

<b>Zeitschrift:</b>	Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université
<b>Herausgeber:</b>	Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten
<b>Band:</b>	31 (2005)
<b>Heft:</b>	2-3
<b>Artikel:</b>	Vers un espace suisse de la formation et de la recherche ouvert sur le monde
<b>Autor:</b>	Escher, Gérard
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-894149">https://doi.org/10.5169/seals-894149</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

La Commission pour la Technologie et l'innovation (CTI) poursuit son ascension. Elle devrait notamment accroître son soutien à la création d'entreprises et au développement du programme de soutien aux jeunes entrepreneurs "CTI-Start-up", des actions prioritaires dans certains domaines porteurs d'avenir (technologies de l'information et de la communication, sciences de la vie, nanotechnologie et microsystèmes), le développement de compétences en recherche appliquée et le développement dans les HES, la sensibilisation des jeunes à la science, ainsi que le soutien à des projets du type "Discovery Projects" soit avec un risque d'échec dissuasif pour une entreprise devant en supporter seule l'entier des coûts.

Souhaitons que toutes et tous poursuivent leur engagement avec enthousiasme, permettant ainsi au domaine de la recherche et de l'innovation de vivre un nouvel essor. Cela donnera aux jeunes générations des raisons de croire à la place scientifique suisse. Le bien-être du notre pays en dépend.

## Vers un espace suisse de la formation et de la recherche ouvert sur le monde

Gérard Escher

### Société de la connaissance

La performance scientifique suisse est excellente, la créativité scientifique par habitant est une des meilleures au monde, et cette activité de recherche scientifique est réalisée dans nos hautes écoles ; le taux de chômage des diplômés est parmi les plus bas des pays industrialisés, l'employabilité des diplômés des hautes écoles est excellente. *If it is not broken, why fix it ?* disent les Américains. Pourquoi donc une réforme des hautes écoles suisses, encapsulée aujourd'hui dans le projet "Hochschullandschaft 2008 /espace 2008 des hautes écoles suisses" ?

Ce n'est peut-être pas tant la petite Suisse que le monde autour qui a changé rapidement. Ceci nous force à revoir nos bases et à anticiper l'avenir. Nous vivons sans aucun doute une ère où concurrence et internationalisation s'accroissent, et touchent particulièrement le "capital intangible", les savoirs, les savoirs-faire, les compétences, la culture, car nos économies sont fondées chaque jour davantage sur la production et l'exploitation systématique de ce capital intangible. Pour la Suisse, il s'agit alors de produire davantage de connaissances nouvelles ou améliorées,

de mieux valoriser ce savoir, et de produire des connaissances "socialement robustes" selon le mot de H. Novotny, acceptées et comprises par tous. Les hautes écoles suisses sont le lieu capital où ce défi peut être réalisé.

A la vision d'une société et d'une économie de la connaissance fondée sur la science, l'éducation et la culture doit correspondre un but, à savoir la mise en oeuvre d'un espace suisse de la formation, de la recherche et de l'innovation ouvert sur le monde.

### Les hautes écoles suisses capables de réforme

Avant de détailler le projet de réforme "espace 2008" dissipons une vue où les hautes écoles suisses seraient totalement réfractaires au changement. Le succès de la réforme dite de Bologne est un signe de la capacité des hautes écoles à réformer même ce qu'elles ont de plus précieux, la formation. Le succès de cette réforme vient de conditions-cadre politiques favorables ; en effet, le paquet législatif, notamment la loi d'aide aux universités de 1999 déléguait à la Conférence universitaire suisse - un organe politique conjoint à la Confédération et aux cantons - la compétence d'édicter des directives en matière de structure des études ; des débats politiques disséminés dans de nombreux parlements ont ainsi été évités, tout en conservant la légitimité politique de cette réforme; autre condition favorable, la mise en oeuvre de cette réforme a été confiée à la Conférence des recteurs (CRUS), avec un soutien financier de la Confédération. Résultat : dans une réforme qui touche déjà aujourd'hui près de 50% de tous les étudiants immatriculés en Europe, la Suisse se trouve parmi les pays les plus avancés. Par l'adoption rapide du processus de Bologne - certaines universités profitant de remanier complètement leurs structures -, les hautes écoles suisses ont démontré leur vitalité et leur capacité d'adaptation.

### Défis et objectifs

Parmi les reproches, - justifiés ou non - adressés aux hautes écoles suisses dans leur ensemble, sont cités le plus souvent le pilotage déficient du système suisse, les différences non justifiables de coûts comparables entre les différentes hautes écoles et donc le manque d'efficience dans l'allocation des ressources, et la fragmentation des tâches entre les hautes écoles. La conjugaison de ces points faibles a pour effet de démultiplier leur impact négatif, ces faiblesses constituent une menace pour la capacité de fonctionnement et de développement des différentes hautes écoles, mais aussi de l'ensemble du système. Des réformes ciblées sont donc indispensables.

Dans cette perspective, les objectifs principaux d'une réforme des hautes écoles devront consister à améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche, et à renforcer le système suisse de l'enseignement supérieur. La réforme devra permettre aux différentes institutions de développer un profil clair, d'harmoniser les offres d'enseignement et de supprimer les redondances du système. On créera ainsi les conditions permettant de mieux utiliser les ressources et de placer le système des hautes écoles sur une base financière solide et durable.

La politique suisse en matière d'éducation et de recherche devra relever trois défis importants dans les prochaines années:

- donner à un nombre croissant de jeunes la possibilité d'accéder à une formation adaptée et de haut niveau tout en préservant leur capacité d'apprentissage tout au long de leur vie professionnelle dans le cadre d'un système d'apprentissage tout au long de la vie;
- soutenir la recherche de manière à ce que la Suisse garde sa place parmi les nations scientifiques de pointe dans le monde au moins dans quelques domaines choisis;
- accroître la qualité de l'éducation et de la science malgré l'étiollement des finances publiques grâce à une optimisation de l'allocation des ressources.

### **Modèle de réforme : coopération renforcée entre cantons et confédération**

Le renforcement du pilotage du système des hautes écoles suisses pouvait prendre plusieurs visages: un fédéralisation des hautes écoles, un désenchevêtrement des tâches entre cantons et confédération (la Confédération s'occupant de la recherche, les cantons de la formation, par ex.), etc.. Après avoir étudié plusieurs solutions, un groupe de projet mixte Confédération cantons a mis au point un modèle dit de "coopération renforcée" entre Confédération et cantons. Fondamentalement, le pilotage du système est une tâche commune entre Confédération et cantons. Cette perspective s'inscrit dans un nouvel article constitutionnel, élaboré par la C-SEC (Commission science - éducation - culture) du parlement, et qui sera soumis au vote populaire, vraisemblablement à l'automne 2006.

### **Réforme du pilotage national du système des hautes écoles : la conférence suisse des hautes écoles**

Le renforcement de la coopération entre la Confédération et les cantons dans le pilotage du système des hautes écoles a pour but de créer un espace national

harmonisé de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour l'ensemble des hautes écoles : universités cantonales, EPF et hautes écoles spécialisées. Le pilotage du système des hautes écoles sera simplifié. Le nombre des instances intervenant dans le domaine des hautes écoles sera réduit. La réforme prévoit des organes nationaux dotés de compétences claires et distinctes.

Le pilotage global du système est assuré par la Conférence suisse des hautes écoles, constituée de représentants de la Confédération et des cantons. Elle définit les conditions-cadres nécessaires au fonctionnement de l'ensemble du système des hautes écoles. Elle assume, pour la confédération et les cantons, quelques compétences fondamentales: elle définit la structure des études, elle fixe les règles en matière d'assurance qualité, elle arrête la planification stratégique dans les domaines les plus coûteux, elle fixe les normes de financement, et définit la formation continue dans les hautes écoles.

Un deuxième organe national, la Conférence des recteurs et présidents des hautes écoles (incluant donc universités, EPF et HES) a pour fonction d'assurer la coordination au niveau des institutions. Elle met en oeuvre les décisions de la conférence suisse des hautes écoles et élabore des propositions, notamment en matière de planification stratégique, elle facilite la mobilité et exécute des projets de coopération. La gouvernance nationale sera en outre simplifiée, avec la disparition d'un certains nombres d'organes actuels.

La composition de la conférence suisse des hautes écoles, ces compétences exhaustives, son mode de fonctionnement et de décision sont actuellement élaborés dans un projet de loi fédérale, la loi cadre sur les hautes écoles. La mise en vigueur de ces disposition dépendra de l'adoption de la loi par le parlement fédéral, de la signature d'un accord intercantonal et de la signature d'une convention entre la Confédération et les cantons. Selon toute vraisemblance, l'avant projet de loi fédérale sera soumis à consultation à la fin 2005.

### **Renforcement de l'autonomie des hautes écoles**

L'autonomie des institutions est une pièce maîtresse de l'espace suisse des hautes écoles. L'autonomie d'une haute école relève des autorités de tutelle (Träger). La conférence suisse des hautes écoles s'efforcera d'établir, dans son domaine de compétence, des règles de fonctionnement où il sera avantageux pour les hautes écoles d'être autonomes et de cultiver l'esprit entrepreneurial. Par exemple, des normes minimales d'autonomie pourraient être fixées dans les règles d'assurance de qualité.

## 12

De plus, certaines incitations financières de la Confédération pourraient tenir compte de l'autonomie des hautes écoles bénéficiaires.

Le fondement de l'autonomie des hautes écoles est la liberté d'enseignement et de la recherche, garantie dans notre pays. Mais d'autres paramètres, plus institutionnels, doivent aujourd'hui entrer en ligne de compte. Par exemple la capacité de chaque haute école de choisir sa stratégie institutionnelle (établissement de priorités et de postériorités), la possibilité - dans un cadre légal clair - d'emprunter, d'exercer l'autonomie financière, d'être propriétaire des immeubles, de pouvoir choisir les normes salariales. Compte aussi le statut juridique, l'existence d'un budget global ou d'une convention d'objectifs. L'esprit entrepreneurial d'une université autonomie exige un pouvoir rectoral renforcé, et un dispositif de participation adéquat. A titres divers, les lois universitaires accordent davantage d'autonomie à leurs hautes écoles. La récente loi vaudoise sur l'université est un bon exemple de cette tendance à l'autonomie et la gouvernance renforcées.

A un niveau très concret, l'esprit d'entreprise s'exprimera par la capacité des hautes écoles à confier aux jeunes talents des responsabilités de recherche et d'enseignement. L'introduction, - déjà réalisée par les EPF, du tenure track, ou de la prétitularisation conditionnelle dans les hautes écoles suisses est dans ce sens capitale. La Confédération peut fournir, notamment à travers le Fonds National, des éléments financiers incitatifs ; mais c'est la gouvernance (renforcée) de chaque haute école qui doit pouvoir garantir au professeur assistant tenure track un poste stable et prévu et planifié, s'il passe avec succès son évaluation. Avec cette garantie, la Suisse continuera à attirer les meilleurs talents.

### **Planification stratégique dans les domaines coûteux**

Dans le projet de réformes 2008, la restructuration de l'offre universitaire, qui vise à la fois la qualité des prestations et l'efficience économique, joue un rôle capital. L'article constitutionnel sur les hautes écoles prévoit des compétences spéciales en matière de planification stratégique dans les domaines coûteux. Les modalités de cette planification, les choix des domaines, les conséquences sur les hautes écoles seront précisées par la conférence suisse des hautes écoles lorsqu'elle entrera en fonction. Dans une certaine mesure, la planification stratégique dans les domaines coûteux entre en collision avec l'autonomie renforcée des hautes écoles. Mais ces domaines, coûteux à l'unité ou en volume requièrent un attention particulière.

Il s'agira de créer des mécanismes incitatifs pour une meilleure répartition des tâches entre hautes écoles dans ces domaines, et sur proposition de la conférence des recteurs, des accords politiques seront élaborés entre les autorités de tutelle sur une répartition des tâches plus durable dans les domaines les plus coûteux (médecine notamment), sous la forme de paramètres et dans le cadre d'une planification stratégique pluriannuelle qui doit être élaborée conjointement par la Confédération et les cantons.

### **Normes de financement simplifiées**

Le projet de réforme 2008 se propose d'optimiser l'allocation des ressources et de créer la transparence dans le financement des hautes écoles par la généralisation de coûts standard par étudiant, et d'harmoniser et simplifier les règles de financement, pour une meilleure qualité de l'enseignement, de la recherche et des services.

Les coûts standards introduits correspondront à des groupes de filières d'études et seront calculés par étudiant, sur la base de "bonnes pratiques". Le financement des coûts standards est de la responsabilité de l'autorité de tutelle ; elle devient un instrument de planification pour la haute école : les étudiants, plutôt qu'une charge, deviennent une ressource et les filières "mal gérées" pourront être rapidement identifiées.

La Confédération continuera à participer aux coûts de la formation dans les universités cantonales et les hautes écoles spécialisées. L'allocation des ressources s'appuiera là aussi sur le principe des coûts standard pour toutes les hautes écoles (EPF, universités, HES), la Confédération contribuant un pourcentage du coût standard. Ce modèle a pour but de créer une plus grande transparence et de permettre ainsi pour la première fois de comparer les coûts au niveau national pour toutes les filières d'études. Les détails de l'introduction des coûts standards sont en discussion et seront inscrits dans le paquet législatif de la réforme 2008.

### **Autres questions de financement : overhead et taxes d'étudiant**

En Suisse, ce sont les hautes écoles qui exécutent la plus grande part de la recherche publique. Or pour les hautes écoles, paradoxalement, le succès de leurs membres à ramener des subsides de recherche est souvent associé à des coûts (secrétariat, bibliothèques, infrastructures) qui ne sont pas imputables à chaque projet de recherche directement.

C'est pourquoi la Confédération, sous mandat du parlement, étudie actuellement l'introduction du remboursement de ces coûts indirects de la recherche (système " overhead ") déjà en vigueur, sous des formes variées, aux Etats-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et dans les programmes de l'union européenne.

La réforme des hautes écoles 2008 ne traitera pas directement le problème capital et difficile des taxes d'études. En Suisse, la contribution directe des étudiants au coût total des études est d'environ 3%; c'est un des pourcentages le plus bas de l'OCDE. A terme, une augmentation raisonnable des taxes, assorti à un système de bourse et de prêt adéquat, paraît indispensable.

### Réformer et investir

La refondation de l'espace suisse des hautes écoles est un moment excitant dans la longue histoire des hautes écoles. Gouvernance nationale commune entre confédération et cantons, clairement définie ; autonomie des hautes écoles, mais aussi coopération et concurrence, renforcées ; nouvelles normes de financement, de planification ; il est demandé beaucoup. Il faut aussi donner. L'investissement public dans les hautes écoles ne doit pas faillir. Malgré une période financière difficile, la Confédération a réussi à accorder une croissance annuelle de 4% au domaine de la formation, de la recherche et de la technologie. Même si l'on attend, à terme, des économies dans un système des hautes écoles mieux structuré, le soutien public ne doit pas flétrir.

### Hochschul- und Forschungspolitik zwischen Reformwünschen und Finanzzwängen

P. - E. Zinsli

Unter dem Titel "Hochschullandschaft 2008" wird auf politischer Ebene eine Neugestaltung der Hochschul- und Forschungspolitik der Schweiz vorbereitet. Eine Neuorientierung ist nötig geworden wegen der Finanzknappheit sowohl von Bund wie von Kantonen, die den internationalen Spitzensrang der tertiären Bildung und der Forschung in der Schweiz stark gefährdet. Der konkrete Anlass ist die Tatsache, dass das heutige Universitätsförderungsgesetz des Bundes auf den 1. Januar 2008 ausläuft, was die Gelegenheit gibt, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen Politik, Verwaltung und Wissenschaft in der Gestaltung des Hochschulsystems neu zu regeln.

Mehrere Vertreter der Hochschulen, der Studentenschaft, der Wirtschaft und der Politik haben ihre Meinungen zur Ausgestaltung des künftigen schweizerischen Hochschul- und Forschungssystem bereits dargelegt. Leider besteht die Gefahr, dass sich die unterschiedlichen Anliegen - mehr oder weniger Bundeskompetenzen, höhere oder konstante Gebühren, usw. - am Ende gegenseitig blockieren, so dass kaum Neues und Wegweisendes entstehen kann. Dies wäre zu bedauern, da in den Augen der meisten Verantwortlichen und Betroffenen ein erheblicher Reformbedarf besteht.

Was ist die Diagnose? Wo liegt eigentlich das Problem? Was sollte geschehen?

### Das Problem

Es gibt den schönen Traum der Universität als der Stätte, wo sich interessierte, hochtalentierte Studenten von hervorragenden Hochschulpersönlichkeiten in Wissensgebiete als suchende und Lehrende/Lernende vertiefen und diese mit breitem Überblick und grosszügig bemessenen Ressourcen bearbeiten.

Es gibt den Albtraum der universitären Massenbildungsstätten, wo schlecht auf das Studium vorbereitete Studierende von eng ausgerichteten Professoren in schmalen Wissensgebieten unterrichtet und - abgekoppelt vom neusten Stand der Forschung - auf einen Beruf vorbereitet werden.

Und es gibt die Realität, in der versucht wird, mit vorhandenen Ressourcen an Geldmitteln und unterschiedlichen Talenten bei Lehrenden und Lernenden mit stark unterschiedlichen Lösungsansätzen ein Optimum für die Schweiz als Ganzes, für die einzelnen Hochschulen und die Studierenden im Speziellen zu erreichen.

Überhaupt zu wissen, wo das Optimum liegt und wie es zu erreichen ist, darin liegt das Problem. (Das ebenfalls bestehende Problem, dass einige Kreise a priori zu wissen glauben, wo das Optimum liegt, lasse ich beiseite.)

### Wünsche zur Optimierung des Wissenschaftssystems in der Schweiz

Dem wissenschaftspolitischen Optimum nähern wir uns, wenn wir uns die Anforderungen an das Wissenschaftssystem in der Zukunft ansehen und zunächst die offensichtlichen Mängel im heutigen Zustand zu eliminieren versuchen:

- Die Studierenden sollten immer besser ausgebildet werden, da sie in ihrem (akademischen) Beruf künftig vermehrt im internationalen Wettbewerb bestehen müssen.