Suivi du nombre d'activités d'encouragement de l'entreprenariat au sein de l'UNIL

4.2 Développer la politique de relève scientifique

⇒ Développement d'une offre d'ateliers pour les encadrant·es scientifiques, les doctorant·es et post-doctorant·es et taux de participation

⇒ Réalisation d'événements "relève" et journées "carrières", pour doctorant·es et post-doctorant·es

⇒ Production de canevas de compétences et de certificats de travail

⇒ Mise en place de l'observatoire de la relève

4.3 Consolider la politique d'Egalité

⇒ Evolution du taux de nomination de professeures

⇒ Evolution de la représentation des femmes dans les instances facultaires et universitaires

⇒ Participation des délégué·es "Egalité" dans les commissions de nomination

⇒ Formations "Egalité" pour les responsables hiérarchiques

4.4 Gérer la croissance et la transformation du campus de Dorigny

⇒ Adaptation progressive de l'infrastructure au nombre et au type d'usager·ères du campus

⇒ Mise à jour des lignes directrices pour l'aménagement du campus

4.5 Poursuivre la construction de la place universitaire lausannoise par le développement d'une politique claire d'alliances et de collaborations

⇒ Nombre de cursus dispensés en collaboration avec des partenaires

⇒ Nombre de projets de recherche impliquant une collaboration avec une autre institution

⇒ Développement du Centre suisse du Cancer Lausanne

⇒ Développement des activités du campus de Sion

4.6 Affirmer les spécificités de l'UNIL dans le paysage des Hautes Ecoles en Suisse

⇒ Jalons dans la préparation à la procédure d'accréditation institutionnelle

⇒ Développement et maintien de filières distinctives de l'UNIL, à l'échelle régionale ou nationale

⇒ Présence de l'UNIL dans des commissions ou organes consultatifs et décisionnels

4.7 Affirmer le positionnement de l'UNIL à l'échelle internationale

⇒ Nombre d'écoles d'été et d'hiver internationales

⇒ Nombre d'étudiant·es et d'enseignant·es en échange

⇒ Activités dans le cadre des partenariats privilégiés avec des universités étrangères

⇒ Evolution de la proportion de chercheur·es et d'enseignant·es étrangers

Portrait de l'UNIL: faits et chiffres

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

1. Etudiant·es en Suisse, dans le canton de Vaud et à l'UNIL

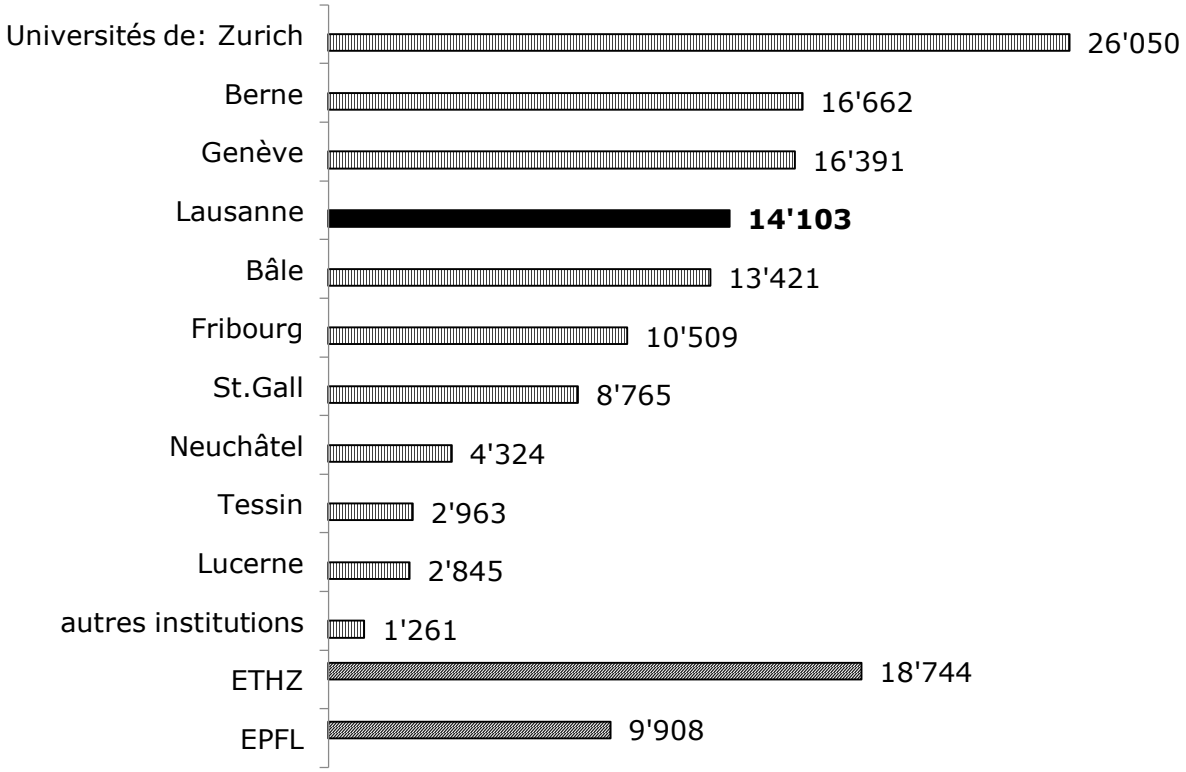
Selon les données de l'OFS relatives à l'année 2015 :

- 14.6 % de la population résidante permanente en Suisse de plus de 15 ans possède un titre de niveau universitaire, soit 16.4 % des hommes et 12.9% des femmes. Dans le canton de Vaud, cette proportion s'élève à 17.3%, soit 20.5% des hommes et 14.3% des femmes.
- Le taux de gymnasiens parmi la tranche d'âge 15-19 ans est de 15.2 % à l'échelle nationale et de 18.5% à l'échelle vaudoise.
- Le taux de personnes détentrices d'une maturité gymnasiale dans la classe d'âge de 19 ans est de 20.1% à l'échelle nationale et de 24.2% dans le canton de Vaud.
- Entre les années 1998 et 2008 (dernière année pour laquelle l'information est disponible), le taux de passage de la maturité vers les Hautes Ecoles en Suisse est passé de 87% à 93%.
- Sur 295'000 jeunes en formation de degrés tertiaire en Suisse, 21% suivent une formation professionnelle supérieure, 30% sont immatriculés dans une Haute école spécialisée ou pédagogique et 49% dans une Haute école universitaire.

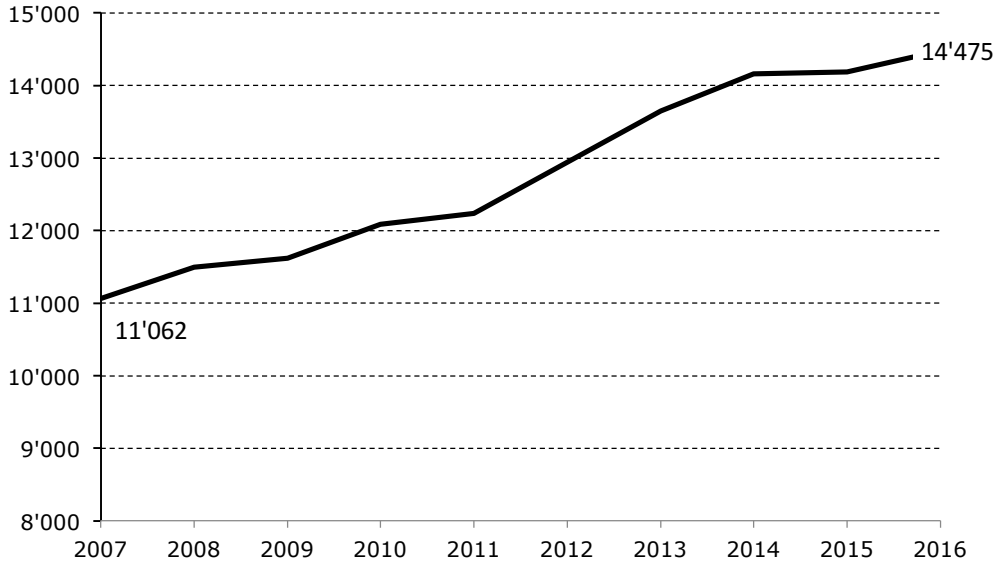
Les 12'053 étudiant·es qui ont acquis leur maturité (ou autre certificat d'accès aux études supérieures) dans le canton de Vaud se répartissent dans les Hautes Ecoles universitaires suisses de la manière suivante :

1	Université de Lausanne	6'502
2	EPFL	2'009
3	Université de Genève	1'366
4	Université de Fribourg	819
5	Université de Neuchâtel	598
6	EPFZ	183
7	Université de St-Gall	165
8	Université de Berne	120
9	Université de Zürich	93
10	Autres institutions universitaires suisses	198

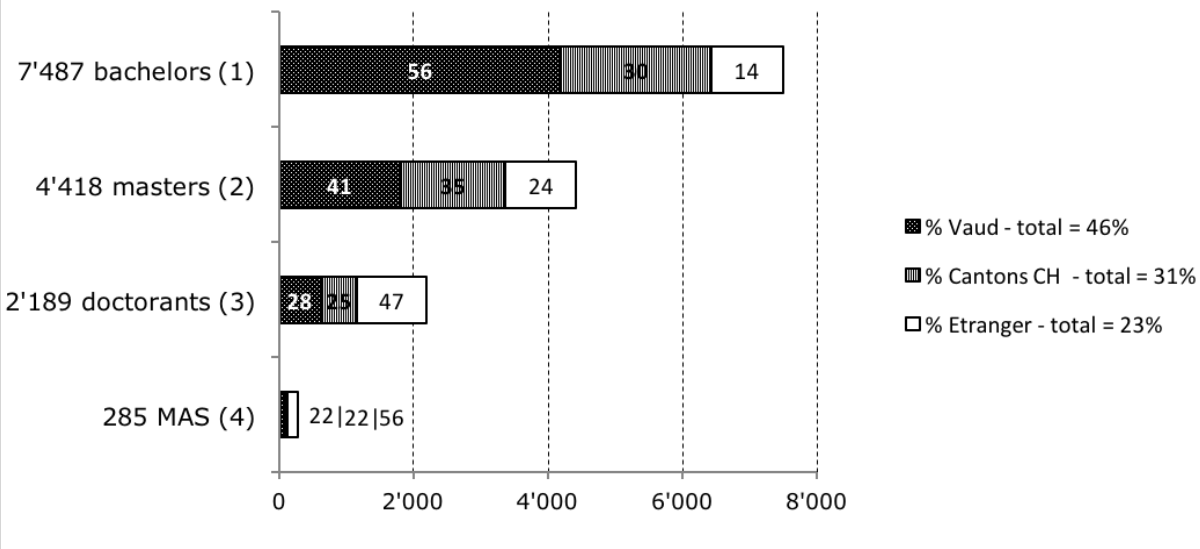
Les Hautes Ecoles universitaires suisses comptent 145’946 étudiant·es, dont 50.4% de femmes. L’UNIL accueille 9.7% des étudiant·es suisses.



Entre 1970 (début de l'installation de l'UNIL sur le site de Dorigny) et 2010, le nombre d'étudiant·es à l'UNIL a été multiplié par 4, passant de 3'176 à 12'066. Sur les 10 dernières années (2007 – 2016), leur nombre a augmenté d'un tiers. On constate une stabilisation de la croissance sur les deux dernières années. Les projections de l'OFS annoncent une tendance à un ralentissement de la croissance pour les années à venir pour l'UNIL comme pour l'ensemble des HEU suisses.



En automne 2016 les étudiant·es de l'UNIL avaient les niveaux d'études et la provenance (domicile au moment de l'obtention du titre d'accès au cursus UNIL) suivants :



Proportion hommes/femmes : (1) 45/55 (2) 46/54 (3) 48/52 (4) 61/39

2. Mobilité étudiante

Pour l'année académique 2016-2017, 1'698 étudiant·es ont débuté un cursus de master à l'UNIL. Parmi eux, 1'042 (61%) avaient obtenu leur bachelor à l'UNIL et 656 (39%) ont fait le choix de venir à l'UNIL pour poursuivre leur formation après avoir obtenu leur bachelor dans une autre université suisse (18%) ou dans une université étrangère (21%).

Pour l'année académique 2015-2016, 518 étudiant·es de l'UNIL ont effectué un ou deux semestres de **mobilité étudiante** dans une autre université, que ce soit en Suisse (15%), principalement à Zurich, Bâle ou Saint Gall, en Europe (53%) par le biais du programme *SEMP, ou dans un pays extra-européen (32%). Les principaux pays de destination choisis par les étudiant·es de l'UNIL sont - par ordre décroissant - l'Allemagne, le Canada, l'Espagne, l'Australie, la Grande-Bretagne, la France, l'Italie et les Etats-Unis. Le nombre d'étudiant·es UNIL en mobilité a augmenté de 75% sur les dix dernières années.

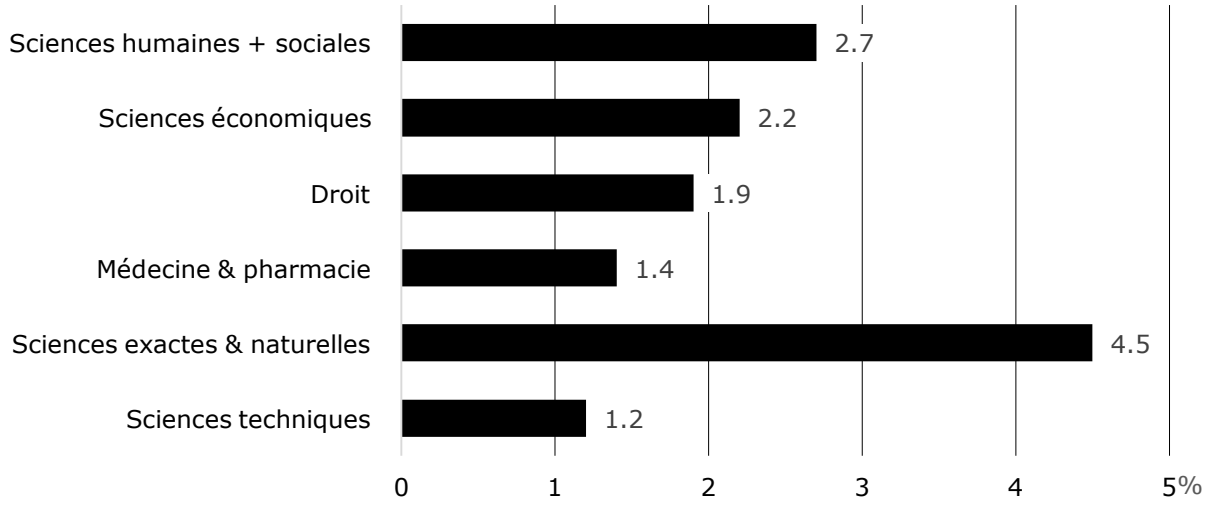
On compte ainsi que près de 50% des étudiant·es qui obtiennent un master de l'UNIL ont l'expérience d'au minimum un semestre passé dans une autre université, soit en mobilité, soit parce qu'ils ont obtenu leur bachelor dans une autre université.

En retour, 503 étudiant·es sont venus d'une autre université suisse (15%), européenne (48%) ou extra-européenne (37%), effectuer un ou deux semestres de mobilité à l'UNIL en 2015-2016.

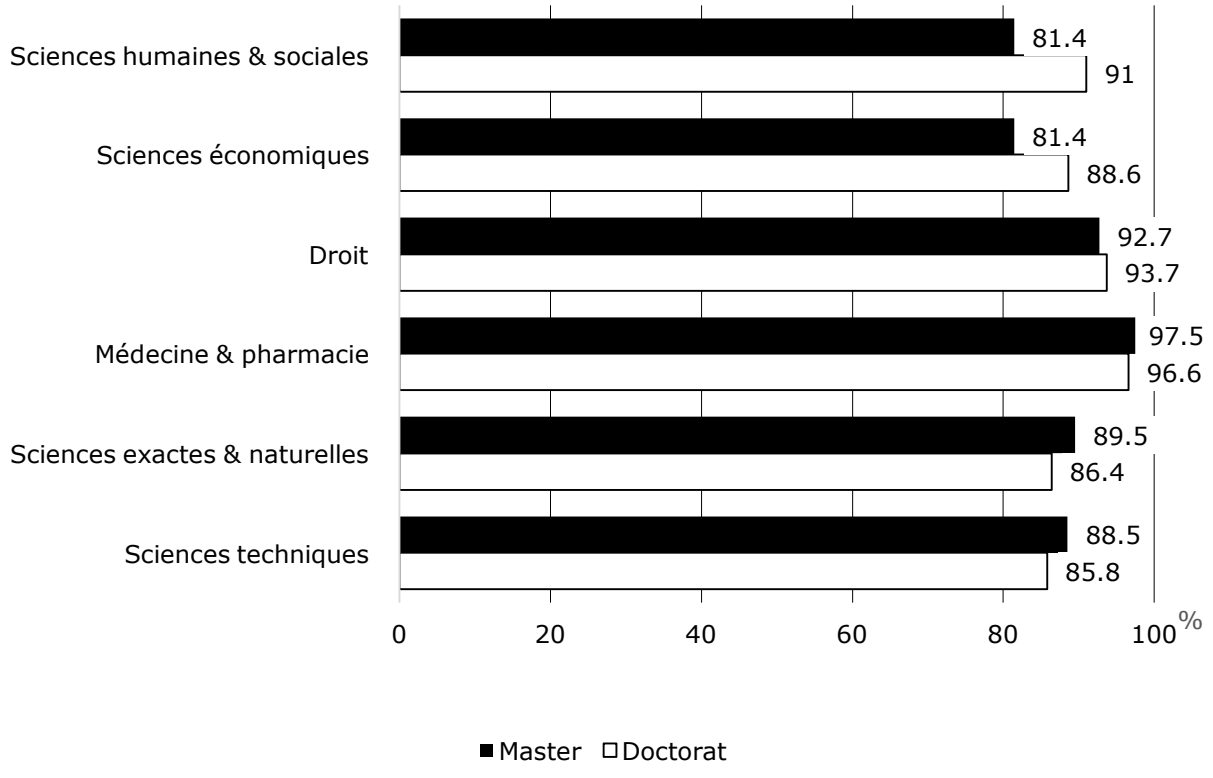
L'UNIL est actuellement liée par 636 accords internationaux (dont 400 accords de mobilité européenne) avec 360 institutions partenaires situées principalement en France, Amérique du nord, Asie, Allemagne, Italie, Espagne et Amérique latine. Les deux tiers de ces institutions sont en Europe, les autres sur les quatre autres continents de la planète. Outre la mobilité étudiante, ces accords facilitent les échanges de personnel ou les partenariats d'enseignement et de recherche.

3. Employabilité des diplômé·es universitaires

Selon la statistique de l'OFS qui évalue l'employabilité des diplômé·es suisses, en 2015 le taux de chômage des personnes ayant obtenu un diplôme universitaire en 2010 était de 2.5% pour celles détentrices d'un master et de 3% pour celles détentrices d'un doctorat décliné comme suit en fonction des études qu'elles avaient suivies :



Le niveau d'adéquation du niveau de formation à l'activité professionnelle, cinq ans après l'obtention du diplôme, était de 87% pour les personnes détentrices d'un master universitaire et de 90.1% pour les détentrices d'un doctorat, décliné comme suit en fonction de leurs domaines d'études :



4. Réseau des alumni

Depuis son année de création en 2011, le réseau Alumnil est passé de 13'000 à 22'000 membres. 1'760 d'entre eux sont établis hors de Suisse dans 112 pays, principalement en France, Grande Bretagne, USA, Allemagne, Luxembourg, Italie et Belgique. Grâce à ce dispositif les membres du réseau et les étudiant·es de l'UNIL disposent de 90 personnes relais disposées à les orienter lors d'un éventuel séjour sur place, dans 70 villes et 35 pays.

5. Formation des médecins

L'UNIL a décidé en 2012 de faire l'effort nécessaire pour contribuer à répondre au défi de taille que la Suisse doit relever pour combler sa **pénurie de médecins**. Le nombre de masters en médecine délivrés chaque année à Lausanne devrait ainsi passer de 108 en 2009 à 220 dès 2019 (+ 100%), puis à 245 en 2021 avec l'introduction d'une année passerelle permettant à des personnes détentrices d'un bachelor en biologie ou en sciences biomédicales de s'engager dans un cursus de master de médecine.

	DIPLOMES DELIVRES		PLACES ANNONCEES	
UNIVERSITE	**2009**	**2012**	**2016**	**2021**
ZURICH		240	280	275
BERNE		200	240	330
BALE		140	165	220
LAUSANNE	108	160	220	245
GENEVE		140	150	158
SUISSE ITALIENNE				70
SAINT-GALL				40
FRIBOURG				40
ZURICH-LUCERNE				40
TOTAL		**880**	**1'055**	**1'418**

6. Les domaines d'activité de l'UNIL

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

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

7. Répartition des étudiants dans les Facultés à l'automne 2016

FACULTES	NB ETUDIANT·ES	% HOMMES	% FEMMES
Théologie et sciences des religions	119	45%	55%
Géosciences et environnement	817	58%	42%
Droit, sciences crim. et adm. publi.	2’009	40%	60%
Lettres	2’194	38%	62%
Hautes études commerciales	2'899	64%	36%
Sciences sociales et politiques	2'932	39%	61%
Biologie et médecine	3’220	41%	59%
Total	**14’475**	**46%**	**54%**

8. Offre de formation conforme à la déclaration de Bologne

A la rentrée de septembre 2016, l'offre de formation de l'UNIL présente 15 cursus de bachelor dont 1 conjoint avec une autre université et 39 cursus de master dont 8 conjoints avec d’autres universités, 1 conjoint avec la HES-SO et 2 conjoints avec la HEP-VD. L'éventail de formations offertes par l'UNIL est large, mais décliné en un nombre contrôlé de masters, de manière à faciliter l'orientation des étudiant·es au moment du choix de leurs études et la lisibilité pour les employeurs de la formation acquise par les diplômés. Chaque master peut en revanche présenter plusieurs orientations ou mentions, en fonction des spécialisations choisies.

BACHELORS	
Théologie et sciences des religions	Bachelor en Théologie (UNIGE) Bachelor en sciences des religions
Droit, sciences criminelles et administration publique	Bachelor en Droit Bachelor ès Sciences en science forensique
Lettres	Bachelor ès Lettres (choix de 2 disciplines sur 37 offertes)
Sciences sociales et politiques	Bachelor en science politique Bachelor en sciences sociales Bachelor ès Sciences en psychologie Bachelor ès Sciences en sciences du sport et de l’éducation physique
HEC	Bachelor ès Sciences en management Bachelor ès Sciences en économie politique
Géosciences et environnement	Bachelor ès Sciences en géosciences et environnement (3 orientations possibles)
Biologie et médecine	Bachelor ès Sciences en biologie Bachelor en Médecine Bachelor ès Sciences en sciences pharmaceutiques
MASTERS	
Théologie et sciences des religions	Master en Théologie (UNIGE) Master en sciences des religions (SSP et Lettres) Master en sciences des religions avec spécialisation (SSP et Lettres - 1 spéc.)
Droit, sciences criminelles et administration publique	Master en Droit (7 mentions possibles) Master en Droit en criminologie et sécurité Master en Droit des Université de Zürich et Lausanne (2 mentions possibles) Master en Droit et économie (HEC) Master en Droit en sciences criminelles Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l’information (HEC -3 mentions possibles)

	Master ès Sciences en science forensique (3 orientations possibles) Master ès Sciences en traçologie et analyse de la criminalité Master en politique et management publics (UNIBE et USI)
Lettres	Master ès Lettres (32 disciplines possibles) Master ès Lettres avec spécialisation (16 spécialisations) Master en humanités numériques (SSP et FTSR - 20 disciplines possibles)
Sciences sociales et politiques	Master en science politique Master en sciences sociales Master ès Sciences en psychologie Master ès Sciences en sciences du mouvement et du sport (7 orientations possibles) Master en sciences et pratiques de l'éducation (HEP-Vaud) Master en sciences et pratiques de l'éducation avec spécialisation (HEP-Vaud - 2 spécialisations possibles) Master en méthodologie d'enquête et opinion publique (UNINE et UNILU)
HEC	Master ès Sciences en management (6 spécialisations possibles) Master ès Sciences en économie politique (1 spécialisation possible) Master ès Sciences en systèmes d'information (UNINE) Master ès Sciences en finance Master ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance (UNIGE) Master ès Sciences en sciences actuarielles Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (FDCA) (3 mentions possibles) Master en Droit et économie (FDCA)
Géosciences et environnement	Master ès Sciences en géologie (UNIGE) Master ès Sciences en géosciences de l'environnement Master ès Sciences en géographie (4 spécialisations possibles) Master ès Sciences en biogéosciences (UNINE) Master en études du tourisme Master en fondements et pratiques de la durabilité
Biologie et médecine	Master ès Sciences en comportement, évolution et conservation (1 spécialisation possible avec HEC) Master ès Sciences en sciences moléculaires du vivant (3 spécialisations possibles) Master ès Sciences en biologie médicale Master en Médecine Master ès Sciences en sciences infirmières (HES-SO)

9. Offre de formation continue et MOOCs

En 2015, La Fondation pour la formation continue universitaire lausannoise a encadré 134 formations offertes par l'UNIL, seule ou en partenariat avec d'autres Hautes Ecoles. Cette offre se présente ainsi :

TYPES DE FORMATIONS	NOMBRE DE FORMATIONS	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Master of Advanced Studies (MAS, y compris EMBA)	18	431
Diploma of Advanced Studies (DAS) – Diplôme de formation continue	10	145
Certificate of Advanced Studies (CAS) – Certificat de formation continue	28	549
Formations de courte durée (non certifiantes)	70	1436
Formations intra-entreprises / associations professionnelles / administrations publiques	8	517
Total	**134**	**3'078**

Depuis 2014, l'UNIL développe un nombre limité de "MOOCs" (Massive Open Online Courses) offerts à une audience internationale dans une logique avant tout de formation continue. Ces MOOCs sont reconnus pour leur grande qualité ; les ressources développées sont également utilisées dans le cadre des enseignements réguliers donnés à l'UNIL. Les thématiques visent des pôles d'expertise de l'UNIL et contribuent à sa visibilité internationale.

MOOCS PUBLIES DEPUIS 2014	NOMBRE DE PARTICIPANTS (AYANT SUIVI L'ENSEMBLE DU COURS)
Unethical decision making in organizations (HEC)	1'478
Dopage: sports, organisations et science (SSP)	177
Doping: sports, organizations and science (SSP)	315
Total	**1'970**

PLANIFIES EN 2017	
Ecologie Politique (FGSE)	janvier
Challenging forensics: Forensic science in court (FDCA)	juin (bilingue français / anglais)
To Screen or not to Screen? Methods and health policies through case studies (FBM)	juin (en collaboration avec l'UNIGE)
Team Alignment (HEC)	septembre (en collaboration avec l'Ecole hôtelière de Lausanne)
Enseigner en formation continue universitaire (FCUE)	décembre (bilingue français / anglais)

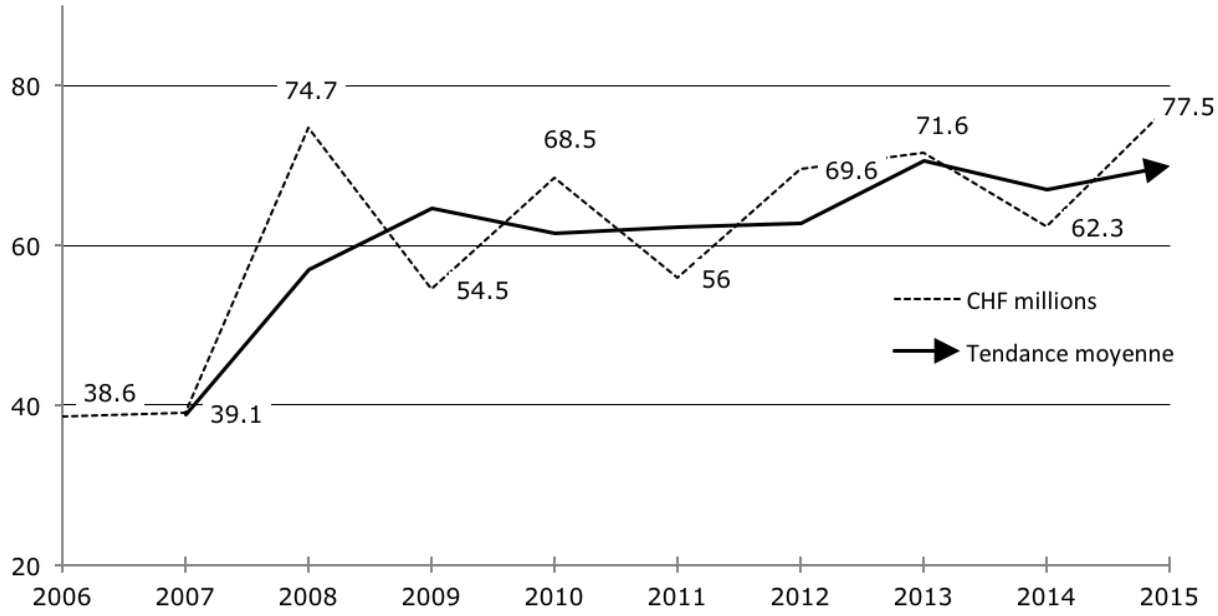
10. Recherche

Par sa nature, l'activité de recherche donne peu de prise à des indicateurs quantitatifs qui s'appliqueraient de manière transversale à tous les domaines scientifiques. Un critère communément admis est l'attribution de fonds et subventions spécifiquement à des projets de recherche (et non à une institution) – la recherche libre. Les demandes de subventions au Fonds national de la recherche scientifique (FNS) et à la Commission européenne, par exemple, sont soumises à une évaluation de chaque projet par des experts scientifiques. En 2015, les chercheur·es des différentes HEU suisses ont obtenu les subventionnements suivants de la part du FNS:

	SCIENCES HUMAINES	SC. EXACTES ET NATURELLES	BIOLOGIE ET MEDECINE	TOTAL* (CHF MIOS)
ZURICH	42	22	62	139
EPFZ	10	75	27	127
GENÈVE	26	37	46	120
BERNE	18	28	39	96
BÂLE	19	14	52	93
LAUSANNE	18	8	51	86
EPFL	2	56	20	86
FRIBOURG	9	8	5	28
NEUCHATEL	12	4	5	23
USI	5	2	1	9
ST-GALL	2	0	0	3
LUCERNE	2	0	0	3
TOTAL (CHF MIOS)	**165**	**254**	**308**	**813**

* inclut le montant des *overheads* (UNIL= CHF 8.2 mios)

Entre 2006 et 2015 le montant annuel des fonds de recherche libre obtenus par l'UNIL et le CHUV auprès du FNS est passé de 38.6 à 77.5 CHF mios (+ 101%), alors que le total des fonds alloués par le FNS aux HEU passait de 441.4 à 753.5 CHF mios (+71%) :



Depuis la réintégration de la Suisse dans le programme *H2020 de l'Union Européenne au 1er janvier 2015, les chercheur·es de l'UNIL ont obtenu sur une période de deux ans un montant total de € 22.3 mios, dont € 8.8 mios pour des participations dans 12 consortiums internationaux de recherche et € 12 mios pour 7 projets *ERC d'excellence scientifique. Ces financements ont été obtenus dans les domaines des sciences de la vie, de l'économie, de l'environnement, des sciences humaines et sociales, des sciences criminelles et des technologies de l'information.

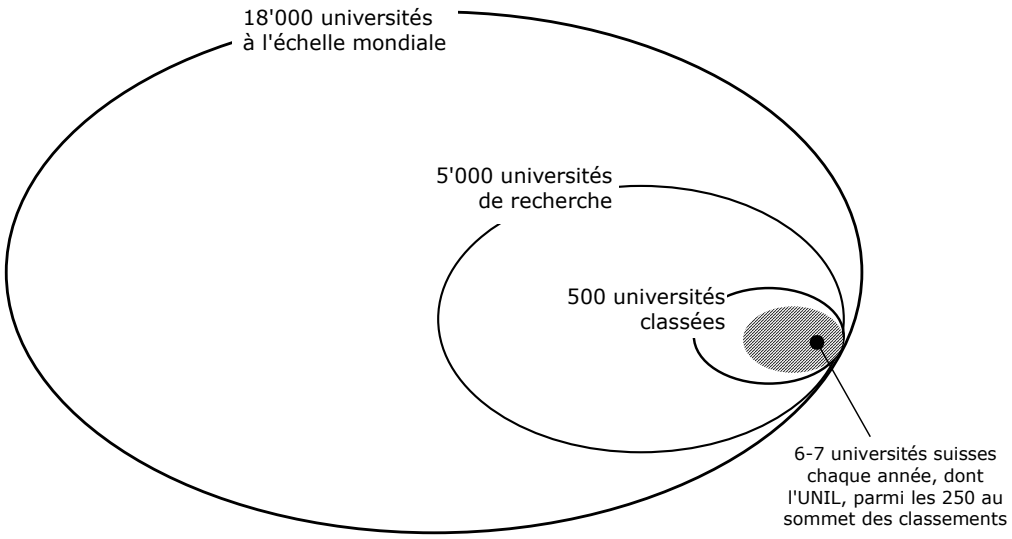
11. Provenance des chercheur·es à l'UNIL

En 2015, sur un total de 954 enseignant·es, dotés d'un titre de professeur·es ou autre, 33 % étaient de provenance internationale, majoritairement européenne, et 67% étaient d'origine suisse.

12. L'UNIL en comparaison internationale *(rankings)*

Les *rankings* sont des classements périodiques, basés sur des critères spécifiques, qui visent à mesurer la réputation et les performances des universités dans un but de comparaison, destinée initialement à favoriser la mobilité internationale des étudiant·es. En 2016, l'UNIL occupait la 80ème place sur 842 dans le CWTS Leiden Ranking, 138/501 dans le QS World University Rankings, 151/978 dans le Times World University Rankings et 251/500 dans le Shanghai Jiao Tong University Academic ranking of world universities.

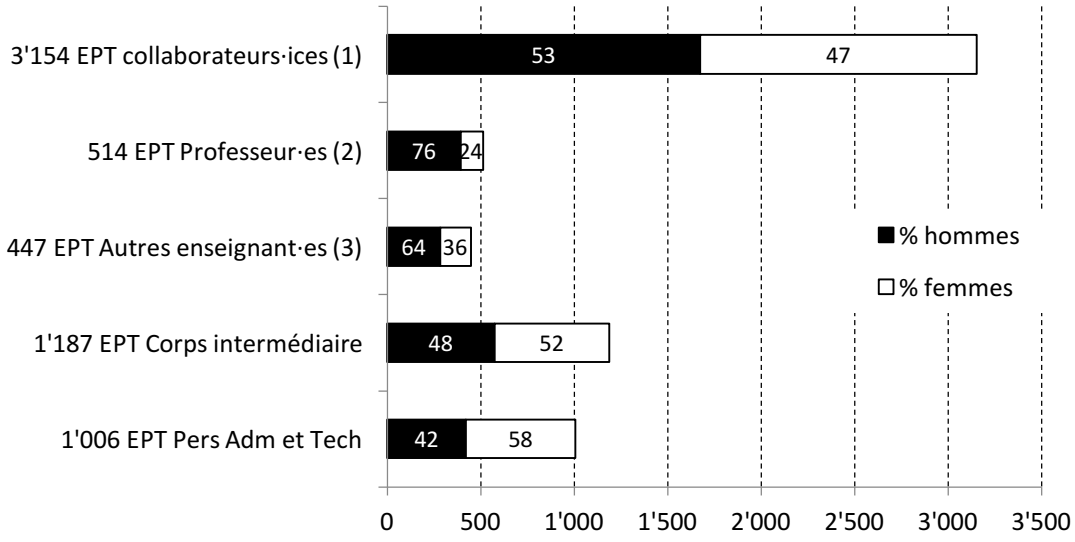
Souvent critiqués pour leurs biais méthodologiques, les *rankings* sont régulièrement cités par les médias et commentés par les acteurs du monde politique et académique. Si les médias suisses commentent la position respective des Hautes Ecoles du pays dans le dernier *ranking* publié en date, ils omettent généralement de relever qu'en dépit de sa petite taille et du nombre réduit de ses étudiant·es, la Suisse héberge six ou sept universités de rang international, capables de se placer systématiquement parmi les 250 "*top universities*" mondiales de chaque *ranking*. Parmi elles, l'UNIL figure toujours en bonne place. Le schéma de la page suivante illustre l'échelle à prendre en considération.



13. Collaborateur·trices de l'UNIL

En 2015 l'UNIL employait 4’214 personnes dont 2'119 femmes. A cela s'ajoutaient 519 personnes (dont 118 femmes) employées par le CHUV, avec une activité d'enseignement et de recherche en médecine clinique. Le pourcentage de femmes parmi le personnel s'élève à 48%. Le nombre d'apprenti·es et de stagiaires s'élevait à 46 EPT.

Le graphique ci-joint rend compte de la proportion d'équivalents plein temps (EPT) de collaborateur·trices, médecine clinique comprise, selon leur fonction.

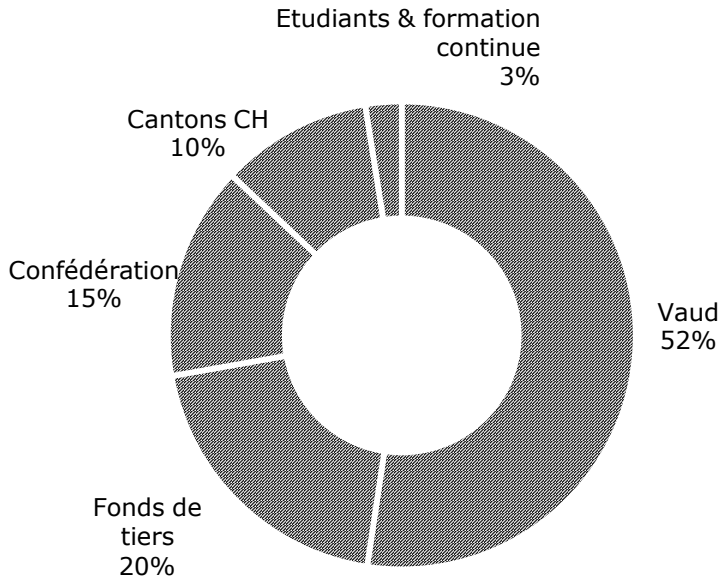


(1) dont 339 EPT en médecine clinique - (2) dont 154 EPT en médecine clinique – (3) dont 185 EPT en médecine clinique

14. Budget de fonctionnement de l'UNIL

Les comptes 2015 de l'UNIL indiquent les produits suivants par source de financement, représentés en % dans le graphique ci-dessous :

SOURCE		CHF (MILLIONS)
Canton de Vaud		301.1
Fonds de tiers provenant de		114.1
FNS :	36.0 %	
Union Européenne :	8.3 %	
Autres (fondations, mandats, colloques, etc.) :	55.7 %	
Confédération		85.1
Autres cantons CH		60.2
Etudiant·es & formation continue		14.4
Total		**574.9**



15. Infrastructures de l'UNIL

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

Sur le campus de Dorigny et le site du Bugnon l'UNIL gère 32 bâtiments mis à sa disposition par l'Etat de Vaud, soit 280'000m^2 de surface bâtie, divisés en 2'200 bureaux, 450 salles d'enseignement et 30 auditoires (40 à 800 places) et 1'030 laboratoires.

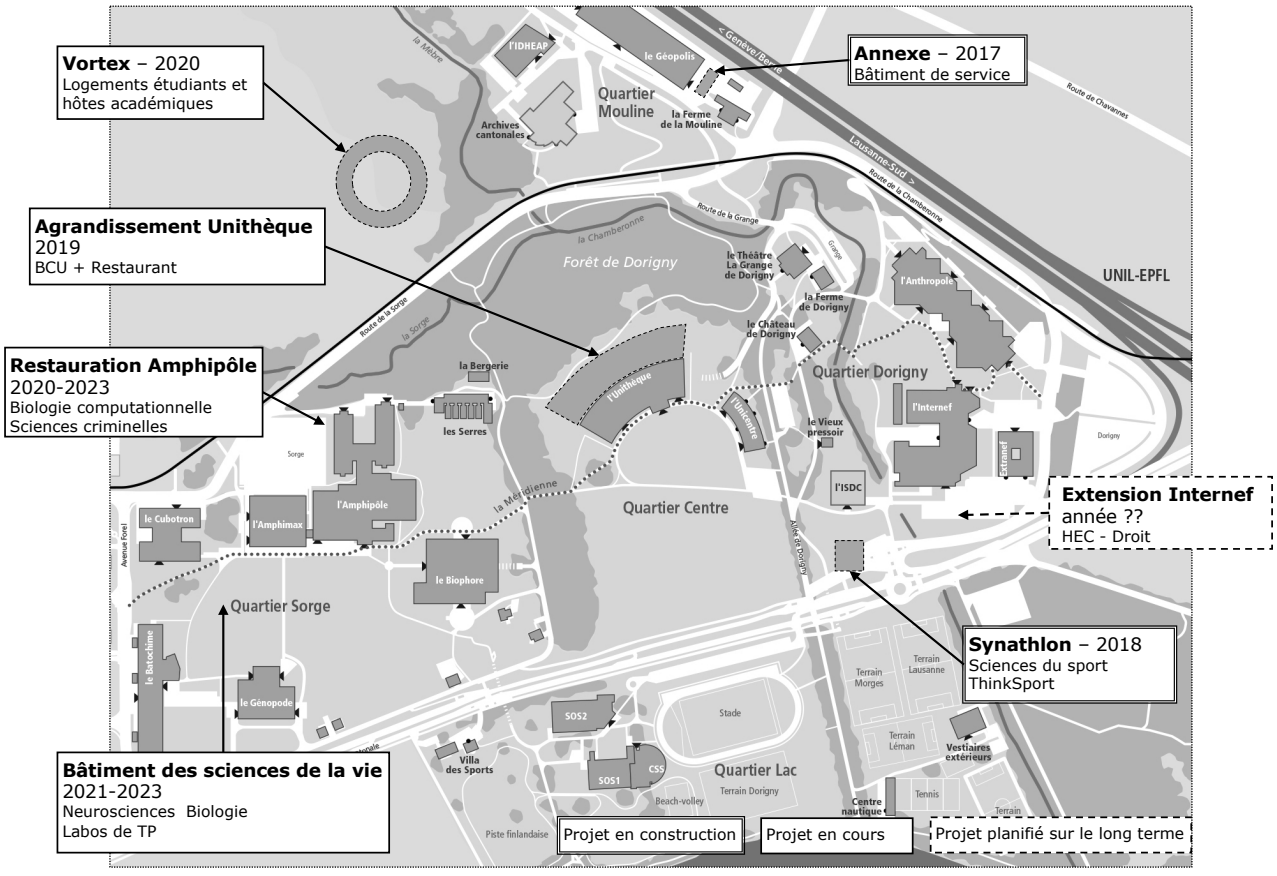
En 2015, 29'900 MWh d'énergie électrique et 26'800 MWh d'énergie thermique ont été dépensés sur les sites de Dorigny et du Bugnon. L'UNIL s'alimente à 100% en énergie électrique renouvelable produite en Suisse (dont 24% dans le canton de Vaud).

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

Le campus de Dorigny est desservi par trois arrêts de la ligne de métro M1 et par quatre lignes de bus ; il offre 1'400 places de parc pour vélos et 1'500 places de parc pour voitures, ce dernier nombre ayant été maintenu stable au fil des années, malgré la forte augmentation du nombre des usagers du campus. En 2015, 70% des 16'000 usager·ères quotidiens ont recouru aux transports publics pour se rendre sur le campus, 19% à un véhicule individuel motorisé et 11% sont venus en vélo ou pied. En 2005, c'étaient 64% des 10'400 usager·ères, qui utilisaient les transports publics, 29% des véhicules motorisés et 7% des moyens de mobilité douce.

En période de semestre universitaire, 5'200 repas sont servis chaque midi sur le campus de Dorigny dans quatre réfectoires et huit cafétérias (soit 4'620 m2 destinés à la restauration collective).

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



Aux projets qui figurent sur ce plan s'ajoutent le bâtiment Agora en cours de construction par la Fondation ISREC sur le site du Bugnon (2018) qui sera dédié à l'oncologie translationnelle réalisée par des chercheur·es de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL, ainsi que deux bâtiments situés sur le site d'Epalinges, le premier (2021) dédié à l'oncologie et le second (2023) à l'immunologie et à la médecine personnalisée

La Charte de l'UNIL

préambule

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

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

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

L'UNIL ET SA MISSION

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

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

L'UNIL ET SES VALEURS

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

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

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

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

La Charte de l'UNIL

SAVOIR CRITIQUE

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

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

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

L'enseignement universitaire est inséparable de la recherche.

AUTONOMIE

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

L'autonomie revendiquée par l'UNIL exige une forte responsabilité de ses

organes et de ses membres dans l'usage des ressources.

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

UNIVERSALITE

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

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

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

ENGAGEMENT CITOYEN

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

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

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

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

RECONNAIS - SANCE DES PERSONNES

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

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

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

Quelques abréviations et définitions

CI Corps intermédiaire de l'UNIL

CUSO Fondée par les établissements universitaires de Suisse romande, la CUSO finance, coordonne et organise des activités doctorales communes et collectives sur mandat de ses membres (UNIFR, UNIGE, UNIL et UNINE), membres associés (IHEID, ISDC) et partenaires (UNIBE). Elle offre ainsi des programmes doctoraux conjoints dans une pluralité de domaines et gère en outre son propre programme transversal de compétences génériques.

COPIL des constructions universitaires : organe tripartite (Direction générale de l'enseignement supérieur - Direction du service immeubles, patrimoine et logistique - Direction de l'UNIL) de coordination et de planification des développements immobiliers de l'UNIL.

ECTS (*European Credit Transfer and accumulation System*) créé en 1988 par la Commission Européenne dans le but de favoriser la mobilité en facilitant la reconnaissance des études effectuées à l'étranger, l'ECTS est devenu l'un des éléments centraux du processus d'harmonisation de la structure de l'enseignement supérieur européen en cours avec la Déclaration de Bologne (1999). Dans l'ECTS, chaque cours se voit attribuer un certain nombre de **crédits** en fonction du poids de travail qu'il implique pour l'étudiant, par rapport au volume global de travail nécessaire pour réussir une année d'études complète. Un crédit ECTS correspond à 25 ou 30 heures de travail, 60 crédits au volume de travail d'une année académique.

ERC Conseil Européen de la recherche, qui a pour mission de financer des projets individuels d'excellence scientifique "à la frontière des connaissances".

FBM Faculté de biologie et de médecine

FDCA Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique

FGSE Faculté des géosciences et de l'environnement

FNS Le Fonds national suisse de la recherche scientifique a mandat de la Confédération d'encourager la recherche fondamentale dans toutes les disciplines scientifiques, en évaluant la qualité scientifique de projets déposés par les chercheurs pour leur attribuer un soutien financier.

FORS La Fondation suisse pour la recherche en sciences sociales FORS est un centre de compétences national dont l'UNIL est l'institution hôte. Elle a pour mandat de produire des données dans le cadre d'enquêtes nationales et internationales, développer les méthodologies d'enquête et conseiller les scientifiques. Elle collabore notamment avec les universités et les Hautes écoles suisses ainsi qu'avec l'Office fédéral de la statistique.

FTSR Faculté de théologie et de sciences des religions

HEC Faculté des hautes études commerciales

HEP Haute Ecole pédagogique

HES Haute Ecole spécialisée

HEU Haute Ecole universitaire : en Suisse, 10 universités cantonales et 2 écoles polytechniques fédérales

HESSO Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (FR-GE-JU-NE-VD-VS)

H2020 Entré en vigueur le 1er janvier 2014, le programme Horizon 2020 regroupe les financements de l'Union européenne en matière de recherche et d'innovation et s'articule autour de trois grandes priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux.

LIVES (Surmonter la vulnérabilité : perspective du parcours de vie) est un Pôle de recherche national (PRN) financé par le FNS depuis 2011 dont la *leadinghouse* est domiciliée à la Faculté des SSP.

PAT Personnel administratif et technique de l'UNIL

Postdoc ou **postdoctorant·e**: chercheur·e titulaire d'une thèse de doctorat (généralement depuis moins de dix ans) engagé en contrat à durée déterminée dans une perspective de développement de sa carrière (premier·e assistant·e, maître assistant·e, …).

(Sciences)[2] programme de cours et séminaires dispensés à l'UNIL par des enseignants en sciences naturelles pour permettre aux étudiant·e·s en sciences humaines et sociales d'adopter des points de vue différents sur l'être humain et le monde qui l'entoure, complémentaires à ceux que les sciences sociales, les sciences historiques ou les sciences de la culture proposent.

SEMP Pour assurer la continuité de la mobilité avec les pays participant à Erasmus+, le Conseil fédéral a décidé en 2014 de financer et de mettre sur pied une solution transitoire pour Erasmus+, nommée Swiss-European Mobility Programme (SEMP), qui se base sur les règles du programme européen Erasmus+.

Sinergia programme du FNS qui soutient la coopération entre deux et quatre groupes menant des recherches interdisciplinaires visant une recherche pionnière.

SSP Faculté des sciences sociales et politiques

SVS "Projet Sciences-Vie-Société" ou "Projet triangulaire" signé en 2001 par l'UNIL, l'EPFL et l'UNIGE et leurs autorités politiques respectives. Par convention l'UNIGE intégrait la section de pharmacie et l'EPFL les sections de mathématiques, chimie et physique de l'UNIL qui pouvait ainsi concentrer ses ressources sur le développement des sciences de la vie, des sciences humaines et sociales et des sciences de l'environnement. La Convention instaure également entre l'UNIL et l'EPFL un échange d'enseignements respectivement en sciences humaines et sociales et en sciences naturelles.

Swissuniversities : Conférence des recteurs des Hautes Ecoles suisses, née de la fusion en 2012 de la Conférence des recteurs des universités suisses, de la Conférence des recteurs des Hautes Ecoles spécialisées suisses et de la Conférence suisse des rectrices et recteurs des Hautes Ecoles pédagogiques.

Université de Lausanne
Secrétariat général
Bâtiment Unicentre
1015 Lausanne
secretariat.general@unil.ch / 021 – 692 20 50

canton de vaud

Département de la formation, de la jeunesse et de la culture

Direction générale de l'enseignement supérieur

Plan stratégique 2012-2017 de l'Université de Lausanne

Suivi pluriannuel

Rapport final

- janvier 2018 -

Table des matières

1. INTRODUCTION **3**

1.1. DISPOSITIONS LEGALES ET OBJECTIFS 3

1.2. DEMARCHE 3

1.3. STRUCTURE DU RAPPORT 3

2. BILAN DU SUIVI PLURIANNUEL ET PERSPECTIVES **4**

2.1. AXE 1 - ENSEIGNEMENT 4

2.2. AXE 2 - RECHERCHE 5

2.3. AXE 3 - CONTRIBUTION A LA SOCIETE 5

2.4. AXE 4 - POLITIQUE INSTITUTIONNELLE 6

2.5 CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES 6

3. MISE EN ŒUVRE DES MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2012-2017 DE L'UNIL **8**

AXE 1 – ENSEIGNEMENT 8

AXE 2 – RECHERCHE 15

AXE 3 – CONTRIBUTION A LA SOCIETE 18

AXE 4 – POLITIQUE INSTITUTIONNELLE 21

4. ASPECTS FINANCIERS **27**

4.1 PREVISIONS 27

4.2 REALISATIONS 27

5. ANNEXES **29**

ANNEXE 1 : LISTE DES ABREVIATIONS 29

ANNEXE 2 : RECAPITULATIF DES OBJECTIFS ET DES MESURES DU PLAN STRATEGIQUE 2012- 2017 30

ANNEXE 3 : REFERENCES 33

1. Introduction

1.1. Dispositions légales et objectifs

Conformément aux dispositions légales en vigueur[1], le plan stratégique pluriannuel de l'Université de Lausanne (UNIL) pour les années 2012 à 2017 a été établi en début de législature par le Conseil d'Etat et la Direction de UNIL, puis soumis au Grand Conseil qui l'a adopté en novembre 2013. Il repose notamment sur le plan d'intention de l'UNIL, instrument de gouvernance élaboré par sa Direction (art. 9 LUL), ainsi que sur le programme de législature du Conseil d'Etat. Le plan stratégique résulte donc d'un processus de négociation et d'un consensus entre l'UNIL et le Conseil d'Etat sur les objectifs et les mesures prioritaires pour la période concernée.

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

L'objectif du présent rapport est double. Premièrement, il permet d'apprécier si les objectifs et les mesures définis dans le plan stratégique ont été mis en œuvre[2]. En d'autres termes, il est le résultat d'un suivi sur la période couverte qui veille à l'avancement régulier des mesures prévues, à la conformité des réalisations avec les intentions initiales ainsi qu'à l'adéquation des conditions cadres mises à disposition. Ce suivi (tel que voulu par la LUL) n'est pas une évaluation qui analyserait les effets à long terme des réalisations ainsi que leurs causes. Deuxièmement, ce rapport et ses conclusions permettent d'alimenter les réflexions sur les efforts qui restent à mener et les perspectives qui s'ouvrent. Bien que la période du présent plan stratégique porte jusqu'en 2017, ce rapport de suivi, basé sur les réalisations des années 2012 à 2016, a été finalisé afin que le processus d'élaboration du plan stratégique 2017-2022 puisse bénéficier de ses constats.

1.2. Démarche

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

Le suivi a principalement été réalisé en deux étapes. Sur la base des rapports de gestion 2012, 2013 et 2014, la DGES a procédé à une appréciation intermédiaire du degré d'avancement des objectifs et des mesures. Les principaux constats ont été présentés et discutés entre la Cheffe de Département et la Direction de l'Université. Dans un second temps, les informations relatives aux années 2015 et 2016 sont venues consolider les résultats des analyses précédentes, de telle sorte à pouvoir tirer des conclusions pour l'ensemble de la période 2012-2017.

1.3. Structure du rapport

L'appréciation de la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017 est présentée au chapitre 2. Ce dernier ouvre également une réflexion quant aux perspectives pour le futur plan stratégique de l'Université de Lausanne. Le chapitre 3 détaille la réalisation des objectifs et mesures définis dans le plan stratégique et constitue la base des constats posés dans le chapitre 2. Le chapitre 4, enfin, expose les implications financières de la mise en œuvre du plan stratégique.

---

[1] Loi du 6 juillet 2014 sur l'Université de Lausanne (LUL ; RSV 414.11), Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne (RLUL ; RSV 414.11.1) et Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur l'Université (RFin-LUL ; RSV 414.11.3).

[2] La liste complète des objectifs et des mesures se trouve à l'annexe 2 du présent rapport.

[3] Pour le détail des actions entreprises, les rapports de gestion 2012 à 2016 de l'UNIL sont publiés sur le site internet de l'université.

2. Bilan du suivi pluriannuel et perspectives

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

2.1. Axe 1 - Enseignement

Cette première mission fondamentale de l'Université se décline en trois objectifs qui touchent à l'accessibilité des études, à l'ouverture à des populations nouvelles et à l'amélioration de l'enseignement et des conditions d'études.

L'UNIL s'est fortement engagée pour garantir un accès direct aux études à toute personne détentrice du diplôme requis. Concrètement, aucun numerus clausus n'a été introduit pour l'entrée au niveau bachelor. C'est également le cas des masters qui sont accessibles directement à tout.e étudiant.e ayant un bachelor du domaine (à l'exception du Master en sciences infirmières qui exige deux ans de pratique). Cette volonté de l'UNIL de maintenir un système ouvert va à contre-courant de celle de la majorité des hautes écoles universitaires qui semblent s'orienter vers la multiplication de masters spécialisés aux conditions d'accès restreintes. L'UNIL, avec le soutien du Canton de Vaud par le biais de sa participation aux organes nationaux de coordination - à l'instar de la Conférence suisse des hautes écoles - continuera à s'engager activement pour défendre le principe d'une perméabilité la plus élevée possible entre hautes écoles et au sein des cursus (p.ex. entre bachelor et master). Toujours en matière d'accès, l'UNIL a œuvré pour faciliter l'accès aux études à des adultes au parcours de vie, académique ou professionnel, atypique. Ainsi, tous les masters de l'UNIL peuvent être suivis à temps partiel pour ceux qui doivent concilier des études avec des engagements professionnels, sociaux ou familiaux. Il est aussi possible d'obtenir une validation des acquis de l'expérience aux personnes souhaitant commencer des études et faire reconnaître une partie de leur parcours professionnel. Enfin, la révision du RLUL permet l'immatriculation, après 8 ans, de personnes ayant vécu un échec définitif. Ces diverses mesures ne concernent pas de grands effectifs, ce qui n'est d'ailleurs pas leur objectif, mais elles sont l'amorce d'un changement de paradigme où la formation se décline tout au long de la vie et s'adresse à un public diversifié.

L'UNIL organise et participe à plusieurs événements pour communiquer sur ses programmes aux jeunes du Canton, qu'ils viennent avec leur classe durant les Mystères de l'UNIL ou qu'ils prennent part à la journée des gymnasien.ne.s, par exemple. Ces manifestations mobilisent largement au sein de l'institution et permettent de toucher un nombre important de personnes. A l'avenir, il conviendra de se demander dans quelle mesure certains publics, peu enclins à se sentir concernés par des études universitaires, peuvent faire l'objet d'une attention plus particulière.

Depuis 10 ans, des efforts conséquents ont également été engagés par l'UNIL pour répondre à la croissance des effectifs d'étudiant.e.s et développer la qualité des conditions d'études et de réussite ; les enjeux liés à l'évolution future des effectifs d'étudiant.e.s resteront d'ailleurs prégnants dans les années à venir. Durant la période écoulée, toutes les facultés ont reçu des moyens supplémentaires pour engager du personnel : si cela n'a pas suffi à augmenter sensiblement les taux d'encadrement, cela a toutefois permis de les stabiliser favorablement et de répondre, par exemple, aux hausses importantes observées en droit ou HEC. Du côté de la médecine et des professions de la santé en général, l'UNIL a poursuivi l'augmentation graduelle de ses capacités de formation pour répondre à la pénurie de médecins et s'est engagée dans des cursus pour d'autres professions de la santé conjointement avec les hautes écoles spécialisées (HES) concernées, vaudoises notamment.

En termes de qualité, l'UNIL a poursuivi son soutien pédagogique aux enseignant.e.s, que ce soit au travers du développement de son Centre de Soutien à l'Enseignement ou grâce au financement de projets novateurs grâce à son Fonds d'Innovation Pédagogique. Au niveau institutionnel, la pondération de l'enseignement s'est renforcée dans les critères de recrutement et l'évaluation du personnel. Enfin, la quasi-totalité des cursus ont été décrits selon le cadre national de qualifications sous la forme de compétences acquises ('*learning outcomes*') ce qui a d'ailleurs entraîné un renforcement de la cohérence des programmes. Une série de mesures est venue renforcer les compétences transversales chez les étudiant.e.s, comme dans la gestion de l'information ou la confrontation de la théorie avec la pratique. Enfin, toutes les facultés proposent désormais un système de tutorat et de mentorat en première année, afin de faciliter l'intégration sociale et académique

des étudiant.e.s. L'UNIL estime que les conditions de réussite en première année de bachelor doivent encore être améliorées, et continuera donc à y porter une attention particulière.

2.2. Axe 2 - Recherche

L'objectif de cet axe vise un renforcement de la culture de la recherche à tous les niveaux. Les diverses actions menées ont débouché sur une vision plus entrepreneuriale de la recherche au sein de la communauté universitaire.

Différentes formes de soutiens financiers et/ou stratégiques ont été développées pour faciliter l'accès des chercheur.euse.s aux financements du Fonds national suisse (FNS), de l'Union européenne et des autres fonds de tiers. Le succès de cette offre se traduit, par exemple, par une augmentation de près de 25% des financements décrochés auprès du FNS. Quant aux jeunes chercheur.euse.s, ils.elles ont bénéficié dès le niveau master de mesures les incitant à présenter leurs projets de recherche.

En matière de visibilité, les résultats de la recherche menée à l'UNIL ont pu bénéficier d'un plus grand écho aux niveaux local, national et international, notamment grâce à leur mise en ligne sur diverses plateformes ou à leur communication dans des évènements destinés à des expert.e.s ou au grand public. Les réflexions autour du libre accès des résultats et des données ont été amorcées, notamment par la révision en cours du serveur académique lausannois (SERVAL).

De son côté, le transfert de savoirs et de technologies a vu un net essor au cours des dernières années à l'UNIL, en particulier au sein de la Faculté de Biologie et de Médecine et au CHUV. Il existe une ouverture de la culture de l'innovation et de l'entreprenariat au-delà du biomédical et elle sera encore encouragée à l'avenir. Il convient de relever que les collaborations entre l'UNIL et les autres HES vaudoises mériteraient d'être encouragées, notamment pour valoriser les compétences respectives dans des projets interdisciplinaires et contribuer ainsi au renforcement de la place académique vaudoise.

Enfin, de manière plus générale, l'UNIL a su saisir et créer les opportunités pour développer son réseau national et international de partenariats institutionnels et en faire bénéficier ses chercheur.euse.s et étudiant.e.s. A noter que des efforts notables ont été fournis pour maintenir le réseau européen de l'UNIL suite à la votation du 9 février 2014 et l'exclusion de la Suisse du programme Erasmus.

2.3. Axe 3 - Contribution à la société

Pour la période 2012 à 2017, trois objectifs prioritaires ont été définis, à savoir consolider la formation continue, placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL et ouvrir la Cité vers les activités de recherche.

La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL a effectué un travail conséquent de restructuration de son fonctionnement et de son offre afin de répondre plus étroitement aux besoins d'un marché en évolution et de maintenir le haut taux de satisfaction constaté chez les participants. La croissance du nombre de cours proposés n'est pas un objectif en soi, en revanche la Fondation souhaite à l'avenir mobiliser plus largement le potentiel de toutes les facultés et de leurs enseignant.e.s. Le développement de collaborations avec les hautes écoles spécialisées vaudoises, notamment au niveau de la coordination de l'offre permettant d'exploiter les synergies et d'éviter les éventuels doublons, mérite d'être poursuivi à l'avenir.

En matière de durabilité, l'UNIL poursuit la mise œuvre de son plan d'actions qui touche l'enseignement, la recherche et la gestion du Campus. Ce programme ambitieux et transversal a d'ailleurs fait la réputation l'UNIL dans ce domaine aux niveaux suisse et international. Quant à la gestion des ressources sur le Campus, elle dispose dorénavant d'un tableau de bord dédié qui permet de suivre l'évolution de la consommation et de ses impacts. Certains secteurs, tels que le bâtiment au sens large ou la mobilité, pèsent considérablement sur le bilan global de l'UNIL. Des efforts spécifiques dans ces secteurs sont nécessaires pour améliorer le bilan énergétique.

Enfin, l'Interface sciences et société, et son laboratoire public de l'Eprouvette, est toujours l'acteur central de la médiation scientifique, notamment avec son offre de nombreux ateliers. Un soin a été porté à l'élargissement de l'offre dans le domaine des sciences humaines et sociales. Si plusieurs partenariats institutionnels ont été

lancés avec des musées, la création d'une plateforme commune à l'UNIL et aux autres hautes écoles vaudoises reste en attente de la réorganisation des musées de Rumine et de la place Arlaud.

2.4. Axe 4 - Politique institutionnelle

Dans ce quatrième et dernier axe, l'UNIL a pour mission d'instaurer une politique de relève académique, de développer le Campus et de renforcer des domaines phares en faveur de la place académique lausannoise.

En matière de relève, l'UNIL, avec l'appui de la Commission de la relève, a amélioré les conditions-cadre nécessaires à l'évolution des carrières, notamment en améliorant l'accès à l'information (création d'un site web dédié) et en accompagnant les personnes dans leurs choix académiques ou professionnels (formations, décharges d'enseignement, programmes doctoraux…). Les procédures d'évaluation et de titularisation des professeur.e.s assistant.e.s ont été améliorées. Une Charte du doctorat exemplaire a été éditée pour poser les principes de l'encadrement doctoral. Les enseignant.e.s concerné.e.s sont graduellement formé.e.s à son utilisation. La relève féminine a fait l'objet d'une série de mesures, notamment dans le domaine de la conciliation entre vies professionnelle et privée, qui ont conduit à une amélioration de la situation. L'UNIL a même pratiquement atteint son objectif de 40% en arrivant à 38.3% de postes professoraux pourvus par des femmes en 2016. Les enjeux sont cependant encore nombreux et nécessitent une action sur la durée ce qui fait que l'UNIL s'est pourvue d'un plan d'actions 2017-2020 pour l'égalité.

La période passée a vu la planification et la mise en œuvre d'un nombre important de projets d'infrastructures. En collaboration étroite avec le Canton de Vaud, l'UNIL s'est fortement mobilisée pour mener le développement de son campus, notamment en se dotant de lignes directrices pour l'aménagement du site et les constructions universitaires, avec une planification à l'horizon 2027. Les programmes de nombreuses rénovations, réaffections ou constructions de nouveaux bâtiments ont été lancés. C'est le cas de l'Amphipôle, de l'Unithèque, des trois bâtiments relatifs aux sciences de la vie, du Campus santé et du Vortex. Le projet Neuropolis, lié au Human Brain Project, a été abandonné suite au retrait de l'EPFL : certains de ses objectifs ont été repris dans le programme de l'Amphipôle et du futur bâtiment des sciences de la vie à Dorigny. Quant à la vie sur le Campus, diverses manifestations culturelles se sont tenues, comme les Triennales de sculpture, et la Grange se positionne de plus en plus comme un centre de gravité culturel et social. Enfin, l'UNIL se prépare à vivre une mutation de la dynamique sur le Campus sous l'impulsion des divers projets de développement et la construction de logements étudiants sur son site de Dorigny ou en périphérie proche (Vortex, Campus santé).

L'UNIL a procédé à plusieurs projets stratégiques renforçant le profil de la place académique vaudoise en sciences humaines et sociales, en sciences de la vie et médecine ainsi qu'en sciences de l'environnement. Il faut noter la concrétisation du pôle de renommée mondiale en oncologie avec la sélection de l'UNIL et du CHUV pour héberger l'un des trois centres mondiaux de l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer (LICR). Parmi les développements stratégiques, on relèvera encore le renforcement de la biologie computationnelle, l'intégration de l'IDHEAP, la restructuration de la Faculté des géosciences et de l'environnement ainsi que le développement du sport avec le transfert des sciences du sport de Genève à Lausanne, la structuration du Cluster sport international (Thinksport) et la construction du bâtiment Synathlon.

2.5 Conclusions et perspectives

Les réalisations documentées dans ce rapport témoignent des efforts soutenus fournis par la Direction de l'UNIL, les facultés et les services, et ce dès le début de la période, et permettent de conclure que l'UNIL a largement réalisé ses objectifs stratégiques. Les mesures qui n'ont pas été réalisées sont pour la plupart imputables à des causes qui échappent au contrôle de l'institution, alors que celles qui ne le sont que partiellement nécessitent plus que 4 à 5 ans pour pouvoir pleinement déployer leurs effets.

A ce jour, l'UNIL conclut un cycle de travaux de consolidation qui ont renforcé son positionnement national et international ainsi que son ancrage dans la société vaudoise. De nombreuses orientations stratégiques sont sous toit, comme l'intégration de l'IDHEAP ou la création d'un pôle en sciences du sport, tandis que des options fortes ont été prises, notamment dans le domaine des humanités digitales, de la biologie computationnelle ou de l'oncologie en partenariat étroit avec l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer. En ce qui concerne les infrastructures, le programme ambitieux de mise à niveau et de développement des sites a vu ses premières réalisations avec, par exemple, la rénovation de l'Anthropole, tandis qu'ont été lancés des projets, tels que le

Vortex, l'agrandissement de l'Unithèque ou le Campus santé, qui sont appelés à redéfinir le site de Dorigny et son fonctionnement. Enfin, au cœur de ses missions fondamentales, la Haute école a travaillé à garantir un enseignement accessible et de haute qualité à ses étudiant.e.s dans une conjoncture marquée par une forte hausse de ses effectifs et par les effets de l'exclusion de la Suisse des programmes de mobilité européens.

Le système de l'enseignement supérieur suisse est influencé par les évolutions qui marquent les contextes internationaux, nationaux et cantonaux. A ce jour, les mutations socio-économiques et l'internationalisation mettent les hautes écoles au défi de répondre à une compétition académique globale tout en satisfaisant aux exigences d'un ancrage local. Un tel contexte exige plus que jamais que les hautes écoles renforcent leur rôle d'acteur engagé dans la société : d'un côté, soucieuses de dispenser un enseignement qui forme des esprits critiques et autonomes, aptes à appréhender la complexité et à entrer en dialogue, et, d'un autre côté, capables de proposer une recherche disciplinaire et interdisciplinaire, responsable, éthique, qui nourrit de nouveaux savoirs et renforce les capacités d'innovations sociales, techniques et économiques de la société.

Dans ce contexte général très dynamique, l'Université dans ses quatre missions - à savoir l'enseignement, la recherche, ainsi que les prestations de services et les liens à la société – sera appelée à se montrer réactive et agile tout en consolidant son positionnement et sa réputation. Pour faire face à ses futurs enjeux, l'UNIL peut aujourd'hui compter sur son profil unique et son insertion au sein d'une place académique vaudoise dense et diverse.

3. Mise en œuvre des mesures du plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL

Ce chapitre synthétise les principales réalisations relevées pour chaque mesure définie dans le plan stratégique et en fait une appréciation générale. Un bilan global figure au chapitre 2.

AXE 1 – ENSEIGNEMENT

Objectif 1.1 Maintenir des études universitaires aussi accessibles que possible

Cet objectif « porte sur l'accès aux études universitaires et vise à garantir que toute personne détentrice des diplômes requis puisse s'inscrire à l'UNIL » (plan stratégique UNIL 2012-2017). A cet effet, trois mesures ont été prévues, dont la réalisation et l'appréciation sont synthétisées ci-après.

Mesure 1.1.1
Evaluer les programmes de master à temps partiel et étudier la possibilité de leur généralisation

Réalisations

L'ensemble des 39 cursus de master sont proposés à temps partiel. En automne 2016, 152 étudiant.e.s profitaient de cette possibilité, dont 33 débutaient leur cursus. Ces données correspondent aux projections qui ont été faites par l'UNIL au moment de la mise en place des études de niveau master à temps partiel.

Début 2015, une enquête qualitative a été menée auprès des étudiant.e.s inscrit.e.s à temps partiel, à laquelle se sont ajoutées de premières analyses quantitatives. Si les résultats montrent que les études à temps partiel correspondent à un besoin pour celles et ceux qui les suivent, le plus souvent pour des motifs d'ordre professionnel, elles impliquent également une bonne organisation et de la motivation. Les échecs et les abandons représentent environ un quart de l'effectif global concerné. Depuis cette enquête de 2015, l'UNIL a optimisé l'information et la documentation de sorte à faciliter l'organisation pour les étudiant.e.s de leur programme d'études.

La décision de généralisation de l'offre à temps partiel aux 15 cursus de bachelor a été reportée, en attendant d'avoir plus de recul et plus de données fiables. En effet, la question des risques inhérents à des études à temps partiel pour des étudiant.e.s de bachelor, plus jeunes et sans expérience académique, reste ouverte.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.1.2
Maintenir un accès aux études universitaires sans numerus clausus

Réalisations

L'UNIL maintient l'accès aux bachelors à toutes et tous les détenteur.trice.s d'une maturité gymnasiale, sans numerus clausus. Ainsi, à l'UNIL, les études de médecine restent d'accès libre, contrairement à la pratique observée en Suisse alémanique où une sélection est faite à l'entrée sur la base d'un test d'aptitude.

De plus, pour les personnes sans maturité gymnasiale, l'UNIL a étendu l'examen préalable d'admission au droit et à la médecine. A ce jour, toutes les facultés de l'UNIL proposent cet examen dès 20 ans, ce qui est unique dans une université suisse. Les autres universités offrant également cette possibilité le font aux candidat.e.s âgé.e.s de 25-30 ans.

Nombre d'étudiant.e.s admis.e.s grâce à l'examen préalable d'admission

Faculté	2012	2013	2014	2015	2016
FTSR	1	0	4	5	2
FDCA	-	-	-	0	3
Lettres	22	31	21	21	19
SSP	50	59	71	75	80
HEC	7	1	4	4	5
FBM biologie	5	4	6	3	5
FBM médecine	-	-	-	1	4
FGSE	2	6	5	4	2
TOTAL	87	101	111	113	122

Source : Rapport de gestion UNIL 2016

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Cette politique d'accès mise en place par l'UNIL implique d'être attentif au soutien apporté aux facultés lorsqu'elles rencontrent une forte croissance des effectifs d'étudiant.e.s, mais également de mettre l'accent sur le rôle formateur de la première année d'étude comme socle de base à la poursuite du cursus. La réalisation des mesures 1.3.1 et 1.3.2, présentées ci-après, y contribue.	

Mesure 1.1.3 **Soutenir l'UNIL dans les démarches visant à garantir un passage direct vers le niveau master**	
Réalisations Sur les 39 masters proposés par l'UNIL dès 2016, un seul master spécialisé est dispensé à l'UNIL, soit le Master en sciences infirmières. Pour ce dernier, le passage de niveau bachelor au niveau master n'est pas direct, et nécessite deux années de pratique professionnelle. En 2015, la Commission de l'enseignement de l'UNIL a analysé les voies d'accès au master. Ses travaux avaient pour objectifs a) de mettre à disposition des outils permettant de favoriser la *mobilité oblique* (réorientations disciplinaires entre le bachelor et le master) et b) pour les facultés de constituer un outil pour la concrétisation des masters pluridisciplinaires en identifiant, le cas échéant, les différentes formes de préalables et mises à niveau à envisager. Au niveau national, la révision en cours des recommandations de *swissuniversities* quant à l'accès au master est susceptible de remettre en question le système actuel. La question d'un éventuel renforcement futur de la sélection des admissions en master y a été abordée. Pour l'UNIL, la politique définie dans le plan stratégique est de favoriser le passage direct vers le niveau master. A ses yeux, le risque réside dans la création d'un système à deux étages, le plus prestigieux hébergeant quelques masters exclusifs et sélectifs alors que l'autre serait composé de masters plus fréquentés et qui pourraient être considérés de second ordre. Par ses différentes démarches internes et externes, l'UNIL s'est clairement positionnée en faveur du maintien d'un passage direct vers le niveau master. Dans le futur, une attention sera portée à la défense de la position vaudoise dans les discussions à venir, au niveau fédéral notamment.	**Appréciation** La mesure a été réalisée. L'évolution nationale sera suivie avec attention pour assurer sa pérennité.

Objectif 1.2 - Faciliter l'accès aux études à des populations nouvelles

Cet objectif vise « l'élargissement de l'accès à l'Université à une population nouvelle. Il s'agit particulièrement de celle jusque-là moins ou peu encline à suivre des études universitaires, que ce soit pour des raisons professionnelles, socioculturelles ou économiques » (plan stratégique 2012-2017 UNIL). Cinq mesures ont été prévues.

Mesure 1.2.1 **Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires**	
Réalisations L'UNIL communique sur ses cursus lors de plusieurs événements, organisés chaque année, et ce déjà avant 2012, comme les journées Découvertes pour les gymnasien.ne.s et les Mystères de l'UNIL, touchant pour l'ensemble des manifestations en 2016 plus de 13'500[4] jeunes et familles. Elle participe également à divers forums externes tels que le salon des métiers, le salon de l'étudiant.e, le forum horizon, le forum de Sierre et le forum orientation au Tessin. Pendant la période 2012-2016, une partie du matériel d'informations destiné à un large public a été renouvelé. Le Service d'orientation et de carrière (SOC) complète cette offre par un atelier proposé dans le cadre de la Journée	**Appréciation** La mesure a été réalisée ; des actions spécifiques destinées à des groupes socio-économiques peu enclins à suivre

[4] Ce nombre comprend également les personnes concernées par les Journées des Masters à l'UNIL, destinées à des personnes qui ont déjà initié un cursus universitaire.

« Oser tous les métiers » organisée par le Bureau de l'égalité des chances de l'UNIL. Des entretiens sont en outre dispensés par le SOC tout au long de l'année, soit près de 1'000 en 2016, dont environ 17% avec des personnes hors UNIL qui souhaitaient se renseigner sur les cursus et les débouchés. L'UNIL a renforcé les diverses mesures de sensibilisation qu'elle propose depuis plusieurs années et qui connaissent un très bon écho.	des études universitaires seront probablement nécessaires.

Mesure 1.2.2 **Améliorer la communication sur les cursus de formation à l'UNIL auprès des écolier.ère.s et des gymnasien.ne.s vaudois.es**	
Réalisations Dans le cadre des actions de sensibilisation citées à la mesure précédente 1.2.1, une attention particulière a également été apportée aux écolier.ière.s et aux gymnasien.ne.s vaudois.es. Deux grandes occasions organisées annuellement le permettent, soit : - les Mystères de l'UNIL, où deux journées (une seule journée jusqu'en 2012) sont réservées aux classes des degrés primaire et secondaire I du Canton de Vaud. Depuis 2011, il y a une augmentation du nombre de classes accueillies pour atteindre le nombre de 122 en 2016. Ceci est rendu possible grâce à la forte mobilisation des collaborateur.trice.s et des chercheur.euse.s de l'UNIL. - les journées Découvertes, destinées aux gymnasien.ne.s sur le point de passer leurs examens de maturité. Elles permettent notamment de fréquenter certains cours, de participer à des séances d'informations et de se renseigner auprès d'associations d'étudiant.e.s. Entre 3'000 et 4'000 jeunes préinscrit.e.s sont reçu.e.s à l'UNIL (dont 2'188 venu.e.s d'établissements vaudois en 2016). En collaboration avec l'Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle, 314 entretiens d'orientation individuels ont été menés à cette occasion par le Service d'orientation et de carrières. Ainsi, pendant la période 2012-2016, la principale amélioration a porté sur le doublement du temps dédié aux classes (de 1 à 2 jours) durant les Mystères, ce qui a permis d'augmenter le nombre d'élèves touchés.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 1.2.3 **Permettre à terme et à certaines conditions, la réintégration dans les cursus des personnes exclues de l'ensemble du système universitaire suite à un échec définitif dans une faculté**	
Réalisations La révision du Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne RLUL (adoption le 18 décembre 2013 par le Conseil d'Etat) entrée en vigueur le 1er janvier 2014 permet l'immatriculation, après 8 ans, de personnes ayant vécu un échec définitif. En 2015, huit étudiant.e.s ont bénéficié de cette possibilité, et trois en 2016.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 1.2.4 **Mettre en place une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE)**	
Réalisations Une conseillère en VAE a été engagée par l'UNIL. La modification nécessaire du RLUL a été adoptée par le Conseil d'Etat en 2013. Les directives et guides requis pour la procédure ont été rédigés. Un site web a été créé. La VAE concerne les cursus de bachelor et de master. Les cellules VAE de l'Université de Genève (UNIGE), de l'UNIL et de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) se sont constituées en un Réseau romand de VAE, au sein duquel chaque institution s'auto-organise. Le Réseau	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

vise une bonne communication commune entre les institutions. La Faculté des lettres et la Faculté des sciences sociales et politiques sont les facultés pilotes de la mise en œuvre de la VAE pour une phase de deux ans depuis la rentrée 2016. En 2016, aucun dossier n'a été déposé. Il est prévu de mettre en place une communication plus conséquente dès 2017.	

Mesure 1.2.5
Garantir la perméabilité des filières de formation au sein de l'UNIL et entre les autres types de hautes écoles là où cela est pertinent

Réalisations	**Appréciation**
Les passerelles opportunes de ou vers les HES et la HEP Vaud existent et des masters communs sont proposés (Master en sciences infirmières conjoint avec la HES-SO ou Master en sciences et pratiques de l'éducation avec la HEP Vaud). Les passerelles ont été améliorées suite à l'analyse des voies d'accès au master menée par la Commission de l'enseignement de l'UNIL en 2015 (voir mesure 1.1.3), notamment en précisant les exigences pour les mises à niveau. Ainsi, si quelques étudiant.e.s détenteur.trice.s d'un bachelor d'une HES sont admis.e.s directement, une majorité suit une mise à niveau, soit intégrée au cursus de master ou préalable à leur immatriculation, ceci conformément aux principes définis dans la Convention de perméabilité entre les types de hautes écoles de *swissuniversities*. Ainsi ce sont 184 titulaires d'un titre d'une HES vaudoises ou de la HEP Vaud qui ont été admis à l'UNIL entre 2012 et 2016. Pour ce qui est du passage d'un domaine disciplinaire à l'autre, soit au sein de l'UNIL, soit lors d'une admission en master UNIL en provenance d'une autre HEU, il a été rendu possible grâce aux instruments mis en place au sein de la CRUS, au moment de l'application des accords de Bologne. Il s'agit tout spécifiquement de la possibilité de mises à niveau (de 1 à 60 crédits ECTS) pour combler les écarts entre ce qui a été acquis dans une discipline au niveau Bachelor et ce qui est requis pour entamer un cursus de master dans une discipline voisine. Il n'est pas possible de suivre l'évolution quantitative de ces possibilités, car l'UNIL n'a pas pu développer d'indicateurs statistiques fiables en raison de la variété des définitions de la notion de discipline (Branche SIUS, Domaine SIUS, Branche UNIL, Branche CRUS, etc.) et de la diversité des cursus académiques particuliers — en hausse depuis la création de masters interdisciplinaires. **Nombre d'étudiant.e.s admis.e.s en master avec un titre d'une HES ou d'une HEP (avec ou sans demande de mise à niveau préalable ou intégrée)**	La mesure a été réalisée.

Rentrée	HES	HEP VD
2012	30	0
2013	57	3
2014	14	1
2015	16	0
2016	53	0

Source : Rapports de gestion UNIL 2012 à 2016

Objectif 1.3 – Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite
Cet objectif vise « à améliorer les conditions d'études et à favoriser la réussite» (plan stratégique 2012-2017 UNIL). Sept mesures ont été prévues.

Mesure 1.3.1
Affirmer le rôle formateur de la première année d'études

Réalisations	**Appréciation**
Depuis 2014, toutes les facultés ont mis en place des dispositifs de mentorats (objectif : faciliter la socialisation et l'intégration dans la vie universitaire) et/ou de tutorats par des	La mesure a été réalisée.

pairs (soutien académique). Depuis lors, les dispositifs ont été élargis, voire dans certains cas améliorés. Le Centre de soutien à l'enseignement de l'UNIL propose une formation pédagogique aux tuteur.trice.s et mentor.e.s. Enfin, d'autres outils ont été développés tels qu'une application web proposant des conseils de tuteur.trice.s et mentor.e.s à destination des étudiant.e.s ou un guide sur les rôles des mentor.e.s et des mentees.	

Mesure 1.3.2
Répondre à l'évolution démographique du Canton

Réalisations

La croissance des effectifs d'étudiant.e.s à l'UNIL est supérieure à la croissance démographique du canton. Entre 2012 et 2016, l'UNIL a vu ses effectifs croître de 1'520 étudiant.e.s pour arriver à un total de 14'475 étudiant.e.s en 2016 (cf. tableau ci-dessous). Cela représente un taux de croissance annuel moyen de + 2.8% pendant la période. A noter qu'un ralentissement a été observé en 2015 et 2016 mais qu'une reprise se dessine pour les années à venir.

Augmentation du nombre d'étudiant.e.s entre 2012 et 2016

Rentrée	Nombre étudiant.e.s	Augmentation absolue	Augmentation relative
2012	12'955	-	-
2013	13'646	+ 691	+ 5.3%
2014	14'165	+ 519	+ 3.8%
2015	14'189	+ 24	+ 0.2%
2016	14'475	+ 286	+ 2.0%

Source : Rapport de gestion UNIL 2016

Cette croissance implique nombre de défis organisationnels et d'accès aux infrastructures. L'UNIL a pris plusieurs mesures : les volées de première année de droit ont été dédoublées et celles des hautes études commerciales détriplées. La Faculté de biologie et de médecine a également connu une forte augmentation des effectifs. Les facultés ont reçus des moyens financiers supplémentaires pour engager du personnel enseignant permettant de mettre en place ces mesures.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.3
Faire face à la pénurie de médecins

Réalisations

L'UNIL s'est engagée à augmenter le nombre de places d'études en première année de Master en médecine humaine de 160 en 2012, à 220 en 2016. Le nombre de masters délivrés est passé de 108 en 2009, à 132 en 2011 et 171 en 2016. De plus, plusieurs projets sont en cours de réalisation visant à proposer 245 places d'études à l'entrée au master d'ici 2020.

Pour lutter contre la pénurie de personnel qualifié dans le domaine de la santé, l'UNIL offre non seulement une formation en médecine mais également un Master et un Doctorat en sciences infirmières, conjointement avec la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Plusieurs initiatives sont en cours pour ouvrir de nouvelles offres de formation dans le domaine de la santé.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

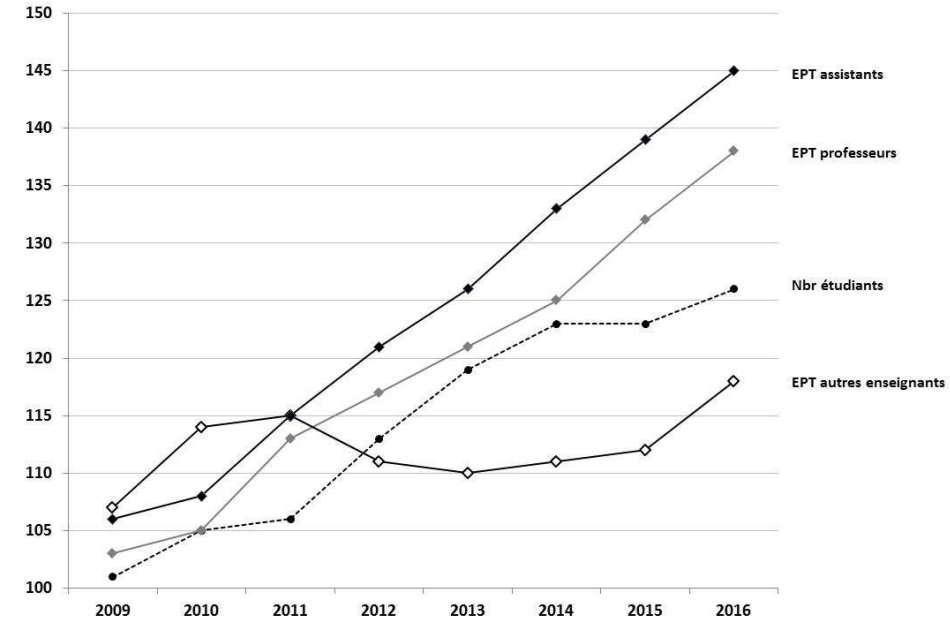
Mesure 1.3.4
Poursuivre le renforcement de l'encadrement des étudiant.e.s

Réalisations

En 2012, 2013, 2014 et 2015, la Direction de l'UNIL a attribué des montants importants aux facultés pour les soutenir dans le renforcement de l'encadrement des étudiant.e.s (cf. mes. 1.3.2). Concrètement, les mesures mises en place ont permis d'augmenter le

Appréciation

La mesure a été réalisée dans la limite des

nombre d'enseignant.e.s et de renforcer le taux d'encadrement dans certaines facultés. En 2016, ce montant n'a pas pu être alloué en raison de difficultés budgétaires, ce qui a eu un faible impact vu que la croissance du nombre d'étudiant.e.s s'est momentanément stabilisée cette année-là. Des moyens financiers ont également été attribués par la Direction pour des projets particuliers, à l'instar de celui visant une augmentation de la capacité de formation en médecine humaine (cf. mes. 1.3.3). De plus, la Direction finance un système de tutorat (cf. mes. 1.3.1) à hauteur de 265'000 francs par an. Si ces montants, et les mesures qui ont pu être mises en place, ne sont pas parvenus à élever le taux d'encadrement jusqu'aux niveaux visés, elles ont néanmoins permis de maintenir un enseignement de qualité en empêchant son érosion sous la pression de la forte croissance des effectifs entre 2012 et 2016 (+ 1'520). **Croissance relative des effectifs d'étudiant.e.s et d'enseignants à l'UNIL (année de référence : 2008)**  Source : d'après le rapport de gestion UNIL 2016	moyens financiers disponibles. Un effet favorable dans l'encadrement des étudiant.e.s est observé.

Mesure 1.3.5 **Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine**	
Réalisations Plusieurs actions ont été mises en place à cet effet. Entre 2012 et 2015, une révision de la procédure d'évaluation des mandats stables du corps enseignant a été entreprise afin de renforcer la pertinence et l'impact de cette procédure qui intervient tous les six ans. Une grille d'évaluation des dossiers a été élaborée et permet d'examiner toutes les dimensions du cahier des charges. L'examen des compétences pédagogiques y gagne en importance. Après une phase test en 2016, ces mesures sont en œuvre dans toutes les facultés. En complément, la Faculté de biologie et de médecine a mis au point en 2014 des critères d'évaluation de l'enseignement, de la recherche et des activités cliniques, qu'elle utilise depuis 2015 pour l'octroi de promotions. De plus, le Fonds d'innovation pédagogique (FIP) de l'UNIL, dont la mission est de soutenir les innovations dans les pratiques d'enseignement, a augmenté le nombre de projets auxquels elle apporte son soutien. Entre 2012 et 2016, le nombre de projets soutenus annuellement est passé de 11 à 23. Enfin, à l'exception de 2016 pour des motifs de changement de Direction de l'UNIL, une journée annuelle de l'Innovation Pédagogique est organisée, dans le but de diffuser les bonnes pratiques.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 1.3.6 **Appliquer le cadre national de qualifications et réorganiser l'enseignement sur la base des « *learning outcomes* », soit les acquis de formation**	
Réalisations Dès 2012, toutes les facultés ont travaillé à appliquer le cadre national de qualifications (NQF) défini pour les hautes écoles. Pour ce faire, une réflexion sur les acquis de formation a été réalisée (« *learning outcomes »*) afin d'expliciter ce qui est attendu au terme de chaque cursus et d'apprécier la cohérence pédagogique des programmes, notamment entre les bachelors et les masters. Cette mesure consiste en un passage en revue collectif de l'ensemble des programmes. Des outils ont également été développés pour soutenir les équipes pédagogiques actives dans le développement de cursus universitaires, à l'instar d'un guide pratique élaboré en collaboration avec l'Université de Genève. En 2016, le travail a été finalisé pour les bachelors et , en ce qui concerne les masters, 85% des cursus ont déjà été explicités. Au niveau national, l'UNIL est une des universités les plus en avance quant à la mise en œuvre du NQF.	**Appréciation** La mesure est en cours de finalisation en 2016.

Mesure 1.3.7 **Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiant.e.s par un encouragement à confronter théorie et pratique (ePortfolios)**	
Réalisations Nombre de réalisations ont été mises en œuvre et/ou élargies entre 2012 et 2016 pour développer les compétences transversales et confronter la théorie et la pratique. Quelques réalisations spécifiques sont citées ici pour exemple. Le travail avec les ePortfolios, démarche pédagogique visant notamment à faire prendre conscience aux étudiant.e.s des compétences transférables à d'autres contextes que l'UNIL, continue à être mis en œuvre. Par exemple, le projet PULS (Portfolio de l'Université de Lausanne pour les Skills) est un nouveau dispositif mis à disposition des étudiant.e.s en médecine en 2016. Il vise à les aider dans l'apprentissage des compétences cliniques. Une nouvelle application « Selfpad » a également été développée avec l'Université de Genève à l'attention des étudiant.e.s pour les aider à la réalisation de leur ePortfolio et les liens avec la plateforme « Moodle », qui permet de développer des activités de cours pour les étudiant.e.s afin d'enrichir leur apprentissage, ont été renforcés. Le projet Magellan, visant le développement de compétences transversales ciblées sur la culture informationnelle et informatique, a été élargi en 2016 à d'autres compétences telles que le travail en équipe ou l'autonomie d'apprentissage. Des ateliers pédagogiques pour l'enseignement ou encore des accompagnements pédagogiques individualisés des enseignant.e.s ont notamment été mis en place. Il convient également de relever la création d'ateliers dans le cadre des programmes de tutorat permettant de développer les compétences transversales (cf. mesure 1.3.1). Enfin, l'introduction de situations simulées ou d'entreprises virtuelles ont permis de renforcer dans certains cursus les liens avec le monde professionnel. Le financement de projets par le Fonds de l'innovation pédagogique (FIP) encourage les initiatives pilotes qui visent l'évolution des méthodes pédagogiques faisant notamment appel à l'interactivité et aux travaux en groupes, ainsi qu'au recours aux nouvelles technologies. A titre d'exemple, un projet vise le développement de l'autonomie des étudiant.e.s dans le cadre d'un apprentissage expérimental des soins palliatifs et un autre a permis la mise à disposition d'un outil en ligne pour se former à la recherche documentaire.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

AXE 2 – Recherche

Objectif 2.1 Renforcer la culture de la recherche

Cet objectif « vise à renforcer à la fois la culture de la recherche à l'intérieur de l'UNIL et la communication des activités et résultats de recherche à l'interne et à l'externe de la Haute école » (plan stratégique UNIL 2012-2017). Cinq mesures ont été prévues en vue de remplir cet objectif.

Mesure 2.1.1 **Etendre la culture de la recherche à tous les niveaux**	
Réalisations La Direction de l'UNIL a mis en place plusieurs types d'actions à cet effet : 1) les commissions de recherche ont été généralisées et des postes de consultant.e.s à la recherche ont été créés dans toutes les facultés. Ils facilitent le développement de projets d'intérêt institutionnel et stimulent le dépôt de projets de recherche nationaux ou européens ; 2) le *Grant office,* visant à simplifier la levée de fonds de tiers philanthropiques, a contribué à la création d'une base de données d'appels à projets, d'offres de financement et de fondations. Il incite les jeunes chercheur.euse.s à présenter des projets, ceci dès le niveau master ; 3) le *Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer* (PACTT), qui soutient les chercheur.euse.s dans l'innovation en lien avec l'industrie, a entre autres instauré de nouveaux instruments de soutien ; 4) des événements permettant de valoriser les travaux de recherche à tous les niveaux (ma thèse en 180 secondes, les doctorales de l'UNIL ou encore les journées de recherche facultaires) ont été organisés ou créés ; 5) la possibilité a été instaurée depuis 2013 pour les maîtres-assistant.e.s et les professeur.e.s d'obtenir une décharge d'enseignement de 2 heures de cours pendant un semestre pour soumettre un projet de recherche ; et 6) des mesures de prévention visant à éviter des oublis de citation ont été mises en place (directives, recommandations et logiciels de détection). Ainsi, tous les niveaux ont été concernés par la variété des actions. Par ailleurs, ces mesures de sensibilisation contribuent à augmenter les activités de recherche de l'UNIL. Par ailleurs, entre 2012 et 2016, le nombre de doctorats décernés par an est passé de 224 à 246.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 2.1.2 **Valoriser les chercheur.euse.s par une large mise en commun des résultats de recherche**	
Réalisations Différentes actions ont été mises en place pour rendre visibles les chercheur.euse.s aux niveaux local, national et international. La valorisation a lieu par la mise en ligne des résultats de recherche sur le Serveur académique lausannois (SERVAL) contenant plus de 100'000 contributions publiques, auxquelles s'ajoutent quelques 3'000 nouvelles publications chaque an. Dans le contexte actuel visant à favoriser le libre accès aux publications académiques, SERVAL est en cours de révision pour optimiser l'échange avec d'autres serveurs académiques. Plusieurs autres vecteurs de diffusion sont à relever : le site internet de l'UNIL et des facultés, les médias de l'UNIL (Uniscope et Allez savoir !), le site Discover UNIL en anglais ou encore le bulletin mensuel de la Faculté de biologie et de médecine. Des événements ont également été organisés toujours dans cet objectif de valorisation, tels que les Doctorales de l'UNIL, ma thèse en 180 secondes, mais également les journées de la recherche des facultés. De plus, de nombreuses initiatives de médiation scientifique contribuent au dialogue entre le monde scientifique et la société, à l'instar d'ateliers sur des recherches-actions ou encore la conférence TEDxLausanne.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Enfin, relevons l'organisation des « Bistrots de la recherche » qui ont permis de créer des synergies de compétences sur des questions d'intérêt commun. A titre d'exemple, le projet *Health 2030*, mené conjointement par les hautes écoles de l'arc lémanique et qui vise le développement de la médecine personnalisée, fait suite à un bistrot. Au total ce sont plus de 80 évènements scientifiques de plus de 50 personnes qui ont été organisés en 2016 (47 en 2015, 98 en 2014 et 78 en 2013), sans compter les colloques internes aux facultés.	

Mesure 2.1.3
Pour les jeunes chercheur.euse.s et les chercheur.euse.s avancé.e.s, soutenir l'obtention de fonds de recherche et la participation à des projets de recherche d'envergure aux plans suisse et européen

Réalisations	**Appréciation**
L'UNIL a renforcé son encouragement de la recherche par un réseau de soutien qui permet de faciliter l'accès des chercheur.euse.s aux financements du Fonds national suisse, de l'Union européenne et des autres fonds de tiers (cf. mes. 2.1.1). Les résultats de la votation fédérale du 9 février 2014 ayant abouti à l'acceptation de l'initiative contre l'immigration de masse, a eu des répercussions conséquentes sur le travail des structures de soutien de l'UNIL qui ont dû répondre à une avalanche de demandes et encourager les chercheur.euse.s à soumettre des projets malgré le climat d'incertitude. L'UNIL propose également un soutien financier et stratégique aux chercheur.euse.s souhaitant se lancer dans des projets d'envergures nationale et internationale, que ce soit des bourses European Research Council (ERC), des pôles de recherche nationaux (avec le renouvellement des financements de « Lives » and « Synapsy ») ou des partenariats multipartites notamment avec des pays du Sud. La forte croissance des financements obtenus par l'UNIL est le résultat de cette politique, qui a permis de faire face au contexte d'incertitude caractéristique de la période sous revue. En effet, les montants obtenus du Fonds national suisse ont augmenté de 25% entre 2013 et 2016 pour atteindre 50 millions de francs (sans le CHUV). Quant aux fonds européens, ils ont également augmenté pendant la période 2013-2016 passant de 8.7 millions de francs en 2013 à 10 millions de francs en 2016. **Fonds de recherche obtenus en CHF (fonds directement versés au CHUV non compris)**	Cette mesure a été réalisée.

Année	Fonds FNS	Fonds UE
2012	40'814'500	----
2013	39'618'340	8'734'583
2014	48'069'919	6'128'191
2015	48'036'962	8'301'294
2016	50'252'283	9'996'691

Source : Rapports de gestion UNIL 2012 à 2016

Mesure 2.1.4
Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats internationaux

Réalisations	**Appréciation**
Sur le plan institutionnel, l'UNIL poursuit son implication dans UNICA (réseau des universités des capitales européennes) où elle siège au comité de pilotage. Au niveau des accords bilatéraux, plusieurs partenariats ont été conclus comme celui avec l'Université de Montréal (Master en sciences criminelles), l'Université libre de Bruxelles (échanges au niveau des équipes de soutien à l'enseignement et du PAT), l'Université de Lancaster (projets en lien avec l'enseignement) et l'Université de Laval au Canada (recherches sur la détection précoce des grands syndromes psychiatriques chez l'enfant). Enfin, sur le plan fédéral, le rôle de « leading house » de l'UNIL pour le volet	Cette mesure a été réalisée.

sciences humaines du « Indo-Swiss joint research program » a été renouvelé. L'UNIL saisit et crée des opportunités lorsque cela est possible.

En ce qui concerne la mobilité du personnel d'enseignement et de recherche, au total 174 séjours scientifiques (« étrangers en séjour à l'UNIL » et « membres de l'UNIL à l'étranger ») de plus de trois mois ont eu lieu en 2016 (nombre variant de quelque 170 à 200 séjours par an entre 2012 et 2016). Pour optimiser les conditions de séjour, un *Welcome Center* a été créé en 2014.

Même si la mobilité internationale des étudiant.e.s ne relève pas directement d'une politique de la recherche, il reste qu'elle représente un aspect important du travail du service des relations internationales. On peut relever que l'UNIL s'est engagée dans deux initiatives qui réunissent des étudiant.e.s internationaux sur des enjeux globaux environnementaux et sociétaux (Venice International University, Clinton Global Initiative). De plus, la Direction de l'UNIL propose un soutien aux facultés pour le lancement des écoles d'été internationales.

L'activité dans ce secteur a également été fortement bousculée suite à la votation du 9 février 2014 : le service des relations internationales a dû fournir un effort conséquent pour maintenir ses relations européennes suite à la sortie de la Suisse du programme ERASMUS et la mise sur pied des accords SEMP (Swiss European Mobility Programme). Le nombre total d'accords d'échanges conclus par l'UNIL est passé de 439 en 2012 à 638 en 2016. Cette augmentation s'explique à la fois par la nécessité conjoncturelle, suite à la votation du 9 février 2014, de signer de nouveaux accords avec les partenaires habituels et par le développement « naturel » du réseau international de l'UNIL.

Mesure 2.1.5
Contribuer au transfert de savoirs et de technologies y compris en collaboration avec les autres Hautes écoles vaudoises

Réalisations

Le nombre de contrats traités en matière de transfert de technologies est de 672 en 2016, les nouvelles demandes de brevets ont été de 9 et une nouvelle licence a été signée. La tendance entre 2013 et 2016 est à l'augmentation.

Nombre de contrats et de brevets conclus en matière de transfert de technologies

Année	Contrats traités	Demandes brevets	Licences signées
2012	---	8	5
2013	562	8	6
2014	620	16	---
2015	637	6	4
2016	672	9	1

Sources : Rapports de gestion UNIL 2012-2016

Ce volet a vu un net développement au cours des dernières années à l'UNIL et au CHUV. Restructuré en 2012, le PACTT (bureau de transfert de technologie CHUV/UNIL) a décidé de mettre l'accent sur le soutien aux idées novatrices en vue de la création d'entreprises par les chercheur.euse.s et les étudiant.e.s. Pendant la période 2012-2016, le PACTT est devenu membre d'InnoVaud et collabore avec la Fondation pour l'innovation technologique (FIT) pour offrir des bourses InnoPactt, créées en 2013. Ces bourses permettent de finaliser l'étape précédant la création de start-up. Depuis 2013, douze bourses InnoPactt ont été attribuées à des lauréat.e.s issu.e.s de l'UNIL ou du CHUV, dont dix ont été financées directement par la FIT.

Il convient également de relever que depuis 2014 le Grant office de l'UNIL a lancé une collaboration avec le PACTT pour sensibiliser et soutenir les chercheur.euse.s à l'entreprenariat (séminaires, coaching...), notamment par un partenariat avec Venture

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Lab (programme de soutien pour les meilleurs talents entrepreneuriaux et start-up de Suisse) sur l'entreprenariat en sciences humaines. La demande pour ce genre de prestations est en augmentation parmi les chercheur.euse.s et étudiant.e.s qui y voient des alternatives à des carrières académiques et une occasion de valoriser les résultats de leur recherche. Ainsi, le développement de la culture de l'innovation et de l'entreprenariat au-delà du biomédical a été initié. La collaboration entre l'UNIL et d'autres hautes écoles spécialisées vaudoises n'a par contre pas beaucoup progressé pendant la période et mérite d'être développée.	

AXE 3 – Contribution à la société

Objectif 3.1 Consolider la formation continue

Cet objectif « vise à développer la formation continue » (plan stratégique UNIL 2012-2017) par le biais de trois mesures.

Mesure 3.1.1 **Développer et diversifier le portefeuille de formations en coordination avec les autres Hautes écoles vaudoises**	
Réalisations La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL voit son activité se développer graduellement jusqu'en 2015, puis se stabiliser en 2016. En 2016, 14 Master of Advanced Studies (MAS), 12 Diploma of Advanced Studies (DAS), 36 Certificate of Advanced Studies (CAS) ainsi que 54 formations courtes ont été proposées. Suivies par un total de 3'007 participant.e.s cette année, le nombre de jours/participant.e.s s'est élevé à 28'799. En 2016, parmi l'ensemble des formations, 28 l'ont été en partenariat avec d'autres hautes écoles. Pour plusieurs formations longues, on retrouve les partenaires suivants : l'EPFL, l'Université de Genève et la Haute Ecole de travail social de Genève. Plusieurs formations courtes sont notamment proposées en partenariat avec la Haute école pédagogique Vaud. Le développement de collaborations avec les hautes écoles spécialisées vaudoises, notamment au niveau de la coordination de l'offre permettant d'exploiter les synergies et éviter les éventuels doublons, mérite d'être poursuivi à l'avenir. Une restructuration de sa gestion et de son offre a eu lieu, sur la base des résultats d'une auto-évaluation menée en 2014. Il est ressorti que l'offre de cours est autofinancée, avec une bonne satisfaction des client.e.s. L'évaluation a également recommandé de prioriser les critères de développement des formations selon les connaissances du marché, des publics cibles et des objectifs d'apprentissages. L'objectif premier n'est donc plus d'augmenter le nombre de formations. Les chantiers ont été nombreux : centralisation de l'administration des Masters of Advanced Studies et révision des procédures, intégration de l'offre de l'IDHEAP, engagement d'une ingénieure pédagogique, lancement de partenariats avec d'autres institutions, réflexion sur de nouveaux formats d'enseignement.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 3.1.2 **Favoriser l'investissement des enseignant.e.s dans la formation continue**	
Réalisations A ce jour, environ 150 enseignant.e.s de l'UNIL dispensent des cours dans des formations continues. En intégrant également la participation à des comités directeurs ou scientifiques, le nombre d'enseignant.e.s engagé.e.s passe à 250 environ (valeur annuelle pour 2015 et 2016).	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Selon les facultés, l'investissement des enseignant.e.s varie. L'intérêt différent des champs professionnels pour la formation continue et le temps pour s'y investir restent limitants, et ce d'autant plus qu'elle n'entre pas explicitement dans le cahier des charges des enseignant.e.s, ni dans les procédures d'évaluation. Pour favoriser l'investissement des enseignant.e.s, la Fondation Formation continue UNIL-EPFL est en discussion avec la Direction de l'UNIL et les décanats pour que l'engagement soit mieux valorisé dans les cahiers des charges ou les procédures d'évaluation. La Fondation est également proactive auprès des enseignant.e.s directement. Elle mène des actions de sensibilisation pour mieux les informer sur les modalités de réalisation d'une formation continue et sur la plus-value de leur engagement, leur permettant d'élargir leurs compétences pédagogiques.	

Mesure 3.1.3 **Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée**	
Réalisations Suite à l'auto-évaluation menée en 2014, des actions spécifiques en ingénierie pédagogique et visant à proposer de nouveaux services d'accompagnement ont été mises en place en 2015 et en 2016. Un travail sur le développement de nouveaux *Massive Open Online Courses* (MOOCs), la mise sur pied d'un séminaire sur l'enseignement en formation continue universitaire ou encore une analyse sur les besoins en soutien pédagogique des responsables de formation ont par exemple été entrepris. La Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL se positionne ainsi comme un pôle de compétences en formation visant à assurer la qualité des programmes.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Objectif 3.2 Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

Cet objectif « vise à ancrer les efforts entrepris par l'UNIL en faveur de la durabilité et ceci aussi bien du point de vue des mesures concrètes, comme la gestion des ressources naturelles sur le Campus, que du point de vue académique en développant des formations et des axes de recherche portant sur la thématique de la durabilité » (plan stratégique UNIL 2012-2017). Trois mesures ont été prévues à cet effet.

Mesure 3.2.1 **Stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité et affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité**	
Réalisations La Direction de l'UNIL met en place graduellement son plan d'actions « Durabilité », co-élaboré avec une commission représentative de la communauté universitaire, qui touche l'enseignement, la recherche et la gestion du Campus. Au total, en 2016, 105 enseignant.e.s chercheur.euse.s. ont été impliqué.e.s dans des enseignements et projets de recherche s'intégrant dans ledit plan d'actions. Parmi les réalisations, on peut par exemple citer pour l'enseignement la création du module interfacultaire « Durabilité : enjeux scientifiques et sociaux » et du « Master interdisciplinaire en Fondements et pratiques de la durabilité », qui dès sa deuxième rentrée en 2016, compte une quarantaine d'étudiant.e.s inscrit.e.s. Pour la recherche, les chercheur.euse.s impliqué.e.s ont été mis.e.s en réseau et plusieurs financements fédéraux ont été obtenus, par exemple pour soutenir des doctorant.e.s (projet Polirsurd) ou former les chercheur.euse.s aux démarches interdisciplinaires. Au niveau institutionnel, l'UNIL s'est impliquée dans la plateforme UNICA GREEN du Réseau des universités des capitales d'Europe et a organisé la 3ème journée des universités durables suisses, qui a réuni environ 120 participant.e.s de toutes les universités suisses. De plus, les 13 projets de recherche-action « Volteface », dont l'objectif est d'apporter des réponses concrètes à la société sur la transition énergétique, ont été lancés. Des	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

colloques, des workshops et des rencontres entre scientifiques et/ou avec l'économie et la société civile ont été mis sur pied. Le 9 février 2016 le deuxième rendez-vous Volteface a par exemple réuni près de 300 participant-e-s. Les travaux ont déjà donné lieu à plusieurs publications. Ainsi, toutes ces actions contribuent à positionner l'UNIL comme un acteur clé sur les réflexions autour de la durabilité.	

Mesure 3.2.2 **Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL**	
Réalisations Chargée de soutenir la Direction de l'UNIL dans la mise en œuvre du plan d'actions « Durabilité », la Commission de durabilité de l'UNIL a terminé son mandat en 2016, avec à la clé un bilan contenant des recommandations relatives au format futur de la Commission et à son organisation. Au niveau de la communauté universitaire, diverses mesures de communication ont été lancées (site web dédié à la durabilité et un second pour la mobilité, des conférences et des expositions, etc.), un marché de produits locaux se tient chaque semaine et une association d'étudiant.e.s a, par exemple, initié un projet de permaculture à Dorigny. Un projet pilote de sensibilisation aux comportements sobres en carbone a été testé avec succès, et devrait être élargi. En automne, les « escales durables », rencontres brèves incluant conférences et balades sur une thématique en lien avec la durabilité, sont également proposées chaque année depuis sept ans sur le Campus de Dorigny.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 3.2.3 **Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL**	
Réalisations Depuis 2016, des audits énergétiques sont réalisés sur tous les bâtiments du site de Dorigny pour identifier le potentiel d'optimisation. Des économies d'énergies ont pu être atteintes sur une dizaine de bâtiments en 2016. Pour 19 indicateurs, un monitoring a pu être réalisé entre 2013 et 2016 montrant un tableau contrasté de l'évolution des ressources utilisées. Dans certains cas, elles ont diminué et dans d'autres augmenté. L'état de situation des consommations est disponible, néanmoins le bilan énergétique de l'UNIL doit encore être amélioré sur le long terme. A cet effet, la majorité des bâtiments, considérés comme grands consommateurs au sens de la loi sur l'énergie, feront l'objet de mesures d'efficacité énergétique pour se conformer aux nouvelles exigences légales. Ceci permettra d'améliorer le bilan énergétique. D'autres mesures ont également été mises en place, à l'instar de réflexions sur l'introduction de critères responsables dans certains achats réalisés par l'UNIL, une campagne de sensibilisation des usager.ère.s du bâtiment Biophore en lien avec les mesures de réduction d'énergies à mettre en place ou encore la participation aux réflexions sur la mobilité au niveau de l'agglomération.	**Appréciation** La mesure a été mise en œuvre par l'identification des potentiels d'optimisation.

Objectif 3.3 Ouvrir vers la Cité les activités de recherche

Cet objectif « vise à soutenir les démarches déjà entreprises en faveur d'une plus grande transmission des résultats des recherches menées à l'UNIL, y compris au grand public » (plan stratégique UNIL 2012-2017) par le biais de deux mesures.

Mesure 3.3.1 **Développer des activités de médiation scientifique**	
Réalisations L'Interface sciences et société, service de médiation scientifique de l'UNIL, propose une variété d'activités et de projets et poursuit ses efforts pour impliquer largement toutes les facultés. Le laboratoire public de l'Eprouvette est toujours l'acteur central de la	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

médiation scientifique. En 2016, 418 ateliers ont été organisés et le laboratoire a pris part à plusieurs événements culturels, y compris hors site, touchant un total de 6'788 personnes. De nombreux ateliers *Sciences humaines et sociales* ont également été proposés (96 activités en 2016). A titre d'exemple, les ateliers produits par la section de cinéma de la Faculté des lettres ont, en 85 présentations en 2016, touché 1'710 élèves alors que 230 élèves ont suivi un atelier sur l'analyse de parcours de vie. Les nombreux partenariats (p.ex. associations de patients ou de personnes âgées, communes, services de l'Etat, organisations environnementales, musées,…) illustrent la diversité tant des publics touchés que des acteurs impliqués. D'autres événements publics (23 en 2016) ont également été proposés par l'Interface sciences et société, par exemple la co-organisation du colloque « Musée et accessibilité : pourquoi aller au musée ? » avec l'Association pour la nuit des musée, à laquelle une centaine de personnes ont participé ou encore l'animation du stand UNIL-CHUV au Salon Planète Santé 2016 sur le thème de la santé connectée dont ont pu bénéficier 2'000 personnes en 4 jours.	

Mesure 3.3.2 **Contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe aux Hautes écoles vaudoises**	
Réalisations La création d'une plateforme commune à l'UNIL et à d'autres Hautes écoles vaudoises reste en attente de la réorganisation des musées de Rumine et de la place Arlaud dans le cadre du futur Pôle Muséal. Il convient cependant de mentionner que pendant la période 2012-2016, plusieurs partenariats ont entre autres été lancés : une convention a été signée avec le CHUV et la Fondation Verdan autour du Musée de la Main, un rapprochement entre la Faculté de Biologie et de Médecine et les musées zoologiques et botaniques cantonaux a eu lieu, des contacts avec la Collection de l'Art Brut ou la Maison de l'Ailleurs à Yverdon ont également été établis.	**Appréciation** La mesure n'a pas été mise en œuvre.

AXE 4 – Politique institutionnelle

Objectif 4.1 Instaurer une politique de la relève académique

Cet objectif « vise à renforcer davantage les mesures déjà existantes en faveur des jeunes chercheuses et chercheurs » (plan stratégique UNIL 2012-2017). A cet effet, sept mesures ont été prévues.

Mesure 4.1.1 **Apporter un encadrement scientifique aux doctorant.e.s**	
Réalisations Une charte du doctorat, inédite en Suisse, a également été éditée. Elle constitue un élément central de l'amélioration des conditions et de la relation entre un.e doctorant.e et son.sa directeur.trice de thèse. Des ateliers sont proposés depuis 2013 sur les questions de l'encadrement doctoral et sur les façons d'appliquer la charte. En 2016, 97% des doctorant.e.s avaient accès à un programme doctoral, qui selon l'UNIL augmente les chances de réussite du doctorat et d'insertion sur le marché de l'emploi académique et non académique. Avec une participation annuelle variant entre 92 et 93% pour les programmes dont l'accès est encouragé – mais non obligatoire –, l'objectif peut être considéré comme atteint. De nouveaux projets de programmes doctoraux ont débuté en 2017 en sport et en humanités digitales. De plus, l'offre d'ateliers transversaux, par exemple « Bien démarrer ma thèse », instaurée dès 2014 sera encore développée. Cet élargissement sera géré par le *Graduate campus,* destiné à la relève et	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

créé en avril 2017. Pour que la participation reste haute, l'UNIL vise le maintien d'une offre de qualité, adaptée aux besoins et à la culture de chaque faculté.	

Mesure 4.1.2 **Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau postdoctoral**	
Réalisations Plusieurs mesures ont été mises en place, entre autres celle de la décharge pour les maîtres-assistant.e.s et les professeur.e.s de deux heures d'enseignement pour un semestre en vue de préparer une requête de subside de recherche (cf. mes. 2.1.1). Une enquête a été menée en 2013 auprès des postdoctorant.e.s pour pouvoir mieux répondre à leurs besoins. S'appuyant sur ces résultats, l'UNIL s'est penchée sur le développement d'un outil destiné aux entretiens d'évaluation entre superviseur.se.s et postdoctorant.e.s ainsi que sur la mise sur pied d'ateliers spécifiquement destinés aux postdoctorant.e.s. La nouvelle possibilité d'obtenir des financements pour l'organisation d'évènements gérés par ces derniers est également à relever.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.3 **Soutenir la relève féminine**	
Réalisations En 2016, 38.3% des postes professoraux ont été pourvus par des femmes ; taux qui s'approche des 40% fixés par l'UNIL pour 2016. Les enjeux restent encore nombreux. A cet effet, l'UNIL a élaboré un plan d'actions pour l'égalité pour la période 2013-2016 et un nouveau plan d'action pour la période 2017-2020. Tous deux bénéficient d'un financement du programme fédéral « Egalité des chances entre femmes et hommes dans les universités ». Par ailleurs, le Bureau de l'égalité des chances complète les actions menées par des programmes de mentorat, de formation continue ou encore de subside pour le soutien à la recherche, à l'instar des décharges « Tremplin » accordées en faveur de la relève académique féminine. Enfin, plusieurs mesures ont été lancées notamment dans le domaine de la conciliation entre vie professionnelle et privée.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.4 **Améliorer les procédures d'évaluation des professeur.e.s assistant.e.s en prétitularisation conditionnelle**	
Réalisations Les procédures y relatives ont été révisées en 2012 pour une entrée en vigueur en 2013. Depuis lors, la Direction de l'UNIL veille à leur diffusion et à leur mise en œuvre.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.5 **Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève**	
Réalisations Depuis 2011, la Direction de l'UNIL n'autorise pas la mise au concours de postes de relève à des taux d'activités bas dans l'optique de favoriser la relève en assurant des conditions adéquates à l'avancement des travaux personnels. Dans la très grande majorité des cas, le corps intermédiaire est engagé à des taux élevés et supérieurs aux minimums légaux : plus de la moitié des assistant.e.s et maîtres assistant.e.s disposent d'un contrat à plein temps et près de 90% travaillent à un taux de 80% ou plus. Cette question fait toujours l'objet d'une attention particulière.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.1.6 **Valoriser les compétences en vue de carrière extra-universitaire**	
Réalisations Plusieurs actions et offres ont été développées pour soutenir les personnes qui ne	**Appréciation** La mesure a été

peuvent ou ne souhaitent pas poursuivre leur carrière universitaire. A cet effet, les offres favorisant le développement de compétences génériques transversales qui peuvent également être valorisées en dehors du monde académique, ont été élargies pendant la période 2012-2016. La Direction de l'UNIL a incité les facultés à intégrer ces aspects dans le cadre de leurs programmes doctoraux ainsi qu'à organiser des événements permettant de créer des liens avec le marché de l'emploi extra-universitaire. En outre, des ateliers pour les postdoctorant.e.s postulant en dehors du monde académique ont par exemple été proposés dès 2014, tout comme des évènements portant sur le networking ou les possibilités d'emploi après la phase doctorale organisés par les postdoctorant.e.s grâce au nouveau programme de financement (cf. mesure 4.1.2).	réalisée.

Mesure 4.1.7 **Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique**	
Réalisations Avec l'appui de la Commission pour la relève créée en 2011, l'UNIL a rassemblé sur un site web « Recherche et Carrière » les informations pertinentes, qui étaient auparavant diffusées sur plusieurs canaux. L'information sur les missions d'enseignement et de recherche, sur les sources de financement, les formations ou encore des conseils pratiques pour une installation à Lausanne est maintenant aisément accessible.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Objectif 4.2 Développement du Campus

Cet objectif « vise le développement des infrastructures sur le Campus de Dorigny et, plus largement, sur l'ensemble du périmètre d'activité de l'UNIL, y compris sur les sites du Bugnon et d'Epalinges » (plan stratégique UNIL 2012-2017).

Mesure 4.2.1 **Planifier le développement et la rénovation des infrastructures du Campus de Dorigny**	
Réalisations L'UNIL s'est dotée de lignes directrices pour l'aménagement du site de Dorigny et les constructions universitaires. Une planification des investissements immobiliers a été finalisée pour la période 2015-2027. Sa mise à jour est régulière.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.2.2 **Réaffecter et agrandir les bâtiments Amphipôle et Unithèque**	
Réalisations Deux concours d'architecture, en 2015 pour l'Unithèque et en 2016 pour l'Amphipôle, ont permis de désigner les architectes pour les travaux à venir. Le cahier de projet a été livré par les mandataires au mois de septembre 2017 pour l'Unithèque. Son extension permettra l'agrandissement de la Bibliothèque cantonale universitaire lausannoise et d'étendre les services du restaurant universitaire et des entités administratives et académiques. Quant au projet Amphipôle, les études d'avant-projet sont en cours. Son agrandissement profitera à la biologie computationnelle et aux sciences criminelles. La planification est respectée.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.2.3 **Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site de Bugnon**	
Réalisations Les travaux du bâtiment Agora sont en cours. La mise en service est prévue au printemps 2018.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Mesure 4.2.4 **Poursuivre l'amélioration de la qualité de vie (sociale et culturelle) sur le Campus de l'UNIL**	
Réalisations Diverses manifestations culturelles se tiennent sur le site de Dorigny, et la Grange se positionne comme centre de gravité culturel et social (spectacles, stages, ateliers, expositions, etc). Le Foyer de la Grange, accueillant le public du théâtre, reste aujourd'hui également accessible aux membres de la communauté universitaire pendant la journée. De plus, un poste d'animateur.trice a été créé pour encourager les liens avec les associations culturelles du Campus. L'UNIL s'est également engagée à éviter que la forte croissance des effectifs ne péjore la qualité de vie sur le site. Des efforts ont été menés pour maintenir des conditions satisfaisantes dans les restaurants, les transports ou encore les bibliothèques. Concrètement, les horaires de la Bibliothèque cantonale universitaire et du centre sportif ont été élargis et des espaces de travail dans et hors des bâtiments ont par exemple été aménagés.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

Objectif 4.3 Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats présents et nouveaux en faveur de la place académique lausannoise

Cet objectif veut « valoriser les acquis qui découlent des spécificités sur lesquelles la Haute école s'est concentrée ces dernières années, tout particulièrement dans le domaine des sciences criminelles, des hautes écoles commerciales et des sciences sociales et politiques » et vise « la création puis le renforcement des collaborations interinstitutionnelles » (plan stratégique UNIL 2012-2017).

Mesure 4.3.1 **Affirmer les spécificités de l'UNIL**	
Réalisations La Faculté des géosciences et de l'environnement (FGSE) a été restructurée en 2014 en trois instituts ; clarifiant ainsi les missions de chacun et lui permettant de faire face aux défis à venir (notamment la croissance des effectifs). A ce stade, aucune évaluation de l'impact de la restructuration n'a été menée. L'Ecole des sciences criminelles (ESC) continue à être impliquée dans nombre d'expertises et de travaux de recherche (le nombre de mandats de l'ESC est relativement stable pendant la période). La Faculté des sciences sociales et politiques, la Section d'histoire et d'esthétique du cinéma ainsi que le domaine des sciences des religions se maintiennent comme des références dans leur domaine respectif. Enfin, la Faculté des hautes études commerciales (HEC) a connu une forte augmentation des effectifs pendant la période 2011-2014. Les spécificités de l'UNIL se sont donc encore affirmées pendant la période. En ce qui concerne l'évolution des activités de recherche dans les domaines des sciences sociales, de l'ESC et de HEC, la Direction ne dispose pas pour l'instant de données suffisantes pour procéder à une estimation de cette évolution. Il est à noter que si l'attractivité des enseignements en sciences sociales, à l'ESC et en HEC est en augmentation au niveau du bachelor entre 2013 et 2016, on constate une diminution en sciences sociales et à l'ESC au niveau master pendant la période précitée. Pour l'ESC, il faut relever que les places de formations en master sont limitées par le manque de laboratoires en suffisance. Grâce à la rénovation et à la réaffectation du bâtiment Amphipôle, des surfaces supplémentaires seront disponibles pour l'ESC, et ses étudiant.e.s. En HEC, une croissance des effectifs au niveau master est observée.	**Appréciation** La mesure a été réalisée. Un point d'attention doit être porté à l'attractivité des Masters en sciences sociales.

Evolution de l'attractivité des enseignements dans les domaines des sciences sociales (ScS), à l'ESC et en HEC : nombre d'étudiant.e.s immatriculé.e.s en 1ère année.

		2013	2014	2015	2016
ESC	**Bachelor**	98	100	107	152
	Master	109	106	90	92
ScS	**Bachelor**	106	85	90	118
	Master	63	46	44	31
HEC	**Bachelor**	624	639	479	540
	Master	496	556	567	598

Source : Rapport de gestion UNIL 2016. Note. Les données avant 2013 ne sont pas comparables.

Mesure 4.3.2
Créer le Centre lausannois du cancer

Réalisations

Le Centre suisse du cancer - Lausanne a été formellement créé en 2013 par la signature d'une déclaration d'intention par l'UNIL, le CHUV, l'EPFL et la Fondation ISREC. En 2016 un accord de collaboration entre l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR), l'UNIL et le CHUV a été conclu. Il fait de la place scientifique lausannoise un des lieux phares de la recherche sur le cancer au niveau international. Lausanne est en effet appelée à être l'un des trois lieux mondiaux bénéficiant d'un fort soutien financier du LICR, et ce jusqu'en 2045. Sur la durée, environ 400 millions de francs seront attribués à l'UNIL et au CHUV, qui, en contrepartie, renforcent leur corps professoral en oncologie et leurs plateformes technologiques. Le Grand Conseil a en outre accepté, dans le cadre des trois projets immobiliers destinés aux sciences de la vie, la construction d'un bâtiment à Epalinges destiné aux activités des chercheur.euse.s en oncologie.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 4.3.3
Contribuer à la mise en place du « Humain Brain Project »

Réalisations

Le projet de construction du bâtiment Neuropolis lié au « Humain Brain Project » a été abandonné avec le transfert du projet à Genève, décidé par l'EPFL : certains de ses objectifs ont été repris dans le programme de l'Amphipôle (cf. mesure 4.2.2) et du futur bâtiment des sciences de la vie à Dorigny. Ce dernier permettra notamment la mise à disposition de laboratoires pour les travaux pratiques des étudiant.e.s en biologie et chimie, la création d'espaces de recherche en neurosciences et microbiologie fondamentale ainsi que la création d'un centre d'imagerie cellulaire. Ces infrastructures permettent à l'UNIL de renforcer son positionnement dans les sciences de la vie.

Appréciation

La mesure a été réorientée, en raison de la décision de l'EPFL du transfert du projet à Genève.

Mesure 4.3.4
Développer le pôle lausannois de bioinformatique et de biologie computationnelle

Réalisations

En 2015, un nouveau Département de biologie computationnelle a été créé dont une forte croissance est prévue à l'horizon 2020 (nombre de chercheur.euse.s projeté.e.s, y compris ceux de l'Institut suisse de bioinformatique : 250). La rénovation prévue de l'Amphipôle permettra de concrétiser ce développement.

Appréciation

La mesure a été réalisée.

Mesure 4.3.5
Développer à l'UNIL un centre de compétences dans le domaine des sciences du sport

Réalisations

Le transfert à l'UNIL de l'Institut des sciences du mouvement et de la médecine du sport de Genève a eu lieu en 2013. Grâce aux ressources financières supplémentaires

Appréciation

La mesure a été réalisée.

attribuées à l'Institut des sciences du sport de l'UNIL, ce dernier a pris de l'envergure et est devenu ainsi le pôle romand de compétences universitaires dans le domaine du sport. Six postes professoraux ont été créés pour arriver à un total de 10, soit un effectif de soixante chercheur.euse.s. Entre 2012 et 2016, le nombre d'étudiant.e.s est passé de 404 à 581. Créée en 2016, la plateforme de recherche sur le sport formalise un réseau d'expertise et promeut la recherche sur le sport au sein et hors de l'UNIL. L'Institut disposera également de nouveaux locaux dans le Synathlon, bâtiment actuellement en construction.	

Mesure 4.3.6 **Finaliser le transfert de l'IDHEAP à l'UNIL**	
Réalisations L'intégration de l'IDHEAP en 2014 a abouti à la création de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique dont le profil est inédit et favorise les logiques interdisciplinaires. Ce transfert garantit également pour l'IDHEAP une stabilité financière et des perspectives de développement. Ce transfert conséquent a été finalisé avec succès et a déjà permis de transformer trois postes de professeur.e.s assistant.e.s en poste de professeur.e.s associé.e.s dont le financement assuré par l'UNIL est pérenne.	**Appréciation** La mesure a été réalisée.

4. Aspects financiers

4.1 Prévisions

Pour mettre en œuvre les objectifs du plan stratégique 2012-2017 de l'Université, l'Exposé des motifs et projet de décret (EMPD) du 13 mai 2013 y relatif, projetait une augmentation budgétaire structurelle annuelle de CHF 5 millions pendant la période 2014-2017, soit un montant total de CHF 20 millions. Comme le budget 2013 avait déjà été déterminé lors de l'adoption du plan stratégique par le Grand Conseil, les estimations ne débutent qu'à partir de 2014.

Dans la mesure où l'Etat de Vaud contribue environ aux 70% du budget ordinaire de l'Université, le Grand Conseil a décidé, par analogie avec sa participation au financement du budget courant de l'UNIL, de mettre à sa disposition une enveloppe globale de CHF 14 millions comme contribution de l'Etat de Vaud à la réalisation du plan stratégique, soit un montant de CHF 3.5 millions par an de 2014 à 2017. Le solde de l'augmentation nécessaire à la mise en œuvre du plan stratégique est en principe à financer par la croissance des autres produits du budget ordinaire de l'Université, principalement des subventions de la Confédération (loi sur l'aide aux universités LAU) et des produits de l'Accord intercantonal universitaire (AIU). Ainsi, l'augmentation annuelle demandée à l'Etat de Vaud est de l'ordre de 1.27% du montant de la subvention cantonale à l'Université (référence : budget 2013). Le tableau ci-dessous récapitule les conséquences financières projetées du plan stratégique 2012-2017.

Conséquences financières du plan stratégique 2012-2017 sur les revenus de l'UNIL pour 2014 à 2017 (en mios de CHF)

Prévisions	2014	2015	2016	2017	Total 2014-17
Croissance projetée dédiée à la mise en œuvre du plan stratégique	5.0	5.0	5.0	5.0	20
Part de cette croissance couverte par une subvention cantonale	*3.5*	*3.5*	*3.5*	*3.5*	*14*
Part de cette croissance couverte par d'autres produits (LAU et AIU)	*1.5*	*1.5*	*1.5*	*1.5*	*6*

Source : D'après l'EMPD du 13 mai 2013 sur plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL ; nouvelle présentation en 2017

4.2 Réalisations

Conformément à ce qui avait été mentionné dans l'EMPD du 13 mai 2013, les ressources ont été distribuées prioritairement pour la mise en œuvre de certains objectifs, qui nécessitent de par leur nature des moyens financiers supplémentaires. C'est ainsi que l'amélioration des conditions d'études (objectif 3 de l'axe 1 - enseignement) et le renforcement des domaines phares de la place académique lausannoise (objectif 10 de l'axe 4 - politique institutionnelle) ont bénéficié de la plus grande part de ces montants. Pour rappel, ces objectifs et les mesures y relatives ont notamment visé à améliorer l'encadrement des étudiant.e.s, à augmenter la capacité de formation en médecine, à développer le Centre de compétences dans le domaine du sport, à créer le Centre lausannois du cancer ou encore à intégrer l'IDHEAP au sein de l'UNIL (cf. tableau ci-après pour le détail des montants structurels attribués).

Ensemble des montants structurels attribués par l'UNIL entre 2012 et 2016 par objectifs prioritaires du plan stratégique 2012-2017 (montants en milliers de CHF)

Objectifs prioritaires	2012	2013	2014	2015	2016
1. Maintenir les études universitaires aussi accessibles que possible	0	0	100	0	0
2. Faciliter l'accès aux populations nouvelles	0	30	50	0	0
3. Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite	1'850	1'520	2'630	2'820	1'070
Total Axe 1 : Enseignement	**1'850**	**1'550**	**2'780**	**2'820**	**1'070**
4. Renforcer la culture de la recherche	65	260	200	800	250
Total Axe 2 : Recherche	**65**	**260**	**200**	**800**	**250**
5. Consolider la formation continue	0	0	0	0	0
6. Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL	0	350	60	150	150
7. Ouvrir la « Cité » vers les activités de recherche	140	150	0	0	20
Total Axe 3 : Contribution à la société	**140**	**500**	**60**	**150**	**170**
8. Instaurer une politique de relève académique	300	20	30	0	270
9. Développement du Campus	0	300	0	0	0
10. Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats	1'645	1'370	1'930	1'230	1'740
Total Axe 4 : Politique institutionnelle	**1'945**	**1'690**	**1'960**	**1'230**	**2'010**
Total	**4'000**	**4'000**	**5'000**	**5'000**	**3'500**

Source : Rapport de gestion UNIL 2016

Globalement, sur la période, les engagements financiers de l'UNIL pour la mise en œuvre du plan stratégique sont conformes à ce qu'elle avait prévu.

Entre 2012 et 2016, le Canton de Vaud a attribué un montant total de 12.83 millions de francs (sachant que pour les années 2012 et 2013, les processus budgétaires avaient été menés avant l'adoption du plan stratégique par le Grand Conseil) pour un montant total attribué à la mise en œuvre du plan stratégique de 21.5 millions de francs. Le financement du Canton avoisine également les prévisions.

Ainsi, la réalisation est en ligne avec ce qui avait été imaginé au moment de l'adoption du plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL.

5. Annexes

Annexe 1 : Liste des abréviations

AIU	Accord intercantonal universitaire
CAS	Certificate of advanced studies
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
DFJC	Département de la formation, de la jeunesse et de la culture
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
EMPD	Exposé des motifs et projet de décret
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ERC	European research council
ESC	Ecole des sciences criminelles
FGSE	Faculté des géosciences et de l'environnement
FNS	Fonds national suisse
FIP	Fonds d'innovation pédagogique de l'UNIL
FIT	Fondation pour l'innovation technologique
HEC	Faculté des hautes écoles commerciales
HEP	Haute école pédagogique
HES	Haute école spécialisée
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités
LICR	Institut Ludwig de recherche sur le cancer
LUL	Loi sur l'Université de Lausanne
MAS	Master of advanced studies
MOOCs	Massive open online courses
NQF	Cadre national de qualifications
PACTT	Powering academia-industry collaborations and technology transfer
PULS	Portfolio de l'Université de Lausanne pour les skills
UNICA	Réseau des universités des capitales européennes
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
RFin-LUL	Règlement d'application des dispositions financières de la loi sur l'Université
RLUL	Règlement d'application de la loi sur l'Université de Lausanne
ScS	Domaine des sciences sociales
SEMP	Swiss european mobility programme
SERVAL	Serveur académique lausannois
SOC	Service d'orientation et de carrières de l'Université de Lausanne
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Annexe 2 : Récapitulatif des objectifs, mesures et critères du plan stratégique 2012- 2017

AXE 1 - Enseignement

Objectif 1.1 - Maintenir des études universitaires aussi accessibles que possible

- **Mesure 1.1.1** Evaluer les programmes de master à temps partiel et étudier la possibilité de leur généralisation
- **Mesure 1.1.2** Maintenir un accès aux études universitaires sans numerus clausus
- **Mesure 1.1.3** Soutenir l'UNIL dans les démarches visant à garantir un passage direct vers le niveau master

Critères de réalisation :
- → Evaluation des programmes de master à temps partiel
- → Analyse de l'opportunité de la généralisation des programmes à temps partiel
- → Evaluation des voies d'accès aux études de masters

Objectif 1.2 - Faciliter l'accès aux études à des populations nouvelles

- **Mesure 1.2.1** Sensibiliser un large public aux possibilités ouvertes par les études universitaires
- **Mesure 1.2.2** Améliorer la communication sur les cursus de formation à l'UNIL auprès des écolier.ière.s et des gymnasien.ne.s vaudois.e.s
- **Mesure 1.2.3** Permettre à terme et à certaines conditions, la réintégration dans les cursus des personnes exclues de l'ensemble du système universitaire suite à un échec définitif dans une faculté
- **Mesure 1.2.4** Mettre en place une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE)
- **Mesure 1.2.5** Garantir la perméabilité des filières de formation au sein de l'UNIL et entre les autres types de hautes écoles là où cela est pertinent

Critères de réalisation :
- → Nbr de manifestations dédiées à une meilleure information sur les études universitaires
- → Définition et mise en œuvre d'une procédure ad hoc pour réintégrer les personnes en échec définitif
- → Définition et mise en œuvre d'une procédure de VAE
- → Nbr d'étudiant.e.s en master en provenance des autres filières UNIL, des HES et de la HEP

Objectif 1.3 - Améliorer la qualité de l'enseignement ainsi que les conditions d'études et de réussite

- **Mesure 1.3.1** Affirmer le rôle formateur de la première année d'études
- **Mesure 1.3.2** Répondre à l'évolution démographique du Canton
- **Mesure 1.3.3** Faire face à la pénurie de médecins
- **Mesure 1.3.4** Poursuivre le renforcement de l'encadrement des étudiantes et étudiants
- **Mesure 1.3.5** Valoriser les compétences pédagogiques et encourager l'innovation dans ce domaine
- **Mesure 1.3.6** Appliquer le cadre national de qualifications et réorganiser l'enseignement sur la base des "learning outcomes"
- **Mesure 1.3.7** Développer les compétences transversales et les capacités de transfert des étudiant.e.s par un encouragement à confronter théorie et pratique (ePortfolios)

Critères de réalisation :
- → Mise en œuvre d'un système de tutorat
- → Augmentation de la capacité de formation en médecine (nbr de places dans les années cliniques)
- → Montants alloués à l'amélioration de l'encadrement
- → Evolution du taux d'encadrement
- → Introduction généralisée du cadre national de qualifications et mise en œuvre des *learning outcomes*
- → Typologie des mesures mises en œuvre pour confronter théorie et pratique et nbr de cursus et d'étudiant.e.s concerné.e.s

AXE 2 - Recherche

Objectif 2.1 - Renforcer la culture de recherche

- **Mesure 2.1.1** Etendre la culture de recherche à tous les niveaux
- **Mesure 2.1.2** Valoriser les chercheur.euse.s par une large mise en commun des résultats de recherche
- **Mesure 2.1.3** Pour les jeunes chercheur.euse.s et les chercheur.euse.s avancé.e.s, soutenir l'obtention de fonds de recherche et la participation à des projets de recherche d'envergure aux plans suisse et européen
- **Mesure 2.1.4** Affirmer le positionnement international de l'UNIL par une politique spécifique de partenariats
- **Mesure 2.1.5** Contribuer au transfert de savoirs et de technologies y compris en collaboration avec les autres hautes écoles vaudoises.

  Critères de réalisation :
  - → Nbr de doctorats décernés
  - → Nbr d'actions visant une large diffusion interne des résultats des recherches
  - → Nbr de colloques et de manifestations scientifiques organisés
  - → Nbr de séjours scientifiques de plus de 3 mois (in et out)
  - → Fonds de recherche obtenus, répartis par source et par faculté
  - → Nbr de travaux scientifiques publiés (estimation selon leur nature)
  - → Participation à des projets d'envergure
  - → Nbr d'accords de partenariats conclus, selon le type d'institution et de pays
  - → Nbr de contrats et de brevets conclus en matière de transfert de technologies

AXE 3 - Contribution à la société

Objectif 3.1 - Consolider la formation continue

- **Mesure 3.1.1** Développer et diversifier le portefeuille de formations en coordination avec les autres Hautes écoles vaudoises
- **Mesure 3.1.2** Favoriser l'investissement des membres du corps enseignant dans la formation continue
- **Mesure 3.1.3** Assurer la qualité des programmes de formation continue en développant une pédagogie adaptée

  Critères de réalisation :
  - → Nbr de formations continues offertes
  - → Nbr de jours/participants en formation continue
  - → Evaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de formation continue
  - → Nbr de professeur.e.s impliqué.e.s dans des activités de formation continue

Objectif 3.2 - Placer la durabilité au cœur des préoccupations de l'UNIL

- **Mesure 3.2.1** Stimuler l'enseignement et la recherche sur les thématiques de durabilité et affirmer l'UNIL comme un carrefour de réflexions sur la durabilité
- **Mesure 3.2.2** Renforcer la culture de la durabilité dans la communauté UNIL
- **Mesure 3.2.3** Gérer de manière raisonnée les consommations de ressources naturelles et énergétiques de l'UNIL

  Critères de réalisation :
  - → Nbr d'enseignements et de projets de recherche intégrant des problématiques de durabilité
  - → Evolution des consommations de ressources naturelles et énergétiques sur le Campus

Objectif 3.3 - Ouvrir vers la Cité les activités de recherche

- **Mesure 3.3.1** Développer des activités de médiation scientifique
- **Mesure 3.3.2** Contribuer à la création d'une plateforme de médiation scientifique conjointe aux Hautes écoles vaudoises

  Critères de réalisation :
  - → Nbr de manifestations organisées
  - → Constitution de la plateforme conjointe

AXE 4 - Politique institutionnelle

Objectif 4.1 - Instaurer une politique de relève académique

- **Mesure 4.1.1** Apporter un encadrement scientifique aux doctorant.e.s
- **Mesure 4.1.2** Mettre en œuvre des mesures spécifiques destinées aux personnes de niveau postdoctoral
- **Mesure 4.1.3** Soutenir la relève féminine
- **Mesure 4.1.4** Améliorer les procédures d'évaluation des professeur.e.s assistant.e.s en prétitularisation conditionnelle
- **Mesure 4.1.5** Garantir un taux d'activité suffisant pour les postes de relève
- **Mesure 4.1.6** Valoriser les compétences en vue de carrières extra-universitaires
- **Mesure 4.1.7** Mettre à disposition l'information pertinente pour la relève académique

Critères de réalisation :

- → Pourcentage de doctorant.e.s ayant accès à un programme doctoral
- → Pourcentage de doctorant.e.s inscrit.e.s formellement dans un programme doctoral
- → Pourcentage de femmes nommées à des postes professoraux (1 nomination sur 4 au moins)
- → Révision des procédures de titularisation des professeur.e.s assistant.e.s
- → Mesures d'accompagnement des doctorant.e.s afin de renforcer leurs compétences transversales
- → Création d'une Commission de la relève

Objectif 4.2 - Développement du Campus

- **Mesure 4.2.1** Planifier les développements et la rénovation des infrastructures du Campus de Dorigny
- **Mesure 4.2.2** Réaffecter et agrandir les bâtiments Amphipôle et Unithèque
- **Mesure 4.2.3** Accompagner la construction d'un bâtiment de la recherche en oncologie sur le site du Bugnon
- **Mesure 4.2.4** Poursuivre l'amélioration de la qualité de vie (sociale et culturelle) sur le Campus de l'UNIL

Critères de réalisation :

- → Formulation d'une planification des besoins
- → Rénovation et agrandissement de l'Amphipôle et de l'Unithèque

Objectif 4.3 - Renforcer les domaines phares en réaffirmant la volonté de partenariats présents et nouveaux en faveur de la place académique lausannoise

- **Mesure 4.3.1** Affirmer les spécificités de l'UNIL
- **Mesure 4.3.2** Créer le Centre lausannois du cancer
- **Mesure 4.3.3** Contribuer à la mise en place du "Human brain project"
- **Mesure 4.3.4** Développer le pôle lausannois en bioinformatique et biologie computationnelle
- **Mesure 4.3.5** Développer à l'UNIL un Centre de compétences dans le domaine des sciences du sport
- **Mesure 4.3.6** Finaliser le transfert de l'IDHEAP à l'UNIL

Critères de réalisation :

- → Evaluation de l'impact de la restructuration de la FGSE
- → Evolution des activités de recherche dans les domaines des Sc Soc, ESC et HEC
- → Mandats de l'ESC
- → Evolution de l'attractivité des enseignements dans les domaines des Sc Soc, ESC et HEC
- → Evaluation de l'impact de la création du Centre de compétences en sciences du sport
- → Evaluation de l'impact de l'intégration de l'IDHEAP

Annexe 3 : Références

- Exposé des motifs et projet de décret du 13 mai 2013 sur le plan stratégique 2012-2017 de l'UNIL
- Loi sur l'Université de Lausanne (LUL) du 6 juillet 2004
- Règlement d'application de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RLUL) du 18 décembre 2013
- Règlement d'application des dispositions financières de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne (RFin-LUL) du 15 février 2012
- UNIL (2013). Rapport de gestion 2012
- UNIL (2014). Rapport de gestion 2013
- UNIL (2015). Rapport de gestion 2014
- UNIL (2016). Rapport de gestion 2015
- UNIL (2017). Rapport de gestion 2016