

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE DE LA COMMISSION THÉMATIQUE DE LA FORMATION

chargée d'examiner l'objet suivant :

### Exposé des motifs et projet de décret sur le Plan stratégique pluriannuel 2022–2027 de l'Université de Lausanne

#### 1. PREAMBULE

Pour examiner cet objet, la commission s'est réunie le 1er mars 2024 à la Salle du Bulletin, rue Cité-Devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mmes Florence Bettschart-Narbel, Elodie Golaz Grilli, Alette Rey-Marion, Aude Billard, Eliane Desarzens (remplaçant Carine Carvalho), Sabine Glauser Krug (remplaçant Claude Nicole Grin), de MM. John Desmeules, Jacques-André Haury, Vincent Keller, Marc Morandi (remplaçant Sergei Aschwanden), Guy Gaudard, Nicolas Bolay, sous la présidence de Sylvie PittetBlanchette.

M. Frédéric Borloz (chef du DEF) était accompagné de MM. Frédéric Herman (recteur UNIL), Jérémie Leuthold (directeur général DGES), , Mme Sandrine Verest-Junod (directrice des affaires fédérales et universitaires DGES).

M. Jérôme Marcel, secrétaire de la commission, a établi les notes de séances.

#### 2. RENVOI EN COMMISSION

Lors de sa séance du 16 janvier 2024, le Grand Conseil a accepté par 72 voix contre 68 et aucune abstention la motion d'ordre Félix Stürner demandant de renvoyer l'objet en commission. Le renvoi est dû à une incertitude quant à la possibilité pour le Grand Conseil d'amender les axes stratégiques de ce plan stratégique.

#### 3. EXAMEN POINT PAR POINT DES AXES STRATEGIQUES

##### 4.1 Premier axe – L'enseignement

###### **Objectif 1.1**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et une abstention, la commission adopte l'objectif 1.1 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

###### **Objectif 1.2**

Une commissaire dépose un amendement à la mesure 1.2.1 :

*1.2.1 Favoriser le développement de compétences numériques, notamment en matière d'intelligence artificielle*

En effet, il est regrettable que l'intelligence artificielle n'apparaisse pas dans le Plan stratégique de l'UNIL alors qu'il s'agit de l'un des défis majeurs. Certes le Plan stratégique a été préparé en amont et la question n'était pas si prégnante, mais c'est dommage à son avis de ne pas l'intégrer pour une seule question de temporalité. Raison pour laquelle elle propose trois amendements aux axes 1.2.1, 2.2.1 et 4.3.1

Le chef du département estime que cette question fait en effet consensus. Cette question avait été en effet discutée lors des travaux de commission. Il n'a pas d'opposition à faire évoluer les axes stratégiques dans cette direction.

Le recteur de l'université estime qu'il est en effet souhaitable que l'UNIL soit active sur les questions relevant de l'intelligence artificielle, et note qu'elle n'a pas attendu ce plan stratégique pour le faire. Le fait de ne pas le mentionner dans ce Plan est en effet une lacune.

*Par 13 voix pour, une voix contre et une abstention, la commission adopte l'amendement.*

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et une abstention, la commission adopte l'objectif 1.2 tel qu'amendé.*

### **Objectif 1.3**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et une abstention, la commission adopte l'objectif 1.3 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

## **4.2 Deuxième axe – La recherche**

### **Objectif 2.1**

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et deux abstentions, la commission adopte l'objectif 2.1 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

### **Objectif 2.2**

Une commissaire dépose un amendement aux critères de la mesure 2.2.1 :

- *Bilan de l'activité scientifique en lien avec la les transitions écologique et numérique*
- *Bilan de l'activité scientifique dans le domaine du numérique et de l'intelligence artificielle*

L'explication a été faite sous le point 1.2. Il s'agit ici de séparer les critères de la transition écologique de celle du numérique et de l'intelligence artificielle quant aux critères d'évaluation de cet objectif.

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et deux abstentions, la commission adopte l'amendement.*

Une commissaire dépose un amendement à la mesure 2.2.2 :

*~~2.2.2 Concevoir et expérimenter collectivement des solutions innovantes et partager l'expertise scientifique dans la nouvelle Maison du savoir vivant~~ Soutenir la recherche partenariale*

La proposition actuelle ne correspond en effet pas à la réalité, sachant qu'une partie de ce qui était proposé a déjà été mise en œuvre et que ladite Maison du savoir vivant ne reprenait pas l'ensemble du domaine. Auparavant, il y avait d'un côté le théâtre de la Grange de Dornoy qui s'occupait de la culture, et l'interface Science-société qui existait depuis 2002. En 2008 cette structure avait été démantelée. Aujourd'hui avec cette Maison du savoir-vivant, on refait un nouveau projet, il y a beaucoup d'incompréhension sur les raisons de ce démantèlement et ce retour sous cette forme. Tout cela est très confus pour elle. Est-ce pertinent de formuler cet axe ainsi, sachant qu'une partie de ce qui est proposé a déjà été mise en œuvre lors de la précédente législature ?

Le chef du département rappelle qu'il s'agit d'axes stratégiques pour cinq ans.

Le recteur de l'université estime également qu'il est important de regarder vers l'avenir. Il y a eu une restructuration à l'interne. Le but est de renforcer l'interface avec la société. Il y a des activités de recherches collaboratives, participatives. Le souhait est de restructurer cela en direction d'un fonds de soutien à la recherche partenariale, des projets en relation avec des acteurs externes, non académiques, et préservant l'autonomie de l'UNIL et sa liberté académique. Cela sera annoncé le 12 mars prochain, par une membre du Rectorat.

Une commissaire demande si l'historique sera repris à cette occasion. Quelle est l'appréciation de cet amendement.

Le recteur de l'université relève que les décisions actées de ses prédécesseurs ne feront pas l'objet de cette communication. Cet amendement n'est pas contradictoire avec ce qui va se faire, et pourrait convenir à l'évolution. Il est plutôt favorable à cette dénomination.

Le chef du département ne se bat pas contre cet amendement, mais relève que la dénomination « Maison du savoir vivant » ou « interface » ne changera pas l'objectif en soi. Il rend attentif que ce n'est pas le lieu de discuter des incompréhensions autour de ce projet et de son évolution. Le rectorat peut être questionné, voire le département via une intervention parlementaire.

Un commissaire estime que cet amendement ne change rien. Il le refusera.

Un commissaire estime que la dénomination proposée via cet amendement serait plus pertinente. Il soutient.

*Par 3 voix pour, 6 voix contre et 6 abstentions, la commission refuse l'amendement.*

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et deux abstentions, la commission adopte l'objectif 2.2 tel qu'amendé.*

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

#### **Objectif 3.1**

Une commissaire dépose un amendement à l'objectif 3.1 :

*3.1 ~~Consolider la position de l'UNIL comme experte, actrice et référence en matière de transition écologique au niveau local, régional et international~~ Réduire l'impact écologique de l'UNIL et la positionner comme une référence en la matière.*

Il s'agit de définir un objectif plus modeste, mais qui peut être concrètement atteint en toute partie d'ici 2027. De plus, selon le bilan final du Plan 2017-2022, la mesure 3.1.3 de ce plan (« Renforcer la place de l'UNIL en tant qu'experte et acteur de la durabilité ») a été réalisée. Il n'y aurait plus besoin de le faire.

Le chef du département note que cela va dans la même direction, de manière moins ambitieuse, mais sans changer le fond.

Le recteur de l'université n'est pas favorable à cet amendement. Il y a en effet une cohérence avec les trois mesures qui en découlent, notamment la 3.1.1.

*Par aucune voix pour, 9 voix contre et 6 abstentions, la commission refuse l'amendement au point 3.1.*

Une commissaire dépose un amendement à la mesure 3.1.1 :

*3.1.1 ~~Mettre en œuvre un plan d'action institutionnel de transition écologique avec des objectifs chiffrés et des indicateurs~~ Réaliser la transition écologique de l'UNIL, en adaptant si nécessaire les objectifs chiffrés déterminés dans le cadre du plan stratégique 2017-2022, et en tenant compte notamment du Plan climat vaudois 2024*

Selon le bilan du plan stratégique 2017-2022, l'UNIL a déjà fixé des objectifs chiffrés de réduction des impacts directs et indirects de l'UNIL. De plus, évoquer le Plans climat vaudois lui semble plus pertinent.

Le chef du département note que c'est une autre manière de formuler les mêmes intentions.

Le recteur de l'université relève que l'UNIL a changé son approche : l'impact de l'UNIL a été chiffré. La méthode utilisée est différente de ce qui a été fait dans les deux Plans précédents. Les lier l'un à l'autre lui semble dès lors problématique. Il n'est pas favorable à cet amendement.

*Par 2 voix pour, 8 voix contre et 5 abstentions, la commission refuse l'amendement au point 3.1.1.*

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et deux abstentions, la commission adopte l'objectif 3.1 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

### **Objectif 3.2**

Un commissaire dépose un amendement à la mesure 3.1.1 :

#### *3.2.1 Renforcer, diversifier et promouvoir la médiation scientifique et culturelle*

Le Service culture et médiation scientifique emploie désormais 45 personnes. Il n'y a donc absolument aucun besoin de « renforcer » la médiation scientifique et culturelle. Ce qui permettrait de dégager des moyens dans d'autres directions.

Le chef du département précise que renforcer ne signifie pas engager du personnel, dès lors cet amendement n'est pas utile.

Le recteur de l'université explique que pour donner suite à la restructuration évoquée précédemment, l'idée est d'intensifier et d'élargir les activités de médiation scientifique et culturelle. Un des problèmes étant que certaines activités étaient exclusivement liées à la faculté des Lettres, ou à celle de Biologie et médecine, l'objectif est que toutes les facultés prennent part à cette médiation.

Un commissaire demande ce qu'est la médiation scientifique.

Le recteur de l'université invite les commissaires à participer début juin aux mystères de l'UNIL : des écoles viennent participer à des laboratoires et à des ateliers, où on leur expose et les confronte à des questions scientifiques vulgarisées ainsi qu'au processus scientifique en lui-même.

*Par 1 voix pour, 8 voix contre et 6 abstentions, la commission refuse l'amendement au point 3.2.1.*

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 3.2 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

### **Objectif 3.3**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 3.3 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

### **Objectif 3.4**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 3.4 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

### **Objectif 3.5**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 3.5 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

## **4.4 Quatrième axe – Le développement institutionnel**

### **Objectif 4.1**

Un commissaire dépose l'amendement suivant à la mesure 4.1.1 :

#### *4.1.1 Renforcer le soutien aux jeunes chercheuses et chercheurs et réduire les situations de précarité, notamment par la création de davantage de postes stables en CDI au niveau du corps intermédiaire*

Le député n'avait pas prévu de déposer d'amendement. Dans un contexte où le Plan stratégique fait l'objet de nombreuses propositions, il dépose cet amendement qui à son avis va dans le sens du rectorat, faisant référence à un article de décembre 2022 du 24 Heures intitulé *La science est accro aux chercheurs Kleenex*, dans lequel des chercheurs précarisés dans leur statut exprimaient leur souffrance. Il s'agit en effet de créer plus de postes à durée stable dans ce domaine de la recherche. En effet, selon cet article, 83% des personnes concernées étaient en CDD. Dans cet article, Frédéric Herman déclarait que « nous avons été une des premières Hautes écoles à reconnaître qu'il existe une précarité au sein du personnel ». Il reconnaît que la plupart des CDD étant des doctorants et des postdoctorants, dont 40% sont sans contrat à l'UNIL, mais par des organismes externes. Finalement, déclare-t-il, il s'agit d'un problème de budget. Aussi il estime qu'il serait positif que les paroles du

recteur soient traduites en acte écrit dans le Plan stratégique de l'UNIL, d'où cet amendement à la mesure 4.1.1.

Le chef du département estime que cette proposition est liée à la gestion de l'UNIL, et n'est pas à proprement dit un objectif stratégique. Dès lors il n'y est pas favorable à cet amendement.

Le recteur de l'université n'est pas favorable à cet amendement. Il relève que l'UNIL est la seule université à reconnaître un phénomène de précarité, les autres continuant à parler de relève académique. L'Université mène une lutte contre les taux partiels subis. Par ailleurs, il relève la part importante du personnel en question qui n'a pas de contrats avec l'UNIL, notamment certaines professions où les gens font une thèse en cours d'emploi, à l'instar des juristes. On essaye de négocier avec le FNS afin d'avoir les mêmes barèmes qu'avec l'UNIL, et éviter des problèmes d'iniquité. On crée par ailleurs de plus de postes en tenure track (contrat de titularisation conditionnée), et dans le plan d'intention on indique la volonté d'avoir des postes spécialisés avec des compétences de recherche de pointe. Mais il s'oppose à la volonté d'aller vers une pérennisation de l'ensemble des postes du corps intermédiaire, comme demandé par l'amendement.

Un commissaire n'est pas convaincu par l'argument visant à dire que ce n'est pas stratégique, que cette question relèverait de la gestion de l'UNIL. En effet, la lutte contre la précarité fait partie de l'un des 17 objectifs des Nations unies pour aller vers une société plus durable. Même si ce Plan stratégique ne concerne qu'une période de cinq ans, il est fondamental de penser à la question de la précarité des chercheurs. Il maintient son amendement.

Le chef du département partage l'avis exprimé et renvoie au libellé actuel de la mesure 4.1.1. Il souhaite rajouter une manière d'arriver à cet objectif, ce qui à son avis relève de l'institution concernée.

Un commissaire estime qu'il est stratégique de savoir si on veut que les chercheurs soient engagés sur le long terme, aient le confort de CDI, ou si l'on considère qu'un jeune chercheur doit avoir un objectif et arriver au bout de son travail de recherche et ensuite commencer une nouvelle recherche ou se confronter au marché du travail. À son avis lutter contre la précarité, soit payer convenablement les gens, est très bien, mais faire des jeunes chercheurs, des chercheurs à vie, n'est pas favorable au dynamisme de la recherche, et ce n'est donc rendre service ni aux chercheurs, ni à l'université, ni à la société.

Le recteur de l'université relève que la difficulté avec l'amendement tel que proposé est que la notion de « corps intermédiaire » englobe de nombreuses catégories : personnes en thèse, postdoc, personnes qui sont engagées à durée déterminée, qui va mener à un post stable ou non. Cela maintient la confusion entre diverses catégories.

Une commissaire demande par rapport au FNS si l'alignement des salaires se fait vers le haut ou vers le bas. En outre, elle demande si les doctorants sont chargés d'enseignement.

Le recteur de l'université tient à rassurer : les discussions avec le FNS visent à pousser vers le haut les salaires. L'UNIL compense l'inégalité de salaire : la loi n'étant pas la même, ceux qui sont financés par l'Etat ont plus d'enseignement. Il souhaiterait moins de différence entre les doctorants financés par le FNS et ceux de l'UNIL.

*Par 4 voix pour, 8 voix contre et 3 abstentions, la commission refuse l'amendement au point 4.1.1.*

*Par 11 voix pour, aucune voix contre et 4 abstentions, la commission adopte l'objectif 4.1 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

## **Objectif 4.2**

Une commissaire dépose un amendement à la mesure 4.2.1 :

*4.2.1 Assurer un traitement systématique de toute situation de sexisme, harcèlement sexuel ou psychologique et discrimination, et en prévenir l'émergence*

En effet, le harcèlement psychologique est aussi présent, voire plus présent que le harcèlement sexuel. Il conviendrait donc de s'y référer plus explicitement ici pour éviter que sa sanction et sa prévention ne passent au second plan.

Le chef du département estime que l'expression harcèlement comprend toutes les formes de harcèlement, et qu'il est inutile de préciser le champ, si ce n'est la volonté de réduire le champ de la lutte contre le harcèlement.

Le recteur de l'université partage cet avis : l'UNIL a mis en place un dispositif de lutte contre le harcèlement et les discriminations s'appelant AidelUnil. Toutes les affaires qui nous remontent sont traitées.

La commissaire retire son amendement au vu de ces explications,

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 4.2 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

## **Objectif 4.3**

Une commissaire dépose un amendement aux critères de la mesure 4.3.1 :

*4.3.1 Mettre en œuvre une stratégie institutionnelle adaptée aux évolutions rapides liées au numérique et à l'intelligence artificielle*

Cela en cohérence et pour les mêmes arguments que l'amendement au point 1.2.1 et 2.2.1.

Le chef du département réitère ses propos tenus aux points précités.

*Par 13 voix pour, 1 voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'amendement.*

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et 2 abstentions, la commission adopte l'objectif 4.3 tel qu'amendé.*

## **Objectif 4.4**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 4.4 tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

## **Objectif 4.5**

Une commissaire dépose un amendement à la mesure 4.5.2 :

*4.5.2 Assurer un usage efficient des locaux existant, en tenant compte des besoins de l'enseignement et de la recherche*

Cet amendement vise à éviter une gestion technocratique et mécanique des locaux, en tenant compte des besoins des diverses catégories concernées.

Le chef du département estime que la proposition de base répond à des objectifs plus larges : il n'y a pas que des bâtiments destinés à la recherche, mais des restaurants, des bibliothèques, etc. En voulant préciser les choses, on réduit le champ de cette mesure.

Le recteur de l'université relève que 80% du personnel travaille pour des activités de recherche et d'enseignement. Assurer un usage efficient des locaux les concerne. Parler de gestion technocratique des locaux ne correspond pas à la réalité : l'UNIL a une approche participative avec les acteurs concernés. Un groupe de travail suit le changement pour trouver la meilleure solution en fonction de l'unité concernée.

*Par 1 voix pour, 8 voix contre et 6 abstentions, la commission refuse l'amendement au point 4.5.2.*

Une commissaire dépose un amendement à la mesure 4.5.3 :

4.5.3 Renforcer l'expertise en durabilité dans la conception et la gestion des infrastructures

En effet, la gestion durable des infrastructures fait partie intégrante des mesures à mettre en œuvre dans le cadre de la transition écologique.

Le chef du département estime que cela va de soi, que la gestion va dans ce sens. Cet amendement est inutile.

Le recteur de l'université relève par ailleurs que cette problématique est prise en compte dans le point 3.1.1.

*Par 2 voix pour, 8 voix contre et 5 abstentions, la commission refuse l'amendement au point 4.5.2.*

Une commissaire dépose un amendement visant à introduire une nouvelle mesure 4.5.5 :

4.5.5 Améliorer l'accessibilité de toutes les infrastructures du campus aux personnes à mobilité réduite

Cette mesure nouvelle complète la mesure 1.3.1. Il y a en effet encore plusieurs endroits du campus difficilement accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Le chef du département est sensible à cette proposition d'une nouvelle mesure. Il est extrêmement important d'être attentif à ces questions. Il n'est dès lors pas opposé à cet amendement, mais relève que l'UNIL n'est pas inactive en la matière. Dès lors, il faut s'interroger si cet amendement est utile au regard de ce qui se fait.

Le recteur de l'université constate qu'il s'agit d'un domaine où on n'en fait jamais assez. Il précise que l'UNIL a déjà structuré son approche : un cadastre des lieux critiques pour les personnes qui rencontrent des difficultés de mobilité ou souffrent de handicap a été établi. Un cadastre évalué régulièrement par un prestataire externe. La direction et le service peuvent être interpellés. Plusieurs fois par année, il y a des rencontres avec des personnes en situation de handicap. Ce qui permet de faire remonter des problématiques. Le service en charge des bâtiments priorise les travaux à effectuer, en fonction de la situation budgétaire. Il y a une application donnant les chemins et les zones critiques d'accessibilité sur le site.

Un commissaire estime, au vu de ces explications et des efforts entrepris par l'UNIL, que l'amendement devrait utiliser la formulation « Poursuivre l'amélioration de l'accessibilité ».

Une commissaire se rallie à cette proposition et modifie en ce sens son amendement visant à introduire une nouvelle mesure 4.5.5 :

4.5.5 Poursuivre l'amélioration de l'accessibilité de toutes les infrastructures du campus aux personnes à mobilité réduite

*Par 13 voix pour, aucune voix contre et 2 abstentions, la commission adopte l'amendement visant à ajouter une mesure 4.5.5.*

Le chef du département rend attentif au fait qu'il n'y a pas de critères d'évaluation pour cette nouvelle mesure. Il annonce qu'il transmettra une proposition à la commission, laquelle est parvenue en date du 25 avril 2024 :

Bilan des mesures visant à améliorer l'accessibilité des infrastructures du campus pour les personnes à mobilité réduite

*La commission adopte l'amendement du Conseil d'Etat par voie de circulation.*

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'objectif 4.5 tel qu'amendé (mesure 4.3.1. amendée et nouvelle mesure 4.5.5).*

#### **4. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES**

##### ***Article 1***

Au vu des amendements adoptés par la commission, la teneur de l'art. 1 du décret est la suivante :

<sup>1</sup>Le plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de l'Université de Lausanne, amendé aux mesures 1.2.1, 2.2.1, 4.3.1, et avec l'ajout d'une mesure 4.5.5, est adopté. Il fait l'objet d'un suivi conformément aux dispositions de la loi du 6 juillet 2004 sur l'Université de Lausanne.

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'article 1 du décret tel qu'amendé.*

##### ***Article 2***

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte l'article 2 du décret tel que proposé par le Conseil d'Etat.*

#### **5. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET**

*Par 14 voix pour, aucune voix contre et 1 abstention, la commission adopte le décret tel qu'il ressort de ses travaux.*

Ecublens, le 29 avril 2024

La rapporteuse :  
(signé) *Sylvie PittetBlanchette*

Annexe :

Objectifs, mesures et critères du Plan stratégique de l'UNIL 2022-2027 à l'issue des travaux de la commission



# Objectifs, mesures et critères du Plan stratégique de l'UNIL 2022-2027

## A l'issue des travaux de la commission

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

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

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

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>2.1</b> <b>Garantir une recherche de haute qualité</b>	2.1.1 Consolider le rayonnement scientifique de l'UNIL et son attractivité internationale	- Bilan des financements externes obtenus (par source et faculté) - Bilan des séjours scientifiques de plus de 3 mois ("in" et "out") - Bilan des activités de l' <i>Institut d'études avancées</i>
	2.1.2 Assurer l'intégrité scientifique de la recherche	- Bilan des mesures de promotion de l'éthique et de l'intégrité de la recherche

	2.1.3 Poursuivre la transition vers la science ouverte ( <i>Open Science</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proportion d'articles scientifiques publiés en <i>Open access</i></li> <li>- Bilan et mise à jour de la stratégie <i>Open Science</i></li> </ul>
	2.1.4 Optimiser les conditions cadres de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mesures visant à soutenir l'activité de recherche (temps dédié à la recherche, conditions de travail, soutien administratif, infrastructures)</li> <li>- Bilan des nouveaux financements internes</li> </ul>
<b>2.2</b> <b>Ancrer la recherche dans un dialogue ouvert avec la société</b>	2.2.1 Encourager une recherche interdisciplinaire qui porte sur les grands enjeux de société, notamment les transitions écologique et numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan du soutien aux activités de recherche interdisciplinaire</li> <li>- Bilan de l'activité scientifique en lien avec <b>les transitions-écologique et numérique</b></li> <li>- <b>Bilan de l'activité scientifique dans le domaine du numérique et de l'intelligence artificielle</b></li> </ul>
	2.2.2 Concevoir et expérimenter collectivement des solutions innovantes et partager l'expertise scientifique dans la nouvelle <i>Maison du savoir vivant</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des projets de recherche participative</li> <li>- Bilan des activités de la <i>Maison du savoir vivant</i></li> </ul>

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

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>3.1</b> <b>Consolider la position de l'UNIL comme experte, actrice et référence en matière de transition écologique au niveau local, régional et international</b>	3.1.1 Mettre en œuvre un plan d'action institutionnel de transition écologique avec des objectifs chiffrés et des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication d'un plan d'action institutionnel de transition écologique</li> <li>- Monitoring des progrès et diffusion des résultats</li> </ul>
	3.1.2 Faire du campus un laboratoire vivant de la transition écologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des initiatives testées sur le campus par la communauté de l'UNIL</li> </ul>
	3.1.3 Contribuer par l'expertise et les compétences acquises sur le campus à la transition écologique du Canton de Vaud et de la Suisse romande	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mandats d'expertise et des contributions de l'UNIL en matière de transition écologique</li> </ul>
<b>3.2</b> <b>Consolider la position de l'UNIL comme actrice incontournable de la transmission des savoirs au sein de la société</b>	3.2.1 Renforcer, diversifier et promouvoir la médiation scientifique et culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des actions de médiation scientifique et culturelle (volume, formats, domaines couverts et participation)</li> </ul>
	3.2.2 Encourager et valoriser la communication scientifique au service de la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des mesures visant à promouvoir la communication scientifique</li> <li>- Bilan de la présence des chercheuses et chercheurs de l'UNIL dans l'espace médiatique</li> </ul>
<b>3.3</b> <b>Positionner l'UNIL comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie active</b>	3.3.1 Adapter le cadre institutionnel pour renforcer la position interne et la visibilité externe de la formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des adaptations effectuées par l'UNIL pour renforcer la position interne et la visibilité externe de la formation continue</li> </ul>
	3.3.2 Renforcer l'offre de formation continue dans des domaines stratégiques pour répondre aux besoins de la société et de l'économie vaudoise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan des nouvelles offres dans les domaines stratégiques et monitoring des participations</li> </ul>

	3.3.3 Diversifier les modalités d'accès et les formats d'enseignement de la formation continue	- Bilan de la diversification des modalités d'accès et des formats d'enseignement
<b>3.4</b> <b>Consolider le pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé</b>	3.4.1 Répondre aux besoins de formation en santé et développer les filières de master de pratique avancée en soins infirmiers	- Nombre et types de masters délivrés (médecine, soins infirmiers, sciences de la santé) - Bilan du développement de l'UFRS
	3.4.2 Développer la formation interprofessionnelle et préparer les futur-e-s professionnel-le-s de la santé aux pratiques collaboratives au bénéfice du système de santé, en collaboration avec les partenaires du C4	- Bilan du renforcement de la formation interprofessionnelle dans les cursus - Bilan des collaborations avec les institutions partenaires du C4 en vue de promouvoir l'interprofessionnalité
	3.4.3 Renforcer les partenariats stratégiques avec le CHUV et Unisanté dans les domaines de recherche prioritaires	- Bilan des partenariats stratégiques dans les domaines de recherche prioritaires
	3.4.4 Consolider le soutien à l'Institut Ludwig de recherche sur le cancer (LICR) et le développement de l'oncologie	- Reconstitution de la convention quinquennale avec le LICR - Bilan du développement de l'oncologie
<b>3.5</b> <b>Contribuer à la capacité d'innovation et de développement économique, ainsi qu'au rayonnement du Canton</b>	3.5.1 Participer au développement du pôle d'innovation en confiance numérique et cybersécurité, en collaboration avec les hautes écoles vaudoises	- Bilan de la contribution de l'UNIL au pôle d'innovation en confiance numérique et de cybersécurité
	3.5.2 Renforcer la contribution de l'UNIL comme pôle d'innovation, de recherche appliquée et d'expertise dans le domaine du sport	- Bilan des activités de formation continue, de recherche appliquée et d'expertise dans le domaine du sport
	3.5.3 Renforcer la contribution de l'UNIL à la vie culturelle du Canton de Vaud	- Bilan de la contribution de l'UNIL à la vie culturelle du Canton et de ses collaborations avec les institutions cantonales
	3.5.4 Soutenir les projets d'entrepreneuriat et d'innovation à impact sociétal	- Monitoring des mesures visant à encourager l'entrepreneuriat et bilan des projets soutenus par l'UNIL en matière d'innovation, notamment sociale

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

OBJECTIFS	MESURES	CRITERES
<b>4.1</b> <b>Soutenir la relève scientifique</b>	4.1.1 Renforcer le soutien aux jeunes chercheuses et chercheurs et réduire les situations de précarité	- Bilan des mesures visant à soutenir la relève scientifique - Monitoring des taux d'activité de la relève scientifique
	4.1.2 Diversifier les perspectives de carrière	- Bilan des mesures visant à diversifier les perspectives de carrière dans et hors de l'institution
<b>4.2</b> <b>Promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux</b>	4.2.1 Assurer un traitement systématique de toute situation de sexisme, harcèlement et discriminations et en prévenir l'émergence	- Bilan des dispositifs mis en place pour traiter et prévenir les situations de sexisme, de harcèlement et de discriminations
	4.2.2 Renforcer la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite	- Monitoring et bilan de l'évolution de la représentation des femmes dans le corps professoral et dans les fonctions de conduite
<b>4.3</b> <b>Déployer la stratégie numérique à l'échelle institutionnelle</b>	4.3.1 Mettre en œuvre une stratégie institutionnelle adaptée aux évolutions rapides liées au numérique <b>et à l'intelligence artificielle</b>	- Bilan de la mise en œuvre de la stratégie numérique
	4.3.2 Renforcer les systèmes d'information de l'UNIL en garantissant leur sécurité	- Bilan des mesures de renforcement des systèmes d'information et du dispositif de cybersécurité
<b>4.4</b> <b>Consolider la politique de partenariats à l'échelle régionale, nationale et internationale</b>	4.4.1 Renforcer les liens de l'UNIL avec ses partenaires au niveau national et régional, notamment avec les hautes écoles et les acteurs-trices de l'économie vaudoise	- Bilan des liens de l'UNIL avec ses partenaires au niveau national et régional
	4.4.2 Renforcer et développer des partenariats privilégiés et des alliances académiques internationales	- Bilan des partenariats privilégiés et des alliances académiques internationales
<b>4.5</b> <b>Accompagner le développement des campus en limitant l'usage des ressources</b>	4.5.1 Maintenir un parc d'infrastructures de pointe pour la recherche et l'enseignement	- Suivi des grands projets immobiliers - Introduction d'un processus de planification des locaux répondant aux besoins de l'enseignement et aux innovations pédagogiques
	4.5.2 Assurer un usage efficient des locaux existants	- Bilan de l'utilisation des locaux existants et mesures consécutives
	4.5.3 Renforcer l'expertise en durabilité dans la conception des infrastructures	- Recours systématique à une expertise coordonnée des différents corps de métier (notamment ingénieurs et architectes) proposant un concept global de durabilité pour chaque projet d'infrastructures
	4.5.4 Poursuivre le développement du campus de Dornoy et créer des vies de quartier	- Bilan du développement du campus de Dornoy et de ses vies de quartier
	<b>4.5.5 Poursuivre l'amélioration de l'accessibilité de toutes les infrastructures du campus aux personnes à mobilité réduite</b>	- <b>Bilan des mesures visant à améliorer l'accessibilité des infrastructures du campus pour les personnes à mobilité réduite</b>

