



**ETH-RAT**

Rat der  
Eidgenössischen  
Technischen  
Hochschulen

Conseil des  
écoles  
polytechniques  
fédérales

Consiglio  
dei  
politecnici  
federali

Cussegl da  
las scolas  
politecnicas  
federalas

Board of the  
Swiss Federal  
Institutes  
of Technology

ETH-Rat, Häldeliweg 15, 8092 Zürich

Präsidenten der beiden ETH  
Direktorin WSL  
Direktoren PSI & Empa

Zürich, 15.12.2021 / CF

**Zielvereinbarung 2021 – 2024**

**zwischen dem Rat der Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH-Rat) und den Institutionen**

Sehr geehrte Frau Jessel  
Sehr geehrte Herren

In der Beilage erhalten Sie ein unterschriebenes Exemplar der Zielvereinbarung 2021-2024 für Ihre Ablage.

Freundliche Grüsse

Corina Ferrari

– Beilage: erwähnt



Convention d'objectifs  
entre le  
Conseil des écoles polytechniques fédérales  
(Conseil des EPF)  
et  
l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne  
(l'EPFL)

2021–2024

## Préambule

La présente convention d'objectifs se fonde sur le plan de développement de l'EPFL, lequel s'aligne, d'une part, sur le plan stratégique du Conseil des EPF pour le Domaine des EPF et, d'autre part, sur les objectifs stratégiques définis par le Conseil fédéral pour le Domaine des EPF. La convention d'objectifs porte essentiellement sur certains plans et projets d'importance stratégique de l'EPFL pour la période 2021-2024.

Le reporting sur les objectifs décrits dans le présent document s'effectuera selon les processus de reporting et de controlling périodiques existants, notamment au moyen des comptes rendus annuels ainsi que dans le cadre des entretiens Dialogue avec le Conseil des EPF.

## Sommaire

1. Objectifs centraux .....	3
2. Positionnement .....	7
3. Finances et immobilier .....	10
4. Ressources humaines .....	11
Signatures .....	15

# 1. Objectifs centraux

## 1.1 Enseignement

Faire évoluer la formation d'ingénieur et d'architecte

L'EPFL continuera de recruter ses étudiant-e-s parmi les meilleur-e-s, tout en représentant une communauté estudiantine diversifiée, et les formera de telle sorte que leurs compétences de pointe servent au mieux la société. L'EPFL développera l'autonomie, la créativité et les « transversal skills » de ses futurs diplômé-e-s tout en les préparant à affronter les défis à venir, tels la maîtrise des enjeux sociétaux et environnementaux.

Développer les compétences et former les étudiant-e-s aux enjeux sociétaux

Durant le Bachelor, l'accent sera mis sur l'acquisition de solides bases polytechniques. Les projets interdisciplinaires et les cours sur les enjeux sociétaux seront renforcés et contribueront à développer les compétences éthiques, managériales et collaboratives. Au Master, des projets pratiques et des stages en entreprise seront proposés, pour préparer les étudiant-e-s à entrer dans le monde du travail avec des compétences pratiques en sus de leurs connaissances fondamentales. Les doctorant-e-s seront mieux préparés pour faire face aux défis du monde économique ou, pour ceux/celles désirants de poursuivre une carrière académique, à ses enjeux éthiques et professionnels.

### Objectifs spécifiques

1. Attirer davantage d'étudiant-e-s issu-e-s du système suisse et diversifier leur profil.
2. Augmenter la proportion de jeunes femmes étudiantes.
3. Renforcer les compétences de base acquises au Bachelor et en améliorer le taux de réussite par de formes novatrices d'enseignement et d'apprentissage.
4. Renforcer l'employabilité et l'adaptabilité des étudiant-e-s.
5. Revoir périodiquement les curricula en fonction des besoins d'une société en mutation permanente.
6. Développer continuellement des offres de formation continue (Lifelong Learning), selon les besoins prévisibles de la société.
7. Développer le partage des ressources pédagogiques au bénéfice d'autres institutions, d'enseignant-e-s et d'étudiant-e-s (open educational resources).

### Principales initiatives stratégiques

1. Initiative CORE : développer des outils numériques adaptés à la mise en place de formats pédagogiques innovants, au développement de la pensée computationnelle et au renforcement des compétences transversales.
2. Initiative MAKE : établir un lien entre la formation et la recherche au Master, mise en place de « Discovery Learning Labs » (DLL).
3. Initiative LEARN : développer des méthodes pédagogiques innovantes pour les étudiant-e-s et collaborer avec le système éducatif pré-universitaire suisse.
4. Ecole doctorale : développer de nouveaux programmes spécifiques axés sur l'entrepreneuriat et/ou le leadership et augmenter l'offre de cours.

5. CMS+ : Ouvrir l'accès des cours de mathématiques spéciales (CMS) aux titulaires de maturités gymnasiales suisses.
6. Promotion de la formation et des sciences : promouvoir les cursus de l'EPFL en Suisse alémanique ; actions de promotion ciblées pour les filles.
7. Proposer des opportunités de mobilité académique et des stages aux étudiant-e-s Bachelor et Master.
8. Augmenter l'offre de cours transversaux et réformer celle des Sciences Humaines et Sociales (SHS) dans le but de l'adapter aux besoins de la société;
9. Grâce à la « 50/50 campaign », le nombre de bourses d'excellence pour étudiant-e-s méritant-e-s sera augmenté.
10. Développer de nouveaux programmes de formation, tels que :
  - Nouveau master en énergie ;
  - Mineur « Engineering for Sustainability » ;
  - Master conjoint IMD/HEC/EPFL en Management Durable et Technologie ;
  - Spécialisation pour l'enseignement et l'informatique.
11. Poursuivre l'intégration des perspectives socio-écologiques, telles que « durabilité » et « éthique », dans les cursus de toutes les sections de l'EPFL.
12. Formation continue : développer l'Extension School et mettre en place de nouveaux programmes répondant aux besoins de la société.

## 1.2 Recherche

Renforcer l'excellence de la recherche en favorisant des approches transverses

L'EPFL renforcera l'excellence de sa recherche en favorisant des approches transverses dépassant les limites traditionnelles des disciplines et en s'adaptant constamment aux dernières évolutions scientifiques et technologiques. Elle continuera d'explorer les domaines de la connaissance qui se trouvent au carrefour de diverses disciplines traditionnelles dans le but de répondre aux attentes, défis et besoins de la société.

Renforcer les sciences fondamentales

L'EPFL renforcera également ses disciplines fondamentales, comme la chimie, la physique, l'informatique, les mathématiques et la science des matériaux. L'EPFL a pour mission de former ses chercheur-e-s aux enjeux éthiques et sociétaux tout en les motivant à pratiquer une recherche dynamique et tournée vers l'extérieur.

### Objectifs spécifiques

1. Développer en priorité la recherche, fondamentale et appliquée, dans les domaines stratégiques de l'EPFL et du Domaine des EPF.
2. Mettre à profit les compétences de ses différents sites.
3. Permettre la transition vers une activité intégrée en neurotechnologie.
4. Participer aux programmes de recherche collaboratifs nationaux, européens et internationaux et diversifier ses sources de financement.
5. Assurer la pertinence ainsi que l'indépendance de ses travaux.
6. Valoriser les recherches tournées vers les changements sociétaux clés comme la durabilité et le climat. Prendre en compte et expliciter les enjeux sociaux-environnementaux de la recherche.
7. Promouvoir une culture mettant l'accent sur l'intégrité scientifique, les aspects sociaux-écologiques, l'éthique et la recherche responsable.

8. Promouvoir le partage de la connaissance (open science).

### Principales initiatives stratégiques

1. Mettre en œuvre les six initiatives stratégiques de l'EPFL pour la période 2021-2024 décrites dans le Plan de développement et portant sur les thématiques suivantes : énergie durable, sciences fondamentales, sciences et technologies de la santé, imagerie, systèmes intelligents et neurotechnologie.
2. Maintenir un portefeuille de projets de recherche à la pointe dans les priorités stratégiques du CEPF, tels que :
  - L'énergie et l'environnement alpin et polaire à EPFL Valais Wallis;
  - La médecine personnalisée et la neuroscience couplée à la neurotechnologie à Campus Biotech Genève;
  - La micro- et la nanotechnologie à Microcity Neuchâtel;
  - La technologie de la construction et architecture durable à EPFL Fribourg;
  - La nouvelle initiative BELearn pour l'éducation à l'ère digitale à Berne.
3. Promouvoir des initiatives favorisant les démarches et coopérations interdisciplinaires tel que le « Interdisciplinary Seed Fund ».
4. Favoriser l'ouverture et la reproductibilité des données produites selon les principes FAIR. Soutenir les chercheur-e-s et étudiant-e-s dans les bonnes pratiques et la mise en valeur de la publication ouverte (open access), des données de recherche ouvertes (open data) et d'autres pratiques *open science* par des formations spécifiques et le développement d'une offre de services et d'infrastructures en coordination avec le Domaine des EPF et swissuniversities. Mettre en valeur les chercheur-e-s qui s'engagent dans ces pratiques.
5. Déployer l'infrastructure liée au projet visionnaire en simulation du cerveau, le Blue Brain Project (BBP), avec l'objectif d'assurer, à sa clôture, une transition vers un pôle d'excellence intégrant les neurosciences, les neurotechnologies et les neurosimulations.
6. Contribuer activement à la recherche de fonds externes et déploiement d'outils pour la gestion des projets de recherche.

### 1.3 Infrastructures de recherche

Assurer une infrastructure de pointe pour ses chercheur-e-s et participer à l'exploitation des infrastructures nationales de recherche

Compte tenu de la complexité et des coûts croissants de la construction et de l'exploitation de grandes infrastructures de recherche, ces efforts nécessitent de plus en plus souvent des consortiums nationaux et internationaux. L'EPFL souhaite participer à l'exploitation des infrastructures de recherche nationales et participer à des projets internationaux dans un but de mutualisation.

#### Objectifs spécifiques

1. Assurer une infrastructure de pointe pour les chercheur-e-s de l'EPFL, tout en étant autant que possible respectueuse de l'environnement.
2. Mutualiser les équipements scientifiques, technologiques et informatiques majeurs au sein de plateformes technologiques.
3. Participer au processus d'implémentation de la feuille de route suisse pour les infrastructures.
4. Contribuer à l'échelle nationale par le biais de grands projets.

5. Fournir et maintenir des infrastructures scientifiques et techniques permettant à la Suisse de relever des défis sociétaux majeurs.

### Principales initiatives stratégiques

1. L'engagement du Swiss Plasma Center dans le projet ITER, avec pour mission de maintenir la force de la contribution suisse au développement de l'énergie de fusion.
2. Le nouveau Catalysis Hub Cat+ co-dirigé par l'EPFL et l'ETH Zurich, en cours d'implantation collaborative sur les deux campus et conduit en synergie avec le NCCR portant sur la catalyse.
3. Le Micro-Manufacturing Science and Engineering Center M2C, à Neuchâtel, qui poursuivra le développement de son offre en infrastructure et expertise dans l'Advanced Manufacturing de précision, en synergie tant avec nos partenaires du Domaine et le CSEM, qu'avec l'industrie de l'Arc jurassien.
4. L'initiative de mise en route de démonstrateurs dans le domaine de l'énergie sur son site valaisan.
5. La mise à disposition des chercheur-e-s et de l'industrie des infrastructures de rayonnement synchrotron dans le cadre de la participation au Swiss-Norwegian Beam Line.
6. La plateforme technologique des machines hydrauliques sise à Lausanne, infrastructure d'importance mondiale en matière de caractérisation et de perfectionnement des infrastructures productrices d'énergie hydroélectrique.

## 1.4 Transfert de savoir et de technologie

Transférer le savoir  
à la société

La science, la technologie et l'innovation sont les principaux moteurs du changement dans la société actuelle. L'EPFL poursuivra sa longue tradition dans la réalisation de projets de recherche et d'innovation avec l'industrie et la société ainsi que dans le soutien des activités entrepreneuriales de nos étudiant-e-s et de nos chercheur-e-s. En promouvant l'accès libre aux connaissances et le transfert de technologie pour l'utilisation des découvertes scientifiques de l'École par les secteurs public et privé, l'EPFL assume sa responsabilité de mettre les résultats de sa recherche à la disposition de la société, garantissant ainsi la prospérité continue de la Suisse.

### Objectifs spécifiques

1. Se positionner comme pilier d'innovation de l'économie nationale et internationale.
2. Renforcer le soutien à la création de nouvelles entreprises (startups).
3. Renforcer l'innovation et le transfert de technologie tant au niveau du campus lausannois, que de ses campus genevois, neuchâtelois, fribourgeois et sédunois.
4. Tirer profit du large soutien de la recherche à l'innovation des bailleurs de fonds.
5. Développer des compétences en Innovation responsable et en leadership.

### Principales initiatives stratégiques

1. Développer des formations en gestion de l'innovation et transfert de technologie destinées principalement aux doctorant-e-s.



2. Proposer une offre de soutien aux chercheur-e-s pour la réalisation de démonstrateurs permettant de réduire le risque inhérent au transfert de technologie ou à la création d'entreprises.
3. Lancer une nouvelle plateforme appelée « Academia-Industrie Collaboration Incubator » (AIC-Incubator) en vue d'augmenter l'interconnexion des différents campus de l'EPFL et des différents parcs du SIP Network West EPFL avec l'industrie.
4. Amplifier son impact technologique en tirant profit des nouvelles initiatives du FNS et Innosuisse, notamment via le programme BRIDGE, ou encore du positionnement plus fermement ancré dans le soutien à l'innovation du prochain programme cadre Horizon Europe de la Commission Européenne.
5. La création de nouvelles entreprises (startups) joue un rôle essentiel dans le transfert de savoir et de technologie vers la société. Les programmes de soutien qui y sont dédiés seront consolidés et renforcés selon trois axes:
  - Le financement de bourses;
  - La mise en place de services permettant d'accélérer et de dérisquer les projets;
  - Le développement de partenariats avec des institutions suisses et d'autres acteurs clés du domaine.
6. La période 2021-24 verra le lancement d'un accélérateur unique pour les projets entrepreneuriaux, le « EPFL Startup Launchpad ».
7. L'initiative Tech4Impact tirera profit des connaissances scientifiques et technologiques pour relever les grands défis contemporains et œuvrer en faveur du développement durable. Un nouveau programme stratégique « Data-driven Circular Economy » visant à transformer les chaînes de valeur à l'aide de solutions technologiques innovantes sera lancé.

## 2. Positionnement

### 2.1 Coopération et coordination nationales /collaboration dans le Domaine des EPF

Renouveler l'accréditation institutionnelle

Au sens de l'article 2 de la Loi sur les EPF et des articles 27 et 28 de la LEHE, l'EPFL, comme toutes les hautes écoles suisses, se soumettra à une accréditation institutionnelle.

Renforcer les collaborations et les synergies avec les institutions sœurs de la Suisse occidentale et du domaine des EPF

L'EPFL entend renforcer les collaborations et les synergies avec ses institutions sœurs en Suisse occidentale et au sein du domaine des EPFs.

#### Objectifs spécifiques

1. Renouveler l'accréditation institutionnelle;
2. Renforcer les collaborations et les synergies avec les institutions sœurs de la Suisse occidentale et du domaine des EPF.

#### Principales initiatives stratégiques

1. Lancer un *Joint doctoral programme* relatif à l'éducation avec l'ETHZ.
2. Co-diriger deux nouveaux projets, Catalysis Hub Cat+ et le NCCR portant sur la catalyse avec l'ETHZ.

3. Collaborer avec l'ETHZ dans le domaine de la cybersécurité, en construisant ensemble une présence à Berne et un master commun.
4. Renforcer et élargir les collaborations de l'EPFL avec les universités et hôpitaux cantonaux de l'Arc lémanique dans plusieurs domaines, notamment en imagerie, par la création du Centre d'Imagerie Dubochet pour la cryo-microscopie électronique.
5. Développer des nouvelles collaborations avec les institutions suisses dans le cadre de la mise en œuvre des mesures Open Research Data du Domaine des EPF, et des plans d'actions Nationaux pour l'Open Access et l'Open Research Data.
6. Mettre en relation des scientifiques et des ingénieur-e-s en cancérologie de base de l'EPFL avec des médecins-chercheurs et du matériel clinique au CHUV, au travers du nouveau bâtiment Agora de recherche translationnelle sur le cancer, situé sur le campus du CHUV.
7. Renforcer la collaboration avec l'UNIGE par la création d'un Institute for Advanced Studies commun qui renforcera les sciences théoriques dans l'Arc lémanique.
8. Lancer avec l'UNIL le centre commun CLIMACT faisant le pont entre les domaines d'expertise des deux institutions pour s'attaquer aux enjeux du changement climatique.
9. Développer l'initiative Enterprise for Society, E4S, portée conjointement avec l'UNIL et l'IMD et qui a pour but de former les cadres de demain aux défis de la durabilité et de la responsabilité sociale.
10. Contribuer et renforcer le réseau durabilité de swissuniversities.

## 2.2 Positionnement et coopération sur le plan international

Renforcer la participation de l'EPFL aux projets de l'UE

Positionner l'EPFL en tant qu'acteur indispensable de la « diplomatie scientifique »

La participation aux programmes de l'Union européenne est d'une grande importance pour l'EPFL en termes de visibilité et de financement des projets de recherche. C'est dans ce but que l'EPFL continuera de développer une politique dynamique de collaborations ciblées avec des institutions de premier plan et des réseaux universitaires. L'EPFL entend être un pilier de la « diplomatie scientifique » en portant des initiatives et des projets internationaux au nom de la communauté scientifique suisse.

### Objectifs spécifiques

1. Renforcer la participation de l'EPFL aux projets de l'UE.
2. Positionner l'EPFL en tant qu'acteur indispensable de la « diplomatie scientifique ».
3. Construire sur l'investissement à Ras Al Khaimah.
4. Développer la collaboration avec l'Afrique.
5. Participer activement au développement des réseaux académiques en lien avec la durabilité et en lien avec l'égalité et la diversité.

### Principales initiatives stratégiques

1. Renforcer les programmes régionaux de formation des cadres.
2. Développer des plateformes régionales pour les MOOCs.
3. Offrir des programmes d'apprentissage adaptés à tous les stades de la vie professionnelle.

4. Renforcer la présence de l'EPFL en Asie, soit physiquement par la création de laboratoires off-shore, soit par une intensification des collaborations.
5. Développer les collaborations avec l'Afrique par un programme visant l'excellence scientifique et l'éducation numérique sur l'ensemble du continent africain en partenariat avec l'Université Mohammed VI Polytechnique au Maroc.

## 2.3 Rôle dans la société

Continuer à être une des plus importantes sources d'information scientifique en Suisse

L'EPFL, de par sa responsabilité envers la société, se doit d'une part de partager ses connaissances et ses découvertes avec les citoyennes et citoyens qui la soutiennent, notamment par le développement de l'accès libre aux connaissances et aux données de la recherche, et d'autre part d'être une source phare d'information sur la recherche, l'éducation et l'innovation pour la Suisse. Ce partage de connaissances est facilité par les journalistes de l'EPFL, en étroite collaboration avec les professeur-e-s et les chercheur-e-s. Elles sont communiquées par le site web de l'EPFL, les médias sociaux et la presse. L'EPFL continuera également d'organiser des événements et visites sur le Campus pour le grand public chaque année.

Positionner L'EPFL comme université de référence pour la transformation responsable

L'EPFL souhaite également participer activement aux évolutions de notre société. En créant une nouvelle vice-présidence pour la transformation responsable, elle souhaite se positionner comme une institution de référence dans les domaines de l'égalité des chances et de la durabilité en Suisse en développant des actions aussi bien par ses trois missions (éducation, recherche, innovation) que par la qualité de la vie sur ses campus.

Passer du mode de fonctionnement actuel à un mode durable et égalitaire est l'un des plus grands défis de notre société. Les universités – et les écoles de sciences et d'ingénierie en particulier - doivent jouer le rôle de catalyseur naturel dans cette transition en raison de leur position unique dans la création des compétences, des connaissances et de l'esprit d'entreprise nécessaires pour relever ce défi.

La nouvelle Vice-présidence pour la transformation responsable a pour mission d'intégrer la durabilité et l'égalité de manière transversale dans toutes les missions de l'école.

Cette perspective transversale devrait assurer de mettre en œuvre les objectifs centraux en cohérence avec le positionnement de l'Ecole vis-à-vis de la durabilité et de l'égalité des chances.



**Objectifs spécifiques**

1. Continuer à être une des plus importantes sources d'information scientifique en Suisse.
2. Développer des plateformes open access et open data à destination du public et de la société civile.
3. Promouvoir la science auprès du grand public.
4. Initier les 7-16 ans aux sciences et aux technologies.
5. Se positionner en matière de transformation responsable, notamment dans les domaines de l'égalité, de l'inclusion et de la durabilité, inclus du capital « humain ». Offrir une plateforme neutre pour une discussion ouverte sur des sujets controversés d'importance sociétale.

**Principales initiatives stratégiques**

1. Proposer davantage d'événements accessibles au grand public, notamment au moyen de :
  - Visites et portes ouvertes du campus et des différents sites;
  - Festival Scientastic et ateliers pour enfants;
  - Activités de découvertes au Rolex Learning Center;
  - Conférences au SwissTech Convention Center et au Forum Rolex;
  - Expositions thématiques à l'ArtLab.
2. Renforcer le programme de promotion des sciences et des technologies auprès des jeunes « Les sciences ça m'intéresse ! » et l'étendre à de nouvelles régions de la Suisse.
3. Elaborer et implémenter un plan d'action d'égalité en conformité avec la stratégie du domaine des EPF, et en collaboration avec les facultés, les vice-présidences et unités centrales, ainsi qu'avec les corps et associations (telles que l'ETH Women Professors Forum, Polyquity, PlanQueer ...).
4. Elaborer et implémenter un programme de prévention et de traitement du harcèlement et des discriminations, de transformation vers une culture institutionnelle plus respectueuse de la diversité, en collaboration avec les facultés, corps et vice-présidences. Ce programme vise une diversité culturelle, propice à une augmentation de la créativité et une meilleure prise de décision.
5. Elaborer et implémenter un Plan d'action Climat et Durabilité, en conformité avec les objectifs de la confédération et en collaboration avec les facultés, corps et vice-présidences. Une réflexion sera en particulier initiée sur les impacts de pandémies et maladies chroniques.

**3. Finances et immobilier****3.1 Sources de financement et gestion des fonds / des réserves**

Maintenir un  
financement  
externe de 30%

L'EPFL s'engage avec le Conseil des EPF à assurer une contribution financière de la Confédération à la hauteur de sa mission et son potentiel de croissance. Les budgets par institution sont ensuite déterminés dans le cadre de l'allocation annuelle qui tient compte notamment de la stratégie et des performances. L'EPFL a également démontré sa forte capacité à diversifier ses sources de revenus.

Consolider les processus financiers et gérer les réserves

L'EPFL renforcera sa gestion active des réserves pour d'une part garantir le montant minimum nécessaire à couvrir les risques et d'autre part pour assurer l'agilité, la rapidité et la flexibilité qui font sa force.

L'EPFL consolidera sa planification financière et continuera d'harmoniser les processus financiers entre les Facultés, les Collèges et les entités associées.

#### Objectifs spécifiques

1. Maintenir un financement externe de 30%;
2. Gérer les réserves;
3. Digitaliser les processus financiers;

#### Principales initiatives stratégiques

1. Diversifier les sources de revenus;
2. Intégrer les réserves libres dans la planification financière et les utiliser pour accélérer le lancement d'initiatives prometteuses en termes de recherche, d'éducation ou d'innovation;
3. Poursuivre le développement des fonctions de support et de conseil en gestion financière au sein des Facultés;
4. Digitaliser les processus et moderniser les outils de contrôle et de gestion.

### 3.2 Gestion immobilière et durabilité (cf. également SGEF)

Développement d'un campus durable

L'EPFL poursuivra le développement d'un campus durable et d'une communauté ouverte, dynamiques et attrayants, répartis sur plusieurs sites étroitement liés et ancrés dans leurs écosystèmes respectifs. Elle continuera à offrir un environnement de travail et d'apprentissage stimulant, mettant en valeur les contributions individuelles et collectives. Les infrastructures du campus continueront à être améliorés que ce soit par la rénovation des locaux existants ou la construction de nouveaux espaces pour rester en phase avec l'évolution des besoins et les avancées technologiques.

Devenir une référence dans le domaine de la durabilité

L'EPFL est extrêmement préoccupée par la crise climatique et nous sommes fermement résolus à développer un programme de développement durable fort. L'EPFL s'engage à respecter les objectifs climatiques fixés par la Confédération, en mettant en place un Plan d'action Climat & Durabilité ambitieux. Elle souhaite être une référence en Suisse et à l'étranger dans le domaine de la durabilité intégrée à l'ensemble de sa communauté, de ses missions et de son organisation. Véritable laboratoire vivant de la durabilité pour nos propres activités de recherche et d'innovation, le campus adoptera rapidement les innovations sociales et technologiques nécessaires à une transition écologique exemplaire.

#### Objectifs spécifiques

1. Les besoins en surfaces supplémentaires d'ici fin 2024 sont évalués à 30'000 m<sup>2</sup> et la surface supplémentaire planifier est de 13'300 m<sup>2</sup>. Il s'agira ainsi de :
  - Densifier les surfaces sur le campus d'Ecublens et introduire les desk-sharing dans la mesure du possible, selon notre plan de RFGK 2021-2032;

- Augmenter les surfaces dans les antennes en privilégiant la mise à disposition de surfaces dans les antennes cantonales au sein de bâtiments financés par les cantons concernés.
2. Planifier et démarrer les constructions dédiées aux sciences avancées (ASB) ainsi que pour les besoins futurs liés au développement des activités et formations qui sont aux croisées entre la science, la société et l'entrepreneuriat (E4S).
  3. Préparer un master plan pour la rénovation structurelle et énergétique de nos bâtiments et la densification de nos campus.
  4. Respecter les objectifs climatiques fixés par la Confédération, soit réduire d'au moins 50% les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 sur la base de 2006 et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.
  5. Intégrer et implémenter la durabilité dans toutes les missions (éducation, recherche, innovation) et dans toute l'organisation ainsi que son financement (Vice-présidences, services centraux et généraux, facultés, antennes).

#### Principales initiatives stratégiques

1. Construire l'Advanced Science Building, créer le DLL EL en ingénierie;
2. Rénover la centrale thermique et le bâtiment EL;
3. Mettre en place une nouvelle gouvernance de la durabilité pour l'ensemble de l'EPFL.
4. Mettre en œuvre le Plan d'action Climat et Durabilité EPFL, comprenant l'adaptation du campus aux changements climatiques et l'application de mesures de compensation exemplaires.

## 4. Ressources humaines

### 4.1 Conditions de travail et égalité des chances

Offrir aux collaborateurs des conditions de travail et d'évolution favorables

L'EPFL souhaite offrir à ses collaborateurs et collaboratrices des conditions de travail de développement et de carrière favorables dans un environnement sain où l'esprit de collaboration entre les différentes facultés et les services centraux, l'esprit d'ouverture, l'exceptionnelle diversité et la multiculturalité, le dynamisme unique, l'égalité des chances ainsi que le transfert des connaissances académiques vers des applications industrielles concrètes prévalent.

Dans cette logique s'inscrit également une réflexion globale sur le télétravail pour capitaliser sur l'expérience vécue durant la pandémie, anticiper l'impact pour l'individu et les infrastructures.

Promouvoir l'égalité des chances

L'égalité des chances fait partie intégrante de la politique de développement et d'excellence de l'EPFL. Le Plan d'action égalité, qui s'appuie sur la Stratégie genre du Domaine des EPF, sera mis en œuvre afin de promouvoir l'égalité entre femmes et hommes et d'augmenter la proportion de femmes autant dans le domaine académique qu'administratif et technique ainsi que dans les postes à responsabilité et de direction.

Développement des collaborateurs

Le Développement des talents vise à accompagner les collaboratrices.eurs dans le développement de leur carrière au sein de l'institution.

Le développement professionnel du personnel est une co-responsabilité entre l'employeur et le collaborateur. En tant qu'employeur attractif et prenant soin de ses collaborateurs, l'EPFL créera des conditions favorables, pour soutenir et préparer ses collaborateurs dans leur évolution professionnelle. Le monde étant en constante évolution, l'EPFL promeut l'employabilité et l'adaptabilité de ses collaborateurs notamment en mettant à disposition une offre de formation pour acquérir au quotidien des compétences transférables. Des formations en leadership seront proposées aux professeur-e-s et aux cadres afin de les soutenir dans la gestion de leur équipe.

Protéger la  
personnalité et le  
bien-être au travail

Finalement, l'EPFL continuera de mettre l'accent sur la protection de la personnalité, le bien-être au travail ainsi que la prévention, la résolution concrète et proactive des conflits, du harcèlement et de toute discrimination, le soutien de la personne de confiance et aussi en étroite collaboration avec les responsables d'équipe.

### Objectifs spécifiques

1. Sélectionner, développer et garder les meilleurs talents.
2. Garantir le développement du personnel et l'offre de formation continue afin de favoriser leur employabilité et mobilité avec un focus notamment sur le personnel administratif et technique.
3. Accentuer les mesures pour soutenir l'égalité des chances, la diversité et l'équité de traitement à travers la mise en œuvre d'un plan d'action.
4. Atteindre une proportion de 40% d'offres d'engagement faites à des femmes pour les nouveaux professorats.
5. Augmenter la proportion de femmes aux postes de Direction et de cadre ainsi que dans les instances de décision.
6. Continuer de promouvoir et de développer la formation des jeunes, et notamment les apprentis.
7. Promouvoir une culture de transparence, de respect et de feedback constructif.
8. Prévenir et gérer proactivement les conflits et les risques RH.

### Principales initiatives stratégiques

1. Promouvoir une politique de recrutement favorisant l'égalité des chances, la diversité et l'équité de traitement.
2. Identifier les postes clés et les talents afin de développer la relève interne.
3. Promouvoir la mobilité interne notamment pour le personnel administratif et technique; et ainsi soutenir l'adaptabilité de ses collaboratrices et collaborateurs en proposant notamment :
  - Des formations ciblées sur les besoins des apprenants des apprenant-e-s pour acquérir des compétences transférables, entre autres, digitales et relationnelles (soft skills).
  - Continuation et extension des cours de management et leadership pour les PATTs, professeur-e-s assistant-e-s tenure track et autres populations.
4. Créer et implémenter une stratégie de travail mobile pour capitaliser sur l'expérience vécue durant la pandémie, anticiper l'impact sur l'individu et les infrastructures afin de concilier au mieux vie professionnelle et vie privée en en optimisant les contributions de chacun.

5. Améliorer le système de suivi des absences afin d'identifier les actions de soutien à mettre en place.
6. Mettre en place des mesures concrètes visant à la protection de la personnalité et la résolution des conflits sur la place de travail, telles que :
  - Amélioration et clarification des procédures.
  - Clarification des rôles des différents organes et renforcement de leur indépendance.
  - Le soutien et l'accompagnement des parties prenantes.
  - Prévenir le harcèlement et les comportements à risques.

## 4.2 Encouragement de la relève scientifique

S'engager pour la tenure-track

La formation et la promotion des jeunes sont l'une des responsabilités essentielles des universités. L'Ecole doctorale de l'EPFL ainsi que notre politique de recrutement et de progression de carrière des professeur-e-s sur la base de la titularisation (système « tenure-track ») constituent des atouts majeurs pour mener à bien cette mission.

Former en management

L'EPFL accompagnera ses professeur-e-s dans leur responsabilité de leadership et de gestion d'équipe et soutiendra le développement de ses doctorant-e-s afin d'améliorer leurs chances de devenir les leaders de demain.

### Objectifs spécifiques

1. Revoir et améliorer régulièrement son portefeuille de programmes de doctorat ainsi que l'environnement d'apprentissage des doctorant-e-s.
2. Continuer d'offrir le plus tôt possible à ses jeunes et talentueux professeur-e-s l'indépendance académique et la possibilité d'assumer des responsabilités *de gestion qui amélioreront leurs perspectives de carrière à long terme.*
3. Soutenir les jeunes professeur-e-s dans leurs nouvelles responsabilités;
4. Former les professeur-e-s au management;
5. Soutenir le développement des doctorant-e-s.

### Principales initiatives stratégiques

1. Améliorer les procédures d'atténuation des conflits et la promotion d'une culture de direction de thèse responsable au sein de l'EPFL.
2. Renforcer son système de mentorat pour les doctorant-e-s et les professeur-e-s assistant-e-s tenure-track dans le cadre de sa stratégie 2021-2024.
3. Privilégier des structures hiérarchiques plates et un système « tenure-track ».
4. Concevoir et mettre en place un programme d'accueil des nouveaux professeur-e-s. Soutenir les professeur-e-s dans leurs responsabilités, des activités d'« onboarding » et des formations à la gestion administrative et financière leur seront proposées à intervalles réguliers.
5. Mettre en place une offre de formation « Management for Leaders in Science » pour les PATT;
6. Ecole doctorale 2.0 : renforcer le programme de mentorat pour les doctorant-e-s, augmenter l'offre de cours de l'Ecole Doctorale (scientifique, techniques et compétences transversales) et proposer des programmes doctoraux spécifiques axés sur l'entrepreneuriat et/ou le leadership (EPFLglobalLeaders EPFLinnovators, etc.)



## Signatures

Lausanne/Berne, le 9 décembre 2021

Ecole polytechnique fédérale de  
Lausanne  
EPFL

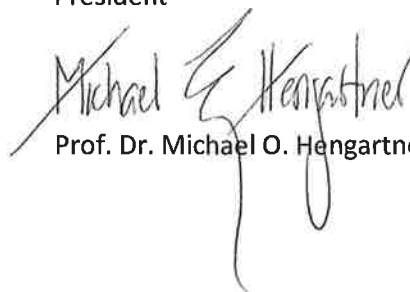
Président



Prof. Dr. Martin Vetterli

Conseil des EPF

Président



Prof. Dr. Michael O. Hengartner

