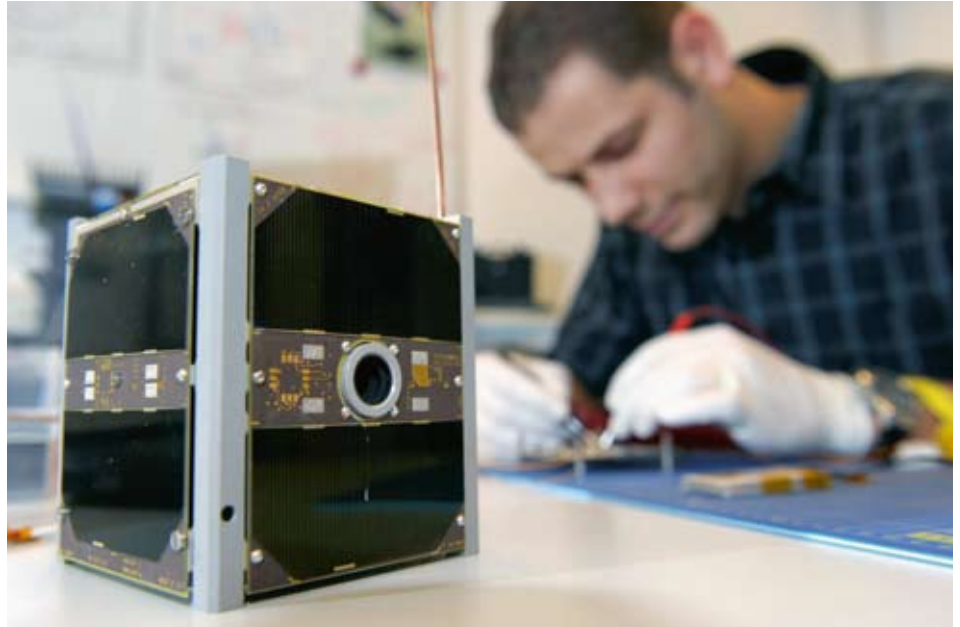


## La Suisse en route vers la société du savoir: quels seraient les effets de la LAHE?

La formation, la recherche et l'innovation sont exposées à une forte concurrence mondiale. Le succès et l'échec dans ces domaines affectent immédiatement l'économie suisse et sa compétitivité. Nos hautes écoles sont bien positionnées, certes, mais des réformes sont urgentes. La loi sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) a été élaborée dans cette optique. Créerait-elle les bases nécessaires à «la qualité, la compétitivité et la coordination dans l'espace suisse des hautes écoles»? Le bilan est mitigé. Afin que la Suisse puisse compter parmi les cinq pays les plus innovants du monde dans 20 ans, il importe d'apporter des corrections fondamentales au projet de loi.



Le système suisse des hautes écoles doit relever des défis de taille. Le degré d'internationalisation de ses recherches doit s'accroître et sa coordination s'améliorer pour attirer les travaux les plus en pointe. En illustration: construction du mini-satellite Swisscube à l'EPF de Lausanne. Photo: Keystone

### Les défis de la Suisse en route vers la société du savoir

Le système scientifique suisse possède des atouts manifestes. Soutenu par une économie innovante et performante, il forme la base sur laquelle s'appuie notre pays pour se placer systématiquement en bonne position dans les statistiques en matière d'innovation. Cette dernière est, à son tour, un moteur de création de valeur et de prospérité. Les statistiques en matière d'innovation reflètent les jalons posés il y a plusieurs années, de sorte qu'il serait faux de se reposer sur ses lauriers:



**Rudolf Minsch**  
Chef économiste,  
membre de la direction  
d'economiesuisse, Zurich



**Pr Oliver Gassmann**  
Professeur en gestion de  
l'innovation et directeur  
exécutif de l'Institut für  
Technologiemanagement  
à l'université de Saint-  
Gall

le système suisse des hautes écoles doit relever des défis de taille<sup>1</sup>. Au cours de ces dernières années, le portefeuille technologique de la Suisse a évolué. On constate un déplacement des domaines traditionnels vers d'autres en expansion rapide et dynamiques comme les biotechnologies et les technologies de l'information et de la communication. Il faut noter que cette évolution est principalement portée par les PME, certaines s'appuyant sur une «recherche et développement» fortement internationalisée. Cette tendance doit être davantage encouragée. En Suisse, l'apport des entreprises de haute et moyenne technologies au PIB se monte à 11,5%, alors que la moyenne au sein de l'OCDE se situe à 8,8%. Cela reflète l'orientation de notre industrie: le nombre d'entreprises actives dans des branches à forte intensité de connaissances et de technologies est supérieur à la moyenne. Cependant, il faut encore accroître le degré d'internationalisation de notre recherche et améliorer sa coordination pour attirer les travaux les plus en pointe. Figurer parmi les pays qui comptent le plus de brevets et de publications par habitant ne suffit pas: la Suisse doit améliorer sa création de valeur en termes de pro-

<sup>1</sup> Gassmann O., Perez-Freije J. et Enkel E., *La Suisse en route vers la société du savoir*, Economiesuisse, Zurich, 2006.

duction et de transformation des connaissances.

La performance du système scientifique suisse est encore élevée en comparaison internationale. Cependant, du fait que d'autres économies également en route vers la société du savoir ont défini le système de hautes écoles comme une priorité et lui consacrent des ressources importantes, la Suisse est vouée à perdre du terrain, à moins qu'elle n'adapte sa politique dans le domaine des hautes écoles. Les principes directeurs d'excellence, d'autonomie et d'ouverture au marché représentent autant de clés pour une réforme approfondie de la recherche et de l'enseignement, si nous souhaitons subsister dans un environnement concurrentiel et dynamique (voir *encadré 1*).

### Qu'apporterait la LAHE?

La LAHE renforcerait-elle l'excellence, l'autonomie et l'ouverture sur le marché des hautes écoles suisses? Le bilan est mitigé. La loi présente deux avantages décisifs. Premièrement, elle introduirait un système de coûts de référence selon lequel le financement des

formations dispensées par les hautes écoles s'effectue sur la base des coûts moyens par étudiant. Grâce à ce système, il deviendrait possible de comparer directement les coûts de formation de chacun des établissements. Cette transparence permettrait aux débats politiques et aux décisions prises en matière de stratégie de se baser sur une analyse coût-utilité plus objective. La LAHE réduirait, en outre, la complexité organisationnelle dans la mesure où le nombre d'organes de coordination aux niveaux fédéral et cantonal serait considérablement restreint. Ce sont des étapes importantes vers un espace suisse des hautes écoles compétitif, mais cela ne suffit pas.

### L'excellence

La composition de la Conférence des hautes écoles, à laquelle a été confié le pilotage, ne permet guère de satisfaire ces exigences. La Confédération s'y trouve en position de faiblesse face à 14 ou 26 représentants des cantons. Cette structure a un sens en matière de politique régionale, mais elle ne convient pas à un système de hautes écoles visant l'excellence. Elle laisse supposer que les acquis seront sauvegardés et que les éventuelles conséquences seront réparties à égalité entre les cantons. Elle ne permet, toutefois, pas de mettre en place l'orientation sur l'excellence nécessaire au vu de la concurrence internationale entre les sociétés du savoir.

### L'autonomie

La loi définit l'autonomie des hautes écoles comme une priorité. Toutefois, aucune mesure concrète n'est prévue pour la renforcer. Selon le projet, le Conseil des hautes écoles établirait le profil des hautes écoles spécialisées: cela contredit l'idée même de l'autonomie. À l'instar des modalités d'organisation des personnes morales prescrites dans le code des obligations, la LAHE devrait aussi prescrire comment les hautes écoles doivent être organisées pour être accréditées. L'autonomie des hautes écoles ne sera garantie qu'à partir du moment où les collectivités responsables exigeront d'elles une structure qui assure la bonne gouvernance: les cantons et la Confédération doivent déterminer l'orientation stratégique de leurs hautes écoles respectives à travers des mandats de prestation. Ces derniers doivent être préparés par un conseil composé de personnes indépendantes et conclus avec les collectivités responsables. Dans cette optique, il convient de donner à ce conseil la marge de manœuvre légale nécessaire à l'élaboration d'une stratégie. Faute d'une structure de bonne gouvernance contraignante, le principe directeur de l'autonomie, récurrent dans la LAHE, est ré-

Encadré 1

### Principes directeurs pour la politique des hautes écoles

#### L'excellence

Pour les hautes écoles suisses, la priorité absolue doit être d'atteindre et de garantir la qualité la plus élevée possible dans la recherche, la formation et le transfert de technologies. Il importe, par conséquent, d'aménager l'organisation et le pilotage de façon à contribuer à cet objectif. De même, la LAHE doit promouvoir la qualité la plus élevée possible dans les hautes écoles. L'excellence ne peut être atteinte qu'à deux conditions: il faut d'abord que les hautes écoles se distinguent sur les plans de la qualité, des performances et de l'esprit d'entreprise et qu'elles puissent développer leur propre profil scientifique et structurel. Cela implique qu'elles soient aptes à définir leurs priorités en fonction de leurs forces et renoncent à couvrir tous les domaines de recherche. En d'autres termes, les hautes écoles doivent pouvoir se spécialiser dans les domaines dans lesquelles elles ont les meilleurs résultats. Une orientation stricte sur l'excellence implique, en outre, de fixer des priorités en matière d'allocation des ressources. La conservation de l'acquis et la répartition égale des conséquences, deux phénomènes souvent observés dans le processus politique, entravent l'amélioration de la qualité dans le domaine des hautes écoles.

#### Autonomie

Seules les institutions autonomes ont la liberté nécessaire pour se profiler à travers des stratégies propres dans un environnement concurrentiel. En conséquence, les universités doivent disposer d'une plus grande marge de manœuvre

stratégique. Cela passe essentiellement par des pouvoirs décisionnels en matière d'enseignement et de recherche ainsi que par des compétences étendues dans les secteurs du personnel et des finances. Il importe de réduire la complexité de l'organisation actuelle, car elle paralyse la science.

#### Ouverture au marché

En Suisse, on a toujours du mal à considérer que la formation et les sciences sont des services pouvant être commercialisés et s'ajuster aux demandes et aux besoins du marché. Il n'y a pas si longtemps, on a renoncé à promouvoir davantage la gestion économique et l'orientation sur le marché dans le domaine des hautes écoles, au motif qu'une telle gestion impliquerait une déculturation. Sous l'effet de la concurrence mondiale dans le domaine du savoir, on constate une évolution. Comme le montrent les hautes écoles les plus réputées à l'échelle internationale, l'ouverture au marché se traduit par une amélioration de la qualité dans le domaine de la formation et de la recherche. En effet, la concurrence exige une ouverture au marché qui se traduise par des institutions autonomes à la liberté d'action aussi grande que possible. Actuellement, la création de savoir, le progrès technologique et les innovations mettent en avant le rôle des réseaux entre l'État, les universités et l'économie. En conclusion, l'État doit opter pour la promotion de la concurrence, la déréglementation et donc davantage d'ouverture au marché pour les hautes écoles.

duit à une profession de foi purement formelle.

### L'ouverture au marché

La LAHE ne va pas non plus assez loin en ce qui concerne l'ouverture au marché. Dès lors que le financement se fonderait sur le nombre d'étudiants, les hautes écoles s'efforceraient certes d'augmenter leur attrait, mais elles seraient seulement incitées à attirer le plus d'étudiants possible. Fonder le financement uniquement sur des critères quantitatifs favorise le nombre plutôt que le niveau des étudiants: il en résulterait une baisse des critères d'entrée dans les hautes écoles et une augmentation des taux de réussite aux dépens de la qualité. Par conséquent, il est urgent d'introduire des critères de qualité supplémentaires axés non pas sur le niveau des étudiants avant la formation, mais sur celui obtenu à son issue.

Idéalement, on pourrait mesurer la qualité de la formation à l'augmentation des compétences des étudiants d'une haute école ou en comparant les compétences des étudiants de plusieurs établissements. Cependant, cette mesure directe de la qualité de la formation n'est guère pratique, car la formation donnée dans les hautes écoles ne se constitue pas majoritairement de connaissances de base, comme c'est le cas dans les gymnases, mais en grande partie d'enseignements spécialisés. Il est, toutefois, tout à fait possible d'évaluer indirectement la qualité de la formation à travers celle des diplômés: les filières au sein desquelles le marché du travail recrute (économie, recherche, administration) sont bonnes. Cela indique clairement que les bonnes compétences sont transmises et que la formation est de qualité. Nous recommandons donc d'introduire des critères de qualité indirects: à l'instar des classements internationaux effectués pour les formations destinées aux cadres (ceux du Financial Times par exemple), on pourrait mesurer le salaire de départ dans l'entreprise et l'évolution de celui-ci (sur cinq ans, par exemple). On pourrait, en outre, déterminer le temps nécessaire à un étudiant pour trouver un emploi. La prise en considération du marché du travail incite, en outre, les hautes écoles à se livrer une concurrence qui prenne en compte la qualité. La volonté d'améliorer cette dernière est une condition décisive de l'excellence dans le domaine suisse des hautes écoles.

### Conclusion

La LAHE tendrait à maintenir le statu quo dans le paysage des hautes écoles. La structure organisationnelle et le mode de financement feraient que l'excellence, l'autonomie

et l'orientation sur le marché ne seraient pas suffisamment promues. En adoptant cette loi, nous laisserions passer une occasion de taille. En effet, l'objectif était de donner la possibilité au système scientifique suisse de s'affirmer face à la concurrence internationale. Or toutes les hautes écoles ne peuvent ni ne doivent jouer dans la Ligue des champions. Il est tout aussi important pour l'économie et la société qu'elles proposent une formation de qualité élevée pour le marché du travail suisse. Ainsi, il est pertinent de faire une distinction entre, d'une part, les hautes écoles régionales/nationales pour la formation et les autres services fournis à l'échelle locale et, d'autre part, les hautes écoles européennes/mondiales de renommée internationale. Ces dernières sont généralement centrées sur la recherche et attirent des entreprises multinationales étrangères intéressées par une collaboration pointue dans la recherche, la formation et la réalisation de projets. Les indicateurs utilisés pour les hautes écoles européennes/mondiales sont notamment la position dans les classements internationaux, l'impact des citations et l'apport de capitaux par des tiers.

L'excellence dans la recherche est primordiale pour notre économie et notre prospérité. Seul le transfert de savoir et de technologies, qui passe essentiellement par l'embauche de jeunes chercheurs de talent, permettra aux entreprises suisses de maintenir leurs bonnes prestations dans le domaine de l'innovation. L'orientation stratégique et la concurrence axée sur les prestations permettront de différencier, parmi les hautes écoles, celles qui évoluent au niveau européen, voire mondial, de celles dont l'avenir est strictement national. Ce changement structurel ne doit pas être décidé par les organes administratifs du domaine de l'éducation ou par des instances politiques, mais doit être induit par un financement axé sur les performances et l'autonomie des hautes écoles. La LAHE ne va pas suffisamment dans ce sens: le projet de loi doit être adapté de manière que l'excellence, l'autonomie et l'orientation sur le marché soient promues dans le domaine des hautes écoles. ■