

Les hautes écoles suisses entre pilotage politique et autonomie institutionnelle

Les universités modernes ont des tâches multiples: créer du savoir par la recherche scientifique, le transmettre par l'enseignement, et l'exploiter en innovant. De nouveaux champs de recherche interdisciplinaires et transversaux se créent, de même que de nouvelles manières de communiquer avec la société, d'où un renouvellement dans la façon de générer le savoir. Pour bien maîtriser ces défis, il est indispensable d'une part de bénéficier d'une continuité suffisante, de l'autre de pouvoir réagir avec suffisamment de souplesse. C'est pourquoi une nouvelle loi doit donner aux entités responsables une marge de manœuvre politique suffisante afin qu'elles se sentent responsables de «leur(s)» haute(s) école(s) sur les plans financier et politique.



Créer, diffuser et exploiter de nouvelles connaissances sont des activités cruciales dans la société du savoir. Les universités jouent un rôle décisif à l'intersection de la recherche, de la formation et de l'innovation. En illustration: recherches glaciologiques au Mont Rose. Photo: Keystone

Si les classements universitaires courants qui circulent dans les médias et sont invoqués à intervalles réguliers ont un point commun, c'est d'être fondés essentiellement sur les travaux de recherche. Ils peuvent certes représenter une partie significative de la palette des activités universitaires – et les établissements suisses qui y figurent en tête avec une régularité réjouissante ont toutes les raisons de se féliciter de leur succès –, mais ils ne recouvrent qu'une partie de la réalité. Il nous manque actuellement un système qui permette aux universités de se distinguer par une «excellence» qui aille au-delà du domaine de la recherche fondamentale. Il n'existe,



Regine Aepli
Conseillère d'État, présidente du Conseil d'État zurichois, présidente de la Conférence universitaire suisse (CUS)

par exemple, pas encore de palmarès international qui relève si une université se distingue par son enracinement régional ou si les étudiants sont impliqués particulièrement tôt dans la recherche. Quant aux méthodes d'enseignement particulièrement novatrices, elles n'ont toujours pas le moindre effet sur les grands classements universitaires.

Être dans le peloton de tête de la recherche

Dans un tel contexte, le monde universitaire suisse se trouve actuellement sur la sellette. Dans le secteur de la recherche, la Suisse peut se targuer de performances uniques au monde. Tant le classement 2007 de l'OCDE (*Science, Technology and Innovation Scoreboard*) que le rapport 2008/2009 de la Commission européenne (*Science, Technology and Competitiveness Key Figures Report*) attestent qu'elle est championne du monde en ce qui concerne le nombre des publications scientifiques par habitant. Cette position de pointe prouve la haute qualité du système suisse de la recherche, qui est assumé principalement par les universités et les EPF. Que ses

meilleures hautes écoles spécialisées dans des domaines à très forte publication, comme les sciences de la vie ou la physique, aient tendance à mieux s'en tirer dans de telles statistiques que celles qui se vouent plutôt aux «humanités», c'est-à-dire aux sciences humaines et sociales, contribue à ce remarquable succès, mais n'y ôte rien.

Quelles que puissent être les contrariétés d'ordre économique, politique ou financier, il s'agit donc de conserver en Suisse le haut niveau atteint en matière de travail scientifique et de créer les conditions qui feront que nous n'aurons pas, dans le futur, à redouter la comparaison avec les pays concurrents sur le plan du savoir. La Suisse doit faire ses preuves dans l'interaction entre coopération et concurrence internationale – domaine où cette fameuse «nation née de la volonté» ne manque d'ailleurs pas d'expérience. Ce n'est que par des échanges étroits avec les personnalités et institutions mondiales de pointe qu'elle déploiera tout son potentiel. Le résultat est visible: la Suisse bénéficie d'un maillage international de premier ordre – meilleur en tout cas au plan scientifique que politique. Au niveau européen, les chercheurs suisses sont des partenaires reconnus et bienvenus dans les projets de recherche de l'UE. Les coopérations avec les États-Unis et l'Asie sont fortes et portent leurs fruits sous forme de publications ou d'innovations.

Un lien fort entre entité responsable et haute école

Un aspect important du maintien et du renforcement de la compétitivité de nos universités est leur système de gouvernance. Or, il n'existe sans doute pas de domaine politique où les contradictions entre les objectifs institutionnels et les enjeux mondiaux soient aussi manifestes que dans les politiques scientifique et universitaire. La science est un des tous premiers acteurs mondiaux et elle a une vocation internationale depuis le début des temps modernes. Comme institutions, en revanche, les universités sont étroitement liées à la politique régionale à travers les instances publiques responsables. Enracinement régional et rayonnement international, telle a été très vite leur devise.

Comme chez nos voisins européens, la gouvernance de nos hautes écoles est fortement imprégnée de fédéralisme. La Confédération se charge du domaine des EPF, les cantons universitaires de leur université, et de nombreux cantons (à eux seuls ou en commun avec d'autres) de leur haute école spécialisée (HES). Les structures complexes qui résultent de cet enchevêtrement de compétences doivent certes être simplifiées dans

un esprit pragmatique, mais cela ne doit pas aller jusqu'à saper la volonté de soutenir les hautes écoles et de défendre leur autonomie. Le fédéralisme met l'accent sur la compétence régionale, encourage la prise de responsabilité et l'identification locale, et exige ainsi l'autonomie tant de l'entité responsable que des hautes écoles elles-mêmes. C'est dans l'interaction d'une certaine proximité entre l'entité responsable d'une haute école et son activité scientifique que cette autonomie institutionnelle peut être vécue dans un esprit de responsabilité.

Au principe de gouvernement décentralisé qu'est le fédéralisme s'opposent l'internationalisme, la concurrence mondiale, la cherté des infrastructures et les économies d'échelle nécessaires. Au temps des «pères fondateurs», c'est le Conseil fédéral – et non le groupe des cantons universitaires – qui a créé l'École polytechnique fédérale, avec son infrastructure relativement coûteuse. La raison en était sans doute que les tâches nationales, comme la construction des chemins de fer et des routes ou d'autres projets d'infrastructure technique attribuaient naturellement ces domaines à l'échelon fédéral. À cela s'ajoutait qu'on visait comme étudiants de l'établissement les jeunes passionnés de technique de toutes les régions du pays.

De nos jours, le facteur déterminant de l'évolution non seulement des universités, mais de plus en plus aussi des HES, est la compétitivité internationale. L'orientation mondiale d'une discipline, les échanges internationaux au plus haut niveau et les défis communs à relever font partie du «répertoire» de la science moderne, et ce quel que soit le domaine, dans les branches technologiques et économiques aussi bien que dans les sciences sociales, humaines et culturelles.

Pour bien maîtriser ces défis, il est indispensable d'une part de bénéficier d'une continuité suffisante, de l'autre de pouvoir réagir avec suffisamment de souplesse. Ces principes valent aussi bien pour les institutions universitaires que pour les personnes qui les incarnent. À cet effet, les institutions doivent jouir d'une grande autonomie et les entités responsables leur accorder une grande confiance. Il leur faut enfin, et ce n'est pas le moindre, les ressources nécessaires.

Maintenir l'équilibre entre pilotage et autonomie

Les grandes orientations politiques convenues avec les organes directeurs et les entités responsables doivent permettre aux universités de développer librement leurs atouts, remédier à leurs faiblesses et engager leurs ressources de façon à atteindre leurs objectifs.

La modification des articles constitutionnels sur la formation, que la grande majorité du peuple suisse a approuvée au printemps 2006, prévoit à cet effet une coordination dans les domaines particulièrement onéreux. Du point de vue de la politique universitaire et budgétaire, il est en effet judicieux que plusieurs institutions ne s'équipent pas en parallèle d'infrastructures coûteuses, qui ne seront de toute façon pas exploitées à fond.

Pour ceux et celles qui étudient dans les hautes écoles suisses, il est important d'avoir le choix entre diverses filières, même pour une seule branche. Les hautes écoles y répondent en développant chacune leur profil. En même temps, les étudiants demandent davantage de libre-passage à la fois entre les divers types de haute école et au sein même des filières: tout cela a un prix. En effet, si le passage d'un système à l'autre était praticable sans surcoût, il faudrait en déduire que les différents profils des établissements ne sont pas suffisamment différenciés et que la «bouillie unique» si redoutée existe effectivement. On ne rendrait alors service ni aux étudiants ni aux institutions. Pour faciliter l'orientation des étudiants, la Conférence universitaire suisse (CUS) a complété l'année dernière les directives de Bologne d'un alinéa sur le libre-passage dans le système suisse. Cet article 3a se fonde sur des ententes matérielles entre les Conférences des recteurs des universités, des hautes écoles pédagogiques (HEP) et des HES, et représente un progrès concret et pragmatique de politique académique.

Créer des plateformes scientifiques

À Zurich, face aux enjeux internationaux, on pratique depuis plus de vingt ans une coopération pragmatique. L'université et l'EPFZ ont conclu une convention-cadre autorisant une collaboration étroite; de nombreux accords distincts concernent, en outre, la réalisation commune de prestations scientifiques. La bonne vingtaine de chaires communes et le partage d'appareils et de locaux scientifiques permettent de parler d'une «plateforme scientifique zurichoise», qui facilite et stimule une coopération très étroite, par-delà les frontières politiques et institutionnelles. Ce système trouve une application particulière dans le secteur de la recherche médicale, où le «pas de deux» se transforme même en «triple saut» grâce à l'intégration des cliniques universitaires. Ces dernières années, de nombreuses découvertes, inventions et publications ainsi que des brevets et licences (mise au point de robots de mobilité en paraplégologie, projets de recherche en neurologie, recherches sur les protéines, efforts

pour déceler les agents responsables de l'ESB, etc.) doivent leur succès à cette mise en commun des recherches et des connaissances scientifiques. En ingénierie médicale, la bibliométrie démontre clairement que l'étroite imbrication des acteurs de la recherche a entraîné une excellence scientifique, qui pourrait encore être renforcée en pérennisant les conditions-cadres et en optimisant les processus et la motivation des participants.

La collaboration étroite de l'EPFZ et de l'université de Zurich mène souvent à un «leadership» dans la communauté scientifique mondiale. À titre d'exemple, citons l'observation internationale des glaciers, lancée en 1984 sur le modèle du réseau suisse de relevés glaciologiques. Aujourd'hui, le World Glacier Monitoring Service (WGMS), placé sous le patronage de l'Unesco, du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et de diverses sociétés scientifiques internationales, est responsable de la récolte et de la publication des données glaciologiques normalisées du monde entier. Domicilié à l'Institut de géographie de l'université de Zurich, le WGMS entretient un réseau mondial de contacts avec des chercheurs locaux et des correspondants nationaux. La surveillance à long terme des glaciers fournit des chiffres-clés importants pour les programmes mondiaux d'observation du climat.

Ce sont de tels exemples de coopération locale et de rayonnement mondial qui nous confirment dans notre volonté de trouver la juste mesure dans le pilotage des hautes écoles, lors de la mise en œuvre du nouvel article constitutionnel sur la formation de 2006. La loi doit donner aux entités responsables une marge de manœuvre politique suffisante pour qu'elles se sentent responsables de leur(s) établissement(s) aux plans financier et politique. Elle doit donner aux hautes écoles la confiance dont elles ont besoin pour se développer dans le cadre des activités scientifiques internationales et stimuler leurs chercheurs et leurs enseignants dans leur créativité et les inviter à donner le meilleur d'eux-mêmes. ■