

Extrait de:

«Stratégie pour les sites associés des institutions du Domaine des EPF œuvrant avec des partenaires cantonaux ou internationaux», mai 2022

(Version originale en anglais)

Executive Summary (version mise à jour, juin 2022)

Ces quinze dernières années, le Domaine des EPF et essentiellement l'EPFL ainsi que l'ETH Zurich ont développé des partenariats à long terme avec plusieurs cantons, mais aussi avec les autorités gouvernementales à l'étranger. Ces partenariats ont permis aux deux EPF d'assurer durablement une présence et une activité académiques fortes sur les différents sites associés en Suisse et à l'étranger qui, même s'ils sont éloignés géographiquement de leurs institutions-mères respectives, font partie intégrante de la stratégie académique de celles-ci et contribuent à asseoir et renforcer le positionnement du Domaine des EPF.

Une distinction est opérée entre les sites associés fondés au cours des quinze dernières années et dont la structure s'apparente à celle d'un campus, d'une part, et ceux qui ne font pas partie du présent mandat et ont été mis sur pied pour remplir une mission spécifique, d'autre part. Selon les termes du présent mandat et sauf indication contraire ici, est appelée «site associé» (ci-après «site» ou «sites») toute présence locale durable d'une institution en dehors de son siège principal, comportant des unités académiques avec des professeurs, des scientifiques, des doctorants, ainsi que du personnel technique et administratif. Ces unités déploient sur place des activités en lien avec la recherche, l'enseignement et l'innovation, en coordination avec l'institution-mère. Assumant sa propre gestion opérationnelle et financière au niveau local, chaque site agit au nom de son institution-mère et est placé sous la tutelle académique ainsi que l'autorité administrative de celle-ci. L'expérience a montré que ce type de site doit au moins atteindre la masse critique d'un institut comptant une dizaine de laboratoires de recherche (env. 200 personnes ou plus) pour permettre la création d'une communauté matérielle et intellectuelle. La masse critique est l'un des facteurs-clés du succès à long terme d'un site et permet de minimiser le risque d'isolement que pourrait induire l'éloignement géographique avec le siège principal de l'institution-mère.

L'existence d'un site se justifie par son alignement sur la mission et les objectifs académiques de l'institution-mère. Elle repose sur les opportunités attendues ou confirmées à long terme pour tous les partenaires concernés, le site concentrant ses efforts de recherche sur les enjeux nationaux et mondiaux pour lesquels une réponse locale s'avère plus adaptée. Il existe actuellement sept sites en Suisse et à l'étranger^{1,2}; tous présentent une complémentarité académique avec les activités déployées

¹ Sites cantonaux: Bâle (ETH Zurich, campus de Bâle), Genève (EPFL Genève), Neuchâtel (EPFL Neuchâtel), Fribourg (EPFL Fribourg), Sion (EPFL Valais-Wallis, qui comprend l'Empa-Sion)

² Sites internationaux: Singapour (ETH Zurich SEC), Emirats arabes unis (EPFL Middle East)

au sein du Domaine des EPF. Parce qu'ils favorisent le transfert de savoir et de technologie et qu'ils attirent et entretiennent les talents, ces sites jouent un rôle essentiel dans le positionnement national et international du Domaine des EPF. Les sept sites occupent principalement des espaces mis à leur disposition par les partenaires locaux, espaces qui représenteront plus de 61 000 m² d'ici à 2024. Ainsi, les institutions-mères peuvent investir les ressources fédérales de façon ciblée et efficace dans leur mission académique principale. Les deux sites internationaux fonctionnent par ailleurs essentiellement ou exclusivement grâce à des ressources locales constituées de fonds alloués par les gouvernements locaux et de fonds de tiers, tant en termes d'infrastructures (3100 m²) que de coûts d'exploitation (273 mio CHF entre 2009 et 2024).

Les sept sites comptent actuellement plus de 1200 personnes issues du Domaine des EPF (scientifiques et autres catégories de personnel), un chiffre qui passera bientôt à près de 1600. Leurs activités ont déjà débouché sur de nombreux résultats de recherche et donné lieu à de multiples transferts de technologie. Ces sept sites représentent un investissement total de quelque 2,8 mia CHF, dont 22% proviennent de contributions des différents partenaires locaux, 23% de fonds de tiers compétitifs et 55% du Domaine des EPF. En général, ils n'impliquent pas d'investissement supplémentaire de la part de l'institution-mère, mais plutôt une délocalisation de certaines activités qui se développent grâce à des investissements locaux. Les ressources fédérales allouées aux sites depuis leur création dès 2007 et jusqu'en 2024, représentent 1,55 mia CHF. Selon les estimations, ce chiffre oscille autour de 4% du total des ressources à la disposition du Domaine des EPF (40 mia CHF) pour la même période. Une analyse entrées-sorties (*input-output*) des sites révèle un impact substantiel en termes de résultats scientifiques, d'innovation et de développement économique.

Un site peut être créé sur la base d'un mandat de la Confédération ou sur décision de l'institution-mère après identification d'une opportunité avec les partenaires locaux et le Domaine des EPF. Une série de critères communs est présentée sur la base de la définition des sites. Ces critères caractérisent le futur site et guident l'évaluation de sa faisabilité, de sa viabilité et de sa durabilité. Dès lors, les sites cantonaux comme les sites internationaux s'inscrivent dans une seule et même stratégie puisqu'ils sont constitués sur la base de critères identiques, avec certaines adaptations le cas échéant. Ces critères englobent tous les aspects de l'activité prévue, à savoir:

- la stratégie et la complémentarité du point de vue académique;
- le périmètre et les opportunités;
- le contexte et les partenaires locaux;
- la propriété intellectuelle;
- la structure;
- les principes de gestion;
- les cadres politique, juridique et financier, ainsi que le contexte lié aux infrastructures.

Le processus décisionnel au niveau de l'institution, puis du Conseil des EPF et de la Confédération comprend toujours une analyse des risques et opportunités. Trois courts tableaux à la fin de cet *Executive Summary* contiennent des définitions, les processus de gouvernance et les critères de caractérisation d'un site.

Les sept sites inclus dans ce mandat ont été examinés dans le contexte de la vérification des procédures adoptées jusqu'ici par le Conseil des EPF pour les sites associés. Bien qu'ils n'aient pas toujours été définis sur le plan formel à l'échelon du Conseil des EPF, les critères et les bonnes pratiques regroupés dans ce document étaient, pour la plupart, déjà en place et mis en œuvre par l'institution-mère lorsqu'elle a entrepris de créer ces divers sites. Il ressort également de la vérification des procédures que les opportunités et les défis ont été identifiés correctement avant la création de ces sites dès lors que leur développement a déjà commencé à produire les bénéfices attendus sur le long terme dans des domaines stratégiques d'importance nationale et internationale. L'énergie, la durabilité, le «*smart living*» et l'environnement urbain, la biologie des systèmes, les neurosciences et la microtechnique en sont quelques exemples.

Il est également apparu que les systèmes actuels de gestion des risques sont efficaces et que les risques financiers ainsi que ceux liés aux infrastructures sur les différents sites sont sous contrôle, ce qui est un résultat commun lorsque les partenaires locaux sont responsables des infrastructures. Les sites actuels ont atteint leur stade de maturité ou l'atteindront bientôt. La poursuite, voire le renouvellement de leurs activités sont soutenues par les partenaires locaux ainsi que par l'institution-mère concernés. Cette situation atteste que la création de sites associés a permis à toutes les parties concernées de saisir des chances de développement notables et qu'il ne s'agissait pas d'une simple manœuvre opportuniste. Enfin, il convient de relever que les sites associés peuvent revêtir des formes diverses, que ce soit dans leur organisation ou dans leurs relations avec l'institution-mère. Il peut s'agir p. ex. d'une faculté ou d'un département entier (à l'instar du campus bâlois de l'ETH Zurich où se trouve le D-B SSE), d'une antenne d'un département ou d'une école (comme l'EPFL Fribourg ou l'EPFL Neuchâtel) ou encore d'une entité multidisciplinaire commun à plusieurs départements ou écoles et coordonné sur le plan thématique (comme l'EPFL Valais-Wallis, l'EPFL Genève ou encore les deux sites internationaux).

Un site associé, quelle que soit sa forme, est régi par la stratégie de l'institution-mère et tire parti des atouts de celle-ci. Cette variété permet en outre au Domaine des EPF d'agir avec l'agilité requise pour optimiser la collaboration avec les partenaires locaux.

La vérification des procédures a aussi permis de formuler **trois recommandations** d'amélioration de la gouvernance à l'échelon de l'institution, d'une part, et du Conseil des EPF, d'autre part:

- En vertu de l'autonomie qui lui est conférée, l'institution-mère peut créer un site, en renouveler l'existence ou le fermer, et c'est à elle de diriger le processus. Toutefois, elle est tenue de toujours informer le Conseil des EPF de ses intentions pour permettre une discussion stratégique et faire en sorte que les décisions soient prises en temps opportun.
- Deux des trois évaluations formelles doivent avoir lieu au cours des six premières années d'existence d'un site. A l'issue de cette phase initiale, le Conseil des EPF et l'institution-mère doivent fixer un calendrier d'évaluation régulier en fonction de la taille du site, de l'étendue de ses activités et de son ancienneté.
- Les institutions-mères et le Conseil des EPF doivent améliorer leur communication à l'interne, ainsi que celle destinée au grand public et aux instances politiques. Cette communication devrait mieux mettre en valeur les avantages que recèlent les sites et leur impact pour le Domaine des EPF ainsi que pour la Suisse.

Définition d'un site

Définition

Sur le territoire suisse, les sites du Domaine des EPF présentent les caractéristiques suivantes:

- ils constituent une représentation physique durable de l'institution-mère en dehors de son siège principal;
- ils nécessitent une gestion opérationnelle locale (qu'ils assument eux-mêmes);
- ils sont pleinement subordonnés à l'institution-mère au niveau tant académique qu'administratif;
- ils gèrent leurs finances séparément à des fins de compte rendu, ces informations étant ensuite intégrées au reporting consolidé de l'institution-mère;
- ils agissent au nom de l'institution-mère et sous la marque de celle-ci.

En dehors du territoire suisse, les sites (internationaux) du Domaine des EPF présentent également les caractéristiques suivantes:

- ils ont une forme juridique compatible avec la législation suisse et approuvée par le Conseil des EPF;
- ils peuvent souscrire des contrats locaux (recrutement, assurance, etc.).

Gouvernance

Gouvernance et processus de décision

Le site peut être créé ou maintenu sur la base et/ou à la suite

- d'une décision au niveau fédéral, en concertation avec l'institution-mère et le Conseil des EPF; ou
- d'une décision prise par l'institution-mère, sous réserve de l'approbation préalable du Conseil des EPF;
- d'une analyse des risques/opportunités multidimensionnelle qui a été concluante;
- du respect des dispositions fédérales (Conseil des EPF, OFCL) concernant l'immobilier, le cas échéant.

Les propositions de contrats officiels et les rapports de révision qui requièrent l'approbation du Conseil des EPF sont

- soumises sous leur forme définitive par l'institution-mère trois mois avant la date de la décision;
- examinées par le propriétaire du Domaine des EPF à la demande du Conseil des EPF.

La communication

- avec les autorités concernées et le grand public à propos des avantages, de l'impact ainsi que des ressources investies est réalisée sur une base régulière par le Conseil des EPF et les institutions-mères.

Evaluations

L'évaluation régulière du site par l'institution-mère

- comprend deux à trois évaluations durant la phase initiale de six ans, qui peut être prolongée par le Conseil des EPF;
- se déroule selon un agenda et un mode d'évaluation réguliers à l'issue de la phase initiale, conformément au calendrier dont sont convenus le Conseil des EPF et l'institution-mère;
- est communiquée pour information au Conseil des EPF à intervalles réguliers.

Les évaluations spécifiques du site (p. ex. dans le cadre d'un renouvellement de contrat)

- ont lieu au moment d'analyser la situation pour décider du renouvellement d'un contrat;
- sont effectuées de manière ponctuelle, si nécessaire ou lorsque le contrat le requiert;
- prennent la forme de rapports et d'évaluations par des pairs;
- incluent une analyse de la valeur du site pour l'institution-mère, ainsi que de sa gestion;
- comprennent une analyse de la situation immobilière lorsqu'un nouveau bâtiment est requis;
- comportent une analyse actualisée des risques/opportunités.

Critères

Activités académiques

Le site

- contribue de manière distincte à la réalisation des missions et des objectifs de l'institution-mère;
- est en cohérence avec la stratégie de l'institution-mère;
- se focalise sur les défis nationaux et mondiaux pour lesquels une réponse locale s'avère plus adaptée;
- est complémentaire à l'institution-mère et au Domaine des EPF;
- est complémentaire au cadre local/régional donné (du point de vue académique et économique);
- améliore le positionnement de l'institution-mère, du Domaine des EPF et de la Suisse;
- présente la masse critique nécessaire pour assurer son succès et sa compétitivité à l'échelle nationale et internationale.

Structure

Le site existe

- sous le nom et la marque de l'institution-mère;
- en vertu d'un contrat de longue durée renouvelable si le site se trouve en Suisse;
- en vertu d'un contrat de cinq ans ou plus et renouvelable s'il s'agit d'un site international;
- pour la durée nécessaire à la réalisation de l'activité donnée (p. ex. durée d'engagement d'un professeur ordinaire sur un site cantonal).

Gestion

Le site

- opère dans le cadre de l'autonomie de l'institution-mère et sous son autorité de gestion;
- jouit de la pleine indépendance académique par rapport aux partenaires locaux;
- possède sa propre gestion locale, qui est organisée et pilotée par l'institution-mère;
- se soumet à un contrôle régulier des performances par l'institution-mère, dont les résultats sont discutés par le Conseil des EPF;
- fournit au Conseil des EPF des informations (académiques, financières et opérationnelles) complètes et transparentes.

Finances et infrastructure

L'institution-mère doit

- documenter l'ensemble des coûts sur la durée d'existence prévue du site;
- fournir un plan financier incluant toutes les contributions octroyées pendant la durée d'existence du site;
- éviter si possible de supporter les coûts d'infrastructure sur le site (CAPEX ou OPEX);
- préserver ses ressources budgétaires pour être à même de remplir sa mission de base;
- prendre des engagements proportionnels à la durée d'existence attendue du site;
- établir un plan d'action au cas où le site devait réduire ou cesser ses activités;
- disposer d'une stratégie de repli incluant les aspects financiers et ceux liés à l'infrastructure.

Conditions-cadres et partenaires

D'une manière générale, les conditions-cadres dont bénéficie le site sont

- des partenaires locaux réputés qui apportent une contribution opérationnelle;
- de bonnes relations à long terme avec les autorités locales, le monde académique et l'industrie;
- des normes en matière d'éthique et d'intégrité académique ainsi que des pratiques de propriété intellectuelle compatibles avec celles du Domaine des EPF.

Pour les sites internationaux, les conditions-cadres spécifiques sont

- des valeurs sociétales et humaines compatibles avec celles qui prévalent en Suisse;
- la stabilité nécessaire (géopolitique, sécurité et contexte, accès au système de santé);
- un cadre légal compatible avec les activités déployées par l'institution-mère sur le site;
- une représentation officielle de la Suisse dans le pays concerné;
- des relations bilatérales historiquement bonnes avec la Suisse (au niveau politique et économique).

Principales observations et recommandations

Principales observations

Il ressort de l'examen de tous les sites dans le cadre du présent mandat que

- la stratégie des institutions a un impact sur l'existence de leurs sites respectifs;
- les opportunités identifiées en amont se réalisent à la hauteur de leur potentiel;
- les décisions stratégiques ont été préparées et accompagnées correctement;
- les processus de gouvernance au niveau des institutions et du Conseil des EPF sont adaptés en termes de critères, de planification, de gestion des risques et de mise en œuvre;
- la masse critique d'un site (de type campus) est d'au moins une dizaine de laboratoires et env. 200 personnes ou plus pour permettre la création d'une communauté matérielle et intellectuelle.

Recommandations

Le document permet de formuler les recommandations principales suivantes:

- Les institutions-mères sont autonomes et se chargent de piloter leurs processus. Toutefois, elles doivent systématiquement fournir à l'avance des informations au Conseil des EPF pour lui permettre de prendre des décisions en temps utile.
- Les évaluations doivent avoir lieu selon le calendrier défini sous «Gouvernance» (voir ci-dessus).
- Les institutions-mères et le Conseil des EPF doivent améliorer leur communication à l'interne, ainsi qu'avec le grand public et les instances politiques s'agissant des ressources investies dans les sites et de leur impact bénéfique pour la société.