



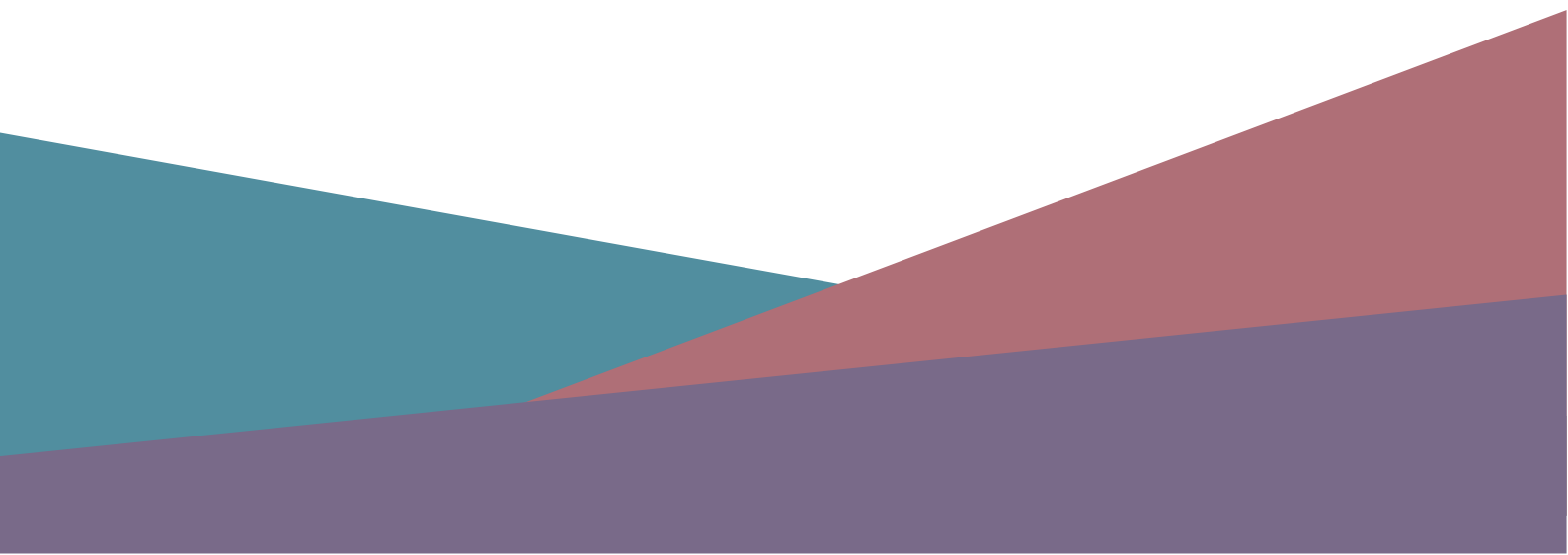
CONSEIL DES EPF

PLAN STRATÉGIQUE 2029–2032

Du Conseil des EPF
pour le Domaine des EPF

Vue d'ensemble

Traduction française de l'original anglais



Vue d'ensemble

Durant la période 2029–2032, le Domaine des EPF vise à œuvrer efficacement au service de la Suisse en faisant progresser la science, en proposant des formations et des services scientifiques de grande qualité ainsi qu'en promouvant l'innovation et le transfert de savoir et de technologie. Il entend également rester hautement compétitif à l'échelle internationale.

Vision

Le Domaine des EPF vise l'excellence en matière de recherche et d'enseignement, de connaissances scientifiques et de transfert de technologie afin de renforcer la prospérité et la compétitivité de la Suisse et de contribuer au développement durable de la société à l'échelle mondiale.

Mission

Le Domaine des EPF se tient au service de la société grâce à l'acquisition et à la diffusion du savoir, ainsi qu'à l'impact bénéfique de la science. Les institutions du Domaine des EPF partagent la responsabilité de la formation, de la recherche ainsi que du transfert de savoir et de technologie. Elles forment des diplômées et diplômés dotés d'une solide expertise scientifique et technique ainsi que des compétences requises pour contribuer à la science, à l'industrie et à la société dans un monde en mutation rapide. Elles anticipent les défis nationaux et mondiaux les plus urgents et contribuent aux efforts visant à leur résolution au travers d'activités de recherche innovantes et d'un dialogue constant avec la société. Pour réaliser leurs travaux, elles recourent à un portefeuille d'infrastructures de recherche et plateformes qui proposent des ressources uniques à la communauté scientifique ainsi qu'à d'autres parties prenantes en Suisse et à l'étranger. Les institutions du Domaine des EPF fournissent également des services fondés sur la science au profit de la société suisse et au-delà. L'ETH Zurich et l'EPFL sont mondialement reconnues pour leur recherche fondamentale et jouent un rôle de premier plan dans la formation supérieure du fait de leur profil distinct au sein du système de formation suisse. Le PSI, le WSL, l'Empa et l'Eawag mènent des recherches de classe mondiale orientées mission dans des thématiques spécifiques. Ils dispensent également des enseignements et garantissent une continuité dans l'expertise au profit de la Suisse. Ensemble, les écoles polytechniques fédérales et les établissements de recherche encouragent et accompagnent la mise en œuvre, par les secteurs public et privé, des nouvelles connaissances et découvertes scientifiques dont ils sont à l'origine.

Défis et opportunités

L'instabilité géopolitique, l'évolution des technologies, le développement rapide de l'IA, ainsi que la transformation des modes de travail et d'apprentissage bouleversent les pratiques et les mécanismes d'incitation académiques établis. Dans ce contexte, le Domaine des EPF doit être en mesure de fixer des priorités en temps opportun sans transiger sur son haut niveau de qualité. **Pendant la période 2029–2032, le Conseil des EPF donne la priorité à six défis structurels auxquels le Domaine des EPF devra faire face dans les années à venir et qui auront un profond impact sur la Suisse et sur son système de formation, de recherche et d'innovation (FRI).** Ces défis mettent en évidence les conditions systémiques, sociétales et géopolitiques qui façonnent l'environnement opérationnel du Domaine des EPF.

- Prendre des décisions stratégiques dans un monde en évolution rapide
- Préparer les talents de demain: adapter la formation supérieure aux besoins sociétaux
- Garantir la liberté académique
- Mener des recherches dans un paysage géopolitique complexe

- Accélérer la transposition de la recherche et de l'innovation dans la pratique
- Jeter des ponts et garantir l'inclusion

Stratégie 2029–2032

L'approche stratégique pour la période 2029–2032 repose sur les éléments suivants: (A) les priorités stratégiques et les priorités transversales spécifiques définies par le Conseil des EPF pour la période 2029–2032, (B) les tâches confiées aux institutions conformément au mandat qui leur est conféré par la Loi sur les EPF et par les Objectifs stratégiques du Conseil fédéral, et (C) le développement organisationnel à long terme du Domaine des EPF. L'efficacité et l'efficience constituent des aspects-clés dans l'ensemble du plan stratégique.

A. Priorités stratégiques et priorités transversales

Pour la période 2029–2032, **le Conseil des EPF identifie cinq priorités stratégiques et trois priorités transversales**, des secteurs dans lesquels les institutions du Domaine des EPF peuvent avoir un impact majeur, tant à titre individuel qu'au travers de collaborations.

Les **priorités stratégiques** sont définies comme des thématiques revêtant une grande importance pour la société et sur lesquelles le Domaine des EPF peut avoir un impact scientifique et technique substantiel. Leur but est de contribuer directement au règlement de défis majeurs à l'échelle nationale et internationale en déployant des efforts en matière de formation, de recherche et d'innovation.

Les **priorités transversales** correspondent à des enjeux d'ordre stratégique pertinents pour l'ensemble des priorités stratégiques. Elles ont une importance systémique dans la mise en œuvre des priorités stratégiques, que ce soit en en constituant la base ou en favorisant leur développement, ou correspondent à des responsabilités se rapportant à l'ensemble des priorités stratégiques.

Les **cinq priorités stratégiques** 2029–2032 du Domaine des EPF se fondent sur celles de la période précédente:

- Santé humaine
- Energie
- Climat et durabilité de l'environnement
- IA et transformation numérique
- Matériaux émergents et technologies-clés

Les **trois priorités transversales** 2029–2032 du Domaine des EPF sont les suivantes:

- Recherche fondamentale
- Dialogue avec la société
- Sécurité, souveraineté et résilience

Fondée sur la liberté académique, la recherche fondamentale constitue le fondement de toutes les activités du Domaine des EPF et sous-tend les cinq priorités stratégiques. Le dialogue avec la société est essentiel pour obtenir un impact, et chaque priorité stratégique contribue à la sécurité, la souveraineté et à la résilience.

Priorités stratégiques et priorités transversale 2029–2032

Priorités stratégiques	Santé humaine	Energie	Climat et durabilité de l'environnement	IA et transformation numérique	Matériaux émergents et technologies-clés
Priorités transversales					
Sécurité, souveraineté et résilience					
Dialogue avec la société					
Recherche fondamentale					

Les priorités stratégiques et les priorités transversales sont interconnectées et fonctionnent en synergie, dont plusieurs domaines se recoupent de multiples façons. Elles sont mises en œuvre grâce aux efforts coordonnés des institutions du Domaine des EPF.

B. Réalisation du mandat de base confié au Domaine des EPF

Les institutions du Domaine des EPF accomplissent leurs multiples tâches conformément au mandat qui leur est conféré par la Loi sur les EPF et par les Objectifs stratégiques du Conseil fédéral. Pour la période 2029–2032, le Conseil des EPF fixe les objectifs suivants par rapport à chacune de ces tâches:

Enseignement de haute qualité fondé sur la recherche. Le Domaine des EPF contribue de manière stratégique à la compétitivité à long terme de la Suisse en donnant la priorité à un enseignement de grande qualité fondé sur la recherche et en formant des diplômées et diplômés hautement qualifiés. Avec le soutien des établissements de recherche, l'ETH Zurich et l'EPFL continuent de développer et de mettre en œuvre des mesures pour garantir la qualité de l'enseignement à long terme tout en prenant en compte le nombre prévu d'étudiantes et étudiants. Les institutions du Domaine des EPF tiennent compte des progrès de la science et de l'ingénierie ainsi que des besoins de la société et de l'économie, sans oublier l'évolution des attentes et des motivations des générations futures, lorsqu'elles élaborent leurs offres de formation et de formation continue. Elles offrent aux étudiantes et étudiants un environnement inspirant leur permettant de réussir leurs études et leur donnent les moyens de contribuer activement et de manière responsable à façonner l'avenir de la Suisse ainsi que de la société en général.

Recherche de classe mondiale. Le Domaine des EPF continue de mener des activités de recherche au plus haut niveau de compétitivité internationale, renforçant ainsi la capacité d'innovation de la Suisse. Les institutions du Domaine des EPF ont pour objectif d'avoir un impact positif sur la société grâce à leurs activités de recherche novatrices et de contribuer à résoudre les défis locaux, nationaux et mondiaux les plus urgents. Elles garantissent et entretiennent la collaboration et la coopération à l'échelle nationale et internationale en tenant compte de l'évolution du contexte géopolitique. Les institutions du Domaine des EPF participent activement à la mise en place et à la promotion de bonnes pratiques dans la recherche, notamment en ce qui concerne l'intégrité de la recherche, la sécurité des connaissances (*knowledge security*) et la science ouverte (*open science*).

Infrastructures et plateformes de recherche à la pointe de la technologie. Le Domaine des EPF conçoit, développe et exploite un portefeuille de grandes et moyennes infrastructures de recherche et plateformes qui proposent des ressources et services uniques à la communauté de recherche académique ainsi qu'aux utilisatrices et utilisateurs de

l'industrie. Les grandes infrastructures de recherche du Domaine des EPF jouent un rôle déterminant pour la réputation de la Suisse dans le monde. Le Domaine des EPF vise à renforcer encore ce rôle en encourageant de manière stratégique les investissements dans les secteurs où ses institutions sont bien positionnées pour apporter une contribution significative, et à garantir la pertinence à long terme des infrastructures ainsi que leurs avantages pour la Suisse.

Transfert de savoir et de technologie à fort impact. Les institutions du Domaine des EPF contribuent activement à la capacité d'innovation de la Suisse en accélérant l'exploitation des résultats de la recherche dans le cadre de nouvelles technologies ou d'applications pratiques ou encore du processus décisionnel politique, et collaborent à ces fins avec les partenaires industriels et publics. Elles veillent à ce que leurs étudiantes et étudiants acquièrent les compétences requises pour devenir des acteurs majeurs du transfert de connaissances et de savoir-faire entre le monde académique et la société, et encouragent l'esprit d'entreprise parmi leurs membres. Le dialogue avec la société reste au cœur des activités de Transfert de savoir et de technologie (TST) et constitue un élément essentiel pour générer un impact sociétal positif de grande ampleur.

Perspectives de carrière attrayantes et culture du respect au travail. Les institutions du Domaine des EPF s'efforcent d'attirer et de fidéliser des collaboratrices et collaborateurs talentueux et engagés, et de leur permettre de jouer un rôle crucial dans le développement et la réussite des institutions. Elles offrent un environnement inspirant, inclusif et respectueux à leur personnel et à leur communauté étudiante et considèrent l'ouverture et la diversité comme des facteurs-clés d'excellence et de créativité dans la formation, la recherche ainsi que toutes leurs autres activités. Elles encouragent leurs collaboratrices et collaborateurs à adopter de nouvelles formes de travail et à tirer parti des développements technologiques. Les institutions du Domaine des EPF poursuivent leurs efforts pour accroître la proportion de femmes au sein de leurs effectifs, particulièrement parmi le corps professoral et aux postes de direction.

Gestion immobilière. Le Domaine des EPF entretient et développe son parc immobilier de manière à offrir les meilleures conditions pour la formation, la recherche et l'innovation. Les institutions anticipent et planifient sur le long terme les besoins à venir au niveau des infrastructures en tenant compte des nouveaux besoins et formes de travail et d'apprentissage ainsi que de l'évolution envisagée du nombre d'étudiantes et étudiants. Elles concentrent leurs efforts sur la fonctionnalité (accessibilité incluse), la rentabilité et la durabilité des bâtiments neufs et existants ainsi que sur le maintien de leur valeur et de leur fonction. Le Domaine des EPF entend donner l'exemple en matière de durabilité et réaliser l'intégralité des objectifs fixés sous réserve de la disponibilité des ressources nécessaires.

Gestion financière stratégique et prospective. Les institutions du Domaine des EPF ont besoin d'une base financière solide et s'engagent à adopter une gestion financière stratégique, responsable et prospective qui garantisse la stabilité à long terme. Epine dorsale du financement du Domaine des EPF, les fonds fédéraux assurent une sécurité de planification. Ils sont assortis de ressources complémentaires dans le cadre d'une stratégie de diversification sélective et spécifique du financement ainsi que d'une gestion ciblée des réserves. Lors de l'allocation des fonds fédéraux, le Conseil des EPF prend en compte les tâches de chaque institution ainsi que leurs impératifs stratégiques et leurs prestations. Etant donné que la concurrence pour l'obtention des fonds publics est de plus en plus vive et que les ressources sont limitées, le Conseil des EPF, de concert avec les institutions, prend des décisions stratégiques mûrement réfléchies en ce qui concerne la fixation de priorités et de postériorités et s'efforce d'améliorer l'efficacité et l'efficience en termes de coûts dans toutes les activités.

C. Développement organisationnel du Domaine des EPF

Pour répondre efficacement aux défis qui se font jour, tels que le changement climatique, l'énergie, l'intelligence artificielle et la cybersécurité, le Domaine des EPF doit faire évoluer sa structure organisationnelle en vue de renforcer son agilité, sa coopération et sa résilience. Lancé à l'été 2022, le projet «FIT for the Future» a franchi différentes étapes, p. ex. la réalisation d'une analyse de la situation et d'un examen ciblé du portefeuille d'activités. L'objectif principal de ce projet est de consolider l'approche axée sur la mission en regroupant les établissements de recherche au sein d'un troisième pilier stratégique fort, aux côtés de l'ETH Zurich et de l'EPFL. Cette structure vise entre autres à améliorer l'évolution stratégique commune.

Début 2024, le Conseil des EPF et les institutions du Domaine des EPF se sont mis d'accord sur des objectifs visant à doter le Domaine des EPF d'une organisation et d'une structure adaptées aux évolutions à venir. Ils ont élaboré sur cette base deux variantes de modèle grâce auxquelles les objectifs pourront être mis en œuvre. Ces deux variantes ont fait l'objet d'une consultation interne au Domaine des EPF courant 2026. Au moment de la publication du Plan stratégique 2029-2032 du Conseil des EPF pour le Domaine des EPF, aucune décision définitive n'avait encore été prise concernant la variante retenue. Les dernières informations sur l'évolution du projet et les décisions qui s'y rapportent sont disponibles sur le site Internet du Conseil des EPF.

Besoins financiers

La capacité du Domaine des EPF à maintenir et à développer encore son excellence en matière de formation, de recherche et d'innovation dépend fortement du financement fédéral et, plus largement, des ressources allouées au domaine FRI. **Une contribution solide et stable de la part de la Confédération est essentielle** pour permettre aux institutions du Domaine des EPF de répondre aux défis émergents, de saisir les nouvelles opportunités et de réaliser le mandat qui leur est confié. C'est à cette condition que le Domaine des EPF pourra rester compétitif à l'échelle internationale et continuer à œuvrer efficacement au service de la Suisse. Le Plan stratégique 2029–2032 du Conseil des EPF pour le Domaine des EPF est établi sur la base d'un budget croissant annuellement de 1% en termes réels.

Cette croissance de budget limitée permettrait aux institutions du Domaine des EPF de lancer de nouvelles initiatives stratégiques dans des domaines-clés tels que l'IA, les semi-conducteurs, la santé, le climat, l'énergie ou la durabilité ou de participer à ces initiatives, et ce en temps opportun et sans compromettre d'autres activités et objectifs. Cela renforcerait aussi leur capacité à attirer et à recruter les meilleurs talents dans des disciplines émergentes au-delà de ce que permettent les départs à la retraite et le renouvellement naturel du personnel et du corps professoral. Grâce à une hausse des budgets, les institutions du Domaine des EPF pourraient augmenter leurs effectifs scientifiques, recruter davantage de professeures et professeurs et garantir le développement d'infrastructures-clés pour la recherche et l'enseignement. Enfin, elles seraient capables de réaliser plus efficacement les objectifs fixés par la Confédération en matière de réduction des émissions de CO₂.

Dans un **contexte financier sans croissance réelle du budget**, le Domaine des EPF serait confronté à des contraintes et fonctionnerait sous pression, mais s'efforcerait néanmoins d'accomplir sa mission de base à condition qu'un renchérissement minimum et que les ajustements de salaires soient compensés. Les institutions du Domaine des EPF mettraient l'accent sur leurs tâches-clés, en particulier l'enseignement et la recherche. Cependant, si une telle situation devait persister, la pression structurelle continuerait d'augmenter

progressivement, et il deviendrait de plus en plus difficile de maintenir les niveaux de qualité actuels.

Si le cadre financier venait à se resserrer et la contribution de la Confédération à subir une diminution réelle, les institutions du Domaine des EPF devraient de plus en plus souvent faire des compromis entre le maintien du personnel, le lancement ou la poursuite d'initiatives stratégiques et la préservation et le développement des infrastructures, ce qui aurait des répercussions directes sur leur capacité à maintenir à long terme leur niveau d'excellence dans l'enseignement et la recherche. En pareil cas, les institutions ne seraient pas en mesure de remplir pleinement leur mission, qui consiste notamment à former les ingénieures et ingénieurs qualifiés dont la Suisse a besoin ou à fournir les services que l'on attend d'elles (soutien à la politique ou monitoring dans les domaines de la santé, du climat et de l'énergie). Les ressources disponibles seraient alors essentiellement consacrées à l'enseignement et à la recherche, ce qui restreindrait considérablement la capacité des institutions à réaliser d'autres objectifs tels que la réduction de des émissions de CO₂, la préservation de la valeur et de la fonction des bâtiments ou encore le maintien des instruments destinés à favoriser la création de spin-off ou à valoriser la propriété intellectuelle.

De ce fait, et afin de préserver l'excellence et de s'adapter aux nouveaux enjeux prioritaires dans des domaines stratégiques pour la Suisse, **le Conseil des EPF demande au Conseil fédéral et au Parlement d'approuver un plafond de dépenses de 11 761 millions de francs pour le Domaine des EPF durant la période 2029–2032** afin de lui permettre de mettre en œuvre sa stratégie à l'aide de mesures appropriées. Sur la base du plan financier pour 2028 et après correction du renchérissement, **cela représenterait une croissance annuelle de 1% en termes réels** (soit +2% en valeur nominale, dont 1% pour compenser le renchérissement).

Le financement fédéral annuel est principalement alloué aux institutions sous forme de budget de base (environ 95%) pour leur permettre d'accomplir leur mission de base. **Il est prévu d'affecter une part de 3 à 5% de la contribution financière de la Confédération** au cofinancement de grandes infrastructures de recherche que le Conseil des EPF juge prioritaires, d'autres initiatives stratégiques ainsi que de financements incitatifs et d'aide au démarrage, s'il y a lieu.