

PRÉPARER DEMAIN

2021-2026

Plan d'intentions de la Direction
de l'Université de Lausanne



Retrouvez un résumé du
Plan d'intentions: unil2026.ch

**Création, rédaction
et mise en page**

Direction de l'UNIL
Service Unicom

© 2022 Université de Lausanne

TABLE DES MATIÈRES

STATUT ET STRUCTURE DU PLAN D'INTENTIONS	4	3. LIENS AVEC LA SOCIÉTÉ	35
SIX ENJEUX PRIORITAIRES POUR L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE	7	3.1 Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique	35
A. CINQ GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX		3.2 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du <i>lifelong learning</i>	36
1. L'UNIL ET LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	8	3.3 Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation	37
2. DIVERSITÉ, ÉGALITÉ ET INCLUSION	10	3.4 Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand	38
3. LE RENFORCEMENT CONTINU DE LA PLACE, DE L'IMAGE ET DE L'IMPACT DES SCIENCES	12	4. DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL	40
4. L'UNIL ET LA SANTÉ	14	4.1 Offrir aux chercheur-e-s et collaborateur-trice-s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein	40
5. L'UNIL ET LES TECHNOLOGIQUES NUMÉRIQUES	16	4.2 Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de toutes et tous les membres de la communauté	42
B. UN ENJEU INSTITUTIONNEL		4.3 Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale	43
6. REPENSER L'ENSEIGNEMENT, LA RECHERCHE, LES CARRIÈRES À L'UNIL ET LES RELATIONS INTERINSTITUTIONNELLES DANS UN MONDE (POST) COVID	18	4.4 Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL 44	44
PERSPECTIVES	23	4.5 Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL 45	45
PLAN D'INTENTIONS: 19 OBJECTIFS PRIORITAIRES	25	4.6 Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science	45
1. ENSEIGNEMENT	26	4.7 Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques	46
1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement	26	4.8 Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe	46
1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société	27	TABLEAU SYNOPTIQUE DES ENJEUX, AXES, OBJECTIFS ET MESURES	49
1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation	28	CRITÈRES ET INDICATEURS DE RÉALISATION	55
1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires	29	PORTRAIT DE L'UNIL: FAITS ET CHIFFRES	61
2. RECHERCHE	30	LA CHARTE DE L'UNIL	77
2.1 Renforcer le soutien aux chercheur-e-s au sein de l'UNIL	30		
2.2 Aider les chercheur-e-s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde	31		
2.3 S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde	33		

STATUT ET STRUCTURE DU PLAN D'INTENTIONS

A) STATUT DU PLAN D'INTENTIONS

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

Art. 9 Plan stratégique et plan d'intentions

¹ Un plan stratégique pluriannuel est établi en début de législature par le Conseil d'État et la Direction de l'Université (ci-après : la Direction); le Conseil d'État 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'État;

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

Dans ce but, la Direction élabore son Plan, le soumet pour une discussion approfondie au Conseil de l'Université, second organe central de l'UNIL prévu par la LUL (art. 20.1), qui formule un préavis, puis le transmet au Conseil d'État, 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'État 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'État au Grand Conseil, pour adoption.

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

B) STRUCTURE DU PLAN D'INTENTIONS

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

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

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

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

Le défi pour le futur de nos sociétés est gigantesque, mais il offre une opportunité unique à l'UNIL de se mobiliser collectivement. Les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, juridiques, politiques, sanitaires et technologiques font partie des questions fondamentales traditionnellement traitées par l'UNIL.

Notre université sera une actrice incontournable du changement pour la transformation sociétale en cours. Nous sommes donc dans une position clé pour remplir nos missions premières qui sont d'éduquer la prochaine génération et de promouvoir l'excellence d'une recherche collective au service de toutes et tous. En formant les adultes de demain, nous pouvons transformer nos sociétés pour qu'elles deviennent plus sûres, plus égalitaires et plus stables sur le plan environnemental, économique, social et culturel.

Nous énumérons ci-dessous six enjeux prioritaires pour l'UNIL, dont 5 enjeux sociétaux plus larges et 1 institutionnel. Ces enjeux feront l'objet d'une approche collective interdisciplinaire et d'une communication moderne et efficiente. Notre succès passe également par un maintien de relations privilégiées avec nos institutions sanitaires universitaires, comme le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et UNISANTÉ, avec le Triangle Azur, avec l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) et avec l'ensemble des autres établissements académiques romands, suisses et internationaux.

SIX ENJEUX PRIORITAIRES POUR L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

A. CINQ GRANDS ENJEUX SOCIÉTAUX

1. **L'UNIL et la transition écologique**
2. **Diversité, égalité et inclusion**
3. **Le renforcement continu de la place,
de l'image et de l'impact des sciences**
4. **L'UNIL et la santé**
5. **L'UNIL et les technologiques numériques**

B. UN ENJEU INSTITUTIONNEL

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

1

L'UNIL ET LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

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


Ces menaces et conséquences font partie des questions fondamentales traditionnellement traitées par les chercheur·e·s de l'UNIL. Grâce à ses compétences, l'UNIL adopte une vision forte de la durabilité qui implique de maintenir l'impact des activités humaines dans les limites écologiques de la planète, tout en assurant les besoins fondamentaux et le bien-être de toutes et tous, et en favorisant l'équité dans toutes ses dimensions. Il s'agit d'une approche collective, systémique et interdisciplinaire visant à offrir à toutes et tous une vie de qualité tout en respectant les limites planétaires.

Depuis plus de 10 ans, l'UNIL a mis la durabilité au cœur de ses préoccupations et a acquis une position

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

l'alimentation, la mobilité des chercheuses et chercheurs, la gestion du parc informatique, la gestion des avoirs financiers, etc.

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

- 
1. Rester leader de la durabilité
 2. Encourager la transition écologique dans la recherche, l'enseignement & sur le campus
 3. Intégrer la durabilité dans tous les processus

2

DIVERSITÉ, ÉGALITÉ ET INCLUSION

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

L'enjeu est donc de garantir que chacune et chacun trouve à l'université un cadre de vie respectueux de la personnalité et propice à l'épanouissement. Pour assurer une meilleure inclusion, l'UNIL entend poursuivre la lutte contre toute forme de discrimination et de comportements inadéquats, donner la parole aux minorités et être à l'écoute de leurs besoins, mais aussi cultiver le sentiment d'appartenance.

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

de vulnérabilité, est un enjeu majeur pour favoriser l'éclosion et l'épanouissement de chaque talent. Cela passe par un renforcement de la politique en matière d'égalité des chances, de soutien aux études et aux carrières académiques, administratives et techniques, en collaboration avec les facultés et les services concernés.



1. Garantir l'inclusion
2. Lutter contre les inégalités et discriminations
3. Poursuivre une transformation culturelle

3

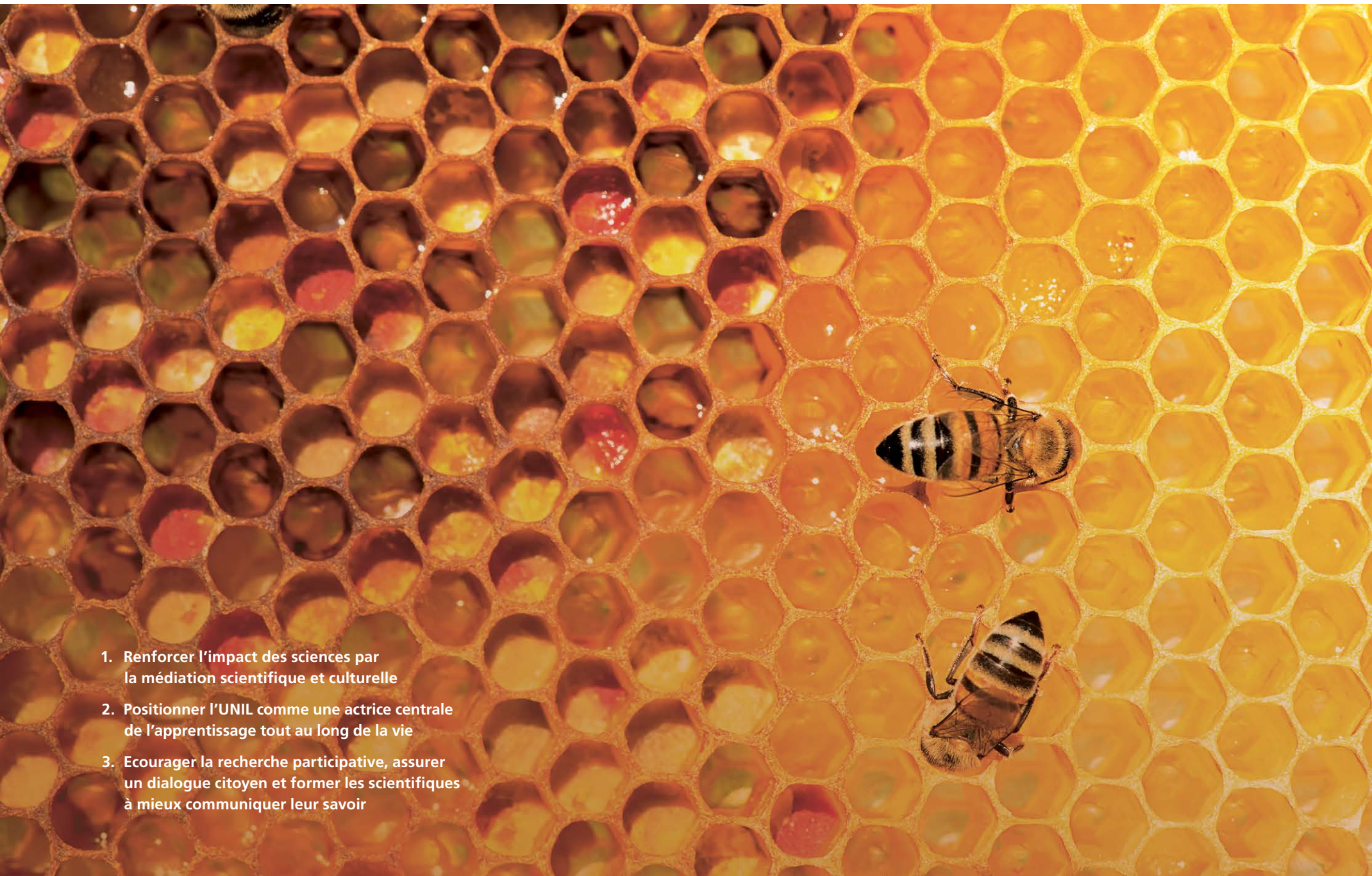
LE RENFORCEMENT CONTINU DE LA PLACE, DE L'IMAGE ET DE L'IMPACT DES SCIENCES

Essentielles au développement des sociétés démocratiques et au maintien d'une tradition humaniste, les sciences sont confrontées au risque croissant de voir leur place remise en cause et leur impact minimisé. Un des enjeux majeurs des prochaines années sera donc de renforcer le rôle de l'UNIL en montrant qu'elle constitue un espace incontournable pour la transmission du savoir, le développement de l'innovation scientifique, pour le soutien aux transformations sociales et pour la défense de l'esprit critique et du dialogue. Les universités, qui produisent les savoirs de demain, sont par excellence les creusets de l'innovation. Forte de ses recherches de pointe en sciences humaines et sociales et en sciences de la vie et de la nature, l'UNIL est en mesure de répondre aux nombreux défis adressés aux scientifiques. Pour cela, il est important qu'elle s'engage à soutenir l'élaboration et la transmission de méthodes de travail inventives et rigoureuses. Renforcer l'impact des sciences passe, entre autres, par l'invention de nouvelles manières de les construire.

La recherche-action, la recherche participative, la recherche créative sont autant d'approches émergentes qui permettent de produire des connaissances tout en agissant concrètement pour transformer nos manières de vivre et de penser.

En se positionnant comme une actrice majeure du développement et de la diffusion de l'esprit scientifique, l'UNIL entend répondre avec force à la désinformation qui affecte aujourd'hui le débat public d'une manière récurrente. Pour ce faire, elle se donne pour premier objectif de continuer à offrir à ses membres toutes les conditions nécessaires à des débats intellectuels libres et argumentés. L'UNIL souhaite donc s'engager de manière toujours plus affirmée dans la promotion du dialogue citoyen. L'accroissement des actions de médiation scientifique et culturelle ira de pair avec une visibilité plus forte accordée aux arts, aux sports et à la culture, qui sont souvent méconnus comme objets de recherche et d'études universitaires. Le renforcement des liens avec les médias, partenaires

majeurs de la diffusion des savoirs critiques, ira de pair avec une impulsion nouvelle donnée à la philanthropie, qui invitera les acteurs socio-économiques qui le souhaitent à s'engager de manière pérenne dans le soutien à la création et à la transmission des savoirs scientifiques vers le plus grand nombre.



1. Renforcer l'impact des sciences par la médiation scientifique et culturelle
2. Positionner l'UNIL comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie
3. Encourager la recherche participative, assurer un dialogue citoyen et former les scientifiques à mieux communiquer leur savoir

4

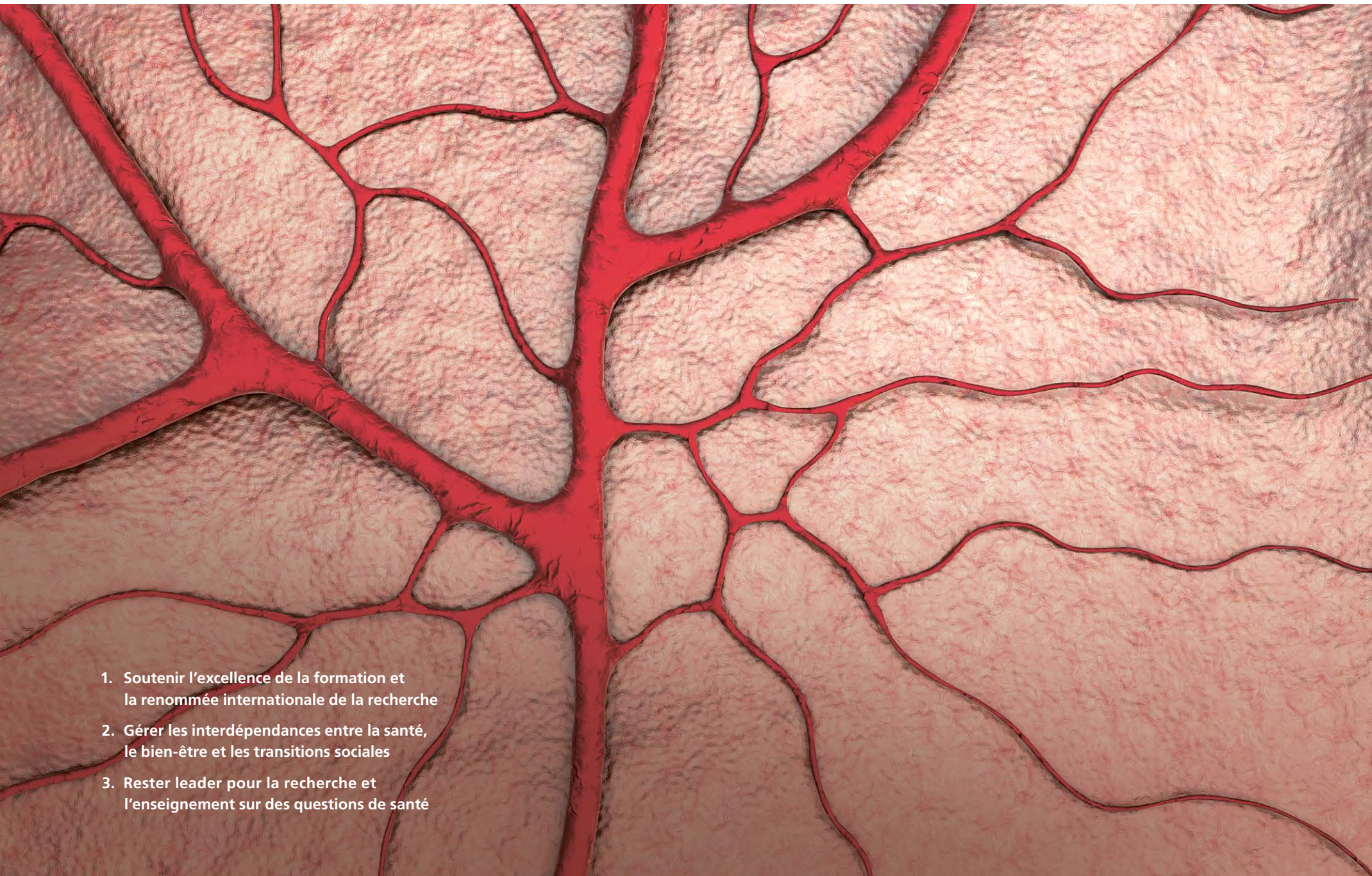
L'UNIL ET LA SANTÉ

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

Un engagement de longue date fait de l'UNIL une actrice académique forte et reconnue pour répondre à ces défis. Ainsi, au plan de l'enseignement, l'UNIL est pionnière au niveau suisse dans l'académisation des professions soignantes, la formation aux pratiques

infirmières avancées et l'adaptation de la formation médicale aux besoins des systèmes de santé. Au plan de la recherche, grâce à l'interaction étroite de sa Faculté de biologie et médecine avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) et avec UNISANTÉ, l'UNIL occupe une place prépondérante dans de multiples domaines, en particulier dans des axes prioritaires tels que l'oncologie, les neurosciences, l'immunologie, l'infectiologie, la médecine de précision, la santé publique et communautaire, ou l'intégration de technologies innovantes en médecine. L'expertise de l'UNIL en matière de santé se décline également grâce à ses autres facultés dans des domaines comme le droit du vivant, la bioéthique, la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, l'économie et le sport. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs fourni maintes occasions d'illustrer la grande valeur et l'apport déterminant de ces multiples compétences, dont la Direction entend continuer à soutenir le développement et le rayonnement. La pandémie a aussi illustré une interdépendance étroite entre la santé et d'autres grands enjeux évoqués ici. Aussi ces interactions sont-elles patentées dans les grandes transitions sociales (on peut citer ici l'importance du bien-être au travail et durant

les études, ou les questions diversité, égalité et inclusion), et deviennent-elles de plus en plus évidentes en matière de transition écologique. La Direction affirme sa volonté d'encourager l'acquisition et la transmission de savoirs aux interfaces de ces grands enjeux.



1. Soutenir l'excellence de la formation et la renommée internationale de la recherche
2. Gérer les interdépendances entre la santé, le bien-être et les transitions sociales
3. Rester leader pour la recherche et l'enseignement sur des questions de santé

5

L'UNIL ET LES TECHNOLOGIQUES NUMÉRIQUES

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

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

les effets sur les inégalités et le bien-être des personnes travaillant et étudiant à l'UNIL.

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

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

poursuivre, de manière réflexive et critique, le développement de tels modèles.

- 
1. Saisir les opportunités du numérique
 2. Surveiller l'impact négatif des technologies
 3. S'équiper et former aux dernières avancées

6

REPENSER L'ENSEIGNEMENT, LA RECHERCHE, LES CARRIÈRES À L'UNIL ET LES RELATIONS INTERINSTITUTIONNELLES DANS UN MONDE (POST) COVID

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

ENSEIGNEMENT

Durant la crise liée à la pandémie de COVID-19, toujours en cours au moment où ces lignes sont écrites, l'UNIL a réussi à remplir sa mission d'enseignement malgré la survenue soudaine de conditions

extraordinairement contraignantes et évolutives. La communauté universitaire a traversé ces difficultés exceptionnelles en faisant preuve de ses capacités d'adaptation et d'innovation en matière d'enseignement et d'apprentissage. Il convient désormais pour elle de tirer profit de ce qu'elle a testé, mis en œuvre et appris à cette occasion.

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

collaborative et la transmission de savoirs. L'enjeu est dès lors de s'engager dans la période post-pandémique en veillant à concilier d'une part l'innovation requise pour continuer à améliorer l'expérience d'apprentissage et l'adapter aux exigences du futur, et d'autre part le renforcement des valeurs mises à mal pendant la crise. Ainsi, l'UNIL travaillera à intégrer à long terme les outils numériques mobilisés depuis mars 2020, sous condition qu'ils contribuent à des intentions pédagogiques. Dans le même temps, l'UNIL encouragera la reprise des liens communautaires comme étant constitutifs du développement personnel de ses étudiant-e-s, tout comme les activités associatives, culturelles et sportives. Elle le fera en privilégiant la solidarité, en tant que valeur fondamentale de la communauté universitaire et de la société en général.

Mentionnons encore que les tensions engendrées par la pandémie ont mis à l'épreuve la constitution des savoirs scientifiques et leur place dans la société.



1. Repenser l'enseignement, la recherche et le développement des carrières
2. Accompagner l'évolution de la société
3. Unifier la communauté autour du même projet d'excellence collective

Ces circonstances renforcent l'importance, pour l'enseignement supérieur, d'être étroitement lié à la recherche et d'encourager l'ouverture, la distance critique, la rigueur et l'intégrité.

RECHERCHE

La pandémie et ses conséquences ont déjà et vont encore mobiliser intensément les chercheur-e-s de l'UNIL, dont le rôle dans la compréhension et l'accompagnement des transformations accélérées des sciences et des sociétés est appelé à devenir de plus en plus central. Qu'il s'agisse de prendre part aux *task forces* actives face aux défis médicaux, biologiques et climatiques des prochaines décennies, de renforcer en continu les cadres de la pensée juridique et de l'action sociale et politique, d'offrir un éclairage historique, théorique et éthique sur les questions contemporaines, de soutenir les mutations de l'économie ou de s'engager toujours davantage dans la promotion des échanges linguistiques, de la culture et du patrimoine, l'UNIL sait démontrer la puissance stratégique de prédiction que lui apportent ses nombreuses facultés et ses centres interdisciplinaires très dynamiques. Mais la crise a aussi mis au jour de réelles difficultés. Au plus fort de la pandémie, certaines recherches ont été mises à l'arrêt tandis que d'autres ont connu une accélération inouïe, en particulier dans le domaine fondamental de la santé, tout en soulevant l'incompréhension, voire les critiques d'une part du public.

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

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

Collaborant étroitement avec l'EPFL, le Triangle Azur et incluant le CHUV et UNISANTÉ, l'UNIL bénéficie d'ores et déjà du rayonnement international d'une université interdisciplinaire de pointe. Il sera essentiel de préserver cette diversité originale et d'en renforcer la cohésion en soutenant les dialogues interdisciplinaires des chercheur-e-s. En outre, une attention équitable doit continuer à être donnée aux modes de production et de diffusion des données et des résultats

de la recherche. Des sciences naturelles aux humanités, chaque domaine scientifique a ses spécificités et demande à être évalué et reconnu selon des procédures bien adaptées. Il s'agit d'un enjeu d'autant plus important que l'UNIL est porteuse d'une politique de réflexion et d'action en matière d'innovation numérique et de science ouverte, une transition majeure qu'il faut prendre le temps de penser pour qu'elle soit à l'avantage de toutes et tous.

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

les chercheur-e-s qui le souhaitent à expérimenter des manières innovantes et responsables de produire et de diffuser les savoirs.

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

CARRIÈRES

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

La situation sanitaire et sociale passée, ainsi que les limites mises à la recherche helvétique par l'Union européenne induisent un risque accru d'inégalités pour les jeunes chercheur-e-s en matière de carrières et de financements de projets. Les conditions du travail scientifique se sont, au moins ponctuellement, dégradées, favorisant le repli sur soi, le découragement, voire

la conflictualité. Or la recherche fondamentale produit des connaissances scientifiques irremplaçables pour relever les défis auxquels nous sommes confronté-e-s et ainsi construire une société équitable et durable. L'excellence collective est donc une stratégie qui se décline aussi en termes de carrières, le succès des chercheur-e-s actuel-les et futur-e-s devant être encouragé de manière concrète.

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

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

RELATIONS INTERINSTITUTIONNELLES

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

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

L'UNIL et l'EPFL ont aussi le privilège de partager le même territoire pour leur campus principal, ce qui renforce leur destin commun d'acteurs scientifiques majeurs au niveau international. L'UNIL pour sa part a développé de nouvelles compétences en sciences de la vie et en sciences humaines et sociales, et installé des plateformes techniques à la disposition de l'ensemble des chercheur-e-s de la place lausannoise.

Plusieurs centres ont été créés ou sont en cours de création (par exemple le Centre d'Humanités Digitales, E4S, CLIMACT, LIMNA, CASA, la Trust Valley ou le Centre d'Imagerie Dubochet). Ces collaborations fructueuses (tant au niveau scientifique qu'opérationnel) entre les deux institutions seront valorisées, reconnues et renforcées.

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

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

PERSPECTIVES

La Direction a identifié les enjeux précités pour donner un cap au développement de l'UNIL tout en la positionnant clairement face aux besoins de la société. Elle a ensuite appliqué une approche ascendante en se tournant vers son expertise interne et en invitant des groupes consultatifs d'expert-e-s issus de sa communauté à découvrir ces idées, à les tester et à les enrichir de leurs retours. Les résultats de ces échanges fructueux ont ensuite été confrontés à la réalité des facultés, puis structurés en objectifs et mesures en étroite collaboration avec les doyen-ne-s de l'UNIL et les services centraux de l'université. Enfin, la Direction a soumis ses travaux au Conseil de l'Université au terme d'un travail préalable intense avec une commission dédiée de celui-ci. C'est sur cette base, profondément collaborative et à l'écoute des vécus et des expériences de terrain, qu'elle a rédigé le présent document. De cette manière, la Direction espère faciliter l'appropriation de son Plan d'intentions par l'ensemble de la communauté UNIL, qu'elle encourage vivement à utiliser ses connaissances pour faire progresser la société. Elle affirme ici sa volonté d'inciter ses étudiant-e-s, tout son personnel et ses alumni à réfléchir collectivement à la manière dont leurs recherches, leurs études et leurs vies professionnelles profiteront à leur région, au monde et à l'humanité. Elle souhaite leur apporter son soutien ainsi que les ressources nécessaires pour y parvenir en interaction avec tous ses partenaires régionaux et internationaux, à commencer par les institutions qui donnent son dynamisme à la place scientifique lausannoise et à l'arc lémanique. De cette manière, l'UNIL pourra insuffler le changement, contribuer au progrès

de la société et relever de manière fédératrice les défis d'aujourd'hui et de demain, le tout dans le respect des valeurs formulées dans sa Charte (qui figure pour rappel en annexe).

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



Frédéric Herman, Recteur



PLAN D'INTENTIONS: 19 OBJECTIFS PRIORITAIRES

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

AXE 1 ENSEIGNEMENT

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

AXE 2 RECHERCHE

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

AXE 3 LIENS AVEC LA SOCIÉTÉ

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

AXE 4 DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

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

AXE 1

ENSEIGNEMENT

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

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

1.1 ENRICHIR L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PAR UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVANTE DE L'ENSEIGNEMENT

A) OBJECTIF

L'UNIL a une longue tradition d'encouragement à l'innovation pédagogique. La Direction tient à poursuivre cet effort justifié par l'évolution tant des objectifs de formation que des concepts et outils. D'une part, la

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

B) MESURES

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

La pandémie de COVID-19 a accéléré le développement de solutions nouvelles et l'acquisition d'une infrastructure répondant aux exigences de l'enseignement en ligne que constituent, par exemple : la captation, la diffusion et l'enregistrement de cours ; la production de ressources vidéos ; le recours à divers outils d'interactions à distance ; la réalisation d'examens en ligne. Cela a permis à l'ensemble des membres de la communauté universitaire d'acquérir une expérience dans l'utilisation de ces ressources et d'en découvrir le potentiel en termes d'innovation pédagogique, de flexibilisation de l'apprentissage, d'intégration de personnes avec diverses difficultés d'apprentissage ainsi que de réponse à des problèmes logistiques. Toutefois, dans le même temps, le recours forcé et généralisé à ces technologies dans des circonstances souvent insatisfaisantes a suscité des réactions de lassitude, de méfiance, voire de rejet. Ainsi, les problèmes engendrés par le manque de contacts en situation pandémique ont démontré l'importance des liens

interpersonnels pour l'enseignement et font craindre que la disponibilité de ressources en ligne ne contribue à terme à l'adoption d'habitudes qui pourraient être préjudiciables à la formation universitaire et au développement personnel.

La Direction compte susciter une large réflexion dans toute la communauté universitaire sur la manière d'intégrer de façon équilibrée des composantes en ligne à l'enseignement présentiel – dont l'importance doit être affirmée – sous condition de plus-value pour la pédagogie et l'expérience d'apprentissage.

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

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

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

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

Considérant que les modalités d'évaluation conditionnent en partie le processus d'apprentissage, l'UNIL a entrepris depuis plusieurs années diverses actions pour en analyser la qualité, pour la promouvoir et pour

former les évaluateur-trice-s. Si la pandémie a entravé ces travaux et interrompu le projet d'anonymisation des épreuves écrites, elle a aussi imposé le recours à de nouvelles modalités d'évaluations en ligne.

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

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

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

1.2 **PROMOUVOIR L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES REQUISES PAR DES ENJEUX DE SOCIÉTÉ**

A) OBJECTIF

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

enjeux, et des besoins qui en découlent sur le marché de l'emploi.

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

B) MESURES

1.2.1 **Favoriser le développement de compétences numériques**

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

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

1.2.2

Préparer les étudiant-e-s à contribuer à une transition écologique et les accompagner dans cette démarche

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

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

Finalement, différents événements, rencontres et expositions seront mis sur pied, et un soutien aux associations d'étudiant-e-s actives dans la durabilité sera mis en place dans l'esprit de la mesure 1.3.2 et selon les modalités définies pour les objectifs 3.1 et 3.3 ci-dessous.

1.3

AFFERMIR LES LIENS COMMUNAUTAIRES AU SERVICE DE LA FORMATION

A) OBJECTIF

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

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

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

B) MESURES

1.3.1

Encourager la construction collective et interdisciplinaire des savoirs

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

1.3.2

Valoriser les engagements d'entraide et de solidarité

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

et parrainage, qu'il y a lieu de continuer à développer et encourager.

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

1.4 POURUIVRE UNE POLITIQUE INCLUSIVE D'ACCÈS ET DE RÉUSSITE AUX FORMATIONS UNIVERSITAIRES

A) OBJECTIF

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

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

B) MESURES

1.4.1 Renforcer les dispositifs destinés aux étudiant-e-s avec des besoins particuliers

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

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

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

1.4.2 Renforcer les compétences en pédagogie inclusive

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

La Direction compte sensibiliser les enseignant-e-s aux enjeux de la diversité, et mobiliser les expertises requises – internes et, au besoin, externes – pour

mettre à leur disposition des formations et des outils qui leur permettent de les prendre en compte et d'y sensibiliser à leur tour les étudiant-e-s.

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

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

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

AXE 2

RECHERCHE

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

2.1 RENFORCER LE SOUTIEN AUX CHERCHEUR·E·S AU SEIN DE L'UNIL

A) OBJECTIF

Les métiers de la recherche ne cessent d'augmenter en complexité, exigeant de leurs professionnel·le·s des compétences de plus en plus étendues pour maîtriser les enjeux technologiques, financiers, éthiques, juridiques, etc. des projets. Chercheures et chercheurs attendent donc légitimement un véritable soutien de leur université dans tous les aspects de leur travail. Jusqu'en 2021, l'UNIL était la seule université suisse dépourvue d'un organe central intégralement dédié à l'accompagnement des chercheur·e·s, alors qu'elle se singularise par la présence originale de nombreuses personnes-ressources dans les facultés et les centres de

recherche. La précédente Direction avait lancé l'idée de doter l'UNIL d'un Service de la recherche. La présente choisit de poursuivre en ouvrant ce nouveau service et en lui confiant des missions spécifiques. Elle innove aussi en dotant l'université d'une nouvelle organisation de la recherche : il s'agit de favoriser les interactions entre les chercheur·e·s et les personnes qui les soutiennent et de renforcer l'action de ces dernières dans le domaine incontournable des outils numériques et de la gestion des données. Dans cette nouvelle culture de service, une attention particulière doit être portée aux jeunes chercheur·e·s, qui ont des besoins spécifiques. Pour être efficace, le soutien à la recherche de l'UNIL implique aussi la création de nouveaux dispositifs internes d'information et d'incitation à la recherche.

B) MESURES

2.1.1 Mettre en œuvre une nouvelle organisation de la recherche

Cette mesure se réalise en trois actions complémentaires. Le Service de la recherche, inauguré en septembre 2021, doit devenir rapidement un point d'accès crucial pour orienter, trouver des solutions et faire circuler l'information sur les ressources et les évolutions

de la recherche. Pour ce faire, il est doté de missions clairement définies, telles que : le développement de plateformes d'information sur le montage et la gestion de projets ; l'aide personnalisée à la recherche de fonds externes ; les questions liées à la science ouverte et au numérique ; l'aide aux questions générales sur les aspects juridiques et éthiques des projets ; l'aide à la gestion financière générale des projets, etc. Les aspects scientifiques propres aux disciplines et l'aide à la rédaction des projets demeurent les prérogatives des facultés. Cette répartition initiale, qui vise à renforcer la culture d'une recherche de qualité au sein de l'Université, pourra évoluer en fonction des besoins.

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

en les tournant explicitement vers les besoins des chercheur-e-s.

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

2.1.2 Promouvoir en continu le soutien aux jeunes chercheur-e-s

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

Un volet spécifique de la mesure, que le Graduate Campus est chargé de mettre en œuvre en concertation avec les écoles et facultés, concernera l'offre de formations et de conseils par ce dernier. Elle sera enrichie, y compris par les formations continues proposées aux directeur-trice-s de recherche. Seront aussi renforcées les campagnes d'information et les conseils personnalisés afin de sensibiliser les jeunes chercheur-e-s à la diversité des formes d'emploi qui

leur sont offertes en dehors du monde académique. L'ambition est de rendre attractive, aux yeux des acteur-trice-s politiques et économiques, la pluralité des compétences professionnelles que maîtrisent les doctorant-e-s et docteur-e-s.

2.1.3 Renforcer les dispositifs d'incitation à la recherche

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

2.2 AIDER LES CHERCHEUR-E-S DE L'UNIL À FAIRE UNE RECHERCHE DE QUALITÉ POUR ÉCLAIRER LES ENJEUX COMPLEXES DU MONDE

A) OBJECTIF

L'expansion mondiale de la pandémie et les profonds bouleversements qu'elle a entraînés depuis 2020 ont suscité une mobilisation scientifique sans précédent. Des domaines de recherche dans lesquels l'UNIL s'est depuis longtemps imposée, comme par exemple la santé, la durabilité, la cybersécurité, les systèmes économiques et financiers ou encore les révolutions sociales et culturelles liées au numérique, ont été

renouvelés de fond en comble. Dans le même temps, la science, en tant qu'activité fondée sur des protocoles précis, a été la cible de remises en cause qui, pour être minoritaires, n'en ont pas moins connu une inquiétante diffusion.

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

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

B) MESURES

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

Face à une compétition mondialisée et de plus en plus âpre des hautes écoles entre elles, la Direction

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

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

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

La Direction précédente a doté l'UNIL d'une ambitieuse Stratégie *Open Science* et d'infrastructures

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

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

avec d'autres hautes écoles, est une priorité pour les disciplines où ce type de publication a une influence majeure sur les carrières académiques des chercheur-e-s à tout stade de leur carrière.

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

2.2.3 **Repenser le temps de la recherche**

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

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

Cette mesure, proposée au Conseil de l'UNIL, prendra la forme d'une consultation qualitative des différents corps qui composent l'Université et enquêtera sur les différentes pratiques du temps de la recherche en usage à Lausanne. Ses résultats seront utilisés pour proposer diverses formes possibles de « soutiens temps recherche » à l'UNIL. Ils serviront également à évaluer la pertinence de lancer des travaux scientifiques interdisciplinaires sur l'impact de l'accélération générale des sciences, un domaine de recherche prometteur. Selon les réponses récoltées, les « soutiens temps recherche » seront des actions adaptées pour différents publics cibles : les facultés et centres (par exemple, l'évolution des cahiers des charges pour les personnes du domaine administratif et technique désireuses de travailler avec les chercheur-e-s); le personnel de soutien à la recherche (par exemple, formations continues en gestion du temps et gestion d'équipe); la relève (par exemple en favorisant des postes doctoraux et postdoctoraux à temps plein et sur des durées longues, en faisant évoluer les pratiques facultaires, compte tenu de leurs contraintes); l'ensemble des chercheur-e-s (par exemple, un changement institutionnel dans le rythme des temps accordés spécifiquement pour la recherche, l'UNIL étant l'Université de Suisse où la périodicité de ces temps est la plus basse).

2.3 S'ENGAGER EN FAVEUR D'UNE RECHERCHE ANCRÉE DANS SON TERRITOIRE ET OUVERTE AU MONDE

A) OBJECTIF

Depuis l'été 2021, les universités suisses sont confrontées à la fragilisation des relations entre le pays et l'Union européenne. Ceci a un impact majeur sur le rayonnement international de leur réputation

scientifique. Les mesures de remplacement pour pallier l'arrêt des financements de l'*European Research Council* (ERC) ne sauraient en effet remplacer l'accès au plus grand marché mondial de la recherche, ni les collaborations fructueuses que les chercheur-e-s de l'UNIL ont nouées avec leurs collègues des pays voisins. La Direction considère que cette situation internationale préoccupante sera l'un des enjeux les plus importants pour l'UNIL ces prochaines années. Son objectif est de mobiliser des moyens accrus pour promouvoir une véritable politique de dialogue et d'échange. Elle permettra de renforcer l'ancrage de l'UNIL dans son territoire et de consolider son rayonnement international par des actions d'ouverture et de partenariat. Cet objectif sera réalisé à travers trois mesures : le renforcement de l'ancrage territorial de l'UNIL par le développement de dynamiques d'innovation partagées au sein du Canton et de la Suisse; la mise en œuvre d'une politique proactive d'ouverture et d'attractivité internationale; la valorisation des atouts recherche de l'UNIL dans l'espace public (cf. infra 3. Lien avec la société)

B) MESURES

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

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

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

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

Le troisième volet de la mesure est la conception et le lancement d'une Maison du savoir vivant (intitulé provisoire). Il permettra de rapprocher sur le campus de Dorigny les chercheur-e-s de l'UNIL porteur-euse-s de projets de recherche innovants, les entités et services qui les soutiennent et leurs partenaires externes, en leur offrant des facilités pour travailler ensemble (espaces d'accueil, fonds de financement de projets). La Maison ambitionne de devenir un lieu emblématique où se montrera en action la recherche de l'UNIL dans toute sa diversité. Elle réservera une place privilégiée aux jeunes chercheur-e-s suisses et internationaux

intéressés, qu'elle pourra accueillir dans le cadre de (post)doctorats intégrant les nouvelles méthodologies de recherche promues dans le cadre de cette mesure.

2.3.2

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

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

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

Le second volet est le lancement d'une réflexion sur l'ouverture d'un Institut d'études avancées. Tout en favorisant la liberté académique par une sélection ouverte à toutes les disciplines, à tous les types de recherche et à tous les stades de carrière, cet institut accueillera en particulier des chercheur-e-s de provenance internationale travaillant dans des domaines émergents et/ou dans des pays moins dotés en ressources. Un soutien spécifique sera donné aux

mobilités courtes (1 à 3 mois) de (jeunes) chercheur-e-s d'excellence, venus notamment des pays du Sud. À ces résidences s'ajoutera un programme UNIL dédié à l'invitation de professeur-e-s/chercheur-e-s de provenance internationale. Son organisation sera confiée à l'Institut d'études avancées et les candidatures apportées par les facultés. De manière générale, les activités attendues des chercheur-e-s invitées seront de participer aux enseignements des facultés, d'y développer des recherches en collaboration avec les membres de l'UNIL et de présenter leurs travaux au grand public à l'occasion de manifestations sciences-cité.

AXE 3

LIENS AVEC LA SOCIÉTÉ

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

3.1 CONTRIBUER, SOUTENIR ET STIMULER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

A) OBJECTIF

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

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

B) MESURES

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

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

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

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

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

Ainsi, la Direction entend fédérer les entités publiques ou privées qui le souhaiteront et qui partageront ses objectifs pour former une alliance régionale à même de contribuer à la décarbonisation de la région. L'UNIL mettra à disposition de ses partenaires les compétences de sa communauté scientifique, quitte à en renforcer ses ressources si nécessaire.

3.2 POSITIONNER L'UNIL COMME UNE ACTRICE CENTRALE DU LIFELONG LEARNING

A) OBJECTIF

Le développement de la vie intellectuelle et la diffusion de culture, tout comme la transmission des connaissances et de la recherche dans ses domaines de compétences font partie des missions de l'UNIL au sens de l'art. 2 LUL. L'UNIL entend donc se positionner comme une actrice centrale de l'apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*). S'engager et soutenir l'offre de formation à toutes les personnes soucieuses de poursuivre leurs apprentissages constitue un facteur favorable à l'intégration sociale et à la qualité des débats

démocratiques. Dans ce cadre, l'UNIL développera la recherche dans ce domaine et la formation continue qui permettent de contribuer aux efforts de la collectivité pour soutenir le développement professionnel, l'insertion socio-professionnelle et l'employabilité de ses membres dans un environnement qui évolue rapidement (tertiarisation de l'économie, numérisation, croissance des inégalités, etc.).

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

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

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

B) MESURES

3.2.1 Développer le réseau de partenariats en matière de formation continue

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

3.2.2 Renforcer l'offre dans des domaines stratégiques

La Direction souhaite soutenir le développement d'une offre de formation dans des domaines stratégiques pour l'UNIL, le canton et la collectivité plus globalement, comme la transition écologique, le numérique, le

sport, la diversité, l'égalité et la santé. La Direction soutient les Facultés pour les aider à identifier les besoins dans leurs domaines. Elle entend également mettre les compétences et connaissances académiques au service de la société pour l'aider à relever les défis contemporains, tels que les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies.

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

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

3.3 RENDRE ACCESSIBLE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE À TRAVERS LA MÉDIATION

A) OBJECTIF

L'UNIL favorise la compréhension des sciences par la population en développant des projets destinés aux non-spécialistes, qui leur permettent de mieux appréhender et comprendre la démarche scientifique et les

enjeux sociétaux liés. Dans cette optique, elle soutient le développement de partenariats et de collaborations avec la société civile, notamment à travers des appels à projets, ou encore en développant des stratégies de diffusion auprès du grand public des recherches interdisciplinaires et interfacultaires.

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

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

B) MESURES

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 AFFIRMER L'UNIL COMME UNE INTERLOCUTRICE INCONTOURNABLE DU PAYSAGE CULTUREL ROMAND

A) OBJECTIF

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

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

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

B) MESURES

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

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

En participant aux différentes manifestations culturelles publiques existantes en Suisse, l'UNIL a l'intention de mettre ses chercheur-e-s en relation avec la société civile et d'apporter sa contribution scientifique aux projets et programmations des partenaires culturels. L'UNIL partagera également ses expertises scientifiques et méthodologiques avec les professionnel-le-s du secteur culturel, puisqu'elle crée un Observatoire romand

de la culture en partenariat avec les hautes écoles, les cantons et les villes romandes. Les pratiques et politiques culturelles en tant qu'objets de recherche permettront de fournir des données et des analyses aux professionnel-le-s du domaine (élu-e-s, services publics, écoles, acteur-trice-s culturels).

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

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

Tout au long de l'année, La Grange offre une programmation artistique et théâtrale axée principalement sur des collaborations inédites entre arts et sciences. Des performances, rencontres et événements seront aussi organisés régulièrement dans les auditoriums et salles du campus en collaboration avec des partenaires culturels (théâtres, musées, festivals). Des expositions seront présentées dans plusieurs bâtiments de l'UNIL pour valoriser une programmation d'un partenaire culturel romand ou pour mettre en lumière certains projets de

recherche de la communauté scientifique. Enfin, une présentation des programmes des institutions culturelles sera organisée au moins deux fois par an sur le campus pour la communauté UNIL.

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

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

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

Elle entend stimuler et favoriser les collaborations entre chercheur·e·s, artistes et citoyen·ne·s: la recherche-création est au cœur du projet. Les productions estampillées « La Grange – UNIL » seront diffusées en Suisse et en Europe. Par ailleurs, un guide méthodologique des projets et processus arts/sciences sera constitué et les résultats partagés avec les autres universités et acteur·trice·s culturels intéressés. Une plateforme collaborative en ligne sur les processus arts/sciences sera

développée. Enfin, l'UNIL co-construira ou contribuera à des événements et manifestations arts/sciences en étroite collaboration avec différents partenaires culturels en Suisse et en Europe.

AXE 4

DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

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

4.1 OFFRIR AUX CHERCHEUR·E·S ET COLLABORATEUR·TRICE·S DE L'UNIL LES CONDITIONS D'UN PARCOURS PROFESSIONNEL DYNAMIQUE ET SEREIN

A) OBJECTIF

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

veillant à ce que l'égalité des chances soit l'affaire de toutes et tous.

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

B) MESURES

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

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

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

une mesure déclinée en quatre volets :

- * offrir à la relève de meilleures conditions de travail : la Direction donnera ainsi mission aux Facultés, au Graduate Campus et au Service des ressources humaines de travailler pour maintenir un taux d'enseignement compatible avec la réalisation d'un projet de thèse tout en tenant compte des spécificités facultaires. Pour améliorer les conditions faites aux assistant-e-s diplômé-e-s, la Direction travaillera à limiter les engagements à des taux subis inférieurs à 80% et visera un taux d'engagement de 100%. Des mesures similaires seront prises pour les autres composantes du corps intermédiaire.
- * proposer davantage de perspectives professionnelles à long terme : 1) pour offrir plus de diversité dans les options de carrières UNIL, la Direction collaborera avec les décanats afin de créer des postes de personnel administratif et technique de soutien à la recherche, tout en veillant à la transparence des procédures d'engagement. 2) Au niveau professoral, la Direction privilégiera systématiquement l'ouverture de postes de professeur-e-s qui offrent une possibilité de titularisation (pré-titularisation conditionnelle).
- * élargir le champ des débouchés professionnels aux scientifiques formés à l'UNIL : la Direction réfléchira à la manière de donner aux doctorant-e-s la possibilité d'aménager leur travail de doctorat en cours afin qu'elles et ils puissent se dédier à l'acquisition de compétences complémentaires à leur formation académique. De plus, elle mobilisera les acteur-trice-s déjà engagés sur les questions des carrières à l'UNIL (notamment le Graduate campus, le Service d'orientation et carrières et le HUB entrepreneuriat et innovation) pour développer un accompagnement en matière de préparation de carrière et valoriser la formation universitaire dans l'écosystème local (employeur, économie, politique, etc.). Ces mesures s'accompagneront

d'une sensibilisation des directeur-trice-s de thèse à ces questions.

- * s'engager auprès des instances académiques et politiques cantonales et fédérales pour faire valoir la nécessité d'améliorer les perspectives de carrière des jeunes chercheur-e-s.

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

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

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

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

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

de manière à favoriser au plus vite le développement de leur identité scientifique et leur futur professionnel.

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

Convaincue que la diversité contribue de manière significative à la bonne réalisation de ses missions, la Direction entend garantir la qualité de tous les recrutements, tant du personnel académique que du personnel administratif et technique. Sur le plan de l'équilibre femme-homme dans les recrutements académiques, le taux de femmes recrutées sur des postes de rang professoral à l'UNIL en 2021 s'est élevé à 39,6% (40 femmes et 61 hommes), même si ce pourcentage varie fortement dans les sept facultés. Sur le plan des recrutements académiques non-professoraux et du personnel administratif et technique, les taux de femmes engagées augmentent. Ils se situent autour de 50%. La représentation féminine a également significativement augmenté dans les postes de gouvernance académique (c.à.d. décanats et Direction). La Direction se fixe comme nouvel objectif de tendre dans chaque Faculté vers un pourcentage de 60% de recrutement de professeures du sexe sous-représenté, ce afin de tendre vers la parité dans un délai d'environ 5 à 10 ans. En matière de recrutement, la Direction :

- * s'assurera de l'application par les facultés et les services des recommandations existantes (DORA, swissuniversities) pour garantir l'égalité des chances dans les recrutements, les promotions, les stabilisations et l'accès aux postes de cadres et assurer une représentation équilibrée entre femmes et hommes,
- * encouragera une représentation au plus près possible de la parité dans les commissions de planifications académiques et les commissions de nomination,

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

4.2 INSCRIRE LES PRINCIPES D'ÉGALITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS LE QUOTIDIEN DE TOUTES ET TOUS LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

A) OBJECTIF

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

joue un rôle dans l'implication de chaque personne au quotidien, la Direction veillera à valoriser les réalisations individuelles et collectives des membres de sa communauté.

B) MESURES

4.2.1

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

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

- * réformer en profondeur l'actuelle plateforme HELP UNIL en clarifiant les procédures et en y mobilisant des compétences pluridisciplinaires (juridiques, psychologiques, sociales, etc.), de manière à améliorer l'accueil, l'écoute, l'identification des besoins des personnes et la mise en œuvre de mesures adaptées, pour qu'aucune situation inacceptable ne reste sans conséquence.
- * commanditer auprès d'un prestataire indépendant une enquête, répétée à intervalle régulier, sur la manière dont les membres de la communauté UNIL perçoivent leurs conditions de travail, d'études et de vie sur le campus. Ce suivi permettra de quantifier les progrès et de procéder aux ajustements qui s'avèreraient nécessaires.
- * proposer une formation ciblée à l'attention de tout le personnel ainsi que des étudiant-e-s, obligatoire pour les cadres gérant du personnel – académiques et administratifs (nouvelles et nouveaux arrivés d'abord, puis personnel en place) – compte tenu qu'il est essentiel de prévenir l'émergence de situations inacceptables.

- * sensibiliser les membres de la communauté UNIL à ces questions et faire la promotion d'une université inclusive en développant une communication récurrente (campagne anti-sexisme, antiracisme, respect des diversités, prise de position institutionnelle, etc.).
- * sensibiliser les étudiant-e-s en s'assurant de la visibilité donnée à l'offre d'enseignements existants à l'UNIL dans le domaine « égalité, diversité, inclusion ».

4.2.2

Adopter des formes de communication administrative inclusives

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

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

4.2.3

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

Si le rapport d'accréditation 2021 de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité relève que la culture du dialogue et de la participation est déjà bien

ancrée à l'UNIL, le défi de la représentation des diversités et celui de la valorisation de la représentation restent entiers. Pour le relever, la Direction propose trois actions :

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

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

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

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

4.3 RAMENER LES IMPACTS DES ACTIVITÉS DE L'UNIL DANS LES LIMITES ÉCOLOGIQUES DE LA PLANÈTE TOUT EN RÉPONDANT À SA MISSION SOCIALE

A) OBJECTIF

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

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

B) MESURES

4.3.1 Fixer des objectifs chiffrés et établir une feuille de route

Pour ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la Terre, un plan de transition sera rédigé, publié et mis en œuvre. Il visera à la réconciliation de la justice environnementale et sociale. Un état des lieux de la situation actuelle de l'UNIL sera effectué, qui permettra, grâce aux compétences scientifiques internes et aux connaissances académiques les

plus récentes, de définir des cibles à 2030, 2039 (fin de la démarche site à 2'000 Watts initiée en 2019) et 2050 pour contenir les activités de l'UNIL dans les limites planétaires tout en répondant à sa mission sociale. Les efforts de réduction des impacts environnementaux de l'UNIL entrepris dans le cadre des deux plans d'intentions précédents, notamment en matière d'énergies, de production et de gestion des déchets, de mobilité pendulaire, d'alimentation, de biodiversité, de mobilité professionnelle, d'impacts des placements financiers, d'achats, et enfin d'utilisation des technologies numériques, des postes de travail et de l'espace en général seront ainsi poursuivis.

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

4.3.2

Mesurer les progrès et diffuser les résultats

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

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

4.4

METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE TECHNOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE DE L'UNIL

A) OBJECTIF

Les développements technologiques rapides (automatisation, numérisation, etc.) transforment profondément nos sociétés, nos valeurs et nos relations à l'autre. Ils sont autant de bouleversements à prendre en compte et d'opportunités à saisir pour développer notre manière d'enseigner, de faire de la recherche et de gérer une institution de formation. Ils interrogent aussi l'archivage et la mise à disposition des données, ainsi que les multiples implications de ces informations. L'UNIL entend tirer parti de l'évolution des technologies, mais aussi en étudier l'impact. Avant tout, il s'agira d'évaluer comment ces développements technologiques transforment l'UNIL, nos pratiques et activités et notre rapport au savoir par trois mesures concrètes :

mise en œuvre d'une gouvernance ; modernisation et renforcement des systèmes informatiques ; application de bonnes pratiques.

B) MESURES

4.4.1

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

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

4.4.2

Modernisation et renforcement du fonctionnement institutionnel lié au numérique

Consciente que les évolutions liées aux développements technologiques sont synonymes d'opportunités qu'il convient de saisir, la Direction de l'UNIL soutiendra le vaste projet TransNUM. Décliné en quatre axes, il permettra de transformer l'univers informatique de l'UNIL en modernisant les systèmes financiers et RH (actualisation et digitalisation des processus du Service financier), le système de gestion des études et des étudiant-e-s (simplification et consolidation de l'outil

actuel), les outils à disposition des chercheur-e-s pour le partage et la valorisation de leurs activités de recherche (développement des outils existants), et finalement les processus administratifs (signature électronique, gestion électronique des documents, etc.).

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

4.4.3

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

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

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

A) OBJECTIF

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

B) MESURES

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

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

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

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

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

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

4.5.3 Développer des partenariats et alliances académiques internationales

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

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

A) OBJECTIF

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

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

B) MESURES

4.6.1 Renforcer les liens avec les médias

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

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

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

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

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

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

4.7 DÉVELOPPER L'ESPRIT ET LES PRATIQUES PHILANTHROPIQUES

A) OBJECTIF

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

B) MESURES

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

La Direction construira l'identité de l'UNIL en matière de philanthropie en assurant sa cohérence avec les objectifs du plan d'intentions, en identifiant les thèmes et projets institutionnels susceptibles de mobiliser des acteur·trice·s philanthropiques, en mettant en valeur la recherche et les enseignements à l'UNIL. Elle mettra à

disposition les outils nécessaires à l'accompagnement des projets philanthropiques (bases de données, outils informatiques de gestion des requêtes, FAQ, etc.).

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

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

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

4.8 MAINTENIR UN CAMPUS VIVANT ET SÛR, ET DES INFRASTRUCTURES DE POINTE

A) OBJECTIF

Fondé il y a un demi-siècle, le campus de l'UNIL à Dorigny est reconnu comme l'un des plus beaux campus. Sa localisation au bord du lac et la qualité de ses bâtiments et de ses espaces verts constituent un atout particulièrement précieux pour toute la

communauté et pour attirer des talents. Il s'agit d'entretenir, de développer et de choyer cet héritage. En dotant l'UNIL d'un Schéma directeur des Hautes Écoles (SDHE), la Direction précédente a fixé la voie en termes d'urbanisme. L'équipe actuelle entend poursuivre cette politique de développement cohérente pour favoriser une activité scientifique très vive, tout en protégeant le caractère paysager et naturel de ce petit territoire. Après plus de deux ans de pandémie, le retour d'une vie active sur les campus de Dorigny, Bugnon, Épalinges, Cery et Sion est un enjeu important pour l'UNIL. En favorisant l'émergence d'une vie de quartier, en travaillant sur les lieux propices aux interactions et en soutenant les projets événementiels ou pérennes émanant de la communauté universitaire, la Direction souhaite contribuer à recréer l'ambiance de campus, si propice à la formation et à l'innovation. Grâce au soutien de l'État de Vaud, l'UNIL est dotée d'infrastructures modernes qui continuent d'être développées. La Direction entend poursuivre les réflexions permettant d'utiliser de manière plus efficiente les surfaces qui sont mises à sa disposition. Il s'agira de faciliter l'arrivée de nouvelles équipes de recherche, de permettre le développement de projets au sein de locaux flexibles et conviviaux, d'accompagner la construction des nouveaux bâtiments destinés aux sciences de la vie, à la santé et aux sciences économiques, d'intégrer les besoins de l'enseignement et des innovations pédagogiques dans la conception des locaux de cours. Il s'agira également de continuer de garantir à toutes et tous les meilleures conditions de santé et sécurité sur les campus.

B) MESURES

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

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

4.8.2 Soutenir les projets sportifs, culturels ou associatifs

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

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

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

TABLEAU SYNOPTIQUE DES ENJEUX, AXES, OBJECTIFS ET MESURES

Le signe **O** indique que la mesure répond directement à l'enjeu indiqué, le signe **o** que la mesure contribue à répondre à l'enjeu.

Dans la colonne 6 Enseignement | Recherche | Carrière | Relations interinstitutionnelles, ce code est décliné en **E|R|C|i** / e|r|c|i pour indiquer lequel des quatre enjeux institutionnels est pris en compte.

	1. Transition écologique	2. Égalité, diversité et inclusion	3. Impact & image des sciences	4. Santé	5. Technologies numériques	6. Enseignement Recherche Carrière Interinstitutionnel
1. Enseignement						
1.1 Enrichir l'acquisition de compétences par une stratégie d'amélioration continue et innovante de l'enseignement						
1.1.1 Intégrer de façon pédagogiquement fondée les technologies déployées pour l'enseignement en ligne.					O	E
1.1.2 Intégrer une réflexion pédagogique dans la planification des travaux touchant les locaux d'enseignement						E
1.1.3 Encourager l'acquisition de compétences par la qualité des évaluations (examens et validations)						E
1.1.4 Répondre à l'évolution démographique en veillant à l'encadrement des étudiant-e-s						E
1.2 Promouvoir l'acquisition de compétences requises par des enjeux de société						
1.2.1 Favoriser le développement de compétences numériques	o				O	E
1.2.2 Préparer les étudiant-e-s à contribuer à une transition écologique et les accompagner dans cette démarche	O					E
1.3 Affermir les liens communautaires au service de la formation						
1.3.1 Encourager la construction collective et interdisciplinaire des savoirs			o			E R C i
1.3.2 Valoriser les engagements d'entraide et de solidarité		O				C e
1.4 Poursuivre une politique inclusive d'accès et de réussite aux formations universitaires						
1.4.1 Renforcer les dispositifs destinés aux étudiant-e-s avec des besoins particuliers		O				E
1.4.2 Renforcer les compétences en pédagogie inclusive		O				E
1.4.3 Conduire une réflexion sur la formation universitaire des personnes issues de la migration		O				E

	1. Transition écologique	2. Égalité, diversité et inclusion	3. Impact & image des sciences	4. Santé	5. Technologies numériques	6. Enseignement Recherche Carrière Interinstitutionnel
2. Recherche						
2.1 Renforcer le soutien aux chercheur-e-s au sein de l'UNIL						
2.1.1	Mettre en œuvre une nouvelle organisation de la recherche					R
2.1.2	Promouvoir en continu le soutien aux jeunes chercheur-e-s		o			R C
2.1.3	Renforcer les dispositifs d'incitation à la recherche	o	o	o	o	R
2.2 Aider les chercheur-e-s de l'UNIL à faire une recherche de qualité pour éclairer les enjeux complexes du monde						
2.2.1	Renforcer les domaines de compétence propres à l'UNIL en soutenant le développement de nouveaux projets	o	o	o	o	R
2.2.2	Agir en faveur d'une science ouverte et respectueuse des diversités	o	o	o	o	R
2.2.3	Repenser le temps de la recherche	o	o	o	o	R
2.3 S'engager en faveur d'une recherche ancrée dans son territoire et ouverte au monde						
2.3.1	Renforcer l'ancrage territorial de l'UNIL par le développement des dynamiques d'innovation partagée au sein du canton et de la Suisse	o	o	o	o	R e i
2.3.2	Mettre en œuvre une politique pro-active d'ouverture et d'attractivité internationale			o		R I
3. Liens avec la société						
3.1 Contribuer, soutenir et stimuler la transition écologique						
3.1.1	Faire du campus un laboratoire vivant de la transition écologique et sociale	O				r
3.1.2	Mettre à disposition de la communauté locale, régionale et internationale les compétences acquises sur le campus de l'UNIL en matière de transition écologique	O		o		r e c i
3.2 Positionner l'UNIL comme une actrice centrale du <i>lifelong learning</i>						
3.2.1	Développer le réseau de partenariats en matière de formation continue					E C i
3.2.2	Renforcer l'offre dans des domaines stratégiques	o	o	o	o	E C
3.2.3	Rendre plus accessible la formation continue offerte par l'UNIL		o			C
3.3 Rendre accessible la démarche scientifique à travers la médiation						
3.3.1	Renforcer et diversifier la médiation scientifique et culturelle de l'UNIL	o	o	O	o	o
3.3.2	Rendre plus visibles les projets de médiation scientifique et culturelle de l'UNIL			O		
3.3.3	Offrir les conditions les plus favorables aux membres de l'UNIL pour qu'ils interagissent avec la société			O		c
3.3.4	Renforcer les compétences et savoir-faire de la communauté UNIL en matière de médiation scientifique			O		c i

	1. Transition écologique	2. Égalité, diversité et inclusion	3. Impact & image des sciences	4. Santé	5. Technologies numériques	6. Enseignement Recherche Carrière Interinstitutionnel
3.4 Affirmer l'UNIL comme une interlocutrice incontournable du paysage culturel romand						
3.4.1 Intensifier les collaborations entre les chercheur-e-s et les partenaires culturels du canton de Vaud et de Suisse romande			O			c i
3.4.2 Proposer des programmes culturels ambitieux sur le campus et dynamiser la «vie du campus»			O			e c i
3.4.3 Créer des dispositifs favorisant la co-création entre chercheur-e-s et artistes (recherche-création) et les rendre visibles, notamment à travers le partage des savoir-faire en matière de dispositifs et de projets arts/sciences			O			r c i
4. Développement institutionnel						
4.1 Offrir aux chercheur-e-s et collaborateur-ice-s de l'UNIL les conditions d'un parcours professionnel dynamique et serein						
4.1.1 Réduire les situations de précarité des jeunes chercheur-e-s		o				R C
4.1.2 Mettre en place des dispositifs favorisant une évolution dans les carrières pour le personnel administratif et technique		O				C
4.1.3 Soutenir les Facultés dans la mise en œuvre des plans de relève qu'elles ont élaborés		O				C
4.1.4 Garantir la qualité des recrutements		O				C
4.2 Inscrire les principes d'égalité, de diversité et d'inclusion dans le quotidien de tous les membres de la communauté						
4.2.1 Assurer un traitement systématique de toute situation de sexisme, harcèlement et discriminations et en prévenir l'émergence		O				C
4.2.2 Adopter des formes de communication administrative inclusives		O				
4.2.3 Encourager une participation diversifiée aux commissions, organes et instances de toute l'UNIL		O				
4.2.4 Favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de vulnérabilité ou de handicap, et des personnes migrantes		O				C
4.3 Ramener les impacts des activités de l'UNIL dans les limites écologiques de la planète tout en répondant à sa mission sociale						
4.3.1 Fixer des objectifs chiffrés et établir une feuille de route	O					
4.3.2 Mesurer les progrès et diffuser les résultats	O					

	1. Transition écologique	2. Égalité, diversité et inclusion	3. Impact & image des sciences	4. Santé	5. Technologies numériques	6. Enseignement Recherche Carrière Interinstitutionnel
4.4 Mettre en œuvre la stratégie technologique et numérique de l'UNIL						
4.4.1	Mise en œuvre d'une gouvernance articulée aux axes stratégiques définis dans le domaine numérique en octobre 2019 pour répondre aux évolutions rapides en ce domaine				O	E R
4.4.2	Modernisation et renforcement du fonctionnement institutionnel lié au numérique				O	e r
4.4.3	Appliquer les bonnes pratiques d'usage des ressources numériques, à l'échelle institutionnelle comme individuelle	o			O	
4.5 Mettre en valeur la dimension nationale et internationale de l'UNIL						
4.5.1	Renforcer les liens de l'UNIL avec ses partenaires régionaux et nationaux			o		e I
4.5.2	Positionner des représentant-e-s UNIL dans les instances requises pour exercer un impact à l'échelle nationale					r e I
4.5.3	Développer des partenariats et alliances académiques internationales					E R I
4.6 Renforcer la visibilité de l'UNIL et la confiance dans la science						
4.6.1	Renforcer les liens avec les médias			O		
4.6.2	Renforcer les outils de communication et l'image de l'UNIL			O		
4.6.3	Former les chercheur-e-s à une communication scientifique de nature à susciter la confiance	o	o	O	o	c
4.7 Développer l'esprit et les pratiques philanthropiques						
4.7.1	Définir la stratégie de l'UNIL en matière de philanthropie	o	o	O	o	R
4.7.2	Développer l'écosystème de partenaires philanthropiques de l'UNIL			O		i
4.8 Maintenir un campus vivant et sûr, et des infrastructures de pointe						
4.8.1	Maintenir un parc d'infrastructures de pointe pour la recherche et l'enseignement			o		E R
4.8.2	Soutenir les projets sportifs, culturels ou associatifs		o	o		c
4.8.3	Continuer le développement du campus de Dorigny pour créer des vies de quartier					

CRITÈRES ET INDICATEURS DE RÉALISATION

1. ENSEIGNEMENT

1.1 ENRICHIR L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PAR UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVANTE DE L'ENSEIGNEMENT

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

1.2 PROMOUVOIR L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES REQUISES PAR DES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

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

1.3 AFFERMIR LES LIENS COMMUNAUTAIRES AU SERVICE DE LA FORMATION

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

1.4 POURSUIVRE UNE POLITIQUE INCLUSIVE D'ACCÈS ET DE RÉUSSITE AUX FORMATIONS UNIVERSITAIRES

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

2. RECHERCHE

2.1 RENFORCER LE SOUTIEN AUX CHERCHEUR·E·S AU SEIN DE L'UNIL

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

2.2 AIDER LES CHERCHEUR·E·S DE L'UNIL À FAIRE UNE RECHERCHE DE QUALITÉ POUR ÉCLAIRER LES ENJEUX COMPLEXES DU MONDE

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

2.3 S'ENGAGER EN FAVEUR D'UNE RECHERCHE ANCRÉE DANS SON TERRITOIRE ET OUVERTE AU MONDE

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

3. LIENS AVEC LA SOCIÉTÉ

3.1 CONTRIBUER, SOUTENIR ET STIMULER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

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

3.2 POSITIONNER L'UNIL COMME UNE ACTRICE CENTRALE DU *LIFELONG LEARNING*

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

3.3 RENDRE ACCESSIBLE LA DÉMARCHÉ SCIENTIFIQUE À TRAVERS LA MÉDIATION

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

3.4 AFFIRMER L'UNIL COMME UNE INTERLOCUTRICE INCONTOURNABLE DU PAYSAGE CULTUREL ROMAND

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

4. DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL

4.1 OFFRIR AUX CHERCHEUR·E·S ET COLLABORATEUR·TRICE·S DE L'UNIL LES CONDITIONS D'UN PARCOURS PROFESSIONNEL DYNAMIQUE ET SEREIN

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

4.2 INSCRIRE LES PRINCIPES D'ÉGALITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS LE QUOTIDIEN DE TOUTES ET TOUS LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

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

4.3 RAMENER LES IMPACTS DES ACTIVITÉS DE L'UNIL DANS LES LIMITES ÉCOLOGIQUES DE LA PLANÈTE TOUT EN RÉPONDANT À SA MISSION SOCIALE

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

4.4 METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE TECHNOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE DE L'UNIL

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

4.5 METTRE EN VALEUR LA DIMENSION NATIONALE ET INTERNATIONALE DE L'UNIL

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

4.6 RENFORCER LA VISIBILITÉ DE L'UNIL ET LA CONFIANCE DANS LA SCIENCE

- * Monitoring des outils de soutien à la communication scientifique offerts aux membres de l'UNIL et de leur usage
- * Bilan des interactions avec les médias

4.7 DÉVELOPPER L'ESPRIT ET LES PRATIQUES PHILANTHROPIQUES

- * Bilan des actions philanthropiques
- * Monitoring de la numérisation du processus philanthropique

4.8 MAINTENIR UN CAMPUS VIVANT ET SÛR, ET DES INFRASTRUCTURES DE POINTE

- * Suivi des grands projets immobiliers
- * Bilan des activités associatives sur le campus
- * Monitoring des activités en lien avec la sécurité sur le campus

PORTRAIT DE L'UNIL : FAITS ET CHIFFRES

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

L'UNIL FORMATRICE

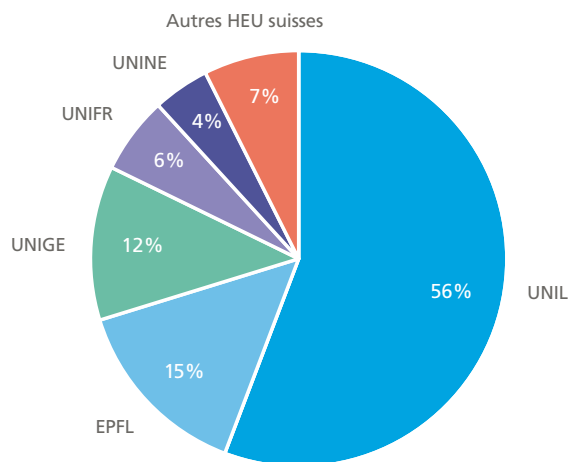
ÉTUDIANT·E·S EN SUISSE, DANS LE CANTON DE VAUD ET À L'UNIL

Selon les données de l'OFS :

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

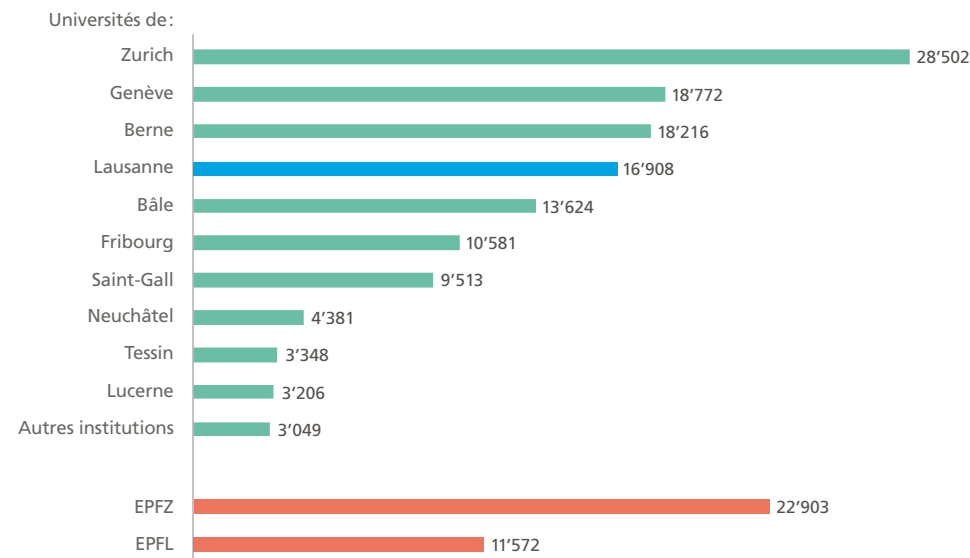
En 2020-2021, les 14'861 étudiant·e·s qui ont acquis leur maturité (ou autre certificat d'accès aux études supérieures) dans le canton de Vaud se répartissent dans les Hautes Écoles universitaires suisses de la manière suivante :

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



Source : OFS 2021

Nombre d'étudiant·e·s en Suisse



Source : OFS 2021

164'575

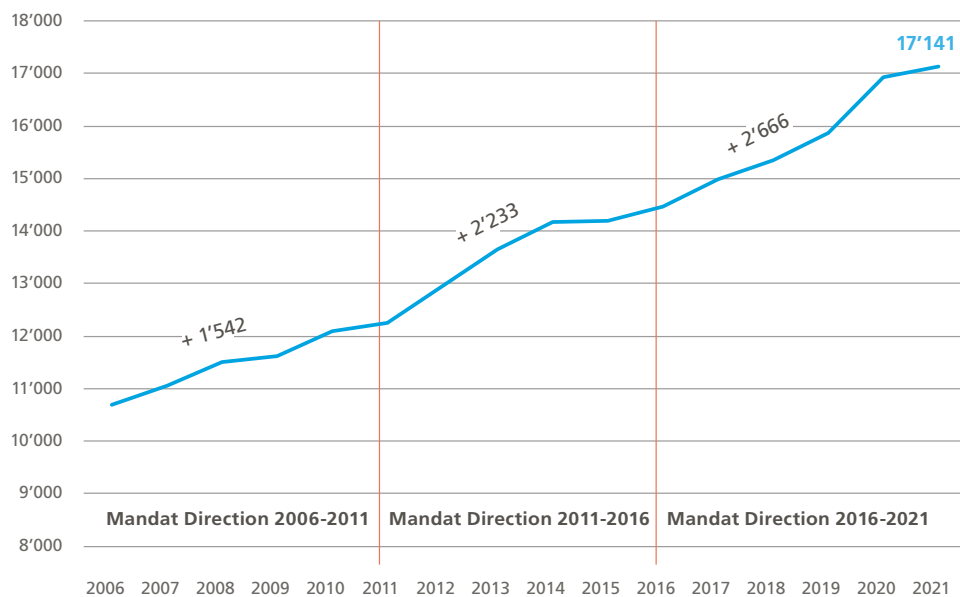
Les Hautes écoles universitaires suisses comptent 164'575 étudiant·e·s

10.3%

L'UNIL accueille 10.3% des étudiant·e·s en Suisse

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

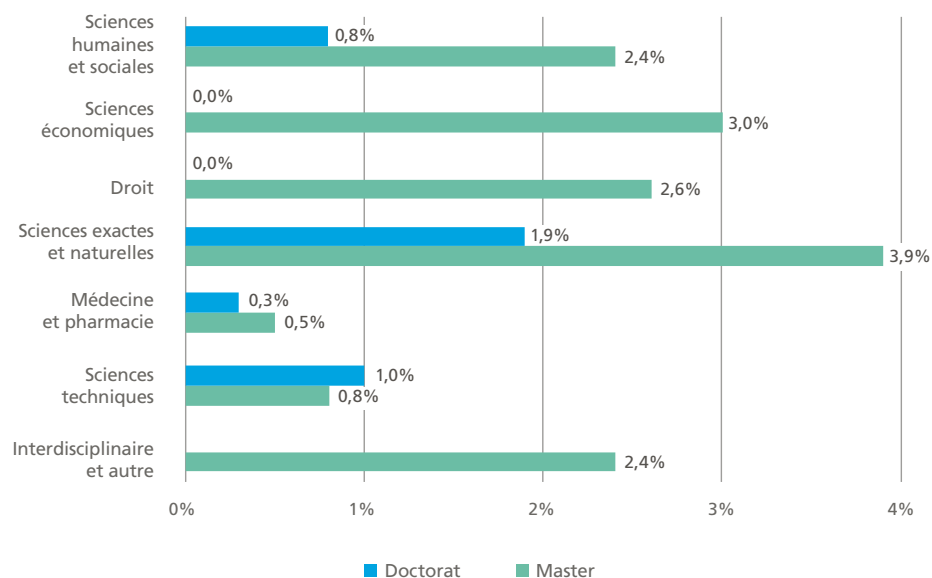
Evolution du nombre d'étudiant-e-s à l'UNIL



EMPLOYABILITÉ DES DIPLÔMÉ-E-S UNIVERSITAIRES EN SUISSE

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

Employabilité des diplômé-e-s universitaires en Suisse



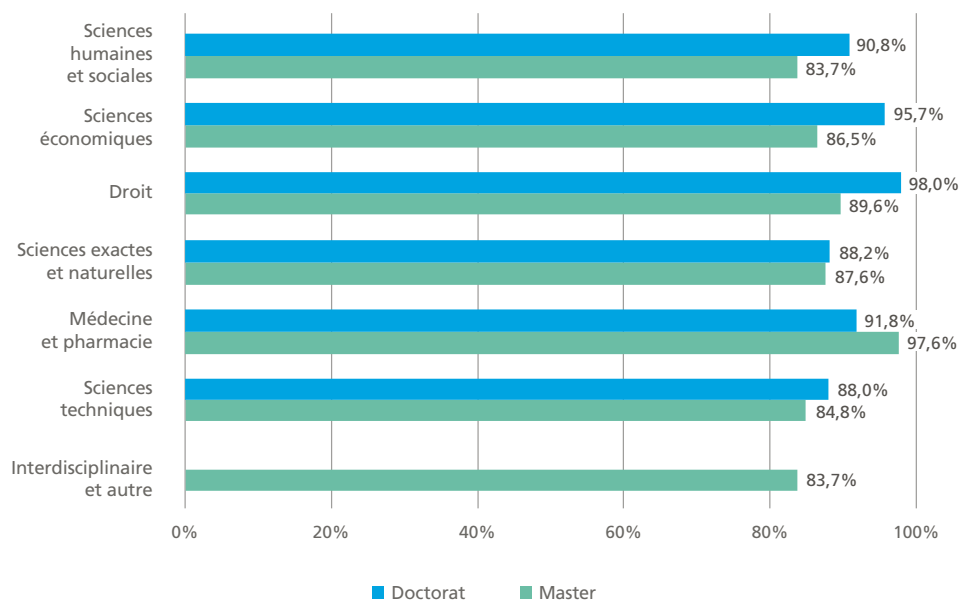
1%
Doctorat

Taux de chômage des personnes ayant obtenu un diplôme universitaire en 2016

2.3%
Master

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

Niveau d'adéquation de l'activité professionnelle avec la formation suivie



90.2%

Doctorat

Niveau d'adéquation de l'activité professionnelle avec la formation suivie

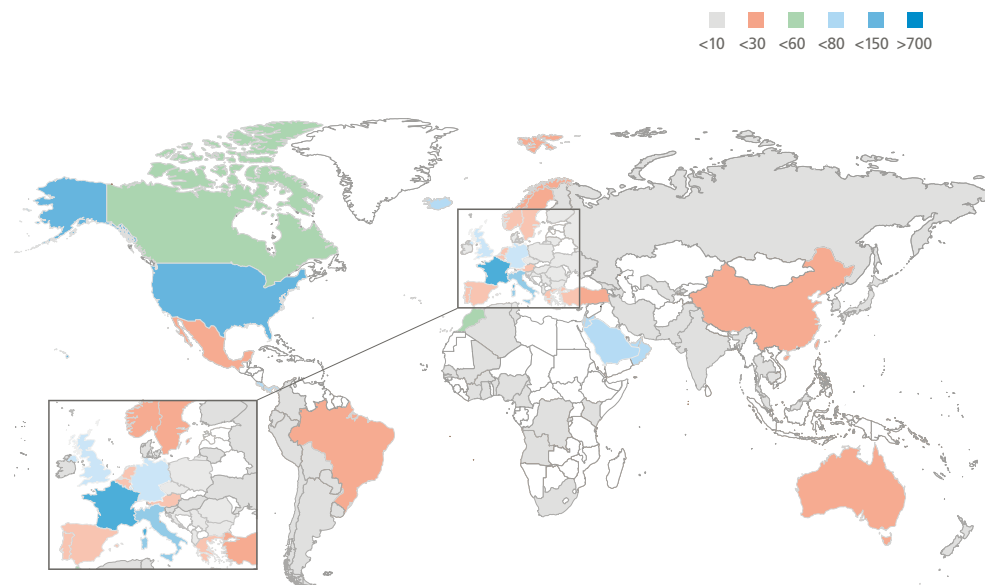
87.3%

Master

RÉSEAU DES ALUMNI

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

Répartitions des alumni dans le monde



23'500

Réseau ALUMNIL, dont 1'600 établis dans 90 pays hors de la Suisse

FORMATION DES MÉDECINS

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

Université	Diplômes délivrés					Prév.
	2009	2012	2019	2020	2021	2024
Zurich		240	285			
Berne		200	228			
Lausanne	108	160	189	212	220	245
Bâle		140	166			
Genève		140	149			
Total		880	1'017			



1'017

diplômé-e-s en médecine
en 2019

DOMAINES D'ACTIVITÉ DE L'UNIL

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

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

RÉPARTITION DES ÉTUDIANT-E-S DANS LES FACULTÉS À L'AUTOMNE 2021

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

58%

de femmes dans les Facultés
(automne 2021)



OFFRE DE FORMATION CONFORME À LA DÉCLARATION DE BOLOGNE

À la rentrée de septembre 2022, l'offre de formation de l'UNIL présente 16 cursus de bachelor dont 2 conjoints avec une autre université et 42 cursus de master dont 5 conjoints avec d'autres universités, 2 conjoints avec la HES-SO et 3 conjoints avec la HEP-VD.

Bachelors	
Théologie et sciences des religions	Bachelor en Théologie (UNIGE) Bachelor en Théologie par formation à distance (UNIGE) Bachelor en sciences des religions
Droit, sciences criminelles et administration publique	Bachelor en Droit Bachelor ès Sciences en science forensique
Lettres	Bachelor ès Lettres (choix de 3 disciplines sur 36 offertes)
Sciences sociales et politiques	Bachelor en science politique Bachelor en sciences sociales Bachelor ès Sciences en psychologie Bachelor ès Sciences en sciences du mouvement et du sport
HEC	Bachelor ès Sciences en management Bachelor ès Sciences en économie politique
Géosciences et environnement	Bachelor ès Sciences en géosciences et environnement (3 orientations possibles)
Biologie et médecine	Bachelor ès Sciences en biologie Bachelor en Médecine Bachelor ès Sciences en sciences pharmaceutiques
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 – 2 spéc.)
Droit, sciences criminelles et administration publique	Master en Droit (10 mentions possibles) Master en Droit en professions judiciaires Master en Droit, criminalité et sécurité des technologies de l'information (HEC) (3 mentions possibles) Master en Droit en criminologie et sécurité Master en Droit des Université de Zürich et Lausanne Master ès Sciences en science forensique (3 orientations possibles) Master ès Sciences en analyse criminelle et traçologie Master en politique et management publics (UNIBE et USI)

Masters (suite)	
Lettres	Master ès Lettres (31 disciplines possibles) Master ès Lettres avec spécialisation (15 spécialisations) Master en humanités numériques (SSP et FTSR – choix d'une discipline sur 20 possibles)
Sciences sociales et politiques	Master en science politique Master en sciences sociales Master ès Sciences en psychologie Master ès Sciences en sciences du mouvement et du sport (6 orientations possibles) Master en sciences et pratiques de l'éducation (HEP-Vaud) Master en sciences et pratiques de l'éducation avec spécialisation (HEP-Vaud – 2 spécialisations possibles) Master en didactique de l'éducation physique et du sport (HEP Vaud)
HEC	Master ès Sciences en management (4 orientations possibles) Master ès Sciences en économie politique (1 spécialisation possible) Master ès Sciences en systèmes d'information Master ès Sciences en finance (3 orientations possibles) Master ès Sciences en comptabilité, contrôle et finance Master ès Sciences en sciences actuarielles Master en Droit et économie (FDCA) (2 mentions possibles) Master en management durable & technologie (EPFL, IMD)
Géosciences et environnement	Master ès Sciences en sciences de la Terre (UNIGE) Master ès Sciences en sciences de l'environnement (3 orientations possibles) Master ès Sciences en géographie (4 orientations possibles) Master ès Sciences en biogéosciences (UNINE) Master en études du tourisme Master en fondements et pratiques de la durabilité
Biologie et médecine	Master ès Sciences en comportement, évolution et conservation (3 spécialisations possibles) Master ès Sciences en sciences moléculaires du vivant (3 spécialisations possibles) Master ès Sciences en biologie médicale Master en Médecine Master ès Sciences en sciences infirmières (HES-SO) Master ès Sciences en sciences de la santé (HES-SO) (5 orientations possibles) Master ès Sciences en pratique infirmière spécialisée (4 orientations possibles)

L'éventail de formations offertes par l'UNIL est large, mais décliné en un nombre contrôlé de masters, de manière à faciliter l'orientation des étudiant-e-s au moment du choix de leurs études et la lisibilité pour les employeur-e-s de la formation acquise par les diplômé-e-s. Chaque master peut en revanche présenter plusieurs spécialisations, orientations ou mentions.



OFFRE DE FORMATION CONTINUE

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

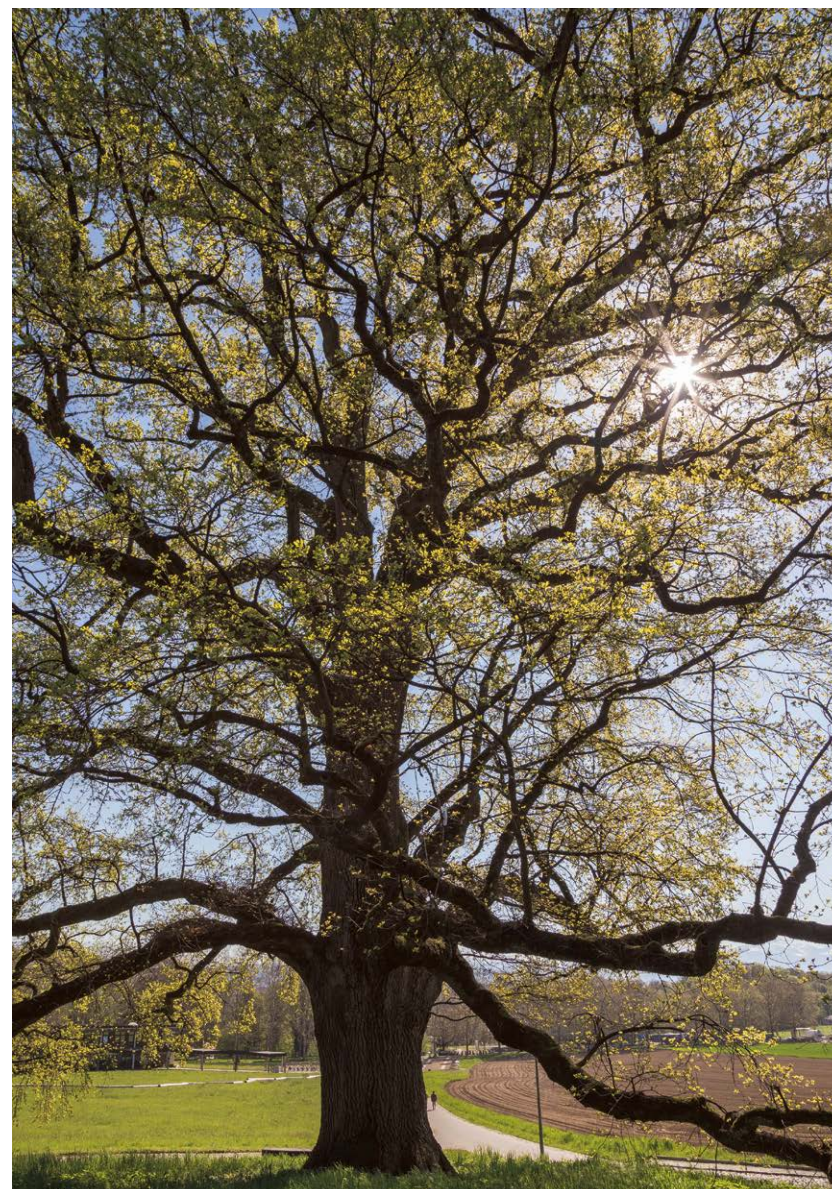
L'UNIL a développé un portefeuille de formations dans le cadre de son initiative « Formations continues dans le domaine du digital pour enseignant-e-s et autres publics » et participe au projet du Canton de Vaud pour le développement du numérique dans les écoles.

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

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

130'000

participant-e-s inscrits aux
MOOCs de l'UNIL depuis 2014



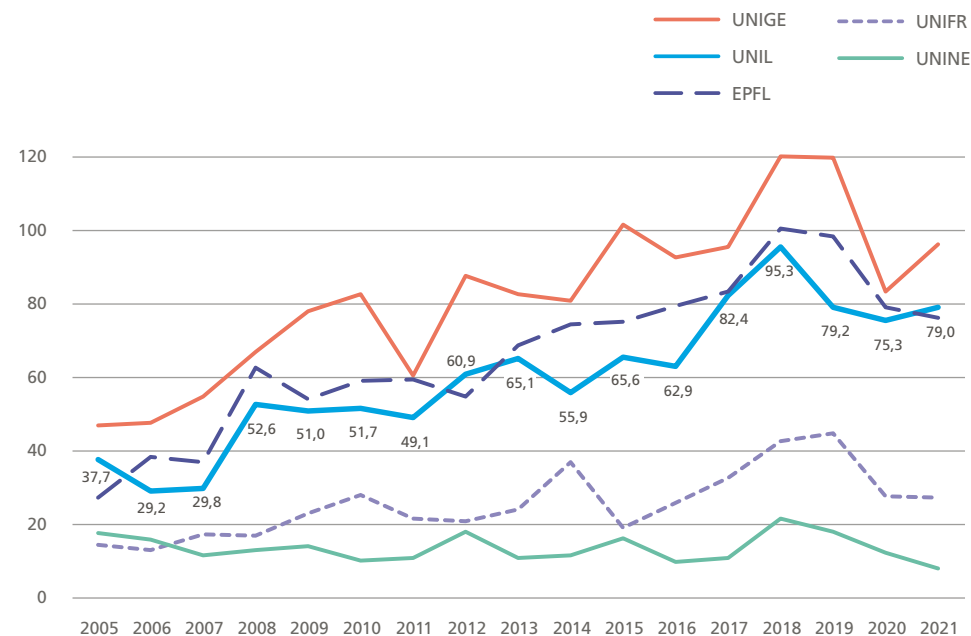
L'UNIL PÔLE DE RECHERCHE

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

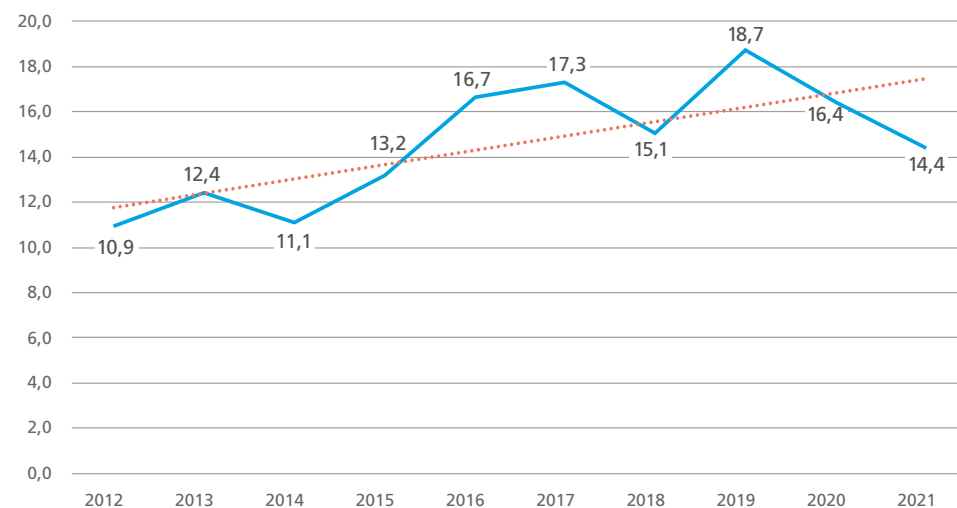
Entre 2012 et 2020, les montants annuels attribués à l'UNIL du programme européen pour la recherche et l'innovation (PCR), y compris le Conseil Européen de la Recherche (ERC), ont augmenté en moyenne de 900'000 CHF par année. En raison de l'exclusion de la Suisse des programmes de recherche européen,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

Moyens financiers attribués par le FNS aux universités/EPF romandes

(montants approuvés, en millions CHF)



Subsides UE attribués à l'UNIL/CHUV (en CHF millions)



L'UNIL EMPLOYEURE

EN QUELQUES CHIFFRES:



8.9/10

Moyenne de satisfaction des collaborateur-trice-s de leur travail à l'UNIL¹



200

Environ **200** jubilaires chaque année (entre 10 ans et 40 ans de service)



250

L'une des **250** meilleurs employeur-e-s de Suisse sur 1'500 entreprises de ≥ 200 collaborateur-trice-s identifiées.



120

Plus de **120** formations courtes proposées en interne pour le développement des compétences des collaborateur-trice-s



120

120 nationalités et **136** professions, dont **18** académiques représentées

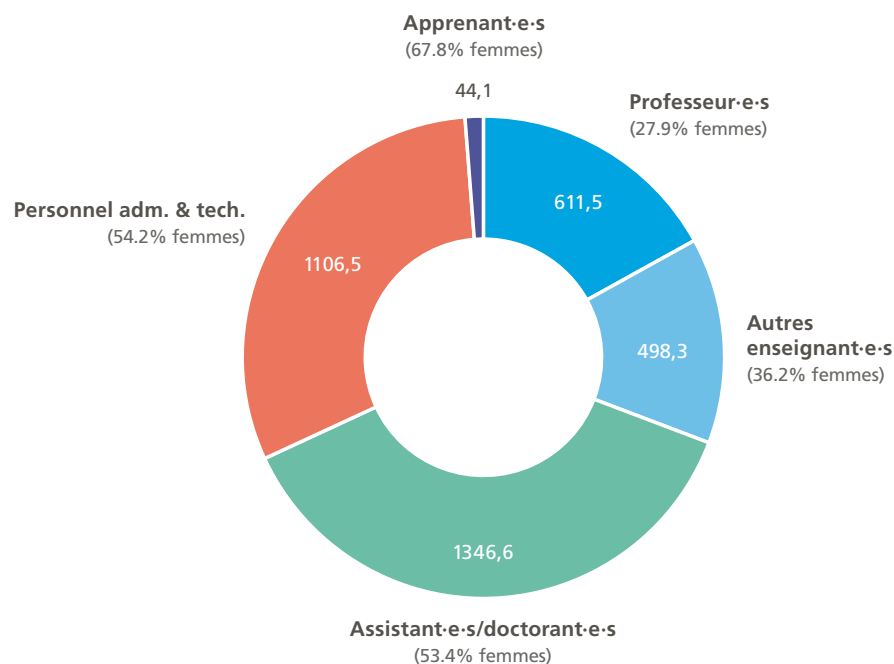


500

Accès à plus de **500** événements annuels (conférence, spectacles,...)

COLLABORATEUR-TRICE-S DE L'UNIL

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

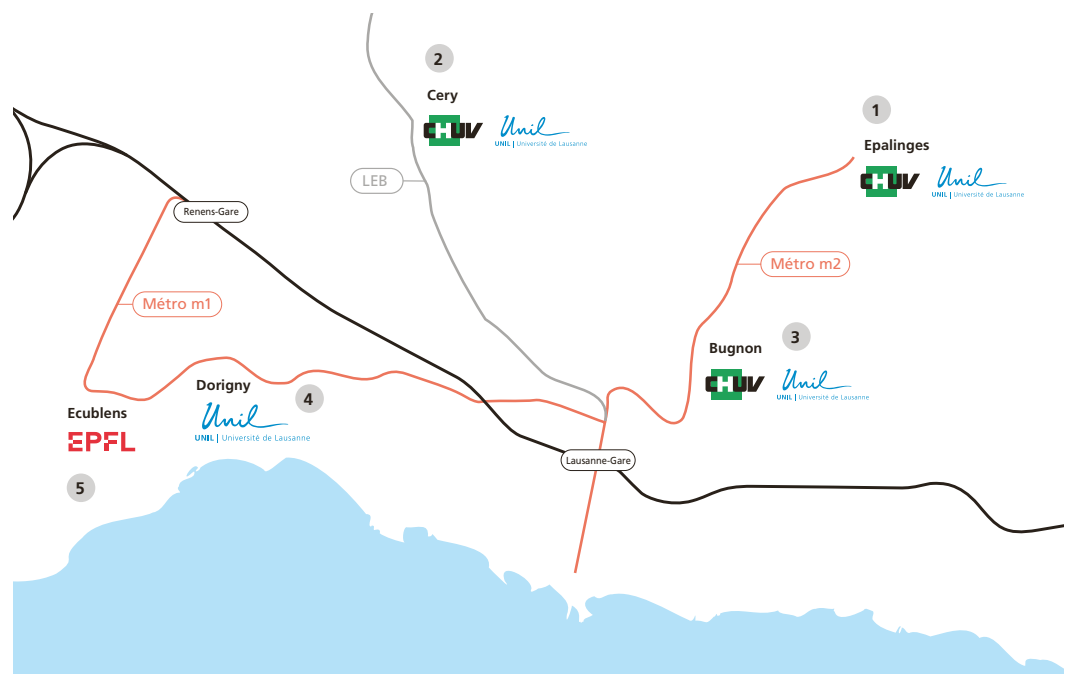


¹ Enquête menée en septembre 2020 auprès des collaborateur-trice-s sur l'impact du semi-confinement (sentiment hors-crise). 59% de participation (2424 personnes)

L'UNIL PÔLE DE DYNAMISME ET D'ATTRACTIVITÉ CANTONALE

INFRASTRUCTURES DE L'UNIL

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



- 1 Pôle sciences de la vie**
Immunologie
Oncologie
- 2 Hôpital de Cery**
Neurosciences
Psychiatrie
- 3 Hôpital universitaire**
Recherche clinique
Recherche translationnelle
Recherche fondamentale
- 4 Campus universitaire**
Sciences de la vie et médecine
Sciences sociales et humaines
Sciences de l'environnement
- 5 Ecole polytechnique**
Ingénierie
Ingénierie en sciences de la vie

4

L'UNIL occupe quatre sites reliés par les lignes du métro M1 et M2 et par le LEB



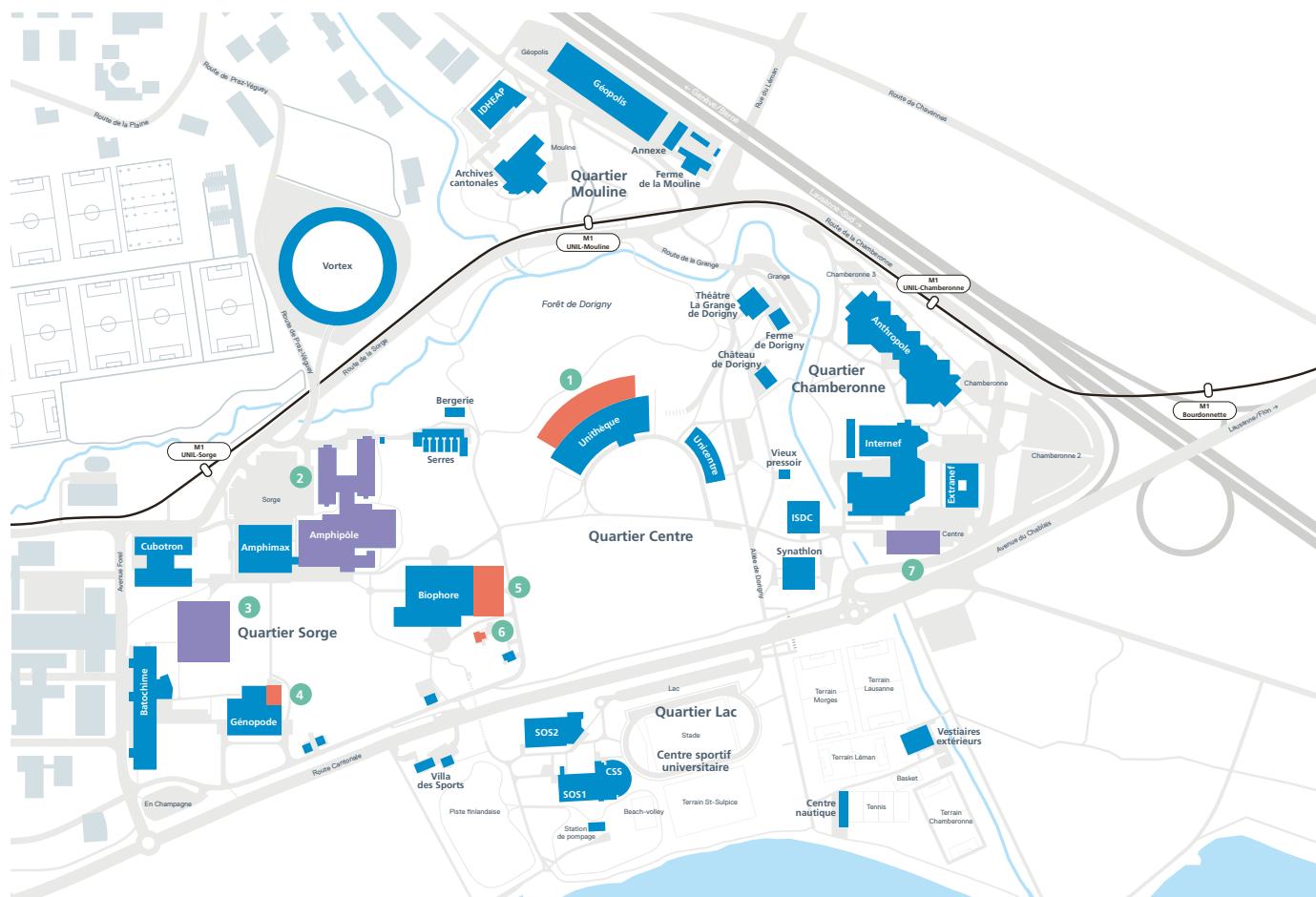
Sur le campus de Dorigny et le site du Bugnon, l'UNIL gère 32 bâtiments mis à sa disposition par l'État de Vaud, soit 280'000 m² de surface bâtie, divisés en 2'200 bureaux, 460 salles d'enseignement, 30 auditorios (40 à 800 places) et 1'050 laboratoires.

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

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

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

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



- 1 **Agrandissement Unithèque**
2024–2025 BCU et Restaurant
- 2 **Rénovation Amphipôle**
2026–2028
Auditoires, salles de cours,
Bioinformatique et Sciences criminelles
- 3 **Nouveau bâtiment sciences de la vie**
2023–2026
Neurosciences Biologie et Labos de TP
- 4 **Agrandissement Génopode**
2022–2023 Cryo tem
- 5 **Centrale de Chauffe**
2023–2025
- 6 **Villanova**
2021–2022
HUB UCreate
- 7 **Nouveau bâtiment sciences humaines**
2026–2028
Auditoires, salles de cours et FHCC

■ Projet en cours ■ Projet en construction

MOBILITÉ

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

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

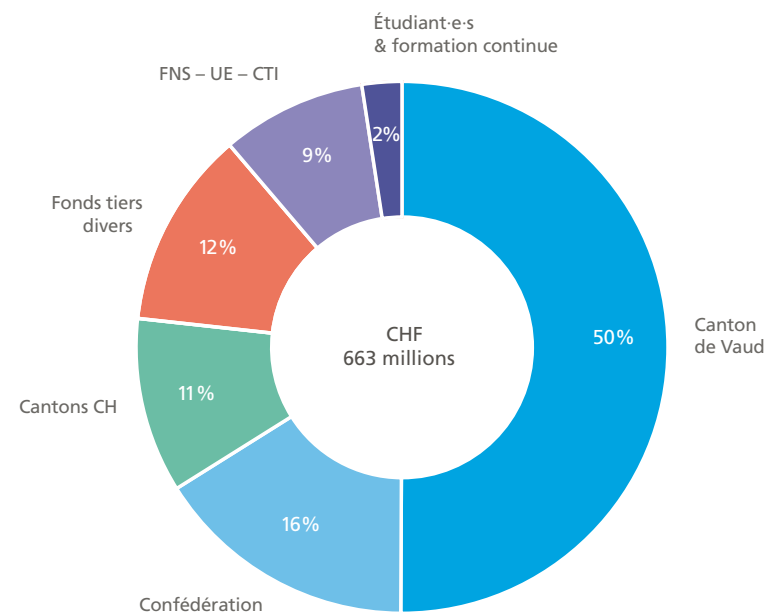
Depuis 2005, le nombre de personnes se déplaçant en voiture a diminué de plus de moitié (passant de 24.9% à 11%), ce qui a permis de diminuer le nombre de places malgré la forte augmentation du nombre des usager·ère·s du campus.

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



BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'UNIL

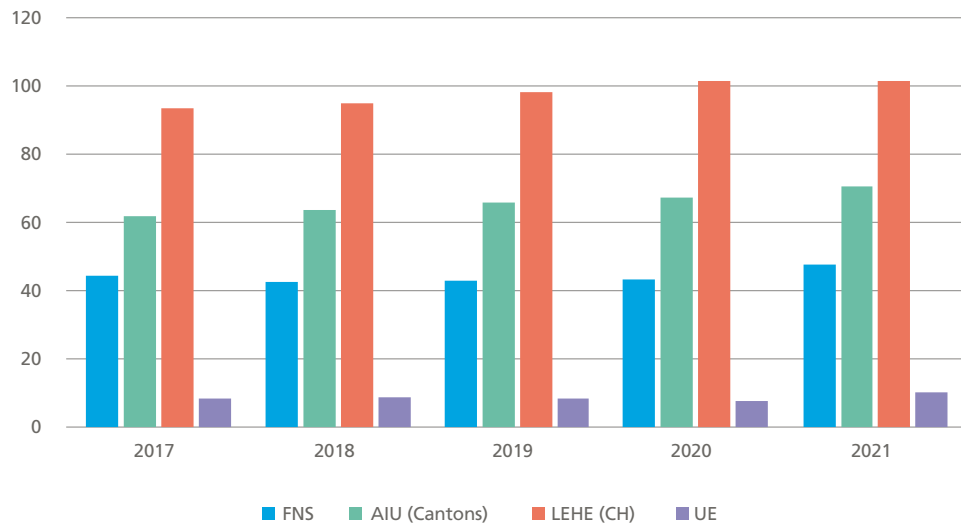
Couverture des dépenses en 2021 :



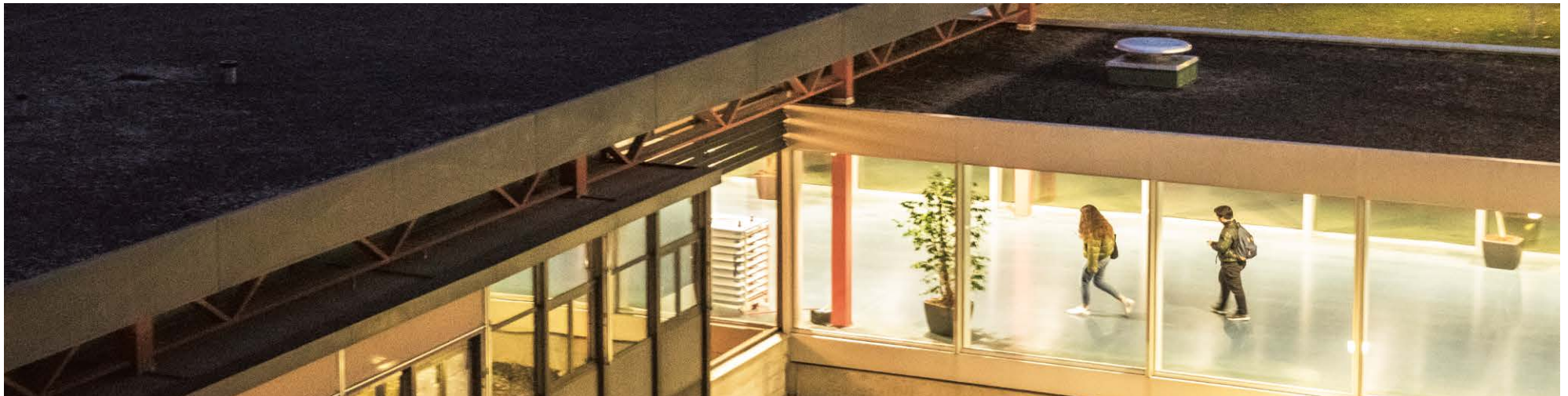
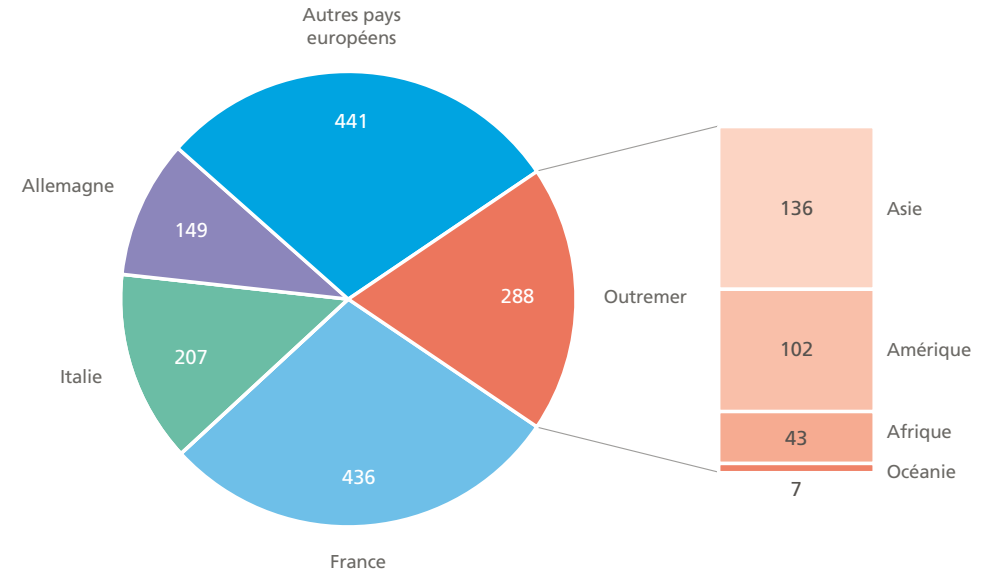
663 mio.

Budget de fonctionnement
de l'UNIL

ÉVOLUTION DES CONTRIBUTIONS EXTERNES (EN CHF MIOS)



NATIONALITÉ DES MEMBRES DU CORPS ENSEIGNANT EN PROVENANCE DE L'ÉTRANGER





MOBILITÉ ÉTUDIANTE

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

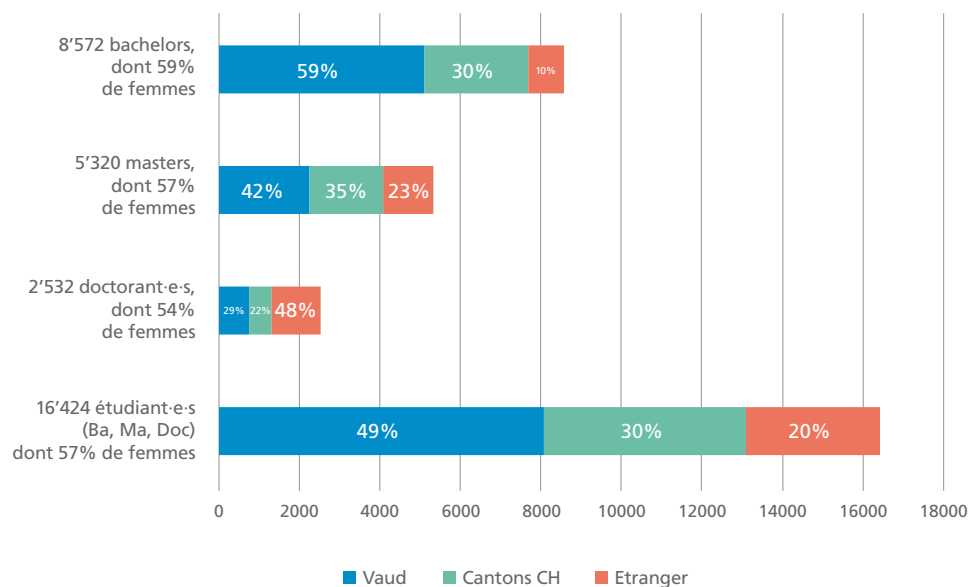
Pour l'année académique 2019-2020, 567 étudiant-e-s de l'UNIL ont effectué un ou deux semestres de **mobilité étudiante** dans une autre université, que ce soit en Suisse (14%), en Europe (52%) par le biais du programme SEMP, ou dans un pays extra-européen (34%). Leurs principaux pays de destination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

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

En retour, 434 étudiant-e-s sont venus d'une autre université suisse (11%), européenne (55%) ou extra-européenne (34%), pour effectuer un ou deux semestres de mobilité à l'UNIL en 2019-2020. L'UNIL est actuellement liée par 643 accords internationaux (dont 373 accords de mobilité européenne) avec 390 institutions partenaires situées majoritairement en France, Allemagne, Italie, Canada, Espagne, Grande-Bretagne, Chine, USA). Près de 60% de ces institutions sont en Europe; les autres sont réparties sur les quatre autres continents de la planète. Outre la mobilité étudiante, ces accords facilitent les échanges de personnel ou les partenariats d'enseignement et de recherche.

PROVENANCE DES ÉTUDIANT-E-S À L'UNIL

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



+81%

Augmentation du nombre d'étudiant-e-s UNIL en mobilité depuis 2009

434

étudiant-e-s sont venus d'une autre université suisse, européenne ou extra-européenne, pour effectuer des semestres de mobilité à l'UNIL

PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS

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



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

4

partenariats privilégiés mis
en place depuis 2015

RÉSEAUX INSTITUTIONNELS

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

* UNICA

L'UNICA est un réseau institutionnel d'universités des capitales d'Europe. Fondé en 1990, il est actuellement composé de 51 universités de 37 capitales européennes, regroupant plus de 180000 membres du personnel universitaire et 2 millions d'étudiant-e-s. Il comprend plusieurs groupes de travail dans lesquels l'UNIL est active, concernant notamment les relations internationales, la communication, ou la durabilité. Les échanges de bonnes pratiques au sein de ces groupes sont particulièrement utiles pour la gouvernance de l'UNIL.



* Alliance Campus Rhodanien

Ce réseau transfrontalier a été créé en 2017 pour consolider les synergies scientifiques entre les universités de Lyon, Grenoble Alpes, et Savoie Mont Blanc du côté français, et la HES-SO, l'Université de Genève et l'UNIL du côté suisse. Un fonds conjoint d'impulsion, au sein duquel chaque partie gère sa contribution, permet de soutenir le développement de projets de collaboration scientifique.



* Worldwide Universities Network

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



LA CHARTE DE L'UNIL

PRÉAMBULE

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

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

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

L'UNIL ET SA MISSION

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

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

L'UNIL ET SES VALEURS

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

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

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

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



LA CHARTE DE L'UNIL

SAVOIR CRITIQUE

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

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

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

L'enseignement universitaire est inséparable de la recherche.

AUTONOMIE

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

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

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

UNIVERSALITÉ

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

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

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

ENGAGEMENT CITOYEN

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

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

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

L'UNIL contribue à la formation de citoyennes et de citoyens humanistes, critiques et responsables, autonomes et solidaires, désireux de développer

constamment leurs compétences et animés par la volonté du dépassement des acquis, tout au long de la vie.

RECONNAISSANCE DES PERSONNES

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

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

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

