

**RAPPORT DE MAJORITE 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 23 juin 2023 à la Salle du Bulletin, rue Cité-Devant 13, à Lausanne.

Elle était composée de Mmes Florence Bettschart-Narbel, Elodie Golaz Grilli, Aliette Rey-Marion, Aude Billard, Valérie Induni, Claude Nicole Grin, Thanh-My Tran-Nhu (remplaçant Carine Carvalho), Sabine Glauser Krug (remplaçant Vincent Bonvin), de MM. John Desmeules, Jacques-André Haury, Vincent Keller, Sergei Aschwanden, Guy Gaudard, Denis Dumartheray (remplaçant Nicolas Bolay), sous la présidence de Sylvie PittetBlanchette.

M. Frédéric Borloz (chef du DEF) était accompagné de MM. Jérémie Leuthold (directeur général DGES), Frédéric Herman (recteur UNIL), 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. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Le chef du DEF explique que le Plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de l'UNIL établi par le Conseil d'Etat est basé à la fois sur le Plan d'intentions 2021-2026 de l'UNIL et le Programme de législature 2022-2027 du Conseil d'Etat.

A une question concernant les compétences du Grand Conseil sur cet objet, il est répondu que le Parlement peut amender le projet de décret, notamment l'article 1, en référence au chapitre 4 qui liste les objectifs et les mesures du plan stratégique.

Une présentation du Plan stratégique est remise aux membres de la commission. Annexée au présent rapport, elle est commentée par le directeur général DGES et la directrice des affaires fédérales et universitaires DGES.

3. DISCUSSION GÉNÉRALE

Un commissaire relève que le Plan stratégique transmis ne fait aucune allusion au bilan de la précédente législature. Or, à son sens, un plan d'intentions ne devrait pas seulement comporter des ambitions pour le futur, mais également une évaluation des difficultés rencontrées, des objectifs qui n'ont pas été atteints. Il est également surpris par la redondance entre des objectifs dont on affirme dans le Rapport de suivi qu'ils sont atteints, mais que l'on retrouve dans le Plan stratégique 2022-2027. Il manque à son avis l'honnêteté de l'entreprise qui admet ses problèmes, par exemple le nombre d'étudiant.e.s ou la problématique de la diversité des opinions, une question fondamentale qui devrait être assurée par l'université. Un plan stratégique qui ne fait pas le bilan des difficultés peine à convaincre.

Le chef du DEF explique qu'il a été choisi de ne pas faire le bilan du précédent Plan stratégique, vu que celui-ci figure en annexe. On a directement intégré cette question dans les travaux et réflexions en vue d'établir le présent Plan stratégique. Concernant les remarques de fond, il rappelle qu'on n'est pas ici pour s'occuper de la gouvernance de l'Université de Lausanne, régie par une loi qui lui garantit une certaine indépendance. Le Plan stratégique n'est pas un examen de l'UNIL, mais les axes de travail sur lequel le Conseil d'Etat souhaite que le gouvernement et l'Université de Lausanne avancent. Raison pour laquelle il est essentiellement tourné vers l'avenir.

Le recteur de l'UNIL explique que dans le cadre de la rédaction du Plan d'intentions 2021-26 de l'UNIL, une démarche participative a eu lieu en 2021, avec une consultation en interne et des groupes de travail, qui ont fait remonter des objectifs et des mesures. Le bilan sur le Plan stratégique de la direction précédente a été établi dans un deuxième temps. Il rappelle que depuis le précédent Plan stratégique de l'UNIL, le Conseil d'Etat a changé, la direction au sein du département a changé, l'ensemble des décanats et la direction de l'UNIL ont changé. Qu'il y ait, dans le cadre d'une certaine continuité de l'institution, des changements majeurs et une vision tournée vers l'avenir est dès lors à son sens une bonne nouvelle. S'agissant des problèmes auxquels l'université est confrontée, il relève que le Plan d'intentions comme le Plan stratégique ont une fonction de rassembler la communauté derrière un projet commun. Il constate toutefois que des difficultés auxquelles l'UNIL est confrontée sont citées, à l'instar de la problématique de la relève, au sujet de laquelle il a été décidé de parler de *précarité* – ce que l'ensemble des universités suisses ne fait pas. Il ne pense pas que la direction cherche à cacher des problèmes, comme le montre la tenue des discussions lors du Dies Academicus 2023 qui s'est tenu le 2 juin dernier. S'agissant enfin de la question de la diversité d'opinion, depuis le début de son mandat il a affiché sa volonté de revenir aux débats au sein de l'université. Il donne l'exemple de la Loi climat. La direction veut susciter le débat et respecter la diversité des opinions.

Une commissaire relève que la problématique de l'intelligence artificielle (IA) n'est citée ni dans le Plan stratégique ni dans le Plan d'intentions. Or, il lui semble que cela constituera un défi majeur pour l'université. Par ailleurs, vu la focale axée sur la durabilité et la santé, par exemple, elle a le sentiment que certaines facultés pourraient ne pas se sentir concernées par le Plan stratégique de l'UNIL, à l'instar par exemple de la faculté de droit, de HEC.

Le chef du DEF explique que ce même jour a été lancée une taskforce sur l'intelligence artificielle, réunissant des représentant.e.s de l'EPFL, de l'UNIL, de la HEP, du DEF ainsi que de la DGNSI. Cette préoccupation passe peut-être un peu entre les mailles dans le cadre de la réadaptation du Plan stratégique de l'UNIL, mais il confirme qu'il s'agit d'une préoccupation pour la formation en général. Même si cela ne figure pas dans le Plan stratégique, cela est intégré à nos préoccupations.

Le recteur de l'UNIL partage l'avis que le fait que l'IA n'apparaisse pas explicitement est une erreur. Il y a énormément de personnes au sein de l'UNIL qui utilisent des méthodes d'IA et réfléchissent à ses implications, cela aurait dû être plus présent dans le Plan d'intentions ainsi que le Plan stratégique. S'agissant de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration (FDCA) publique, et plus en particulier l'Ecole de droit, de nombreuses initiatives récentes sont alignées sur les enjeux sociétaux du Plan d'intentions. S'agissant de la durabilité, cette faculté a créé un pôle environnement et climat : nombre chercheuses et chercheurs se sont prononcés sur les implications juridiques liées aux changements climatiques. Il y a aussi des développements autour de la santé et du sport : un poste professoral en droit du sport a été mis au concours, un autre autour de la santé et du numérique. Il s'agit de nouveaux postes directement liés aux enjeux sociétaux. S'agissant de la stratégie autour du numérique et le pôle d'innovation pour la cybersécurité, cette faculté a le lead. Beaucoup de points du Plan d'intentions et du Plan stratégique recouvrent les activités de la FDCA. S'agissant de la Faculté de HEC, un observatoire autour des impacts économiques de la santé a été créé, un centre sur les extrêmes climatiques a été créé avec la Faculté des

géosciences et de l'environnement (GSE) : la problématique de l'impact économique des changements climatique et des assurances y est par exemple abordée. Toute une série d'exemple pourraient être cités dans les facultés de l'UNIL, qui sont assez bien alignées avec notre plan d'intention.

Le directeur général DGES relève que si la notion d'intelligence artificielle n'apparaît pas, les thématiques comme la cybersécurité et la confiance dans le numérique y figurent, au sein desquelles on inclut ces question d' IA.

Une commissaire estime que l'UNIL a en particulier un rôle à jouer sur les questions éthiques liées à l'intelligence artificielle, l'aspect technique étant plus largement abordé à l'EPFL. Elle souhaite dès lors savoir comment se positionne l'UNIL dans la taskforce précédemment évoquée.

Le recteur de l'UNIL explique qu'un Centre de recherche interdisciplinaire en éthique a été créé il y a plusieurs années. Ce centre de recherche est relativement actif, notamment dans les thématiques de la santé. Ces dernières semaines, une personne spécialisée en éthique de l'intelligence artificielle a été recrutée par la Faculté des lettres. Précédemment, une personne réfléchissant à ces thématiques a été recrutée en Ecole des sciences criminelles, plus sur l'utilisation de l'AI sur les réseaux sociaux.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSÉ DES MOTIFS

3. Contexte de la formation supérieure

3.1 Les tendances au niveau international

On lit que « de nombreux événements impactent les ordres établis. » Qu'entend-on par « ordres établis », un terme très fort ? Par ailleurs on lit dans ce chapitre que « la situation actuelle fait peser de lourdes menaces sur la recherche suisse et les premiers signes d'une érosion de l'attractivité de la place académique suisse et vaudoise apparaissent. » Dispose-t-on de données chiffrées sur cette perte de l'attractivité ?

Le chef du DEF estime que les « ordres établis » ont été bouleversés depuis 2020, ne serait-ce que par l'effet de la pandémie de Covid-19, puisqu'il a fallu rester à la maison. De la même manière, la guerre en Ukraine bouscule les ordres établis et a un impact sur énormément de choses, y compris les impacts sur la liberté d'expression et d'agir. C'est ainsi qu'il faut comprendre cette phrase.

Le recteur de l'UNIL explique qu'il est dur de chiffrer sur le long terme la perte d'attractivité. Parmi les cinq personnes qui avaient des financements du Conseil de la recherche européen, une seule est partie. Soit 20% de perte. La difficulté est la rentrée de nouveaux financements, ainsi que les personnes qui ne sont pas en poste à l'UNIL, à l'instar du programme comme Marie Curie au niveau Postdoc ou thèse auquel on n'a plus accès. Il y a également le cas des personnes qui ont des financements européens pour venir à l'UNIL, qui est perdu mais ne pourra être quantifié qu'à long terme. On ne peut également plus avoir le lead dans les projets de collaboration, ce qui nous fait disparaître du paysage.

3.2 L'espace suisse des hautes écoles

On lit que « les crises successives que la Suisse traverse depuis 2020 (COVID-19, exclusion du programme européen de recherche Horizon Europe, guerre en Ukraine, crise énergétique) font craindre de fortes contraintes budgétaires fédérales qui risquent d'impacter de manière significative le prochain message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation. » Comment ces contraintes fédérales vont-elles impacter l'UNIL ?

La directrice des affaires fédérales et universitaires DGES explique que le Conseil fédéral vient de mettre en consultation le message FRI 2025-2028 (Formation, recherche, innovation) qui définit les montants, soit 29 milliards sur quatre ans dédiés au domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation. 60% de ce paquet concerne le domaine des Hautes écoles. Les gros programmes d'économie ont été annoncés par la Confédération, dont une coupe transversale de 2% sur le budget

2024 et a annoncé un taux de croissance inférieur au précédent message pour le domaine des Hautes écoles, notamment suite à la crise sanitaire, la crise énergétique et l'état des finances fédérales. Une austérité budgétaire s'annonce pour cette prochaine période, à laquelle s'ajoute la révision de l'accord intercantonal AIU fixant les contributions intercantionales que les cantons versent pour leurs élèves qui vont étudier dans un autre canton, ce qui joue en défaveur des grands cantons universitaires. Il y a dès lors quelques inquiétudes à avoir, les cantons vont essayer de faire entendre leurs voix dans la cadre de la consultation FRI, pour défendre un financement plus important dans le domaine des Hautes écoles.

Le chef du DEF explique que la Conférence intercantonale au niveau suisse a réagi, ainsi que la Conférence intercantonale des cantons romands. On engage une action de lobbying pour contrecarrer cette tendance. Malgré une volonté d'efforts budgétaires de la Confédération, on a un certain espoir que cette enveloppe puisse être modifiée en cours de route.

Le recteur de l'UNIL explique qu'un des enjeux est le rapport entre le financement de base (Canton et Confédération) et le financement compétitif (principalement FNS). Nombre personnes défendent un financement de base élevé par rapport au financement compétitif, car cela apporte une sérénité aux personnes employées et régule les problèmes de précarité, mais surtout en termes d'attractivité la force de la Suisse est d'offrir des postes avec des financements de base élevés. Un enjeu important à ses yeux.

3.3 La place académique vaudoise

Un commissaire demande si la formation académique est gratuite, si les étudiant.e.s payent une taxe d'écologie.

La directrice des affaires fédérales et universitaires DGES explique que les étudiant.e.s paient une taxe de Fr. 580.- par semestre indépendamment de leur origine et de la facultés dans lesquelles ils et elles sont inscrit.e.s.

Le recteur de l'UNIL explique que la taxe de l'UNIL est une des plus basses de Suisse : à part Neuchâtel, les autres universités entièrement publiques connaissent des taxes supérieures mais dans le même ordre de grandeur. C'est une des merveilles du système éducatif suisse d'avoir un système ouvert qui atteint l'excellence.

Le directeur général DGES explique la différence avec les HES, qui ne sont pas forcément publiques. Ainsi, l'EHL (Ecole hôtelière) qui est un établissement privé connaît des taxes bien supérieures. Par contre, pour les HES publiques, l'écologie est comparable à celui de l'UNIL. Le plafonnement de la subvention de la HES-SO à l'école hôtelière tient compte de ces écolages élevés, notamment pour les étudiant.e.s qui viennent de l'étranger.

3.4 L'UNIL dans ses différents contextes

3.4.1 L'UNIL dans le contexte international

On lit qu'« entre 2017 et 2020, l'UNIL a perçu en moyenne CHF 17 millions par an de financements européens. » Une commissaire souhaite avoir une comparaison avec les autres universités de même taille, afin de se faire une idée sur l'importance de ce montant.

Le recteur de l'UNIL explique qu'en terme absolu c'est beaucoup, mais comparé à d'autres institutions l'UNIL pourrait mieux faire. Un centre de service à la recherche a été créé pour aider les chercheuses et les chercheurs de l'UNIL à rédiger des projets européens. Ce chiffre peut être comparé avec ce qu'on reçoit du FNS, qui oscille entre 70 et 90 millions par année.

3.4.2 L'UNIL dans le contexte national

Une commissaire relève l'importante croissance du nombre d'étudiant.e.s, l'UNIL étant l'université suisse qui a la croissance la plus forte entre 2010 et 2021. Peut-on continuer à avoir une

croissance aussi importante du nombre d'étudiant.e.s à l'UNIL tout en pouvant étudier dans des circonstances acceptables, sans être confronté à des situations d'auditoires surchargés. Il y a une question d'infrastructure inhérente à cette problématique.

Le recteur de l'UNIL explique que l'on se pose beaucoup de questions par rapport à cette croissance, les projections de l'OFS indiquant que cela va continuer. En septembre on aura 460 étudiant.e.s en plus. L'analyse sur les dix dernières années montre que les budgets ont assez bien suivi, ce qui est important pour l'encadrement notamment. Il y a des filières où la croissance a été plus rapide, ce qui génère des enjeux de place : les auditoires sont trop petits. La crise du Covid-19 a amené certaines manière de travailler (enregistrements, vidéos...) mais cela ne remplace pas l'enseignement dans les auditoires. Si la croissance continue, cela deviendra un véritable enjeu. On a plus d'inquiétude dans des branches comme la psychologie, qui représente 10% des étudiant.e.s, avec des questions sur l'employabilité. Il y a une réflexion continue sur ces questions.

Le chef du DEF relève que le Conseil d'Etat voit la chaîne depuis l'école obligatoire. Si on passe de 20% à 25% de jeunes allant en apprentissage à l'issue de la scolarité obligatoire, cela signifie un gymnase en moins dans le canton. Ce qui aurait également de l'incidence sur les jeunes allant à l'UNIL. Il faut appréhender cette question dans sa globalité : on ne souhaite pas que l'UNIL introduise des *numerus clausus*, ce qui ne correspond pas aux valeurs de libre choix des filières. Ce qui ne signifie pas qu'un jour on devra peut-être intervenir sur ces questions.

Un commissaire est interpellé par cette augmentation de 42% entre 2010 et 2021 serait intéressé par le taux de réussite et d'échecs : le fait qu'il y ait plus d'étudiant.e.s ne signifie pas que plus de titres sont délivrés. Il y a des taux considérables d'échecs en début de cursus, ce qui induit des coûts énormes et inutiles pour la personne qui échoue et pour la société.

Le chef du DEF répète qu'à ce stade le Conseil d'Etat ne souhaite pas intervenir sur l'une ou l'autre faculté, relevant par ailleurs que c'est un débat qui appartient également à l'UNIL. Ce n'est pas l'objectif aujourd'hui, même si on ne peut exclure qu'un jour il faudra le faire. S'agissant des échecs, on s'en préoccupe. Il cite la question du gymnase en quatre ans, où on se fixe l'objectif de diminuer les échecs. S'agissant de la première année de médecine, on est en pleine réflexion.

Où on va-t-on mettre les 460 étudiant.e.s supplémentaires attendus à la rentrée ? Par ailleurs, les bâtiments de l'UNIL pourraient-ils avoir des étages supplémentaires ?

Le recteur de l'UNIL rappelle la planification de nouveaux bâtiments : en 2024-25, l'Unithèque sera terminé et permettra de considérablement augmenter le nombre de places de travail ; le bâtiment des sciences de la vie permettra de déplacer certaines personnes ; un bâtiment est prévu pour les sciences humaines. Il y a toute une stratégie pour augmenter les surfaces, étant précisé qu'on insiste sur l'aspect rénovation des bâtiments pour libérer des espaces.

Le directeur général DGES confirme qu'il y a une planification des constructions et rénovations, étant précisé qu'on se situe dans un exercice de rattrapage des infrastructures du côté de l'UNIL. Toutes ces dernières années en effet, peu de choses ont été faites malgré une importante augmentation du nombre d'étudiant.e.s. Le tableau 3, p. 13 de l'EMPD résume les projets de construction et rénovations en cours à l'UNIL. S'agissant de la question de la hauteur des bâtiments, pour certains d'entre eux on se pose la question de pouvoir y ajouter un ou deux étages. De plus il y a un effet domino : la centrale de chauffe avalisée par le Grand Conseil permettra de construire et rénover les prochains bâtiments qui seront chauffés par l'eau du Léman.

4. Plan stratégique 2022–2027 de l'Université de Lausanne

4.1 Premier axe – L'enseignement

Un commissaire relève le point 1.3.1 « Renforcer les dispositifs destinés aux étudiant-e-s avec des besoins particuliers » et s'étonne en particulier de l'existence de dispositifs en lien avec les

« troubles de l'apprentissage. » Défavorable à renforcer ces mesures, il demande quels genres de troubles de l'apprentissage peuvent justifier des mesures au niveau universitaire.

La directrice des affaires fédérales et universitaires DGES explique qu'il ne s'agit pas de faciliter l'accès à l'UNIL, mais d'étudiant.e.s ayant des troubles de l'apprentissage nécessitant des aménagements particuliers pendant les études. Cela peut prendre la forme de temps supplémentaire pendant un examen.

Le chef du DEF relève qu'il s'agit de troubles légers, et on parle de personnes qui peuvent suivre une formation universitaire : l'école obligatoire est plus inclusive que les niveaux supérieurs en termes d'encadrement. Il s'agit de situations compatibles avec un apprentissage à l'UNIL. Il serait contre-productif d'exclure une personne de l'université pour des mauvaises raisons.

Une commissaire serait choquée que l'UNIL ne soit pas ouverte à des personnes avec des handicaps (surdité, malvoyance) ou des troubles de l'apprentissage (autisme, dyslexie, etc.) qui ont des qualités intrinsèques importantes parce qu'on ne met pas en place des mesures adéquates.

Une commissaire demande ce qu'on entend par la mesure 1.2.2 «préparer et soutenir les étudiant-e-s à être des acteurs de la transition écologique. » Si elle comprend que dans certains domaines les étudiant.e.s doivent être des acteurs de ladite transition écologique, elle ne le conçoit pas dans l'ensemble des disciplines universitaires.

Le recteur de l'UNIL explique que d'une manière générale, on souhaite que les étudiant.e.s sortant de l'UNIL soient formés face aux enjeux sociétaux sur lesquelles on se positionne, la transition écologique en faisant partie. Un inventaire a été dressé par le Centre de compétence en durabilité de l'ensemble des enseignements qui touchent la transition écologique : environ 180 cours et séminaires dans l'ensemble des facultés sont concernés. Maintenant, on essaye de voir quels sont les axes qui pourraient être commun à l'ensemble des enseignements. On est également interpellé par les questions d'employabilité, beaucoup d'entreprises cherchant des personnes avec des compétences dans le domaine de la transition écologique. Le ton est peut-être un peu plus fort qu'on l'entend.

4.2 Deuxième axe – La recherche

Une commissaire relève la mesure 2.1.1 « Consolider le rayonnement scientifique de l'UNIL et son attractivité internationale. » Or, le résumé de l'attractivité et du rayonnement de l'UNIL proposé donne le sentiment que seule la section de médecine brille : ne pêche-t-on pas par modestie ? Pour objectiver cet objectif sont mis en avant le bilan des financements externes, ou le bilan des séjours scientifiques de plus de trois mois. Or, le type de publications, leur reconnaissances sur le plan international, des reconnaissances comme les prix, les honneurs, etc. ne sont pas mis en avant. Les publications, dans le sens de leur valeur ajoutée et de reconnaissance, mérite d'être mise en avant.

Le recteur de l'UNIL entend que l'UNIL ne se vend peut-être pas assez bien. L'ensemble des facultés rayonne, peut-être que cela ne transparaît pas assez dans la documentation. Le Plan d'intentions met plus l'accent sur les publications, on y parle notamment de la diversité des types de publications. L'UNIL est plus distante avec les évaluations métriques de nos chercheuses et chercheurs, on essaye de trouver un équilibre entre la performance de recherche au sein de la discipline, la qualité de l'enseignement et, enfin, l'intégration au sein de l'UNIL.

S'agissant de la mesure 2.1.2 « assurer l'intégrité scientifique de la recherche », un commissaire demande dans quelle mesure c'est encore un problème, de plus en plus un problème. Quels sont les moyens de sanction ? Ce problème qui s'aggrave-t-il, notamment avec l'intelligence artificielle ?

Le recteur de l'UNIL explique que c'est un problème. Il y a des questions éthiques, des situations de retrait de publications. L'UNIL dispose d'une directive concernant les manquements à l'intégrité scientifique. Récemment, un titre de docteur a été retiré. On est en train de retravailler cette

directive, pour des raisons juridiques. C'est un enjeu gigantesque pour la recherche comme pour la réputation de l'institution. On aura une accélération des publications. Chat GPT par exemple, peut faciliter la réécriture, la rédaction de requête de financement, etc. Les enjeux sont gigantesques.

Une commissaire demande si les études qui n'aboutissent pas font l'objet de publication, pour éviter de reprendre des chemins qui ne mènent à rien.

Le recteur de l'UNIL explique qu'en effet il y a de la recherche qui produit des données mais ne mène pas forcément une publication. Il faut que les données produites soient documentées et accessibles. Le cas de la recherche qui échoue en faisant partie. On peut, par exemple dans le cadre d'une thèse, demander à un doctorant de citer les choses qui ont échoué dans le cadre de sa thèse. C'est important de pouvoir valoriser ces échecs, la recherche ayant une part de risque.

Une commissaire demande ce qu'est la « Maison du savoir vivant » citée à la mesure 2.2.2.

Le recteur de l'UNIL explique que le « savoir vivant » est le slogan de l'UNIL. Un de ses objectifs comme recteur est de renforcer les liens avec la société, en particulier en promouvant la recherche participative. L'idée avec la *Maison du savoir vivant* est de créer un guichet ouvert à la population pour venir avec des questions qui pourraient mener à des recherches au sein de l'institution. On le fait déjà en matière de durabilité avec le programme Volteface ; il s'agit d'élargir cette approche à d'autres disciplines, notamment la santé.

Une commissaire s'interroge sur la mesure 2.1.4 « optimiser les conditions cadres de la recherche ». Vu qu'il y a un bon ratio enseignant.e.s / étudiant.e.s, où se situe le problème : les gens se sentent-ils surchargés par des tâches administratives ou d'enseignement, ressentent-ils le besoin de libérer du temps pour la recherche ?

Le recteur de l'UNIL explique que certaines personnes se sentent en effet surchargées par les tâches administratives. Une mesure concrète est d'avoir créé un service de la recherche à l'UNIL pour fournir le soutien administratif utile aux projets, contrairement aux autres institutions de type universitaire qui disposaient d'ores et déjà d'un tel service. Il y a aussi une certaine variabilité du cahier des charges par rapport à l'enseignement au sein des facultés, nous devons veiller à un certain équilibre. Enfin, les congés scientifiques sont moins fréquents à l'UNIL que dans les autres universités : la période entre deux congés scientifiques est de huit ans à l'UNIL contre des périodes entre quatre et sept ans dans les autres Hautes écoles.

4.3 Troisième axe – Les liens à la société

Une commissaire demande si les horaires des cours sont adaptés pour éviter des flux de mobilité à des heures précises. Pour éviter de mettre des infrastructures supplémentaire.

Le recteur de l'UNIL explique que c'est un questionnement avec la croissance du nombre d'étudiant.e.s, autant à l'EPFL qu'à l'UNIL. Entre les deux institutions, les horaires du démarrage des cours le matin ont été décalés pour éviter une trop grande surcharge. Mais vu qu'il n'y a qu'une ligne, on ne peut physiquement augmenter les cadences, ce qui est une vraie difficulté. Il y a des discussions, c'est un enjeu considérable.

Une commissaire relève concernant l'objectif 3.4 « Consolider le pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé » le manque de personnel dans les soins de proximité. Elle espère qu'il y a une solution pour y remédier.

Le chef du DEF explique que cette question va au-delà du cadre de l'UNIL. Cela concerne de nombreuses institutions de formation, il y a une approche romande de cette problématique. Une rencontre cet automne entre les cantons et les Hautes écoles est prévue, le Conseil d'Etat a un plan dit InvestPro de renforcement des métiers de la santé en termes de formation. Un EMPD doit être transmis au Grand Conseil prochainement sur ces questions.

La directrice des affaires fédérales et universitaires DGES explique que l'UNIL contribue depuis de nombreuses années pour augmenter massivement sa capacité de formation en médecine. On formait 60 médecins, puis 120, 160, 220, l'UNIL étant sur le point de former 245 diplômé.s.s en médecine. La limite est la capacité à former ces étudiant.e.s en milieu clinique et à fournir l'encadrement nécessaire. Un plafond est en train d'être atteint. Avec l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS), l'UNIL a une contribution forte avec la mise en place de la filière en pratique avancée en soins infirmiers, filière inscrite depuis 2018 dans la Loi sur la santé publique (LSP) avec ses propres responsabilités. Une contribution importante, l'UNIL étant la seule université en Suisse romande à avoir une filière de ce type. Une filière dont les effectifs vont aller de manière croissante.

Le directeur général DGES rappelle que le Grand Conseil a récemment accepté la création du campus santé.

Une commissaire relève la mesure 3.5.3. « Renforcer la contribution de l'UNIL à la vie culturelle du Canton de Vaud. » Le Plan d'intentions évoque des problématiques comme « médiation culturelle », la proposition de programmes, etc. Ce qui a été retenu dans le Plan stratégique n'est-il pas réducteur ?

Le directeur général DGES explique que précédemment la culture était dans le même département que la formation : les liens sont clairement établis entre le service de la culture, l'UNIL et divers projets cantonaux. La directrice des affaires fédérales et universitaires DGES précise que l'UNIL dispose d'un Service culture et médiation scientifique : il y a un théâtre, un laboratoire « sciences et société », des publications à l'intention de divers publics, un programme culturel important, des collaborations avec diverses institutions culturelles. Le recteur de l'UNIL ajoute la création de l'Observatoire romand de la culture sur le campus de l'UNIL, qui étudie le développement de la culture, une collaboration directe avec sept cantons romands et de nombreux acteurs de la culture.

4.4 Quatrième axe – Le développement institutionnel

Un commissaire relève au point 4.3 « Déployer la stratégie numérique à l'échelle institutionnelle » l'absence d'une vision prospective des professions qui seront touchées par le développement de l'intelligence artificielle, dont certains métiers seront appelés à disparaître ou à voir diminuer fortement leur rôle. L'expertise en matière de développement de l'IA devrait figurer dans un plan stratégique en 2023.

Le chef du DEF entend la remarque, qui est pertinente. Le recteur de l'UNIL explique qu'une gouvernance autour du numérique est mise en place à l'UNIL. Une taskforce pour traiter de l'IA a été créée peu après l'élaboration de Plan stratégique. Il entend que cette question devrait avoir plus de place dans ce document.

Une commissaire relève concernant l'objectif « Soutenir la relève scientifique » : la question de la précarité des jeunes chercheuses et chercheurs est évoquée (« taux partiels subis, financements insuffisants, multiplication de contrats de courte durée et concurrence accrue tant pour les postes académiques que pour la transition vers le marché de l'emploi »). Cette question l'interpelle. Des facultés sont-elles plus touchées ?

Le recteur de l'UNIL explique qu'effectivement certaines facultés sont plus concernées. On suit cela avec une analyse interne. On essaye de s'assurer que les taux d'engagement soient les plus élevés possibles. Les assistants diplômés sont sur une moyenne de 85% ; les FNS sont à 100%, ainsi que pour les fonds externes. Le problème se situe dans les post doc, avec la multiplication des contrats, souvent avec des durées différentes. Un autre enjeu, c'est les personnes immatriculées à l'UNIL pour une thèse, mais sans contrats. La grande majorité ont un emploi à côté, mais certains n'ont pas d'emploi, ce qui génère des situations de précarité. Un autre enjeu, est que selon les sources de financements, les salaires et cadres légaux changent, ce qui génère des inégalités. A titre

d'exemple, il y a une différence de salaire entre les projets financés par l'UNIL et ceux financés par le FNS, avec des différences assez considérables de salaires : on compense avec une indemnité, mais on essaye de se battre avec le FNS pour qu'ils adaptent leurs salaires avec l'UNIL. Par ailleurs les différences légales à la base du financement créent des difficultés dans un contexte où on se bat pour que les conditions soient les meilleurs possibles pour la recherche. C'est le service RH de l'UNIL qui fait le suivi. On n'a pas de maîtrise sur les bourses, qui peuvent être insuffisantes.

La commissaire aurait préféré entendre que lorsqu'on engage un doctorant le financement doit être assuré pendant une durée minimale. Il y a des situations de précarité importantes, alors qu'au fond il n'y a qu'un millier de personnes ayant ce statut. Ne devrait-on pas mettre sur pied un soutien social, s'assurer que les thèses puissent se faire dans de bonnes conditions.

Le recteur de l'UNIL explique que pour les personnes qui ont un contrat avec l'UNIL, il y a un financement assuré. Mais il y a des personnes qui font une thèse sans avoir de contrats. A titre personnel il préfère l'approche de l'EPFL où les personnes doivent avoir un contrat pour faire une thèse, mais il y a plein de disciplines au sein de l'UNIL où des personnes non engagées par l'UNIL font une thèse. Plusieurs facultés ne souhaitent pas imposer cette obligation.

On lit la mesure 4.5.4 « poursuivre le développement du campus de Dorigny et créer des vies de quartier » : quel est le but poursuivi ? Construire un campus ?

Le recteur de l'UNIL explique qu'il y a un plan directeur pour le développement du campus, un site extraordinaire. La vie sur le campus, la diversification de la restauration, le centre sportif, les différents secteurs du campus. La qualité de vie et l'ouverture stimulent la vie intellectuelle.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES

Article 1

Par quatorze voix pour, aucune voix contre et une abstention, la commission adopte l'article 1 tel que proposé par le Conseil d'Etat.

Article 2

A l'unanimité, la commission adopte l'article 2 tel que proposé par le Conseil d'Etat.

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

Par quatorze voix pour, aucune voix contre et une abstention, la commission adopte le projet de décret tel qu'il ressort de son examen.

7. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DÉCRET

Par quatorze voix pour, aucune voix contre et une abstention, la commission recommande au Grand Conseil d'entrer en matière sur ce projet de décret.

Jacque-André Haury annonce un rapport de minorité.

Ecublens, le 17 août 2023

La rapporteuse :
(signé) Sylvie PittetBlanchette

Annexe : présentation du Plan stratégique 2022-2027 de l'UNIL établie par le DEF(DGES)



Département de l'enseignement et de la formation professionnelle

Direction générale de l'enseignement supérieur

Plan stratégique UNIL 2022-2027

Séance de la COFOR du 23 juin 2023

Relations entre l'UNIL et l'Etat

- L'UNIL définit et poursuit ses missions dans un cadre légal et réglementaire fixé par l'Etat.
- La LUL adoptée par le Grand Conseil le 6 juillet 2004 et révisée le 30 novembre 2001 confère à l'UNIL une **autonomie élargie** dans la réalisation de ses missions fondamentales, son organisation interne et la gestion de ses affaires courantes.
- La mise en œuvre concrète de l'autonomie élargie dont jouit l'UNIL a impliqué, d'une part, **une redéfinition des relations entre les autorités politiques, l'administration cantonale et l'Université elle-même** et, d'autre part, **l'adaptation de la surveillance étatique de ses missions** (art. 11 LUL).
- Celle-ci s'exerce par un **droit de regard de l'Etat sur l'Université**, notamment par le biais du **rapport annuel de gestion** élaboré par la Direction, portant sur l'exercice écoulé et contenant les informations sur le **suivi du plan stratégique pluriannuel** (art. 3 du Règlement d'application de la loi, RLUL) et par le biais des modalités de suivi de la subvention telles que définies par la loi sur les subventions.

Cadre légal (LUL): Plan stratégique

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.

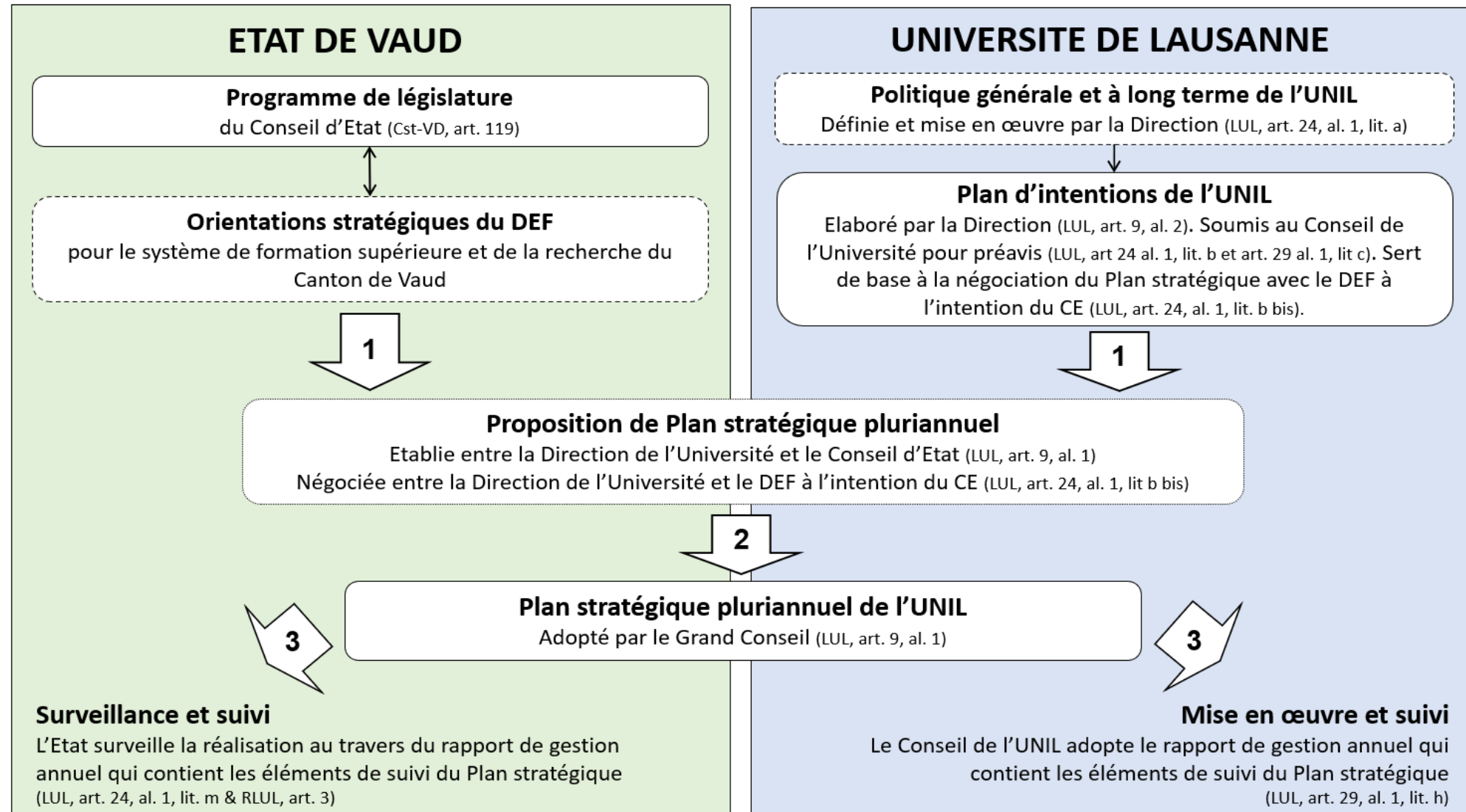
Art. 24 – Attributions de la Direction

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'UNIL pour préavis;
 - b bis) sur la base du plan d'intentions, négocier le plan stratégique pluriannuel avec le département à l'intention du Conseil d'Etat.**

Le Plan stratégique: de quoi s'agit-il?

- Il s'agit d'un mandat stratégique des autorités politiques (EMPD) à l'UNIL.
- Inscrit dans la LUL (art. 9), le Plan stratégique est élaboré sur la base du **Plan d'intentions de l'UNIL** et du **Programme de législature** du Conseil d'Etat.
- Il résulte d'une **négociation** entre le Conseil d'Etat et la Direction de l'UNIL.
- Il ne reprend pas le Plan d'intentions en entier, mais met l'accent sur certains aspects stratégiques. Il constitue donc **l'accent politique** mis par les autorités sur certaines dimensions (sans couvrir l'ensemble des activités de l'UNIL).
- Certains objectifs / mesures s'inscrivent dans la **continuité** des efforts engagés durant la période précédente, alors que d'autres relèvent de **nouvelles** priorités, en cohérence avec le programme de législature.
- Le Plan d'intentions adopté par son Conseil reste la propriété de l'UNIL.

Principales étapes du processus d'élaboration du Plan stratégique pluriannuel : 1. Négociation - 2. Adoption - 3. Suivi



Les sources du Plan stratégique

Programme de législature



- Recherche & rayonnement international
- Développement des infrastructures
- Pôle excellence «Sciences de la vie»
- Impact économique
- Pénuries de personnel
- Formation continue
- Durabilité & transition énergétique
- Transition numérique
- Innovation

Unil

UNIL | Université de Lausanne

Plan d'intentions UNIL 2021-26

- Transition écologique
- Technologies numériques
- Diversité, égalité, inclusion
- Impact des sciences
- Santé

swissuniversities

- Excellence internationale
- Relève scientifique
- Diversité & inclusion
- Liberté, intégrité scientifique, service société
- Transformation numérique
- Open science
- Société durable

Coordination de la politique des hautes écoles à l'échelle nationale 2025–2028
Planification stratégique



EXPOSE DES MOTIFS
ET PROJET DE DECRET
**Plan stratégique pluriannuel
2022-2027 de l'UNIL**

Du Plan d'intentions au Plan stratégique...

 UNIL Université de Lausanne		
Plan d'intentions de l'Université de Lausanne 2021-2026		
Version remise au Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du Canton de Vaud		
23 mai 2022		
Enseignement	4 objectifs	11 mesures
Recherche	3 objectifs	8 mesures
Liens société	4 objectifs	12 mesures
Développement institutionnel	8 objectifs	24 mesures

Transition vers l'emploi
Lifelong learning
Développement économique
Pôle formation et recherche Santé
Pôle d'innovation Cybersécurité
Pôle d'innovation Sport
Entrepreneuriat & innovation sociale

 AVRIL 2023 23_LEG_29		
EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET sur le Plan stratégique pluriannuel 2022-2027 de l'UNIL		
Enseignement	3 objectifs	9 mesures
Recherche	2 objectifs	6 mesures
Liens société	5 objectifs	16 mesures
Développement institutionnel	5 objectifs	12 mesures

Structure de l'EMPD

Partie I

Chapitre 1 : Préambule

Chapitre 2 : Démarche d'élaboration

Chapitre 3: Contexte de la formation supérieure

Chapitre 4 : Plan stratégique 2022-2027 de l'UNIL

Chapitre 5 : Conséquences

Chapitre 6 : Conclusion

Partie II : Plan d'intentions de l'UNIL (annexe)

Partie III : Rapport final du suivi pluriannuel du Plan stratégique 2017-2022 (annexe)

Le chapitre 4 constitue le cœur du présent EMPD soumis au Grand Conseil pour adoption : il présente les objectifs, mesures et critères du Plan stratégique qui sont soumis au Grand Conseil pour adoption.

Enseignement et recherche

AXE 1 – l'enseignement : 3 objectifs - 9 mesures (tableau p. 16 EMPD)

- Objectif 1.1 Garantir un enseignement de qualité par une stratégie d'amélioration continue et innovante
- Objectif 1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par les enjeux de société
- Objectif 1.3 Consolider la politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires

AXE 2 – la recherche: 2 objectifs - 6 mesures (tableau p. 18 EMPD)

- Objectif 2.1 Garantir une recherche de haute qualité
- Objectif 2.2 Ancrer la recherche dans un dialogue ouvert avec la société

Liens à la société

AXE 3 – les liens à la société: 5 objectifs - 16 mesures (tableau p. 21-22)

- Objectif 3.1 Consolider la position de l'UNIL comme experte, actrice et référence en matière de transition écologique au niveau local, régional et international
- Objectif 3.2 Consolider la position de l'UNIL comme actrice incontournable de la transmission des savoirs au sein de la société
- Objectif 3.3 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie active
- Objectif 3.4 Consolider le pôle vaudois de formation et de recherche dans le domaine de la santé
- Objectif 3.5 Contribuer à la capacité d'innovation et de développement économique, ainsi qu'au rayonnement du Canton

Développement institutionnel

AXE 4 – le développement institutionnel: 5 objectifs - 12 mesures (tableau p. 24 EMPD)

- Objectif 4.1 Soutenir la relève scientifique
- Objectif 4.2 Promouvoir l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion à tous les niveaux
- Objectif 4.3 Déployer la stratégie numérique à l'échelle institutionnelle
- Objectif 4.4 Consolider la politique de partenariats à l'échelle régionale, nationale et internationale
- Objectif 4.5 Accompagner le développement des campus en limitant l'usage des ressources