

# RÉPONSE DU CONSEIL DES EPF AUX RECOMMANDATIONS DU COMITÉ D'EXPERTS EVALUATION INTERMÉDIAIRE 2023 DU DOMAINE DES EPF

Document original anglais adopté par le Conseil des EPF  
à l'occasion de sa séance des 20 et 21 septembre 2023

Réponse du Conseil des EPF | Evaluation intermédiaire 2023 du Domaine des EPF |  
Document original anglais adopté par le Conseil des EPF à l'occasion de sa séance  
des 20 et 21 septembre 2023

**ETH** zürich

**EPFL**

PAUL SCHERRER INSTITUT  
**PSI**

 Swiss Federal Institute  
for Forest, Snow and  
Landscape Research WSL

 **Empa**  
Materials Science and Technology

**eawag**  
aquatic research ooo

# Table des matières

---

<b>1.</b>	<b>Introduction et points principaux</b>	<b>4</b>
-----------	--	----------

---

<b>2.</b>	<b>Réponse du Conseil des EPF</b>	<b>6</b>
2.1.	Qualité et pertinence de la formation	6
2.2.	Qualité dans un contexte de croissance du nombre d'étudiants	8
2.3.	Ressources suffisantes dans un contexte de croissance du nombre d'étudiants	10
2.4.	Relations avec l'Union européenne	11
2.5.	Attractivité des institutions du Domaine des EPF	12
2.6.	Préparer les jeunes scientifiques	14
2.7.	Transfert de connaissances et de technologie	16
2.8.	Structure interne du Domaine des EPF	18
2.9.	Stratégie pour les sites associés des institutions du Domaine des EPF	20
2.10.	Priorités stratégiques	21
2.11.	Diversité et inclusion	23
2.12.	Culture du respect dans le Domaine des EPF	25
2.13.	Culture de l'amélioration continue	27
2.14.	Outils d'évaluation de la qualité	29
2.15.	Impact social de la recherche	30
2.16.	Dialogue avec la société	32
2.17.	Allocation des ressources aux institutions du Domaine des EPF	34
2.18.	Soutien politique et financier en faveur du Domaine des EPF	36

# 1. Introduction et points principaux

Tous les quatre ans, à mi-parcours de la période de financement, le Domaine des EPF fait l'objet d'une évaluation approfondie de ses activités par un groupe d'experts suisses et étrangers, mandatés pour ce faire par le chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR).

Le Conseil des EPF souhaite remercier le comité d'experts chargé de l'évaluation intermédiaire 2023 pour l'examen en profondeur du Domaine des EPF et de ses institutions auquel il a procédé. L'examen des points forts et des faiblesses actuels ainsi que les échanges productifs et les discussions stimulantes qui en ont résulté ont abouti à des recommandations à caractère prospectif, à la fois encourageantes et ambitieuses. La mise en œuvre de ces recommandations aidera le Domaine des EPF à poursuivre son développement au profit du secteur de la formation et de la recherche, de l'économie et de la société suisses.

Le Conseil des EPF se félicite de l'évaluation générale des experts concernant la qualité exceptionnelle des institutions du Domaine des EPF. Il est également satisfait du fait que les experts ont relevé des progrès significatifs depuis la dernière évaluation intermédiaire de 2019 et est conscient de la nécessité de poursuivre sa réflexion permanente sur la meilleure manière d'améliorer encore la performance ainsi que l'impact du Domaine des EPF et de répondre aux défis à venir.

Dans la présente Réponse aux recommandations du comité d'experts, le Conseil des EPF aborde chacune de ces recommandations et présente ses considérations et activités en cours concernant les points soulevés par les experts. Il expose ensuite les «lignes d'action» grâce auxquelles le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF envisagent de répondre aux recommandations à l'échelle du Domaine dans son ensemble. D'autres mesures plus concrètes seront développées et mises en œuvre par la suite au niveau de chaque institution.

**Le Conseil des EPF estime qu'il est crucial pour les institutions du Domaine des EPF de maintenir leur capacité à rivaliser avec les meilleurs établissements du monde et de demeurer le fleuron du secteur suisse de la formation, de la recherche et de l'innovation (FRI).** Grâce à l'excellence de leurs activités d'enseignement, de recherche et de transfert de connaissances et de technologie (TCT), les institutions du Domaine des EPF renforcent l'attractivité du secteur FRI ainsi que la prospérité et la compétitivité de la société et de l'économie suisses.

En réponse au rapport et aux recommandations du comité d'experts, le Conseil des EPF considère que les points suivants sont particulièrement essentiels à la réussite du développement du Domaine des EPF:

- Les institutions du Domaine des EPF donnent la priorité absolue à l'enseignement fondé sur la recherche. Elles continuent de prendre les mesures nécessaires pour maintenir et améliorer la **qualité de la formation** à long terme et dans un contexte de croissance de la population étudiante – une contribution importante pour pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée en Suisse. Elles portent une attention particulière à l'évaluation de la pertinence des programmes de formation en fonction des besoins actuels et futurs de l'économie, de l'industrie, de la recherche et du secteur public.
- Les institutions du Domaine des EPF continuent de mener des activités de **recherche** au plus haut niveau et contribuent à anticiper et à relever les défis locaux, nationaux et mondiaux les plus urgents. Attirer et fidéliser les meilleurs talents est une condition essentielle pour garantir l'excellence. Les **infrastructures de recherche** de grande qualité dont dispose

le Domaine des EPF sont un autre facteur-clé de son attractivité internationale. Les institutions du Domaine des EPF renforcent davantage leur rôle de leader dans la conception, le développement, l'exploitation et la mise à jour de grandes infrastructures et plateformes de recherche.

- Les institutions du Domaine des EPF contribuent activement à la capacité d'innovation de la Suisse en renforçant encore leur rôle-clé en matière de **transfert de connaissances et de technologie** au profit de l'économie, de l'industrie (jeunes entreprises, PME et sociétés établies), du secteur public et de la société. Elles développent en continu leurs instruments de TCT pour permettre la mise en place de processus simples et directs.
- Le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF mènent une discussion tournée vers l'avenir à propos de la mission du Domaine des EPF. Ils développent sur cette base la question de son orientation stratégique et de sa **structure optimale**, une thématique qui constitue l'une de leurs principales tâches et responsabilités. Ils examinent différentes options concernant la manière de positionner et d'organiser au mieux le Domaine des EPF afin de répondre aux besoins futurs.
- Les institutions du Domaine des EPF poursuivent le renforcement d'une **culture** ainsi que d'un environnement de travail et d'études basés sur l'inclusion et le **respect**, et reconnaissent que l'inclusion joue un rôle-clé pour réaliser pleinement le potentiel qu'offre la diversité. Elles se fondent sur les politiques existantes pour développer et mettre en œuvre une stratégie correspondante.
- Les institutions du Domaine des EPF contribuent à la transposition des résultats de la recherche dans des solutions et politiques concrètes afin de répondre rapidement aux défis urgents en intensifiant le **dialogue** entre les acteurs académiques, les autorités politiques et la société. Elles jouent un rôle de leader dans le développement et la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer l'implication de la communauté scientifique dans de futures situations de crise.

Le Domaine des EPF doit **impérativement disposer de conditions-cadres adéquates sur le plan politique et financier pour traiter les thèmes susmentionnés**. Le comité d'experts mentionne les points suivants, que le Conseil des EPF souhaite souligner:

- **Ouverture internationale:** L'ouverture internationale et les collaborations scientifiques multilatérales sont essentielles pour rester compétitif au plus haut niveau mondial, attirer les meilleurs talents et préserver l'excellence. La pleine association de la Suisse au programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation Horizon Europe, au programme pour une Europe numérique Digital Europe, au programme de recherche et de formation Euratom et à ITER revêt une importance cruciale pour le Domaine des EPF.
- **Financement stable et fiable:** Seules des ressources financières suffisantes permettront au Domaine des EPF de continuer de remplir un rôle phare pour le secteur FRI suisse, de maintenir la qualité de la formation face à la croissance des effectifs étudiants et de fournir à l'économie, à l'industrie et au secteur public le personnel hautement qualifié dont ils ont besoin.

## 2. Réponse du Conseil des EPF

### 2.1. Qualité et pertinence de la formation

#### Recommandation 1<sup>1</sup>: Evaluer et développer la qualité et la pertinence de la formation

- Évaluer la pertinence des programmes de formation par rapport aux besoins actuels et futurs du tissu économique et administratif suisse (en termes de nombres d'étudiants formés ainsi que de contenus des cursus et d'objectifs de formation) du point de vue non pas de l'offre mais de la demande. Cette pertinence devrait persister après le premier emploi, et les programmes devraient fournir des compétences durables aux personnes diplômées.
- Au-delà d'une évaluation générale de la satisfaction et de l'employabilité des étudiants, mesurer différents facteurs intervenant dans la qualité de la formation et fixer des objectifs destinés à la développer. Promouvoir en outre des innovations pédagogiques pertinentes dans l'enseignement et l'apprentissage et recourir à des analyses comparatives avec d'autres institutions.
- Intégrer à cette approche des mesures visant à créer une culture qui encourage la réussite des étudiants compétents et motivés, à la fois au début du programme de bachelor (pour éviter de les décourager) et pendant toute la durée de leur cursus.
- Réfléchir aux objectifs et aux méthodes utilisés pour l'évaluation des compétences et des connaissances des étudiants en recourant à des formes de contrôle innovantes et variées.
- Garantir les meilleures conditions d'encadrement au niveau du doctorat et continuer d'introduire diverses approches dans la formation doctorale.

#### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

La formation fondée sur la demande est très importante pour avoir un impact sur le terrain et les groupes d'intérêt et pour accomplir le mandat confié par la Loi sur les EPF, à savoir de former les étudiants pour qu'ils deviennent les spécialistes dont ont besoin l'économie, l'industrie, la recherche et le secteur public. Dans les faits, l'offre de formation du Domaine des EPF est déjà en grande partie fondée sur la demande. Au niveau de leurs départements et facultés, l'ETH Zurich et l'EPFL disposent de conseils consultatifs comprenant des personnes issues de l'industrie. De plus, les programmes de master et nouvelles propositions de master doivent pouvoir démontrer que les diplômés répondront aux besoins du marché du travail. La satisfaction des étudiants et la capacité des programmes à répondre à la demande du marché du travail sont régulièrement évaluées.<sup>2</sup> Avec ses quatre établissements de recherche, le Domaine des EPF a en outre une position et une expérience uniques en matière d'offres de formations (continues) fondées sur la demande, avec une grande pertinence pratique permettant de répondre aux besoins très spécifiques de l'économie et de l'administration publique suisses.

---

<sup>1</sup> Toutes les recommandations sont extraites du Rapport de la commission d'experts (encadrés sur fond gris). Cf.: Evaluation intermédiaire 2023 du Domaine des EPF – Rapport du comité d'experts, 19 avril 2023.

<sup>2</sup> Stratégie relative à l'évolution des effectifs étudiants au sein du Domaine des EPF – Conseil des EPF (cepf.ch), p. 8/9.

Le Conseil des EPF est favorable à un renforcement accru de cet aspect et estime que l'évaluation de la pertinence des programmes de formation en fonction des besoins actuels et futurs mérite une attention particulière. Le Domaine des EPF a pour ambition de proposer des formations fondées sur la recherche qui intègrent une réflexion proactive sur les futurs besoins (potentiels) de la société et de l'industrie. Les types d'interaction avec les futurs employeurs dans l'industrie et le secteur public, d'une part, ainsi que les outils servant à mesurer la pertinence des acquis d'apprentissage, d'autre part, doivent notamment être examinés en profondeur.

Outre des enquêtes sur la satisfaction et l'employabilité de leurs étudiants, les institutions du Domaine des EPF utilisent une large gamme d'outils pour évaluer leur positionnement dans la formation et la recherche. Ceux-ci incluent des évaluations effectuées par des spécialistes externes et des pairs ou encore l'accréditation d'institution au sens de la Loi sur l'encouragement et la coordination des hautes écoles (LEHE).<sup>3</sup> Le Conseil des EPF considère qu'il est important d'examiner la pertinence de ces outils et des critères utilisés pour évaluer la qualité de la formation. Il s'agit d'un processus continu de réflexion et d'adaptation qui doit tenir compte de toutes les dimensions et perspectives liées à la qualité.

Des approches novatrices en matière d'enseignement, d'apprentissage et d'examens seront développées avec des équipes dédiées (*Educational Developers* à l'ETH Zurich et conseillers pédagogiques à l'EPFL).<sup>4</sup> Certaines évolutions, p. ex. dans le secteur de l'intelligence artificielle, sont une source constante de nouvelles approches, d'améliorations et d'adaptations.

La réussite de la première année de bachelor fait l'objet d'une attention particulière, et les deux écoles proposent un soutien supplémentaire à ces étudiants. L'EPFL a récemment créé le Centre Propédeutique, qui vise à améliorer les résultats obtenus par les étudiants durant leur première année d'études et, partant, le taux de réussite. Les doctorants sont un autre groupe cible important. Le Conseil des EPF partage l'avis du comité d'experts selon lequel la recherche dépend en grande partie des activités scientifiques menées par les doctorants. Les mesures prises par les institutions du Domaine des EPF pour garantir aux doctorants un mentorat et une formation optimaux doivent être poursuivies.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF accordent une attention particulière à l'examen de la pertinence des programmes de formation en fonction des besoins actuels et futurs de l'économie, de l'industrie, de la recherche et du secteur public. Elles s'intéressent plus spécifiquement aux différents types d'interaction avec les futurs employeurs et aux outils permettant de juger de la pertinence des acquis d'apprentissage.
- Elles continuent d'évaluer la qualité de la formation et s'assurent que les indicateurs et critères utilisés pour ce faire sont pertinents et exhaustifs. Il doit s'agir d'un processus constant de réflexion et d'adaptation qui permet de tenir compte de toutes les dimensions et perspectives en lien avec la qualité.
- Elles encouragent les innovations pédagogiques en matière d'enseignement, d'examens et d'apprentissage et accordent une attention particulière aux nouvelles évolutions et méthodes. Elles mettent plus particulièrement l'accent sur les besoins des étudiants en première année de bachelor et ceux des doctorants.

<sup>3</sup> Rapport d'auto-évaluation du Conseil des EPF pour l'évaluation intermédiaire 2023 du Domaine des EPF (*Self-Assessment Report, SAR*), p. 120/21.

<sup>4</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 44 ss et 122.

## 2.2. Qualité dans un contexte de croissance du nombre d'étudiants

### Recommandation 2: Augmenter en permanence la qualité de la formation dans un contexte de croissance significative du nombre d'étudiants

- Pour assurer la qualité de la formation d'une importante cohorte d'étudiants de bachelor et de master, allouer suffisamment de ressources à l'enseignement et ajuster la répartition des capacités d'enseignement en accordant une attention particulière à la première année d'études. Mettre en œuvre, de façon systématique, diverses mesures pour soutenir l'apprentissage des étudiants en dehors des cours (tutoriels, mentorat, groupes d'étude, etc.).
- Accroître la valeur des activités d'enseignement dans les carrières académiques et confier la responsabilité en matière d'enseignement et de soutien à plus de chercheurs expérimentés n'occupant pas nécessairement un poste de professeur, à condition que ceux-ci reçoivent une préparation et un accompagnement adaptés; inclure dans l'enseignement davantage de chercheurs issus des quatre instituts de recherche.
- Examiner les offres de formation et réévaluer l'organisation de programmes dont le contenu ne relève pas des champs d'expertise du Domaine des EPF mais qui est compris dans des programmes d'études des universités cantonales.
- Garantir le libre accès à tous les titulaires d'une maturité gymnasiale suisse et prendre toutes les mesures possibles (y compris les trois premiers points évoqués ci-dessus) pour éviter de limiter davantage l'admission des titulaires d'un certificat d'accès aux études supérieures étranger. Si d'importants problèmes de capacité l'exigent, restreindre l'accès des étudiants internationaux uniquement dans un petit nombre de programmes de formation spécifiques et pour une durée limitée.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Il considère lui aussi qu'une formation de grande qualité, fondée sur la recherche, est la priorité absolue. S'il se réjouit de l'intérêt croissant pour les disciplines MINT, le Conseil des EPF est conscient du formidable défi que constitue la croissance des effectifs étudiants. Du fait de ressources limitées, il devient particulièrement difficile de maintenir la qualité de la formation. Sur la base de la Stratégie relative à l'évolution des effectifs étudiants au sein du Domaine des EPF<sup>5</sup>, l'ETH Zurich et l'EPFL développent et mettent en œuvre des mesures pour maintenir la qualité de la formation à long terme.<sup>6</sup>

La planification et l'exploitation optimales des ressources et des synergies comptent parmi les principaux aspects de ces mesures. L'ETH Zurich et l'EPFL offrent aux enseignants un soutien professionnel. Elles élargissent leurs programmes de mentorat et de coaching et récompensent

---

<sup>5</sup> Stratégie relative à l'évolution des effectifs étudiants au sein du Domaine des EPF – Conseil des EPF (cepf.ch); Trois champs d'action: 1) identifier et définir les seuils en termes de qualité et de capacités, 2) implémenter les mesures visant à garantir la qualité et les capacités à long terme et 3) limiter l'accès aux études en dernier recours.

<sup>6</sup> [https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/education/policy/zulassungsstrategie/2023\\_02\\_20\\_Zulassungsstrategie%20der%20ETH%20Z%C3%BCrich.pdf](https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth-zurich/education/policy/zulassungsstrategie/2023_02_20_Zulassungsstrategie%20der%20ETH%20Z%C3%BCrich.pdf)

sent l'excellence dans l'enseignement. Elles saisissent les opportunités offertes par la numérisation et l'innovation pour augmenter les capacités des programmes d'études lorsque cela est possible et pertinent (p. ex. en proposant des enregistrements vidéo de cours ainsi que des possibilités d'apprentissage en dehors des cours<sup>7</sup>).

La coopération et la coordination entre l'ETH Zurich et l'EPFL, de même qu'avec les quatre établissements de recherche est également essentielle. Le Conseil des EPF est favorable à une implication accrue des quatre établissements de recherche dans les activités d'enseignement et de formation (p. ex. via des cours spécialisés ou mentorat pour des projets de thèses de master expérimentaux). L'harmonisation des droits et devoirs ainsi que les mesures d'incitation destinées au personnel scientifique (p. ex. appréciation, développement de carrière) jouent un rôle important dans la réalisation de cet objectif.

La coopération, la coordination et la complémentarité sont essentielles au sein du Domaine des EPF, mais aussi dans les relations avec les autres partenaires publics et privés. Les deux EPF et les quatre établissements de recherche coopèrent de manière intensive avec les institutions dans le domaine suisse des hautes écoles et tirent le meilleur parti de leurs complémentarités (cf. également la recommandation 15).

Comme le comité d'experts, le Conseil des EPF estime lui aussi que limiter l'accès aux études est une mesure de dernier recours puisqu'elle pourrait compromettre les efforts déployés par les institutions du Domaine des EPF pour pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée en Suisse. Face à de graves problèmes de capacités, le Domaine des EPF pourrait se voir contraint de limiter temporairement l'accès aux études pour les ressortissants étrangers ayant suivi une formation initiale à l'étranger. Une telle mesure n'affecterait pas les citoyens suisses, ni les ressortissants étrangers ayant suivi une formation initiale en Suisse ou les étudiants qui ont déjà commencé leurs études en Suisse. Les seuils de capacités – qu'ils se rapportent aux locaux, aux infrastructures, à l'encadrement ou au financement – doivent tout d'abord être clairement identifiés afin que les institutions développent un système d'alerte fiable et procèdent à des ajustements dès que nécessaire. Bien que la limitation des admissions puisse être envisagée pour les ressortissants étrangers ayant suivi une formation initiale à l'étranger, le Domaine des EPF adhère au principe de l'accès ouvert à tous les titulaires d'une maturité gymnasiale suisse et continue donc de prôner une maturité forte et de niveau comparable dans tous les cantons suisses afin que les étudiants soient solidement armés pour réussir leurs études.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF donnent la priorité absolue à l'enseignement fondé sur la recherche et continuent de prendre les mesures nécessaires pour maintenir et améliorer la qualité de la formation à long terme.
- Elles développent des solutions et mettent en œuvre des mesures relatives aux trois champs d'action<sup>5</sup> présentés dans la Stratégie du Conseil des EPF relative à l'évolution des effectifs étudiants au sein du Domaine des EPF.

---

<sup>7</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 44 ss et 122.

## 2.3. Ressources suffisantes dans un contexte de croissance du nombre d'étudiants

### Recommandation 3 *Conditions-cadres*: Allouer suffisamment de ressources au Domaine des EPF pour lui permettre de maintenir la qualité de la formation dans un contexte de croissance significative du nombre d'étudiants

- Allouer suffisamment de ressources au Domaine des EPF pour maintenir la qualité de la formation dans un contexte de croissance significative du nombre d'étudiants de bachelor et de master (progression annuelle attendue de près de 3,5%). L'objectif est que le Domaine des EPF puisse répondre aux besoins des secteurs public et privé en matière de personnel hautement qualifié et contribuer ainsi à la compétitivité du pays.
- Veiller à ce que les institutions du Domaine des EPF garantissent le libre accès à tous les titulaires d'une maturité gymnasiale suisse.

### Considérations du Conseil des EPF

Le Conseil des EPF accueille favorablement la recommandation des experts relative aux conditions-cadres.

La croissance de la population étudiante et doctorale au sein du Domaine des EPF reflète la forte demande d'experts dans les secteurs scientifique et technique en Suisse, notamment dans les sciences de l'ingénieur et les technologies de l'information et de la communication. Former les étudiants venant de Suisse et de l'étranger contribue à pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée que connaît le pays. Le taux d'emploi des diplômés du Domaine des EPF est très élevé.<sup>8</sup>

La hausse ininterrompue du nombre d'étudiants, et la poursuite attendue de cette tendance, entraîne une demande accrue de personnel, de locaux, d'infrastructures et de structures de support. Seules des ressources financières suffisantes permettront au Domaine des EPF de maintenir la qualité de la formation et de répondre aux besoins de l'économie, de l'industrie et du secteur public en personnel qualifié.

Cf. également la recommandation 2 pour de plus amples informations sur la Stratégie relative à l'évolution des effectifs étudiants au sein du Domaine des EPF.

---

<sup>8</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 46 ss (figures comprises).

## 2.4. Relations avec l'Union européenne

### Recommandation 4 *Conditions-cadres*: Relancer les relations avec l'Union Européenne en matière de recherche et d'enseignement supérieur

- Prendre toutes les mesures diplomatiques et politiques possibles pour garantir que la Suisse puisse de nouveau participer pleinement aux programmes de recherche de l'Union Européenne. Les mesures compensatoires qui ont été prises à l'échelle nationale ne permettent pas de maintenir la confiance et les liens établis ces vingt dernières années au travers des projets européens. La non-association aux programmes de recherche de l'Union Européenne a un impact négatif sur l'attractivité et la compétitivité des recherches menées par les institutions suisses.
- Bien que les perspectives actuelles soient peu encourageantes, considérer l'association de la Suisse à Horizon Europe comme une priorité absolue.

### Considérations du Conseil des EPF

Le Conseil des EPF accueille favorablement la recommandation des experts relative aux conditions-cadres.

La pleine association de la Suisse au programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation Horizon Europe, au programme pour une Europe numérique Digital Europe, au programme de recherche et de formation Euratom et à ITER revêt une importance cruciale pour le Domaine des EPF. La non-association de la Suisse nuit à son système de recherche et d'enseignement supérieur ainsi qu'à la compétitivité du Domaine des EPF. Etant donné qu'il n'est plus possible de postuler pour des bourses ERC ni de coordonner des projets collaboratifs, les institutions du Domaine des EPF deviennent de moins en moins attractives pour les plus éminents chercheurs à l'échelle mondiale, et leurs réseaux internationaux (en matière de recherche mais aussi de formation) s'en trouvent affaiblis. Les chercheurs de talent basés en Suisse ne peuvent plus prendre part à cette compétition au plus haut niveau. La participation des institutions du Domaine des EPF aux projets du programme Horizon Europe a considérablement diminué par rapport à Horizon 2020, sans parler des conséquences pour l'industrie (entreprises déjà établies et start-up). Ni les mesures à l'échelle nationale ni la coopération bilatérale et multilatérale ne peuvent compenser les effets négatifs de la non-association aux programmes européens.

L'association à Horizon Europe est indispensable pour permettre au Domaine des EPF de rester compétitif au plus haut niveau international, d'attirer les meilleurs talents et de maintenir son niveau d'excellence. Le Conseil des EPF, conjointement avec d'autres acteurs issus du secteur de la formation, de la recherche et de l'innovation ainsi que de l'économie, continuera de mener de vastes campagnes de sensibilisation à ce propos.

En outre, le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF soutiennent du mieux possible les efforts politiques et diplomatiques déployés par le Conseil fédéral.<sup>9</sup> Cf. également la recommandation 5 pour une ligne d'action correspondante.

---

<sup>9</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 58, p. ex. initiative «*Stick-to-science*» .

## 2.5. Attractivité des institutions du Domaine des EPF

### Recommandation 5: Maintenir et améliorer l'attractivité des institutions du Domaine des EPF

- Continuer d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents en leur offrant, à toutes les étapes de leur carrière, des conditions de recherche et d'enseignement qui leur permettent de développer leurs compétences ainsi que de mener à bien des projets ambitieux, et en leur offrant des perspectives de carrière variées en Suisse.
- Offrir aux scientifiques du Domaine des EPF l'accès à d'éminents chercheurs grâce au développement de partenariats institutionnels solides avec des universités et d'autres établissements de recherche au sein et en dehors de l'Union Européenne.
- Poursuivre le développement des infrastructures de recherche de premier ordre dont dispose la Suisse et garantir la participation à long terme à de grands projets internationaux d'infrastructures de recherche afin de maintenir l'excellence de la recherche et de l'innovation.
- Quelles que soient les relations politiques entre la Suisse et l'Union Européenne, développer les possibilités de mobilité pour les étudiants, les chercheurs ainsi que pour le personnel administratif et technique.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Attirer et fidéliser les meilleurs talents est essentiel pour garantir l'excellence des institutions du Domaine des EPF. L'excellence et la liberté académiques ainsi que la présence de chercheurs hors pair parmi la communauté étudiante ou au sein du personnel des institutions du Domaine des EPF sont des facteurs-clés pour attirer d'autres talents et scientifiques de premier plan en Suisse. Outre l'attractivité des conditions d'enseignement et de recherche, offrir de bonnes conditions de travail et des perspectives de carrière intéressantes est essentiel pour attirer les scientifiques suisses et étrangers. Le Conseil des EPF est conscient que les attentes en termes de conditions de travail évoluent en permanence. Les institutions du Domaine des EPF se positionnent comme des employeurs attractifs (exemples de mots-clés: formation tout au long de la vie, conseils pour les couples à double carrière, travail flexible) et proposent différentes possibilités d'évolution de carrière et d'offres de soutien (cf. également la recommandation 6). Toutefois, les opportunités de mobilité et les perspectives de carrière pour les étudiants internationaux dépendent de l'obtention d'une autorisation de séjour en Suisse. Les talents étrangers ne peuvent contribuer à pallier la pénurie de main-d'œuvre spécialisée que s'ils peuvent rester dans le pays une fois leur diplôme en poche. Le Conseil des EPF est favorable à des conditions de migration offrant cette possibilité.

Les infrastructures de recherche suisses de grande qualité constituent un autre facteur-clé de l'attractivité internationale du Domaine des EPF. L'une des priorités du Conseil des EPF consiste à continuer de renforcer le rôle de leader du Domaine des EPF dans la conception, le développement, l'exploitation et la mise à jour des grandes infrastructures de recherche et plateformes interdisciplinaires.<sup>10</sup> Le développement de grandes infrastructures de recherche de classe mondiale doit tenir compte des besoins à long terme de la communauté scientifique, qui doivent être identifiés lors d'une phase prospective et conceptuelle bien avant que des

---

<sup>10</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 59 et 102 ss.

propositions concrètes ne soient élaborées. Les décisions stratégiques et la fixation de priorités doivent garantir le financement stable et durable des projets sélectionnés.

Comme le relève le comité d'experts, l'attractivité internationale est étroitement liée à l'existence de partenariats institutionnels solides avec des universités et d'autres organisations de recherche au sein de l'Union européenne et en dehors. Actuellement, la non-association aux programmes de l'Union européenne pour la recherche et l'innovation nuit considérablement à l'attractivité du système suisse de recherche et d'enseignement supérieur ainsi qu'au Domaine des EPF. La participation des institutions du Domaine des EPF à différents réseaux et alliances leur permet de maintenir et de cultiver des liens avec des institutions similaires à l'étranger qui partagent une vision comparable ou travaillent dans des secteurs présentant des intérêts stratégiques complémentaires. Les partenariats stratégiques avec quelques institutions triées sur le volet et les participations à des alliances, telles que le réseau d'universités européennes ENHANCE ou *EuroTeQ Engineering University*, sont également essentiels et revêtent une importance stratégique pour défendre les intérêts de la Suisse.<sup>11</sup>

Les contacts entre les institutions du Domaine des EPF et de nombreux établissements académiques étrangers permettent également de créer des opportunités de mobilité pour les étudiants et chercheurs, et donc d'enrichir le Domaine des EPF grâce à la circulation des talents et des idées. Parallèlement, les échanges entre étudiants de l'ETH Zurich et de l'EPFL sont encouragés au travers de programmes communs de master et de doctorat, ainsi que d'universités d'été. Les initiatives conjointes dans le cadre des priorités stratégiques (cf. recommandation 10) stimuleront, quant à elles, encore davantage les collaborations entre les institutions du Domaine des EPF.

Le Conseil des EPF est favorable au renforcement de ces collaborations et opportunités de mobilité ainsi qu'à leur extension au personnel administratif et technique. Si le personnel de certaines institutions bénéficie déjà de congés sabbatiques, des opportunités d'échange devraient être proposées au personnel administratif et technique de toutes les institutions.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF poursuivent leurs efforts de communication visant à mettre en avant l'importance cruciale que revêt l'association à Horizon Europe pour le Domaine des EPF s'il veut rester compétitif au plus haut niveau international, attirer les meilleurs talents et maintenir son niveau d'excellence. Ils soutiennent du mieux possible les efforts politiques et diplomatiques déployés par le Conseil fédéral (cf. recommandation 4).
- Ils renforcent davantage leur rôle de leader dans la conception, le développement, l'exploitation et la mise à jour de grandes infrastructures de recherche et plateformes interdisciplinaires. Ils tiennent compte des besoins à long terme de la communauté scientifique et garantissent un financement stable et durable au travers de décisions stratégiques et par la fixation de priorités.
- Les institutions du Domaine des EPF renforcent les opportunités de mobilité au sein du Domaine des EPF et en dehors. Elles veillent également à offrir à leur personnel administratif et technique des opportunités d'échange au sein du Domaine des EPF et au-delà.

<sup>11</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 56 ss.

## 2.6. Préparer les jeunes scientifiques

### Recommandation 6: Préparer les jeunes scientifiques à occuper des postes dans les secteurs public et industriel aussi bien qu'à des carrières académiques

- En matière de transfert de connaissances, continuer de se concentrer sur l'intégration de diplômés hautement qualifiés dans l'économie suisse.
- Aider davantage les chercheurs en début de carrière, pendant et après leur formation doctorale, afin qu'ils soient conscients des possibilités qui leur sont offertes en dehors du milieu académique de faire valoir leurs compétences et de mener une carrière dans des entreprises privées et des institutions publiques.
- Lors de l'élaboration de ces mesures de soutien, en particulier pour les postdoctorants, étudier les meilleures pratiques mises en place dans d'autres institutions.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Le transfert de connaissances et de technologie (TCT) par l'intermédiaire de personnes reste le principal moyen de transférer les connaissances vers les secteurs public et privé. Les diplômés du Domaine des EPF y contribuent fortement en Suisse.<sup>12</sup> Ils sont soutenus par leur institution, qui leur propose une large gamme d'offres, de programmes, de bourses ou de cours portant sur la planification de carrière, l'entrepreneuriat, la création de start-up ou les compétences relatives aux interactions entre science et politique.<sup>13</sup> De nouveaux projets, tels que la plateforme d'innovation de l'ETH Zurich, sont développés en permanence pour rapprocher davantage les étudiants et l'industrie. Plusieurs offres comportent ou comporteront, entre autres, un volet visant plus particulièrement les postdoctorants, comme le projet *Lifelong Learning Hub* à l'ETH Zurich ou le Centre de Compétences Transverses et de Carrière qui a récemment ouvert ses portes à l'EPFL.

Les synergies qui existent entre les institutions sont exploitées, notamment entre les quatre établissements de recherche. Le *Lead Campus*, qui devrait être opérationnel début 2024, proposera p. ex. des formations continues et des compétences en matière de *leadership* au personnel du PSI, du WSL, de l'Empa et de l'Eawag.

De plus, la création d'opportunités pour les doctorants et postdoctorants de nouer des contacts avec des partenaires non académiques est elle aussi très importante. Les stages dans l'industrie, la contribution à des projets d'Innosuisse ou la participation à des échanges avec l'industrie ou les organismes publics constituent souvent une préparation idéale à une future carrière en dehors du monde académique. Les institutions du Domaine des EPF organisent également une gamme de plateformes ou d'événements où les doctorants et postdoctorants peuvent présenter leurs recherches et interagir avec des chercheurs de renom qui travaillent dans une université ou dans l'industrie.

Le Conseil des EPF entend continuer à intensifier ces efforts. Des échanges étroits avec des institutions analogues peuvent contribuer au développement de nouvelles offres. Au niveau politique, le Conseil des EPF est favorable à des conditions de migration permettant à la

---

<sup>12</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 67.

<sup>13</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 68 ss.

Suisse d'exploiter à long terme le potentiel de ces diplômés internationaux (cf. également la recommandation 5).

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF continuent d'intensifier leurs efforts pour soutenir les diplômés qui intègrent l'économie et le secteur public suisses. Elles veillent particulièrement à offrir un soutien structuré aux doctorants, et notamment aux postdoctorants, afin qu'ils briguent des postes en dehors du milieu académique.

## 2.7. Transfert de connaissances et de technologie

### Recommandation 7: Développer en permanence le transfert de connaissances et de technologie

- Poursuivre le transfert de connaissances et de technologie avec les grandes entreprises internationales, les PME et les start-up ainsi qu'avec les organisations publiques (à l'échelle fédérale, cantonale et communale).
- Encourager tous les processus favorisant l'exploitation de la technologie et réduire les obstacles à la collaboration entre les institutions du Domaine des EPF et les différents types d'entreprises. Développer des approches spécifiques à chaque secteur et à chaque degré de maturité des entreprises pour faciliter le partage des droits de propriété intellectuelle et leur protection.
- Veiller à ce que les objectifs des institutions en matière de transfert de technologie visent à créer de la plus-value pour la Suisse. Réexaminer les indicateurs-clés de performance des bureaux de transfert de technologie afin qu'ils s'alignent sur ces objectifs. Favoriser les processus de transfert de technologie simples et faciles à mettre en œuvre pour les deux parties.
- Garantir que les activités de transfert de technologie impliquent des entreprises et des organisations dans tout le pays.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve partiellement la recommandation du comité d'experts.

Le Domaine des EPF joue un rôle-clé en Suisse dans le transfert de connaissances et de technologies (TCT) au profit de l'économie, de la société ainsi que du secteur public et des biens publics. Les institutions du Domaine des EPF mènent également des activités de TCT hors de Suisse, y compris dans des pays du Sud (cf. également la recommandation 15). La collaboration avec l'industrie, au travers d'accords-cadres à long terme, de partenariats public-privé, de centres et plateformes de transfert de technologie et d'événements dédiés, constitue un élément important du TCT dans toutes les institutions du Domaine des EPF.<sup>14</sup> Le Conseil des EPF souhaite souligner que cette collaboration est basée sur des partenariats mutuels et s'étend aux entreprises (et organisations publiques) intéressées dans tout le pays. Il s'agit surtout d'un instrument de promotion et d'accélération de l'innovation plutôt que d'un moyen permettant de dégager un bénéfice financier.

Le Conseil des EPF partage l'avis selon lequel les instruments du TCT doivent être sans cesse développés pour répondre aux besoins de toutes les parties concernées. En effet, les processus de transfert de technologie doivent être simples et faciles à mettre en œuvre pour les deux parties. Les institutions du Domaine des EPF continueront de développer des outils, comme le portail de l'Empa<sup>15</sup>, pour faciliter les contacts avec les partenaires industriels. Elles adaptent régulièrement les modalités du transfert de connaissances et de technologie, à l'instar de la récente introduction du titre de *professor of practice* ou du renforcement du soutien thématique proposé aux partenaires en matière d'innovation. Le Conseil des EPF considère que les critiques formulées par le comité d'experts ne sont que partiellement justifiées. Loin

---

<sup>14</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 67 ss.

<sup>15</sup> <https://www.empa.ch/web/empa/empa-portal>

de se concentrer uniquement sur les jeunes entreprises, les initiatives des institutions du Domaine des EPF incluent également les PME.

Faciliter les contacts avec les différents partenaires est assurément un objectif important, mais les institutions du Domaine des EPF doivent aussi veiller à la pesée des intérêts. La mission du Domaine des EPF est de contribuer à la solidité à long terme de l'économie et du pôle de recherche suisses en permettant aux partenaires économiques d'exploiter commercialement les résultats de la recherche tout en garantissant aux institutions du Domaine des EPF, en tant qu'institutions de recherche publiques, une liberté de recherche et de publication durable.

Le Conseil des EPF considère comme essentiel le fait de communiquer rapidement et en toute transparence avec l'industrie et les créateurs d'entreprises potentiels parmi les étudiants et chercheurs. Toutes les institutions devraient disposer de directives claires reposant sur un dialogue étroit entre les différentes instances chargées du transfert de technologie pour expliquer la situation en matière de licences et présenter leurs offres à l'intention de l'industrie. Il est important de contacter les créateurs d'entreprise potentiels le plus tôt possible pour exposer les valeurs et les principes de l'institution.

Les objectifs des institutions en matière de TCT et leur évaluation grâce à des indicateurs-clés de performance (KPI) sont dès lors examinés régulièrement. L'introduction d'un nouveau KPI, quel qu'il soit, devrait être mûrement réfléchi pour éviter les mauvaises incitations et les conflits d'intérêts. A cet égard, l'échange d'idées et de bonnes pratiques en matière de TCT au sein du réseau national et international du Domaine des EPF revêt une grande importance.<sup>16</sup>

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF renforcent encore leur rôle-clé en matière de transfert de connaissances et de technologie (TCT) au profit de l'économie (jeunes entreprises, PME et sociétés établies), du secteur public et de la société.
- Elles développent en permanence leurs instruments de TCT pour permettre la mise en place de processus simples et directs, tout en veillant à la pesée des intérêts.
- Elles développent des offres claires à l'intention de l'industrie (jeunes entreprises, PME et sociétés établies) ainsi que des directives expliquant la situation en matière de licences afin de garantir que les attentes mutuelles seront communiquées suffisamment tôt et de manière transparente avec les sociétés et les créateurs d'entreprises potentiels.

---

<sup>16</sup> Rapport d'auto-évaluation, pp. 69 et 70.

## 2.8. Structure interne du Domaine des EPF

### Recommandation 8: Réformer la structure interne du Domaine des EPF

- Afin de répondre rapidement aux nouveaux enjeux, saisir l'occasion unique de réformer la structure du Domaine des EPF. Le processus initié par le Conseil des EPF doit aboutir à un véritable changement par rapport à la situation actuelle. Une décision devrait être prise avant la prochaine évaluation intermédiaire.
- Dans la définition et la mise en œuvre de cette réorganisation, prendre en compte les conditions-cadres suivantes:
  - Reposer en premier lieu sur des objectifs clairs apportant une valeur ajoutée à l'ensemble du Domaine des EPF et de la Suisse, être guidée par des missions transversales et les défis de demain en matière de recherche et, en second lieu, se focaliser sur la transformation structurelle.
  - Inclure non seulement les quatre établissements de recherche mais aussi les deux EPF afin d'éviter la création d'entités susceptibles d'entraîner des redondances.
  - Générer des entités suffisamment grandes, de manière à ce que l'ensemble du Domaine des EPF reste agile et capable de s'adapter aux besoins futurs.
  - Être conçue de façon à fournir un service de haut niveau aux interlocuteurs des établissements de recherche.
  - Aboutir à une structure qui facilite la poursuite de la collaboration avec les acteurs au sein du Domaine des EPF et en dehors.
  - Minimiser la bureaucratie et les frais indirects (*overhead*) inutiles.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

La structure, l'organisation et la gouvernance du Domaine des EPF sont le résultat d'une évolution historique, en fonction des besoins et du développement de l'enseignement, de la recherche ainsi que du transfert de connaissances et de technologie dans le but de servir au mieux la société et l'économie. Le Conseil des EPF accueille favorablement l'évaluation du comité d'experts et poursuit le processus engagé afin de positionner le Domaine des EPF de manière optimale et de lui permettre ainsi de relever les défis des prochaines décennies.

En collaboration avec les institutions du Domaine des EPF, le Conseil des EPF a développé un point de vue commun, évalué la situation actuelle ainsi que ses avantages et limites spécifiques et mené des discussions approfondies sur les besoins futurs en termes d'organisation. Le premier constat du Conseil des EPF à cette occasion est qu'un rassemblement organisationnel des forces et des compétences au sein du Domaine des EPF recèle de formidables opportunités à long terme pour la Suisse en tant que pôle de recherche et d'innovation. A cette fin, le Conseil des EPF évalue actuellement avec les institutions du Domaine des EPF différentes options quant à la façon de positionner et d'organiser au mieux le Domaine des EPF.

Le Conseil des EPF a pour objectif de réaliser un alignement des ambitions, ce qui se traduit par un renforcement ciblé de l'efficacité ainsi qu'une réduction de la complexité, tout en exploitant les synergies plus activement, en améliorant la visibilité et en rendant le Domaine des EPF plus agile.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Le Conseil des EPF, avec les institutions du Domaine des EPF, évalue différentes options quant à la façon de positionner et d'organiser au mieux le Domaine des EPF pour relever les défis à venir.

## 2.9. Stratégie pour les sites associés des institutions du Domaine des EPF

### Recommandation 9: Mettre en œuvre la stratégie visant à implanter certaines activités sur les sites associés des institutions du Domaine des EPF

- Dans la mesure où le Conseil des EPF a élaboré une stratégie pour localiser certaines activités sur les sites associés aux institutions du Domaine des EPF, mettre en œuvre cette stratégie dans un délai raisonnable afin que les sites actuels et futurs répondent aux exigences définies.
- Une taille minimale ayant été fixée dans la stratégie pour chaque site associé des institutions du Domaine des EPF, prendre rapidement des décisions cohérentes concernant les sites qui n'atteignent pas la masse critique requise (en intensifiant leurs activités ou en les fermant).

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Le Conseil des EPF se félicite que le comité d'experts juge adéquate et convaincante la «Stratégie pour les sites associés des institutions du Domaine des EPF œuvrant avec des partenaires cantonaux ou internationaux». <sup>17</sup> Ce document contient les critères de création, d'évaluation, de reconduction et de fermeture de tels sites.

Le Conseil des EPF prévoit d'appliquer en tous points la stratégie, qui concerne les sites créés après 2006, d'ici à la fin de la prochaine période FRI. Lors d'une première étape, les processus d'évaluation périodique déjà en place dans les institutions seront réexaminés afin de déterminer dans quelle mesure ils répondent bien aux exigences formulées dans la stratégie. Ils seront ensuite adaptés en conséquence. Une masse critique ayant été définie dans la stratégie pour chaque site associé à l'une des institutions du Domaine des EPF, le Conseil des EPF prévoit de se pencher sur ceux qui n'atteignent pas la masse critique requise (tel EPFL Fribourg en 2023).

### Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF appliqueront en tous points la «Stratégie pour les sites associés des institutions du Domaine des EPF œuvrant avec des partenaires cantonaux ou internationaux» d'ici à la fin de la prochaine période FRI. Une attention particulière sera accordée aux décisions concernant les sites associés créés après 2006 qui n'atteignent pas la masse critique.

---

<sup>17</sup> [Stratégie pour les sites associés du Domaine des EPF \(cepf.ch\)](https://www.cepf.ch)

## 2.10. Priorités stratégiques

### Recommandation 10: Mettre en œuvre les activités en lien avec les priorités stratégiques

- Définir le contenu de ces priorités stratégiques et informer, de façon transparente, les acteurs concernés de l'implication et de l'étendue des initiatives retenues.
- Rester suffisamment flexible pour pouvoir adapter rapidement ces stratégies lors de l'émergence de technologies disruptives et de nouveaux défis de société.
- Fixer des objectifs et des délais ambitieux afin de développer des compétences collectives dans les thématiques identifiées et d'allouer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.
- Evaluer la valeur sociétale ainsi obtenue et mettre les objectifs ainsi que les résultats à la disposition des autorités et de la population.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Les cinq priorités stratégiques du Domaine des EPF pour la période 2025–2028 ont pour finalité de répondre à certains des défis planétaires urgents que la société doit relever dans des secteurs où les institutions du Domaine des EPF sont bien positionnées pour avoir un impact majeur.<sup>18</sup> Le Conseil des EPF est conscient de la nécessité d'intensifier la communication s'agissant du mode de financement de ces priorités stratégiques et de leur mise en œuvre concrète. Les groupes d'intérêt externes seront contactés de manière coordonnée afin de leur fournir des informations sur les concepts inhérents aux priorités stratégiques et de leur expliquer dans le même temps que de nombreuses autres activités continueront d'être menées en dehors de ces thématiques. La recherche fondamentale et le progrès technologique sont cruciaux pour les priorités stratégiques, mais aussi pour le succès à long terme de l'ensemble des activités du Domaine des EPF. Il est donc indispensable de préserver les atouts du Domaine des EPF dans la recherche fondamentale exploratoire.

Les priorités stratégiques sont thématiques dans le cadre d'activités existantes ou nouvelles, déployées dans chacune des institutions prises individuellement, mais aussi à l'échelle du Domaine des EPF au travers d'initiatives conjointes. Le Conseil des EPF partage l'avis du comité d'experts qu'il faut fixer des objectifs et des délais ambitieux pour pouvoir développer des structures collectives dans les thématiques identifiées. Les institutions du Domaine des EPF ont élaboré leur propre plan d'action pour développer leurs activités dans ces cinq priorités stratégiques. Comme l'a relevé le comité d'experts, il est nécessaire de conserver une certaine flexibilité pour s'adapter rapidement aux changements, p. ex. lorsque survient un nouveau défi de société (cf. également la recommandation 16).

Les priorités stratégiques étant axées sur les défis mondiaux les plus urgents, il est essentiel de trouver des approches efficaces pour fournir aux autorités et au grand public des informations sur les objectifs poursuivis ainsi que sur les résultats et l'impact obtenus grâce à eux. Il s'agira de porter une attention particulière à la manière de garantir une grande visibilité aux projets mis en œuvre dans le cadre des priorités stratégiques et d'envisager le cas échéant

---

<sup>18</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 97 ss 1) Santé humaine; 2) Energie, climat et durabilité de l'environnement; 3) Transformation numérique responsable; 4) Matériaux de pointe et technologies-clés; 5) Engagement et dialogue avec la société

d'intégrer une approche communicationnelle aux projets à un stade précoce. Impliquer des spécialistes en communication scientifique de manière plus structurée permettrait d'atteindre une large audience. Les efforts de communication fournis dans le cadre des priorités stratégiques, y compris des initiatives conjointes, seront coordonnés lorsque cela s'avère judicieux, et on recourra à des canaux de communication communs.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF intensifieront la communication sur la manière dont les priorités stratégiques seront mises en œuvre concrètement. Les groupes d'intérêts externes seront contactés de manière coordonnée pour leur fournir des informations sur les concepts inhérents aux priorités stratégiques. Ils seront aussi informés sur le fait que de nombreuses activités continueront d'être menées en dehors de ces thématiques stratégiques et que la recherche fondamentale ainsi que le progrès technologique sont cruciaux pour le succès à long terme de l'ensemble des activités du Domaine des EPF.
- Ils tiendront compte en amont de la meilleure façon de communiquer à une large audience les résultats des activités menées dans le cadre des priorités stratégiques et veilleront, lorsque cela s'avère judicieux, à coordonner leur travail de communication.

## 2.11. Diversité et inclusion

### Recommandation 11: Améliorer la diversité et l'inclusion

- Tirer parti des efforts considérables déployés ces quatre dernières années et des résultats obtenus, et intensifier les initiatives permettant d'augmenter le nombre de femmes nouvellement nommées au sein du corps professoral, des organes de gouvernance et, plus largement, à tous les postes de direction.
- Au-delà de l'équilibre des genres, élargir les politiques à tous les aspects de la diversité et de l'inclusion en tenant compte des défis à venir en la matière.
- S'attaquer aux différences sociales dans l'accès des jeunes aux études supérieures et dans le soutien qui leur est apporté au cours de leur parcours d'études.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Remédier aux inégalités de genre lors du recrutement au sein du corps professoral et d'organes de décision ainsi qu'à des postes de management et de direction est une priorité du Domaine des EPF, plus particulièrement depuis l'évaluation intermédiaire de 2019. Le Conseil des EPF se félicite que le comité d'experts salue les résultats et progrès enregistrés en la matière, et notamment l'augmentation significative de la proportion féminine parmi les nouvelles nominations au sein du corps professoral. Le cadre stratégique mis en place pour garantir l'égalité des chances et améliorer l'équilibre des genres au sein du Domaine des EPF s'est révélé efficace. La Stratégie des genres 2021–2024 pour le Domaine des EPF et les plans d'action individuels des institutions traitent ces questions sous différents angles et sont actualisés régulièrement.<sup>19</sup> Les processus visant à renforcer l'égalité des genres au niveau du recrutement dans les facultés et départements (p. ex. respect de la diversité au sein des comités de sélection, définition d'un pourcentage minimum de femmes sur les listes de présélection) ou encore certains programmes de soutien spécifiques, notamment ceux déployés dans tout le Domaine des EPF («*Fix the leaky pipeline!*», p. ex.), jouent un rôle important à cet égard.<sup>20</sup> Alors que la situation évolue favorablement, le Conseil des EPF est pleinement conscient qu'il faut poursuivre dans cette voie et intensifier les efforts.

Comme l'a fait remarquer le comité d'experts, la diversité est multiple et va au-delà du genre. Le Conseil des EPF élabore actuellement une stratégie pour la diversité, l'inclusion et l'égalité pour la période 2025–2028, qui englobera d'autres dimensions de la diversité.<sup>21</sup> La stratégie a pour but de renforcer davantage le développement d'une culture (cf. également la recommandation 14) ainsi que d'un environnement de travail et d'études basés sur l'inclusion et le respect en reconnaissant que l'inclusion joue un rôle-clé pour réaliser pleinement le potentiel qu'offre la diversité. La stratégie se fonde sur les politiques existantes, sur les résultats d'enquêtes menées dans les institutions et sur des activités en cours telles que le travail régulier de sensibilisation aux préjugés inconscients, au harcèlement, à la communication interculturelle, au respect, etc. Bien que chacune des six institutions du Domaine des EPF ait des besoins et une approche différents, cette question est traitée dans le cadre d'un dialogue inte-

<sup>19</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 110 ss.

<sup>20</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 111 ss.

<sup>21</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 108; Plan stratégique 2025–2028 du Conseil des EPF pour le Domaine des EPF, p. 41.

rinstitutionnel étroit. Ainsi, le groupe de travail Egalité des chances du Domaine des EPF, auquel participent des représentantes et représentants des six institutions, et le centre de compétences pour la diversité et l'inclusion du PSI, de l'Empa et de l'Eawag, qui entretient des liens étroits avec le WSL, ont permis de créer de nombreuses synergies. Les offres et outils précieux mis au point par l'ETH Zurich pour promouvoir la diversité, l'inclusion et l'équité sont à la disposition de toutes les institutions.

Parmi les différentes dimensions de la diversité, le comité d'experts a relevé plus particulièrement l'origine socio-culturelle des étudiants, ajoutant que le Domaine des EPF a la responsabilité de fournir un soutien à ses étudiants, toutes classes sociales confondues. Le Conseil des EPF abonde dans le sens du comité d'experts et estime qu'un accent particulier doit être mis sur cet aspect pour favoriser l'égalité des chances et l'inclusion. Il faudrait tenir compte de la dimension de l'origine socio-économique lors de l'élaboration de la stratégie pour la diversité, l'inclusion et l'égalité (2025–2028) et la prendre en considération pour la mise en œuvre de la stratégie relative à l'évolution des effectifs étudiants dans le Domaine des EPF (cf. également la recommandation 2).

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF s'appuient sur les politiques existantes pour développer et mettre en œuvre une stratégie pour la diversité, l'inclusion et l'égalité fondée sur une culture du respect.
- Ils s'attachent plus particulièrement à la poursuite des efforts fournis en vue d'augmenter la proportion féminine parmi les nouvelles nominations au sein du corps professoral, des organes de décision, ainsi qu'à des postes de management et de direction.

## 2.12. Culture du respect dans le Domaine des EPF

### Recommandation 12: Garantir une culture du respect au sein des institutions du Domaine des EPF

- Sur la base des mesures déjà mises en œuvre pour lutter contre les conduites inappropriées et les comportements scientifiques incorrects, garantir leur diffusion et leur prise en compte dans tout le Domaine des EPF.
- Mettre en œuvre un changement de culture fondamental et durable grâce à l'application systématique de processus et de mesures conçus pour obtenir une amélioration à long terme.
- Mettre en place les outils nécessaires (p. ex. regard externe et évaluation transparente) afin de vérifier que les mesures mises en œuvre permettent de réaliser le changement de culture visé et de gagner la confiance de tous les membres du Domaine des EPF.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Le comité d'experts prend acte des nombreuses mesures déployées au sein du Domaine des EPF depuis l'évaluation intermédiaire de 2019 pour gérer les conduites inappropriées et le manque de respect dans les interactions au sein des institutions du Domaine des EPF. Aujourd'hui, toutes les institutions disposent de directives, de procédures et de codes de conduite qui sont régulièrement mis à jour. Ceux-ci promeuvent le respect mutuel et préviennent toute forme de conduite inappropriée, telle que la discrimination, les brimades, le harcèlement moral, les menaces, la violence et le harcèlement sexuel.<sup>22</sup> Les comportements scientifiques incorrects constituent un autre sujet important. L'échange de bonnes pratiques et l'harmonisation des activités visant l'intégrité de la recherche dans le Domaine des EPF sur la base du «Code d'intégrité scientifique» élaboré par les Académies suisses des sciences<sup>23</sup> sont en cours de réalisation: un groupe de travail élabore actuellement un projet d'ordonnance commune à toutes les institutions du Domaine des EPF sur l'intégrité scientifique.

Les nombreuses mesures instaurées doivent être encore renforcées afin d'atteindre l'ensemble des membres de la communauté des institutions du Domaine des EPF et de leur fournir des informations sur les règlements, processus et structures en place. Des procédures de recours efficaces et des structures de gestion des conflits aisément accessibles sont déjà disponibles et devraient être développées davantage.

Le Conseil des EPF partage l'avis du comité d'experts qu'un changement de culture fondamental et durable n'est possible que si les processus et les mesures définis à ces fins sont appliqués systématiquement à long terme. En plus des directives et processus susmentionnés, il faut mettre l'accent sur l'ancrage, au sein de l'institution, des sujets concernés, ainsi que sur la sensibilisation, la formation et le coaching. Les plans d'action institutionnels, qui accompagnent la Stratégie des genres 2021–2024, et la future stratégie pour la diversité, l'inclusion et l'égalité (cf. également la recommandation 11) jouent un rôle important à cet égard. Le Conseil des EPF encourage plus particulièrement les institutions à poursuivre le développement de leurs outils d'*e-learning* et de formation à la direction d'équipes destinés à la communauté étudiante et au personnel, mais aussi de porter une attention particulière à la formation des

---

<sup>22</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 109 ss.

<sup>23</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 123 ss.

personnes travaillant dans les centres de conseil ou les points de contact afin d'améliorer encore la qualité et le professionnalisme du conseil prodigué et de permettre une meilleure coordination entre points de contact. Une mesure importante introduite dans plusieurs institutions est d'exiger des doctorants qu'ils suivent un cours sur l'éthique et les bonnes pratiques scientifiques.

Le comité d'experts souligne aussi l'importance des moyens de contrôle pour s'assurer du bon fonctionnement et de l'impact des activités en place. Aujourd'hui, des enquêtes de grande envergure sont réalisées régulièrement auprès des membres du personnel et de la communauté étudiante. Par ailleurs, il est essentiel d'évaluer les mesures mises en œuvre pour constater leur efficacité et voir si elles permettent d'obtenir les résultats escomptés.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF renforcent encore le développement et la mise en application systématique des processus et mesures destinées à gérer les conduites inappropriées et les comportements scientifiques incorrects. Elles accordent une attention particulière à la sensibilisation et à la formation pour garantir la bonne diffusion dans tout le Domaine des EPF ainsi qu'un changement de culture durable.
- Elles évaluent si les mesures implémentées sont efficaces et permettent d'atteindre les résultats escomptés.

## 2.13. Culture de l'amélioration continue

### Recommandation 13: Renforcer la culture de l'amélioration continue

- Mettre en place une culture de l'amélioration permanente dans tous les domaines et l'insérer à tous les niveaux des institutions du Domaine des EPF. Cette culture doit être basée sur la fixation périodique d'objectifs et sur l'appréciation de l'écart existant entre objectifs et résultats obtenus.
- Inclure les activités des services centraux des institutions du Domaine des EPF dans le système d'amélioration continue.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Le Domaine des EPF considère que la qualité est le résultat d'une culture de l'apprentissage axée sur les attentes et exigences en constante mutation venant de la société et de l'économie, de la communauté étudiante et professorale ainsi que du personnel. Le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF disposent d'une vaste palette d'instruments qui permettent la mesure, l'assurance et le développement de la qualité. Ils évaluent régulièrement leur positionnement dans l'enseignement et la recherche et se soumettent à des évaluations ponctuelles menées conformément au manuel «Procédure d'évaluation dans le Domaine des EPF (*Procedure of Evaluations in the ETH Domain*)». L'accréditation régulière de l'ETH Zurich et de l'EPFL constitue en cela un outil précieux puisqu'elle permet d'examiner l'ensemble du système d'assurance-qualité d'une institution.<sup>24</sup>

Le Conseil des EPF partage l'avis du comité d'experts qu'il est important de continuer à réfléchir à cette question pour mettre en œuvre une véritable culture de l'amélioration continue dans l'ensemble du Domaine des EPF, à tous les niveaux de l'organisation et auprès de tous les membres du personnel. Toute culture de l'amélioration continue repose nécessairement sur un cycle constitué, d'une part, d'une analyse externe (évaluation, accréditation) et, d'autre part, de la mise en œuvre à l'interne de processus qui comprennent des boucles de feedback régulières. Les services centraux des institutions doivent être impliqués dans ce processus pour garantir la bonne diffusion de la culture de l'amélioration continue dans l'institution tout entière. Les occasions de participer à des processus d'assurance-qualité sont multiples et peuvent être développées et renforcées davantage. La formation interne, les processus de feedback du management ainsi que les échanges réguliers avec les départements, facultés et unités organisationnelles sont autant d'activités qui demeurent essentielles pour une bonne diffusion de la culture de l'amélioration continue et doivent être poursuivies intensément. Lorsque cela s'avère réalisable et judicieux, les institutions doivent développer des synergies supplémentaires, à l'instar du *Lead Campus*, proposer des cours sur la protection de la vie privée et des données, ou encore mener des activités sur les thèmes des préjugés inconscients et de la diversité (cf. également les recommandations 6 et 11).

---

<sup>24</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 120 ss.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF continuent d'appliquer une vaste palette d'instruments qui permettent la mesure, l'assurance et le développement de la qualité et aussi de répondre aux écarts de performance par rapport aux objectifs fixés.
- Elles poursuivent leur réflexion sur la culture de l'amélioration continue. Elles accordent une attention particulière à la diffusion et la communication des outils d'évaluation et des processus qui les accompagnent en veillant à atteindre tous les niveaux de l'organisation, y compris les services centraux et l'ensemble du personnel, pour mettre en œuvre une véritable culture de l'amélioration continue.
- Le Conseil des EPF examine d'autres manières d'entretenir un dialogue étroit avec les pairs et d'intégrer leurs retours dans le cycle d'amélioration continue.

## 2.14. Outils d'évaluation de la qualité

### Recommandation 14: Diversifier les outils d'évaluation de la qualité utilisés pour le développement des carrières

- Accroître l'utilisation d'outils qualitatifs pour l'évaluation des carrières académiques (recrutement et promotion), comprenant la fixation d'exigences claires de performances élevées dans les secteurs suivants: recherche, enseignement, rayonnement, innovation, service en faveur de l'institution et du public.
- Elargir la réflexion concernant les nouvelles méthodes d'évaluation des performances de recherche et établir des comparaisons avec des institutions de recherche similaires.
- Tenir compte des outils d'évaluation qualitatifs pour le développement des carrières du personnel administratif et technique.
- S'assurer que le personnel académique puisse se concentrer sur ses missions principales en réduisant les tâches administratives inutiles.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Les aspects qualitatifs et les outils d'évaluation qui s'y rapportent jouent un rôle important dans le recrutement ainsi que dans le développement et la gestion des carrières de l'ensemble du personnel du Domaine des EPF. Il est indispensable de réexaminer périodiquement les procédures et, pour le personnel académique en particulier, d'utiliser des critères qualitatifs qui tiennent compte non seulement des réalisations et de l'excellence scientifique des candidats, mais également de leur potentiel académique futur. Les processus et approches d'évaluation qualitative en place doivent être réexaminés périodiquement, et de nouvelles tendances doivent être suivies.<sup>25</sup> Cette approche implique également la réalisation d'une stratégie de numérisation cohérente pour soutenir de façon optimale les décisions du management au différents niveaux de l'organisation, tout en minimisant la bureaucratie.

Une attention particulière sera accordée aux nouvelles approches permettant d'évaluer les performances dans la recherche. Il s'agira de tenir compte des contributions à la science, qui sont très diverses, y compris d'activités telles que l'enseignement, le mentorat et les collaborations. Une plateforme de discussion nationale intégrée à CoARA (*Coalition for Advancing Research Assessment*)<sup>26</sup> et à laquelle participent toutes les parties prenantes concernées – y compris les institutions du Domaine des EPF – travaille actuellement à la réforme du système d'évaluation scientifique en Suisse.

### Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF intègrent constamment de nouvelles approches dans leurs processus de gestion du personnel et leurs systèmes d'évaluation de la qualité. Elles accordent une attention particulière à la numérisation et à l'automatisation des processus et veillent à minimiser la bureaucratie.
- Elles poursuivent le développement de nouvelles manières d'évaluer les performances scientifiques en coordination avec les efforts fournis en Suisse et à l'étranger.

---

<sup>25</sup> Rapport d'auto-évaluation, p. 121 ss.

<sup>26</sup> [coara.eu](http://coara.eu)

## 2.15. Impact social de la recherche

### Recommandation 15: Prendre en compte l'impact social de la recherche

- Prendre en compte les aspects éthiques, l'impact environnemental et la grande diversité de contextes culturels et sociaux lors d'avancées scientifiques et technologiques.
- Développer la collaboration avec d'autres institutions disposant de solides compétences en sciences humaines et sociales afin d'inclure ces perspectives à chaque étape des projets de recherche.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Il incombe à tous les chercheurs du Domaine des EPF de prendre en compte les aspects éthiques, l'impact environnemental et la diversité des contextes sociaux-culturels dans la mise au point d'avancées scientifiques et technologiques. Comme l'a souligné une fois encore la pandémie de COVID-19, il est essentiel que la recherche contribue directement à relever les défis sociétaux mais aussi que la société comprenne et accepte la complexité des résultats de la recherche. Les chercheurs du Domaine des EPF collaborent activement avec leurs collègues des autres universités, organisations et institutions pour intégrer les sciences humaines et sociales à leurs travaux. Les sciences sociales et économiques sont déjà solidement implantées dans les établissements de recherche, notamment au WSL et à l'Eawag. Nombre de projets, y compris le développement de technologies, sont menés par ces institutions dans le cadre de collaborations entre les sciences de l'ingénieur, les sciences naturelles et les sciences sociales. Les deux EPF disposent d'unités dédiées aux sciences humaines et sociales ainsi qu'au management et à l'économie, qui collaborent étroitement avec des scientifiques d'autres unités et des partenaires en dehors du Domaine des EPF.

Les institutions du Domaine des EPF participent de plus en plus à des projets à fort impact social incluant des acteurs des sciences humaines et sociales. La nouvelle *Swiss PeaceTech Alliance* avec le *Geneva Graduate Institute* ou encore la collaboration avec le Comité international de la Croix-Rouge en sont des exemples récents. Pour soutenir les Objectifs de développement durable (SDG) de l'ONU, les institutions du Domaine des EPF mènent également des activités de transfert de connaissances et de technologie dans les pays et régions du Sud.

Le Conseil des EPF reconnaît ces efforts et souligne que l'implication des sciences humaines et sociales devrait être garantie durant toutes les phases pertinentes des projets de recherche. Il est notamment essentiel que ces disciplines soient prises en compte plus tôt dans le processus pour garantir que la science et la société puissent en bénéficier.

Le Conseil des EPF souligne en outre qu'il est primordial que tous les étudiants et chercheurs soient conscients de l'impact (social, environnemental, etc.) de leur travail. Les programmes de cours doivent aborder des questions liées p. ex. à la responsabilité sociale et à la durabilité.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF reconnaissent qu'il est primordial d'intégrer les sciences humaines et sociales dans toutes les phases pertinentes des projets de recherche. Elles renforcent cette démarche en faisant en sorte que ces disciplines soient prises en compte suffisamment tôt, par exemple dès la conception du projet.
- Elles veillent à proposer à leurs étudiants des offres de cours abordant des questions d'impact social, de responsabilité sociale ou de durabilité dans le contexte de la recherche et du transfert de technologie.

## 2.16. Dialogue avec la société

### Recommandation 16: Améliorer le dialogue avec la société

- Encourager et intensifier le dialogue entre les acteurs académiques et la société en coopération avec d'autres institutions académiques.
- Accorder une importance accrue aux besoins et aux préoccupations de la société en plus de la communication des réalisations du Domaine des EPF.
- Soutenir les membres du Domaine des EPF impliqués dans ce dialogue en définissant clairement leur rôle, en établissant des principes généraux pour leur communication et en offrant des conseils et des formations.
- Afin de pouvoir faire face à des situations de crise, définir les rôles et les responsabilités de chacun au sein du Domaine des EPF ainsi que le cadre approprié de leur message, et faire en sorte de garantir la coordination entre les acteurs politiques et scientifiques.
- Evaluer l'efficacité et l'efficience du dialogue avec la société entrepris par les institutions du Domaine des EPF.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Le Domaine des EPF encourage un dialogue proactif et ouvert avec la société. Ce dialogue permet de transposer les résultats de la recherche en solutions et mesures concrètes, de promouvoir la science et la recherche ainsi que d'encourager les jeunes générations à se lancer dans les disciplines MINT.<sup>27</sup> Le Conseil des EPF partage l'avis du comité d'experts que le dialogue a toujours été un élément crucial, dont le rôle social, politique et culturel n'a fait que s'accroître au cours des dernières années. L'une des priorités stratégiques définies par le Conseil des EPF dans sa planification pour la période FRI 2025–2028 s'intitule «Engagement et dialogue avec la société». Elle vise à accroître la visibilité et l'impact des activités de recherche actuelles et futures d'une grande pertinence pour la société. Un portefeuille d'activités intégrera l'input en provenance de la société, depuis l'identification initiale des besoins jusqu'à l'utilisation finale des résultats scientifiques. Dans ce contexte, l'identification des besoins ne devrait pas avoir lieu de façon réactive mais s'inscrire dans un dialogue d'égal à égal. Afin de répondre rapidement aux défis urgents, le Conseil des EPF a décidé de procéder dès 2022 au lancement des initiatives conjointes liées à cette priorité stratégique (cf. également la recommandation 10). Jusqu'à présent, quatre initiatives conjointes ont été lancées.<sup>28</sup>

La pandémie de COVID-19 a souligné l'importance de la coordination ainsi que de rôles et de responsabilités bien définis au niveau des acteurs scientifiques et des autorités politiques. Dans le contexte de l'évaluation de la gestion de crise par l'administration fédérale, des stratégies sont actuellement en cours de développement afin d'améliorer la participation de la communauté scientifique dans de futures situations de crise. Sous la conduite de la Chancellerie fédérale, les acteurs FRI en Suisse, Domaine des EPF inclus, participent à ce processus et élaborent actuellement un plan de mise en œuvre visant à mieux associer les milieux scientifiques à la gestion de crise menée par l'administration fédérale. Cette démarche est fondée sur des organes scientifiques ad hoc reposant sur un réseau interdisciplinaire. Les offres de

<sup>27</sup> Plan stratégique 2025–2028 du Conseil des EPF pour le Domaine des EPF, 2022, p. 26 ss.

<sup>28</sup> [Initiatives conjointes – Conseil des EPF \(cepf.ch\)](https://www.cepf.ch/fr/initiatives-conjointes)

soutien, de coaching et de formation destinées aux scientifiques en font aussi partie. Le Conseil des EPF est convaincu que ces outils et possibilités de formation sont une condition importante pour instaurer un dialogue fructueux et que le Domaine des EPF devrait également investir davantage dans ce secteur. L'EPFL s'emploie actuellement à optimiser son rayonnement et ses services de communication. L'ETH Zurich, quant à elle, concentre ses efforts sur le programme de formation de la *Communication Academy* destiné aux chercheurs de l'ETH Zurich et des quatre établissements de recherche et met par ailleurs en place une *Science-Policy-Interface* centralisée pour le conseil relatif aux politiques scientifiques.

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Les institutions du Domaine des EPF intensifient le dialogue entre les acteurs académiques, les autorités politiques et la société et prennent part le plus tôt possible aux débats qui les concernent afin de réagir rapidement aux défis urgents. Elles jouent un rôle de leader dans le développement et la mise en œuvre de stratégies visant à améliorer l'implication de la communauté scientifique dans de futures situations de crise.
- Elles fournissent un coaching et des formations destinés aux chercheurs dans ce domaine en exploitant les synergies entre institutions.

## 2.17. Allocation des ressources aux institutions du Domaine des EPF

### Recommandation 17: S'assurer que les ressources soient allouées aux institutions du Domaine des EPF de manière stratégique et transparente

- Augmenter l'engagement à long terme des institutions d'acquiescer des fonds de tiers pour financer des activités novatrices, y compris par le développement de nouvelles formes de *fundraising*.
- Garantir une répartition transparente du financement fédéral de base au sein du Domaine des EPF en tenant compte de la performance et de la contribution aux missions de base de chaque institution.
- Utiliser les fonds de réserve pour accélérer le déploiement d'activités stratégiques et pour répondre aux besoins urgents.

### Considérations du Conseil des EPF et activités en cours

Le Conseil des EPF approuve la recommandation du comité d'experts.

Les fonds de tiers sont une source de financement complémentaire importante pour les institutions du Domaine des EPF et représentent près de 30% des ressources de celui-ci. Le Conseil des EPF encourage toutes les institutions du Domaine des EPF à augmenter davantage leur financement par des tiers, y compris au travers de dons. Il convient toutefois de préciser que les fonds de tiers couvrent rarement l'ensemble des coûts des activités ainsi financées et que seules certaines activités du Domaine des EPF sont susceptibles d'être financées par des tiers. Un financement de base stable et fiable est donc essentiel pour la recherche fondamentale et la réalisation d'avancées scientifiques.

L'allocation de ressources financières aux institutions du Domaine des EPF est l'une des tâches principales du Conseil des EPF. Elle est fondée sur les propositions budgétaires des institutions, sur le plan stratégique du Conseil des EPF pour le Domaine des EPF et sur les plans de développement des institutions. L'allocation des ressources tient compte de la réalisation des objectifs stratégiques par les institutions, des performances académiques de celles-ci et des obligations financières découlant de leurs activités d'enseignement, de recherche et de TCT ainsi que des tâches qui leur sont confiées par la Confédération.<sup>29</sup> Elle est présentée dans le rapport sur le budget et dans le rapport de gestion du Conseil des EPF sur le Domaine des EPF, qui sont tous deux soumis aux commissions parlementaires.

Les réserves constituent également un facteur-clé de la flexibilité financière dont les institutions du Domaine des EPF ont besoin. Elles augmentent la sécurité de planification et permettent d'investir dans de nouveaux champs de recherche. Le Conseil des EPF exige des institutions qu'elles fassent le meilleur usage possible de leurs réserves en les investissant en faveur de la science et de la société. Il leur demande en outre de réduire leurs réserves en les utilisant pour équilibrer leurs budgets d'exploitation (p. ex. pour couvrir les coûts de l'énergie et

---

<sup>29</sup> Objectif stratégique 7.1 du Conseil fédéral pour le domaine des EPF pour les années 2021 à 2024, <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/he/hautes-ecoles/le-domaine-des-epf/objectifs-strategiques-du-conseil-federal-pour-le-domaine-des-epf.html>

l'inflation) et maintenir la qualité de l'enseignement (p. ex. en recrutant du personnel supplémentaire). Si cette démarche est judicieuse à court terme, elle n'est pas viable à long terme. Les réserves ne suffiront pas à contrebalancer les coupes budgétaires et la faible croissance actuelles tout en compensant la hausse des coûts liés à l'inflation entre 2024 et 2028 dans un contexte d'augmentation des effectifs étudiants (cf. également les recommandations 3 et 18).

## Lignes d'action en réponse à la recommandation

- Le Conseil des EPF continue de garantir une répartition transparente du financement fédéral au sein du Domaine des EPF en tenant compte de la performance et de la contribution aux missions de base de chaque institution.
- Il encourage toutes les institutions du Domaine des EPF à augmenter les fonds de tiers, en particulier les dons. Il s'agira d'explorer davantage les possibilités de diversification des fonds de tiers à travers le partage de bonnes pratiques et le développement de nouvelles formes de *fundraising*.
- Il demande aux institutions de faire le meilleur usage possible des réserves en les investissant en faveur de la science et de la société.

## 2.18. Soutien politique et financier en faveur du Domaine des EPF

### Recommandation 18 *Conditions-cadres*: Assurer un soutien politique et financier au Domaine des EPF

- Protéger et promouvoir le rôle unique du Domaine des EPF dans le développement scientifique, économique, social et culturel de la Suisse. Garantir sa capacité à servir de moteur de croissance économique durable et l'émergence de talents pour le pays.
- Malgré la situation financière actuelle, garantir une augmentation régulière et appropriée de la contribution financière de la Confédération au Domaine des EPF. Continuer en outre à financer de manière suffisante les immeubles et les infrastructures scientifiques de sorte que le Domaine des EPF puisse répondre aux besoins en matière de formation (en particulier dans le contexte de la pénurie de personnel hautement qualifié), de recherche et de transfert de connaissances et de technologie et soit en mesure de maintenir sa position de pointe à l'échelle internationale.

### Considérations du Conseil des EPF

Le Conseil des EPF accueille favorablement la recommandation relative aux conditions-cadres.

La prospérité et le succès de la Suisse reposent sur l'excellence de son système de formation ainsi que sur la solidité de son pôle de recherche et d'innovation. Le Domaine des EPF est l'un des principaux piliers de cette réussite. Son rôle unique dans le développement scientifique, économique, social et culturel de la Suisse requiert et mérite d'être protégé et encouragé. Le Domaine des EPF offre à la Suisse un très large soutien pour relever les défis à venir tels que la transition énergétique, la numérisation et la cybersécurité. A travers une étroite collaboration avec l'industrie et les autorités politiques ainsi que par la création de start-up prospères, le Domaine des EPF contribue de manière déterminante au développement économique de la Suisse. Chaque année, quelque 6000 diplômés (master et doctorat confondus) terminent leurs études au sein du Domaine des EPF et contribuent ainsi à pallier la grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Suisse. Le Domaine des EPF accomplit en outre de nombreuses tâches dans l'intérêt du pays tout entier et exploite des installations de recherche à la pointe de la technologie, qu'il met à la disposition des chercheurs de Suisse et de l'étranger ainsi que de l'industrie.

Le Conseil des EPF est conscient de la responsabilité qui incombe au Domaine des EPF en tant que fleuron du domaine FRI en Suisse. Les institutions du Domaine des EPF ont la volonté et la capacité de rivaliser avec les meilleures institutions du monde. Une croissance réelle corrigée de l'inflation de 2,5% par an de la contribution financière allouée par la Confédération au Domaine des EPF est indispensable pour que celui-ci puisse continuer de jouer son rôle phare et d'assumer ses nombreuses missions au profit du domaine FRI, de l'économie et de la société suisses.

# Mentions légales

Editeur: Conseil des EPF, Zurich et Berne, Suisse, [www.cepf.ch](http://www.cepf.ch)

Direction de projet et contenu:

Etat-major du Conseil des EPF, services Sciences et Communication  
en collaboration avec les institutions du Domaine des EPF

Traduction et relecture:

Service Traduction de l'état-major du Conseil des EPF, BMP Translations AG à Bâle et Versions Originales Sàrl à Neuchâtel.

©Conseil des EPF, octobre 2023

## Conseil des EPF

Conseil des Ecoles  
polytechniques fédérales

Zurich  
Händeliweg 15  
8092 Zurich  
Suisse

Berne  
Hirschengraben 3  
3011 Berne  
Suisse

[www.cepf.ch](http://www.cepf.ch)