

INTERPELLATION

L'UNIL a-t-elle vraiment besoin d'une instance supplémentaire?

Dans une information publiée le 27 novembre 2023 sur le fil d'actualité de l'UNIL (annexée à la présente interpellation et citée ci-après entre guillemets)¹, puis dans une communication lors de la séance du CUNIL du 7 décembre 2023, la Direction a expliqué avoir décidé de réunir depuis octobre 2023 un *Advisory Board* externe à l'UNIL, qui siégera trois à quatre fois par an, « *afin d'obtenir des regards critiques sur ses orientations stratégiques* ». La création de cette nouvelle instance suscite plusieurs questions, classées ci-après par thèmes, qui font à chaque fois l'objet d'une introduction.

A. Légalité de l'*Advisory Board*

L'UNIL est une personne morale de droit public, qui s'organise librement, dans le cadre de la LUL et de ses règlements d'application (art. 1, 5 et 10 LUL), sous la surveillance du canton, opérée par l'intermédiaire de la DGES (art.11 LUL). Or, la LUL et le RLUL limitent strictement l'intervention de personnes externes dans le fonctionnement de l'UNIL. En effet, selon les art. 7 al. 4 LUL et 8 RLUL, des collaborations avec les milieux économiques et des personnes privées ne sont possibles que sur la base d'accords, à but lucratif ou non, visant à réaliser des applications concrètes de l'enseignement et de la recherche. L'art. 8 LUL prévoit certes l'institution d'un Conseil consultatif des hautes écoles, mais sa composition et ses compétences doivent être fixées par un règlement du Conseil d'Etat, pour le moment inexistant. La situation de l'UNIL est donc différente de celle des HES et de l'EPFL, à qui la loi ordonne (HES, cf. art. 30 LEHV) ou permet (EPFL, cf. art. 26a LEPF) de créer directement un organe comparable à l'*Advisory Board*. Elle se distingue aussi de celle du CHUV, qui s'est doté d'un conseil consultatif après que le Conseil d'état ait fixé ses attributions et sa composition dans un règlement (art. 10 et 11 RLHC).

Question 1 : la Direction disposait-elle d'une base légale lui permettant d'instaurer un *Advisory Board* externe à l'UNIL? Si oui laquelle ?

Question 2 : la Direction a-t-elle consulté les autorités cantonales avant de créer l'*Advisory Board* ? Si oui, quelle a été leur réponse ? Si non, pourquoi et ne serait-il pas opportun de le faire ?

B. Mission de l'*Advisory Board*

Selon la Direction, l'*Advisory Board* est un « *outil pour obtenir des regards externes réguliers lorsque nous définissons nos orientations stratégiques* ».

Pourtant, les orientations stratégiques de la Direction actuellement en fonctions ont déjà été définies de façon précise dans le Plan stratégique 2022-2027, négocié avec le Conseil d'Etat sur la base du Plan d'intentions². Une fois ce Plan stratégique adopté par le Grand Conseil, la Direction devra seulement en assurer la mise en œuvre et le suivi (art. 9 LUL et 3 RLUL ; art. 21 RFin-LUL) . On conçoit dès lors mal le rôle de l'*Advisory Board* dans ce contexte, puisque la Direction souligne que cette instance n'a pas vocation à intervenir dans l'opérationnel. Il n'est en particulier guère envisageable que l'*Advisory*

¹ Cf. aussi cette page du site de l'UNIL : <https://www.unil.ch/central/home/menuinst/organisation/advisory-board.html>

² Le Plan stratégique pluriannuel peut être consulté sur ce site : <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-lenseignement-et-de-la-formation-professionnelle-def/direction-generale-de-lenseignement-superieur-dges/Plan-strategique-pluriannuel-2022-2027-de-luniversite-de-lausanne-adopte-par-le-conseil-detat>

Board discute dès maintenant des orientations stratégiques postérieures à 2027, car ce n'est pas la Direction actuelle, mais celle qui lui succédera au 1^{er} août 2026 qui sera chargée de les définir.

On peut également s'interroger sur l'opportunité de créer une nouvelle instance, qui générera forcément des coûts supplémentaires, dans un contexte budgétaire difficile, où le Canton a décidé de n'octroyer en 2024 aucun financement à l'UNIL pour le Plan stratégique 2022-2027³, et où une réduction des subventions fédérales est à craindre⁴.

En outre, la Direction a multiplié les commissions consultatives (dont l'Assemblée de la transition) et les groupes de travail, qui incluent pour partie déjà des personnes externes à l'UNIL, qui se prononcent aussi sur des orientations stratégiques. Par exemple, au terme d'une année de travaux intenses, l'Assemblée de la transition, convoquée à l'initiative de la Direction, a remis à celle-ci en septembre 2023 un rapport proposant des mesures pour ramener les activités de l'UNIL dans les limites planétaires tout en assurant sa mission sociale, élaboré avec le concours d'un collège d'experts externes. Malgré cela, la Direction a de nouveau eu fin octobre 2023 une discussion sur la stratégie de transition écologique avec l'*Advisory Board*, au motif qu'elle avait encore besoin d'un regard externe sur cette question.

Dès lors, afin de garantir une bonne coordination entre les activités des différentes commissions consultatives et groupes de travail, d'une part, et l'*Advisory Board* d'autre part, il serait opportun que toutes les recommandations de ce dernier soient publiées. Cette transparence sur les activités de l'*Advisory Board* permettrait en outre aux représentant-e-s de la communauté universitaire élu-e-s dans les Conseils de Faculté ou au CUNIL et aux doyens intervenant au DiDo, de poser des questions ou faire des propositions à cet égard. Cela contribuerait à renforcer « *l'approche consultative et participative promue dans les processus de leadership et de fonctionnement* » promue par la Direction.

Question 3 : pourquoi la Direction juge-t-elle nécessaire de discuter aujourd'hui de ses orientations stratégiques avec l'*Advisory Board*, alors qu'elle est liée par le Plan stratégique pluriannuel 2022-2027 négocié avec le Conseil d'Etat, dont elle devra désormais seulement assurer la mise en œuvre ?

Question 4 :

- a) Quelle est la durée du mandat des membres de l'*Advisory Board* ?
- b) Quel sera le coût global des activités de l'*Advisory Board* pour la durée de ce mandat ? La Direction peut-elle garantir que la couverture de tous les frais engendrés (directement ou indirectement) par l'*Advisory Board* n'aura aucun impact budgétaire négatif pour les activités de l'UNIL, notamment pour les activités des Facultés ?

Question 5 : l'*Advisory Board* s'ajoute à de nombreuses commissions consultatives et groupes de travail (dont l'Assemblée de la transition), qui comportent pour en partie déjà des membres externes à l'UNIL, ou ont bénéficié du concours de personnes externes. La multiplication de toutes ces instances, dont les compétences réciproques ne sont pas toujours bien délimitées, ne va-t-elle pas à l'encontre d'une gouvernance efficace de l'UNIL ?

Question 6 : les recommandations de l'*Advisory Board* seront-elles systématiquement publiées à l'attention de toute la communauté universitaire ?

³ Cf. Exposé des motifs et projets de Budgets, octobre 2023, p. 38.

⁴ Cf. <https://www.swissuniversities.ch/fr/organisation/documentation/communiqués-de-presse/message-fri-2025-2028-risque-d-une-reduction-des-prestations>

C. Composition de l'Advisory Board

L'Advisory Board se compose de dix personnes. Selon la Direction, il s'agit de « *personnalités inspirantes (...) issues de champ de compétences variés et cohérents avec les axes prioritaires du Plan d'intention de l'UNIL. La plupart de ces profils ont un parcours à l'étranger. Puisque nous nous positionnons face à des enjeux globaux, cette dimension internationale est un plus pour l'université* ».

En réalité, le profil des membres de l'Advisory Board est assez uniforme. La majorité de ses membres est en effet au bénéfice d'une formation ou d'un complément de formation en management. On n'y trouve qu'une juriste, mais qui a étudié le droit anglais, ce qui n'est guère utile pour maîtriser les règles de droit public fédéral et cantonal dans lequel l'UNIL doit inscrire ses choix stratégiques. Aucun des dix membres de l'Advisory Board n'a de formation en sciences humaines, alors que l'UNIL compte plusieurs milliers d'étudiants en sciences humaines et est particulièrement réputée pour la qualité de sa recherche dans ces domaines.

En outre, à l'exception d'une médecin, qui a été responsable de la Direction de la santé publique vaudoise et qui est désormais l'une des responsables d'Unisanté, et d'une journaliste à la RTS, tous les membres de l'Advisory Board exercent des fonctions managériales dans des entreprises privées. C'est aussi le cas des deux seules membres de l'Advisory Board qui occupent des fonctions de gouvernance dans une haute école ou un institut universitaire :

- L'une d'elles, ingénieure en mécanique, est rectrice de l'Université de Laval, au Québec. Cette université est une personne morale de droit privé, qui compte 47'000 étudiant-e-s et 17 facultés, qui seraient réparties en Suisse entre des universités cantonales (ex : lettres, droit, médecine), des hautes écoles spécialisées (ex : musique) et les EPF (ex. le département de génie mécanique, au sein duquel la rectrice de l'université de Laval occupe des fonctions de professeure). Dans un communiqué du 18 janvier 2023, le Conseil d'Etat de Genève a souligné à quel point le contexte de l'Université de Laval était différent de celui d'une université publique suisse, en relevant qu'un des motifs qui l'avait amené à renoncer à nommer à la tête de l'UNIGE un ancien vice-recteur de l'Université de Laval était le manque d'une connaissance fine des modalités de financement de l'enseignement et de la recherche des hautes écoles suisses. Or, cette connaissance est tout aussi nécessaire pour mener une réflexion stratégique concernant l'UNIL.
- La seconde, sociologue, est directrice de l'IHEID depuis 2020, après avoir été professeure à l'ESSEC Business School, puis doyenne de l'Ecole du management et de l'innovation de Sciences Po Paris. L'IHEID compte environ 1000 étudiants et ne dispense que des enseignements au niveau master et doctorat. Même si l'IHEID se trouve à Genève et bénéficie de subventions publiques, il s'agit d'une entité de droit privé, soumise à un cadre institutionnel très différent de celui dans lequel l'UNIL doit inscrire son développement stratégique, notamment en ce qui concerne le soutien à la relève académique. La directrice de l'IHEID l'a du reste souligné à la suite du dépôt le 3 octobre 2023 au Grand Conseil genevois d'une pétition munie de 916 signatures, contestant les conditions de travail des assistants à l'IHEID, jugées trop précaires. En effet, la Tribune de Genève du 4 octobre 2023 rapporte ce qui suit : « *La directrice de l'IHEID (...) rappelle que l'institut est une fondation de droit privé et que la loi genevoise sur l'université ne lui est pas applicable. « Toute comparaison avec les assistants de l'UNIGE n'est donc pas pertinente », affirme-t-elle. Quant à la non-rémunération du travail de thèse, elle indique que « la rédaction d'une thèse ne constitue pas une activité professionnelle, mais un travail de formation personnel qui appartient exclusivement au doctorant* ».

Il faut par ailleurs relativiser l'apport spécifique des parcours à l'étranger des membres de l'Advisory Board. En effet, cette caractéristique est partagée par plusieurs des membres de la Direction, et une grande partie de la communauté universitaire, puisque l'UNIL compte plus de 25% d'étudiant-e-s étranger-e-s, et que plus de 45% de son personnel en EPT n'a pas la nationalité suisse. A quoi s'ajoute

le fait que les séjours de recherche à l'étranger sont la norme dans tous les parcours académiques, en tout cas dès le niveau post-doctoral. Par ailleurs, les objectifs du Plan stratégique 2022-2027 (qui a supplanté le Plan d'intentions) se rapportent largement à l'organisation interne de l'UNIL (dont la qualité est déterminante pour le rayonnement international de la recherche menée dans les Facultés) et à son ancrage local. C'est ainsi par exemple que pour la transition écologique, il est question d'un Plan d'action pour cette transition dans l'institution, de la transformation du campus en laboratoire vivant de la transition écologique en y testant des initiatives de la communauté universitaire, et d'une contribution, par l'expertise et les compétences acquises, à la transition écologique du Canton de Vaud et de la Suisse romande (ch. 3.1 du Plan stratégique 2022-2027).

Question 7 : selon quel processus et quels critères précis les membres de l'*Advisory Board* ont-ils été recrutés ?

Question 8 :

- a) Pourquoi l'*Advisory Board* est-il composé majoritairement de responsables d'entreprises ou d'institutions privées (y-compris dans le domaine académique), alors que l'UNIL est une université cantonale soumise au droit public, financée par les contribuables, et poursuivant exclusivement des buts d'intérêts publics ?
- b) Les profils très « managériaux » des membres de l'*Advisory Board* sont-ils vraiment compatibles avec la volonté stratégique de la Direction d'assurer à l'UNIL une transition non seulement écologique, mais aussi sociale ?
- c) Les profils « internationaux » des membres l'*Advisory Board* sont-ils tous adaptés aux objectifs du Plan stratégique 2022-2027, qui se rapportent en grande partie à l'organisation interne de l'UNIL et à son ancrage local ?

Question 9 : pourquoi l'*Advisory Board* ne comporte-t-il aucune personne au bénéfice d'une formation en sciences humaines ? Que faut-il en déduire quant à l'importance que la Direction prête aux sciences humaines dans sa réflexion stratégique pour l'UNIL ?

Question 10 : un rééquilibrage de la composition de l'*Advisory Board* est-il envisageable, en y remplaçant une partie de ses membres par :

- a) Des personnes au bénéfice d'une formation en sciences humaines, actives dans d'autres domaines que le management d'entreprises privées (p.ex. dans l'enseignement public, la gestion d'institutions culturelles, ou l'administration fédérale ou cantonale) ?
- b) Des personnes ayant une connaissance fine du cadre institutionnel fédéral et cantonal dans lequel évoluent les hautes écoles publiques en Suisse et des modalités de leur financement dans ce contexte bien précis ?

Lausanne, le 22 janvier 2024



Anne Bielman Sánchez



Emmanuel Fernandes



Ariane Morin

- **Valérie Hauert**, Journaliste et productrice-présentatrice à la Matinale / RTS ;
- **André Hoffmann**, Vice-président du Conseil d'administration de Roche ;
- **Stéphanie Monod**, Professeure titulaire à l'Université de Lausanne, médecin cheffe et co-cheffe du Département épidémiologie et systèmes de santé à Unisanté ;
- **Nasri Nahas**, Directeur général de Biopôle ;
- **Maria-Laure Sellen**, Directrice de l'HEID (Institut des hautes études internationales et du développement) ;
- **Daniel Schwarz**, Fondateur et CEO de InB3 ; Directeur de la FIT Digital

Retrouvez ici les biographies des membres de l'Advisory board (<https://www.unil.ch/central/home/menust/organisation/advisory-board.html>)

Publié du 27 novembre 2023 au 4 janvier 2024

par Marion de Vevey / Unicom (<mailto:francine.zambano@unil.ch>)

Visibilité: PUBLIÉE

 (<https://www.facebook.com/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fnews.unil.ch%2Fdisplay%2F1701071905450&t=Un+nouvel+Advisory+Board+pour+la+Direction>)  (<https://twitter.com/intent/tweet?url=https://www.facebook.com/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fnews.unil.ch%2Fdisplay%2F1701071905450&t=Un+nouvel+Advisory+Board+pour+la+Direction>)

 Lien permanent (<https://news.unil.ch/display/1701071905450>)