

Date de dépôt : 10 novembre 2008

Rapport

de la Commission de l'enseignement supérieur chargée d'étudier:

- a) RD 677-A **Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la gestion des HES à Genève en 2005**
- b) RD 709-A **Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la gestion des HES à Genève en 2006**

Rapport de M^{me} Janine Hagmann

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Commission de l'enseignement supérieur a étudié les RD 677 et 709 du Conseil d'Etat concernant la gestion des HES à Genève en 2005 et 2006 au cours de ses séances des 29 mai, 5 et 19 juin ainsi que le 25 septembre 2008 sous la présidence pour la première de ces quatre séances de M^{me} Janine Hagmann et pour les trois autres de M. François Thion. Les procès-verbaux ont été tenus par M. Gérard Riedi qui est remercié pour son travail.

1. Audition de M. Abbé-Decarroux, directeur de la HES-SO Genève.

M. Abbé-Decarroux tient à présenter quelques éléments de la HES-SO, un projet ambitieux, mais complexe. Il faut tout d'abord savoir que le système HES fait partie du tertiaire A, avec les écoles polytechniques fédérales et les universités, et non du tertiaire B.

Le rôle de la Confédération consiste à donner l'autorisation de créer et de gérer une HES. La deuxième tâche de la Confédération est d'encourager les HES en vérifiant que l'offre d'études répond à un besoin. Cela lui permet de vérifier que l'organisation est adéquate. La Confédération donne donc les autorisations et les subventions, mais elle peut aussi les retirer.

La Confédération ne donne pas l'autorisation à chacune des écoles, mais à la HES-SO. L'autorité suprême de la HES-SO est alors son comité stratégique.

M. Abbé-Decarroux présente les grandes étapes de la HES-SO. Elle repose actuellement sur un concordat et sur une convention. Il y a également eu deux *peer reviews* réalisées en 2000 et en 2003 pour vérifier la qualité des filières de formation dans les deux domaines SO et S2. La convention intercantonale HES-S2 signée en 2001 est entrée en vigueur en 2002. Elle permet d'intégrer les filières de santé-social dans la HES-SO. En 2003, la HES-SO a été autorisée à exercer de manière définitive par le Conseil fédéral, mais avec des conditions. L'autorité fédérale a demandé un concept de bachelor/master pour toutes les filières. Ensuite, une troisième vague d'entrée de filières avec domaines de la musique, des arts de la scène et du théâtre a été associée à la HES-SO dès 2006 avant leur intégration, en ayant une voie consultative au processus de décision. Les conditions d'admission ont été vérifiées à la fin de l'année 2006. En avril 2007, les conditions données par la Confédération en 2003 ont également été vérifiées. La question de l'avenir de la HES-SO se pose aujourd'hui. Le comité stratégique doit en effet donner une réponse sur son organisation, sinon la Confédération pourrait retirer sa subvention et son autorisation.

La Confédération avait demandé, lorsqu'elle a donné son autorisation définitive en 2003, qu'il n'y ait qu'un seul concordat à fin 2007 pour tous les domaines de formation, y compris la musique et les arts. Sa création a pris du retard et, à ce jour, il y a toujours un concordat et une convention. Par ailleurs, les domaines musique, arts visuels et arts de la scène n'ont pas de base légale pour recevoir les subventions. En fait, il n'est pas possible de toucher de subventions sans base légale. La Confédération a toutefois accepté une déclaration de chacun des gouvernements en attendant le nouveau concordat.

Les HES ont permis de délivrer des diplômes très reconnus sur le marché du travail. L'offre de formation est riche et la progression du nombre d'étudiants est prodigieuse. Sur les 12 000 étudiants à la HES-SO, un tiers, soit 4000 étudiants, suivent une formation HES à Genève. Parmi les missions des HES, l'activité de recherche connaît un développement important. Il faut d'ailleurs savoir que, au niveau de l'agence pour la promotion et l'innovation, les HES représentent 40 % des fonds versés aux hautes écoles.

L'augmentation du nombre d'étudiants a été exponentielle jusqu'en 2007. Dès 2008, l'évolution s'aplatit, mais il reste des croissances différentes selon les domaines. Le domaine des services croît par exemple, tandis que le domaine de l'ingénierie subit plutôt une baisse. Le domaine de la santé revoit

une croissance de ses effectifs. Le domaine du travail social se stabilise. Enfin, les domaines de la musique et des arts visuels connaissent une stabilisation.

La HES-SO est une des sept HES de Suisse. Dans ce cadre, la HES-SO Genève est le plus gros établissement cantonal de la HES-SO. Le portefeuille de formation est très riche avec six domaines de formation. La Confédération a autorisé un certain nombre de masters dont deux sont déjà ouverts en cinéma et en architecture. Quant au master en Business administration, il est prévu pour cet automne. Enfin, les masters restants devraient commencer en 2009. Il est d'ailleurs prévu, dans le domaine de la santé et dans le domaine du travail social, d'avoir prochainement une autorisation pour un master. Au niveau de la répartition des effectifs de la HES-SO, 50 % des étudiants sont dans l'ingénierie, l'économie et les services. Le gros domaine genevois est ainsi l'ingénierie avec 800 étudiants environ (en moyenne pondérée). Un autre domaine important, compte tenu du tissu économique, est constitué des 800 étudiants en école de gestion. Cela étant, le domaine de la santé comprend aussi une grande école. En d'autres termes, Genève a la chance d'avoir des écoles dont la plus petite a environ 500 étudiants alors que d'autres écoles HES-SO hors du canton de Genève ont 150 étudiants. Ces tailles permettent donc aux écoles genevoises de fonctionner.

Genève offre près de deux tiers de l'offre de formation de la HES-SO (28 filières sur 42) et la totalité des offres de masters (11 filières sur 11). Genève compte également moins d'un tiers du personnel de la HES-SO.

Le budget de fonctionnement de la HES-SO est financé à un tiers par la Confédération et à deux tiers par les cantons. A côté de ces subventions, il faut ajouter des subventions de cantons hors HES-SO, par exemple lorsque le canton de Zurich envoie des étudiants dans la HES-SO. Par ailleurs, il faut comprendre que les cantons financent la HES-SO et que c'est elle qui finance les établissements cantonaux. Il n'y a ainsi pas de versements directement du canton à ses établissements cantonaux; ils passent par le pot commun.

Il y a actuellement une grosse discussion, car certains petits cantons font pression sur les autres cantons pour modifier le système financier de la HES-SO. Leur logique consiste à dire qu'il y a une subvention fédérale de 18 millions de F pour ces nouveaux domaines et ils veulent aussi en bénéficier. Le canton de Genève dit que le système financier de la HES-SO n'est pas un système de péréquation financière. Ce point est réglé par la RPT. Il faut appliquer le système financier de la HES-SO, sinon la boîte de Pandore est ouverte et chaque canton va vouloir bricoler les vannes du système financier.

La subvention fédérale est un forfait par étudiant qui arrive dans le pot commun.

Le système financier de la HES-SO repose sur un système d'équivalence dont le modèle a été réalisé par l'IDHEAP. Chaque canton HES-SO paie ainsi 5 % du budget global (il s'agit d'un montant forfaitaire fixe pour avoir le droit de mettre son veto au comité stratégique). Un deuxième montant est proportionnel au nombre d'étudiants qui étudient dans chaque site du canton. Un étudiant profite en effet au canton et le canton hôte doit alors payer 45 % du coût de l'étudiant. Un troisième montant est l'avantage de biens publics qui est proportionnel au nombre d'étudiants envoyé dans des écoles HES d'autres cantons de la HES-SO. Le canton paie alors 50 % du coût des étudiants qu'il envoie comme investissement de capital humain. Le système financier de la HES-SO a permis de garder une cohésion. Sans lui, les accords A-HES s'appliqueraient. Cela signifie qu'un canton devrait financer 80 % du coût d'un étudiant envoyé et non 50 % comme il est prévu dans le système HES-SO. Le système de la HES-SO est donc passablement redistributeur, mais il est mis à mal par les exigences de certains cantons.

Genève a une position enviable! Le risque de modification est d'ouvrir une boîte dont le résultat est inconnu. Demain, les autres domaines pourraient ainsi être touchés. Cela étant, Genève a proposé de modifier le système financier. Il s'avère en effet que la masse des étudiants s'agglutine autour des villes. Genève a donc proposé de modifier le système financier pour tenir compte des petits cantons et pour qu'une formation reste dans ces cantons.

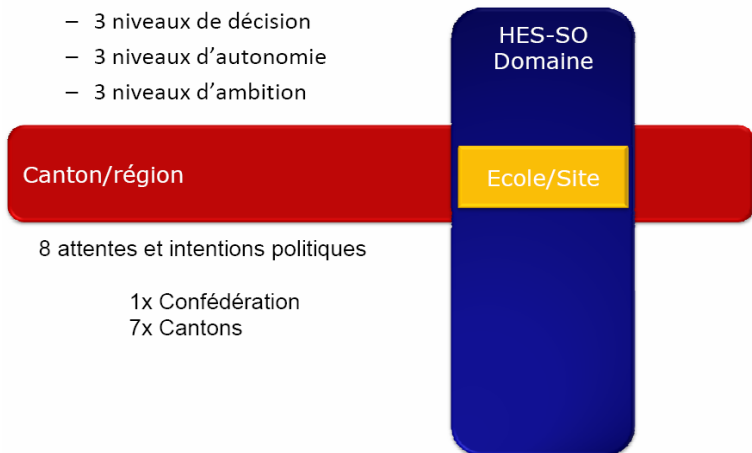
2,9 millions de F sont rétrocédés par la HES-SO Genève à l'Etat de Genève pour respecter le budget de 34,8 millions de F, mais en fait un montant plus important que 2,9 millions de F va être rétrocédé. Une partie des excédents va néanmoins être gardée par la HES-SO Genève pour constituer des réserves. En raison du financement par tête d'étudiants et comme la fluctuation du nombre d'étudiants est assez grande, il serait en effet risqué de ne pas avoir de réserves. Sans elles, cela obligerait à demander un crédit supplémentaire au Grand Conseil en fin d'année. Sur ce point, l'accord en voie de discussion avec le Département des finances prévoit une réserve de 5 % du budget.

On constate une baisse des effectifs d'ingénieurs. Elle a toutefois été compensée par l'augmentation des effectifs à la HEG. Le coût moyen d'un étudiant est de 27 000 F, mais un ingénieur rapporte 40 000 F en coût de forfait et un étudiant dans le domaine de l'économie 18 000 F. Par conséquent, Genève s'est retrouvée avec un coût plus important sans que le budget ne change.

Il existe un pilotage conjoint de la HES-SO entre les cantons et la Confédération par l'Office fédéral de la formation et de la technologie. Le défi est compliqué, car il y a trois niveaux d'intervention : un niveau intercantonal constitué par la HES-SO, un niveau cantonal ou régional (dans le cas de la HES-ARC) et un niveau se trouvant à l'intersection des deux premiers qui est celui des écoles ou des sites de formations.

• Les trois dimensions de la HES-SO

- 3 niveaux d'impact
- 3 niveaux de décision
- 3 niveaux d'autonomie
- 3 niveaux d'ambition



L'organisation de la HES-SO a été modifiée depuis sa création. L'organisation actuelle est ainsi basée sur des domaines de formation. Les exécutifs cantonaux sont représentés au comité stratégique de la HES-SO. Quant au comité directeur de la HES-SO, il est présidé par M. Berclaz et il est composé des responsables des différents domaines et des directeurs généraux des établissements cantonaux.

Le système ne fonctionne pas très bien à ce jour. Par ailleurs, il a le défaut de ne pas répondre à la volonté de la Confédération d'avoir une gestion par domaine. Les cantons interviennent en effet passablement dans la gestion de la HES-SO. Les écoles se font aussi de la concurrence à l'intérieur du réseau, ce qui est exacerbé par le mode de financement par étudiant. En outre, le système nécessite de passer beaucoup de temps pour se mettre d'accord entre les niveaux. De plus, les décisions prises par le comité directeur ne sont pas exécutoires. Si un canton ne veut pas respecter la décision, il peut ne pas la

respecter. Il n'y a en effet pas de ligne hiérarchique directe entre la HES-SO et les écoles. En d'autres termes, le comité stratégique s'occupe beaucoup d'opérationnel et peu de stratégie.

Certains cantons voudraient supprimer les domaines de formation pour avoir un réseau d'écoles cantonales. Il faut donc mettre ce système en rapport avec les critères pour l'accréditation de la Confédération. Tout d'abord, la double autonomie est respectée. Deuxièmement, la logique de domaine, demandée par la Confédération, n'existe plus. Troisièmement, l'accréditation institutionnelle est menacée. Quatrièmement, les décisions pourraient être exécutoires.

Une alternative existe avec le modèle intégré fonctionnant uniquement par domaine. Il n'y a alors plus de directions cantonales, mais le domaine n'est pas pour autant centralisé. La discussion se fait au sein du domaine et il s'agit alors d'une question de partage entre l'école et le domaine. Premièrement, la double autonomie des domaines et des écoles est respectée. Deuxièmement, la logique des domaines est respectée. Troisièmement, l'accréditation institutionnelle ne pose pas problème. Quatrièmement, les décisions ont bien un caractère exécutoire. Ce modèle renforce le caractère public de l'institution HES-SO, car à ce jour, il y a beaucoup d'institutions privées dans la HES-SO. Avec le modèle intégré, l'employeur est unique et le statut est public. Il permet donc d'avoir un pilotage politique fort et une participation plus réelle des différents corps. Aujourd'hui, la participation dépend du bon vouloir des cantons et des institutions cantonales.

Le modèle intégré est défendu par Genève. La crainte des autres cantons est de perdre des prérogatives cantonales, surtout en termes d'employés. Dans ce modèle, le rôle du parlement est renforcé avec des mandats de prestations donnés à la HES-SO. Ceux-ci précisent en effet l'offre de formation et il est alors possible de maintenir des formations dans les cantons. Le rôle de la Commission interparlementaire peut également être renforcé. Ce système permet aussi de mieux défendre les petits cantons. La concurrence profite en effet aux grands cantons. A terme, le temps et la concurrence jouent contre les petits cantons. En effet, aujourd'hui, il n'y a pas de convention d'objectifs et la concurrence est forte.

Dans le cadre de la double autonomie de l'institution intercantonale, il existerait un mandat de prestations dans lequel s'inscriraient des mandats de prestations cantonaux. Ces conventions d'objectifs concernant les établissements cantonaux doivent s'inscrire alors dans la convention d'objectifs globale.

Dans les conditions fixées en 2003, la Confédération avait dit : «... la HES-SO a jusqu'à fin 2006 pour mettre en place une organisation de conduite adaptée aux nécessités stratégiques et opérationnelles, dépassant la logique des sites et basée sur les domaines d'études, au sens des considérants. » Cette condition n'est toutefois pas remplie. Le Conseil fédéral indique donc dans sa lettre du 2 avril 2008 que les structures de conduite doivent être réaménagées et que les attributions et les compétences des organes stratégiques et opérationnels doivent être clarifiées. Il demande également une harmonisation des procédures de nomination du corps enseignant et qu'un rapport avec des décisions et un calendrier de mise en œuvre soit fait d'ici au 30 novembre 2008. La Confédération a modifié ses exigences concernant la politique du personnel en ne demandant pas un statut unique. Le Conseil fédéral exige donc une nouvelle convention intercantonale unique, qui est prévue en 2011 en raison des délais, pour qu'elle soit adoptée par les parlements cantonaux. Il exige également l'intégration opérationnelle du domaine des arts avec effet au 1^{er} janvier 2008 par décision des gouvernements cantonaux et la validation de l'avant-projet de conventions par le comité stratégique avec un rapport au 30 novembre 2008 avec des décisions et un calendrier contraignants. La logique de la Confédération est comptable. Celle-ci repose sur l'argument visant à regrouper les sites... alors qu'une stimulation reste indispensable !

Les enjeux pour la HES Genève : renforcer la convergence entre les écoles et mieux profiter de la richesse de l'offre de formation genevoise. En effet, les formations sont actuellement très cloisonnées. Les tâches dans les directions des écoles doivent être mieux réparties. Il reste pas mal de doublons. Il faut aussi renforcer l'autonomie de la HES-SO Genève. Il existe un besoin urgent d'infrastructures répondant à une haute école qui compte actuellement 33 sites. Certaines infrastructures sont désuètes. Les collaborations avec l'Université de Genève dans tous les domaines pour faire en sorte d'être complémentaires sont indispensables. Enfin, il est nécessaire de renforcer les activités de recherche et de développement et les liens de la HES-SO Genève avec les milieux professionnels.

2) Audition de M^{me} Christiane Brunner, présidente du conseil de la Haute école de Genève

M^{me} Brunner fait savoir qu'elle préside le conseil HES depuis deux ans et demi. Elle aimerait d'abord rappeler que ce conseil est composé de 28 membres dont 10 membres externes aux HES représentant l'économie, les associations professionnelles, les syndicats et le patronat, 11 représentants des corps constitués et 7 représentants des étudiants. Il faut ajouter les voies consultatives du directeur général et des sept directeurs et directrices d'écoles. Ce conseil compte donc au total 35 personnes. Cette taille le rend ingérable ! Il n'est ainsi pas vraiment possible d'être efficace avec une telle taille.

De plus, par sa composition, il existe un déséquilibre par rapport à la mission principale du conseil qui est de faire le lien entre la Haute école genevoise et l'économie, les arts et la culture. Cette mission est importante, mais le lien est impossible à faire. Les débats portent en effet souvent sur les intérêts du corps enseignant ou du corps intermédiaire.

Ces missions sont difficiles à réaliser en raison de deux phénomènes. Tout d'abord, le corps enseignant éventuellement aidé par les étudiants qui sont également concernés et sont un peu manipulables peut obstruer des décisions stratégiques importantes. Les représentants des corps constitués ne veulent pas d'une direction générale forte. Le deuxième problème est que les débats se concentrant sur le statut des corps constitués n'intéressent pas les représentants de l'économie et ils ne viennent plus. Ce type de problématique doit être débattu au sein de la commission mixte ou de la commission paritaire. Cela ne devrait pas être les problèmes principaux discutés par le conseil HES.

Le conseil a peu de compétences décisionnelles. Il a une compétence sur le budget, mais elle se place dans le cadre des compétences et directives données par la HES-SO, des normes fédérales relatives aux HES et des compétences cantonales, notamment celles du Grand Conseil. La marge de discussion est donc très réduite. Le conseil HES a aussi la compétence de préavisier la nomination du directeur général de HES-SO Genève et des directions d'écoles. Le conseil HES prend aussi des décisions de préavis décisionnaires pour les objectifs stratégiques et pour les projets de fusion d'écoles. La HES-SO Genève est actuellement répartie sur 33 bâtiments et sur 17 sites (ou 22 sites suivant la méthode de calcul retenue). Cela est vraiment un problème, car le nombre d'étudiants est en augmentation constante. Il faut donc trouver des solutions pour gérer cette augmentation. On trouve alors des mauvaises solutions, ce qui donne une mauvaise gestion. Cette dispersion donne également une mauvaise visibilité à la HES-SO

Genève aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'institution. Il y a donc eu un essai de discussion sur la politique des bâtiments avec un regroupement sur le site de Battelle et de la Prairie, mais en conservant les bâtiments historiques des arts et de la musique. Le Conseil d'Etat a demandé une évaluation, notamment sur les effets de synergie et de rationalisation. Les conclusions de celle-ci sont très positives, car à terme un regroupement promet des économies pour la gestion et l'optimisation des ressources. La HES-SO Genève va donc attendre, mais la situation est urgente. En attendant, il faut procéder à du replâtrage et l'argent est dépensé à mauvais escient.

Quelques commentaires sur l'égalité femme-homme : l'article 6 de la loi genevoise prévoit que les écoles prennent des mesures en faveur de la promotion des femmes avec une promotion à l'égalité au sein de la Haute école de Genève. Mais la réalité est loin de ce qui était voulu. Le RD 709 donne des indications concernant la proportion d'étudiantes et d'étudiants. Dans certaines filières, il y a ainsi peu d'étudiantes et dans d'autres filières, il y en a beaucoup. Par ailleurs, la situation est encore pire dans le corps enseignant. En ce qui concerne la délégation à l'égalité mise en place, il faut savoir qu'elle se compose de trois femmes déléguées qui ont 20 % de décharge de temps pour se consacrer à cette tâche. Par rapport aux efforts à faire dans les écoles, cela n'est pas assez. Il s'agit ainsi d'une question de moyens. La question genre reste absente de la Commission de nomination. La construction intercantonale romande est pire dans sa complexité que l'Union européenne. De plus, il y a des divergences importantes entre les cantons. Il y a aussi une concurrence extrême entre les cantons et les écoles. Pour se positionner et savoir à quelle sauce on va être mangé, il est difficile de suivre une politique genevoise. Quel que soit le résultat des discussions fédérales et intercantionales, cela ne change rien à la situation des écoles genevoises qui doivent devenir compétentes et attractives. Il est donc nécessaire d'avoir une direction générale forte. Cela suppose également une plus grande autonomie de la Haute école genevoise, mais aussi la redéfinition de la composition et des compétences du Conseil HES. Concernant les visions d'avenir, la difficulté vient du fait que le Conseil HES de Genève n'a rien à dire dans les décisions prises au niveau du comité stratégique et dans les négociations entre les cantons. Il serait en effet juste d'avoir une organisation intégrée au niveau de la HES-SO, mais avec l'opposition des autres cantons, il faudra trouver un compromis.

Le renforcement de l'autonomie fait partie des visions à moyen terme pour la HES-SO Genève. Dans le cadre de la HES-SO, il est préférable d'avoir une école genevoise qui soit structurée de manière à pouvoir s'affirmer comme Haute école de Genève, c'est-à-dire comme entité et non

comme un domaine ou une filière dont on ne voit plus l'entité cantonale. Le canton de Vaud renforce aussi son entité cantonale et il faut aller dans ce sens.

Deux membres désignés par les milieux professionnels employeurs siègent dans le Conseil HES. Ce n'est pas suffisant pour faire le lien avec l'économie. La compétence du conseil HES est, hélas, très réduite.

3) Audition d'une délégation des enseignant-es HES :

M^{me} Berthoud (HEDs), M. Tranchellini (EIL), M. Revuelta (EIG), M. Sordet (HEM) et M. Riondel (HETS)

M. Riondel indique que l'enjeu de la situation actuelle est d'aller, ou non, vers une plus grande centralisation de la HES-SO romande. Cette question recouvre toutefois de grands risques. Le canton de Genève parle d'un modèle intégré. Toutefois, si les professeurs reconnaissent l'existence de problèmes de gouvernance, ils ne sont pas prêts à accepter ce modèle, car il reste très flou. Par ailleurs, des collaborations fortes existent déjà au niveau romand. Les domaines fonctionnent, certes différemment selon les secteurs, mais les sites et les cantons collaborent déjà. Les professeurs sont favorables à davantage de collaboration, mais ils sont plus réticents lorsqu'il est question de centralisation. Le problème qui se pose est celui des masses critiques. Elle est actuellement de 25 étudiants alors qu'elle était de 15 étudiants par année au début. Il y a des enjeux à ce niveau, mais il n'existe aucune garantie qu'une plus grande centralisation permettrait de garder à Genève des filières critiques.

Un autre risque se situe au niveau des contacts avec les milieux économiques. Il faut en effet garder des lieux de formation en lien direct avec les milieux économiques et professionnels. Il y a aussi la question de l'employeur unique. La conséquence du modèle intégré serait en effet l'existence d'un seul employeur. Actuellement, les professeurs ne sont pas en mesure d'accepter ce principe. La question se pose de savoir quel serait le statut des enseignants étant donné qu'il ne s'agit pas d'une école fédérale. Enfin, il faut mentionner le risque évoqué dans des scénarios de la direction romande d'avoir une « HES-SA » avec un conseil d'administration sans la présence des cantons. En ce qui concerne le statut commun, il y a une Commission romande des statuts qui essaie de dégager des points-cadres à reprendre dans les statuts cantonaux. Il faut donc distinguer le statut commun et le statut unique.

M. Revuelta rappelle que depuis dix ans des pressions fortes sont exercées avec les forfaits par étudiants, la rentabilité des missions et

l'augmentation des masses critiques. Le financement étant basé sur le forfait à l'aide de coût moyen, le fait de se situer au-dessus du coût moyen va conduire à essayer de diminuer ce coût. La conséquence est que le coût moyen global va lui aussi diminuer. Il faut ainsi savoir que les forfaits ont baissé de 15 % en 2005 et de 20 % en 2006. Par ailleurs, le coût moyen de 2009 de la HES-SO se situera à 80 % du coût moyen de l'an 2000. La baisse est un peu moins marquée pour la HES-S2. Le coût moyen prévu pour 2009 se situe en effet à 94,9 % du coût de 2003. Ces forfaits sont donc revus à la baisse. Enfin, il faut noter que les forfaits HES-SO correspondent au coût moyen suisse moins 10 %.

Le niveau de la masse critique a été augmenté à plusieurs reprises et il est encore prévu de l'augmenter. Dans le même temps, Genève a également perdu des filières comme le génie mécanique. Certaines filières critiques par le nombre d'inscriptions ne seront certainement plus financées par la Confédération. Les pressions sur la rentabilité des missions concernent la suppression de l'aide au financement pour les cours postgrades, la diminution de la part donnée pour la RA & D ou les effets de l'introduction de Bologne (augmentation du nombre d'étudiants, augmentation du travail personnel de l'étudiant, etc.) qui augmentent le travail de l'enseignant, et cela n'a pas été pris en compte. Le message FRI a également conduit à une augmentation de 7,8 % du financement des HES, ce qui correspond quand même à une baisse de 200 millions de francs de la subvention fédérale espérée. Dès lors, cette augmentation va passer essentiellement pour la santé, le social et les arts. Il faut ainsi noter que la part du financement fédéral va passer à 24 % alors que la part prévue se situait à 30 %. Il est prévu de ne pas autoriser certaines filières ou de retarder leur autorisation. Ce manque de financement n'est donc pas sans conséquence négative.

M. Tranchellini fait remarquer que la réforme de Bologne est passée par les formations HES et a modifié les plans d'études. Il faut ainsi savoir que l'école de Lullier est passée d'une formation de 4000 heures à une formation de 2400 heures. La bascule a été faite rapidement avec maintenant un enseignement plus dense et plus de travail personnel pour les étudiants. Le coefficient de préparation des cours est actuellement de 2,2. Cela signifie que pour chaque heure d'enseignement, un enseignant a 2,2 heures de préparation. Maintenant, le nombre d'heures a été réduit et les cours ont été densifiés, mais le facteur n'a pas été changé. Ce travail d'encadrement des professeurs qui en découle ne leur est pas reconnu. Cela pose un gros problème, car les enseignants se plaignent de surcharge de travail et les étudiants se plaignent du manque de disponibilités des enseignants. Il faut aussi voir qu'un semestre correspond à 30 crédits ECTS (900 heures de

travail pour l'étudiant). Alors qu'un semestre durait auparavant 19 semaines, il se déroule maintenant sur 17 semaines dont 2 semaines d'examen. Cela représente donc des semaines extrêmement chargées pour les étudiants. Les enseignants demandent que le facteur 2,2 soit remis en question. Chaque niveau hiérarchique se renvoie la question et cette partie de ping-pong dure déjà depuis deux ans.

M^{me} Berthoud aborde la question des exigences demandées, notamment aux professeurs HES. Les exigences pour l'engagement des professeurs sont en effet plus fortes et elles changent constamment. Il est ainsi question d'exiger des doctorats. Une telle situation donne des craintes, notamment dans les domaines de la santé et du social. Il n'existe en effet aucune voie doctorale dans ces domaines. Cela conduirait donc au recrutement d'universitaires plutôt que de professionnels du terrain. Il existe une autre crainte dans le domaine de la santé et du social, ainsi que dans les filières féminisées dans la mesure où cela pose problème pour les femmes de répondre à toutes ces exigences d'avoir un engagement professionnel, un engagement à l'école et d'avoir une vie de famille en même temps. L'existence d'une direction générale à Genève, d'une direction de la HES-SO à Delémont et d'une direction dans chaque école multiplie la bureaucratie. L'augmentation des tâches administratives est ressentie comme une difficulté supplémentaire, une gêne à l'efficacité.

4) Discussion de la commission

La Commission de l'enseignement supérieur s'est penchée avec intérêt sur les RD 677 et 709, rapports du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la gestion des HES à Genève en 2005 et 2006. Les activités des écoles HES genevoises doivent être considérées dans le contexte de l'évolution de la HES-SO, la finalité étant de soutenir la HES-SO Genève dans la concrétisation des actions entreprises en vue d'optimiser l'efficacité, l'attractivité et la qualité des prestations des écoles qui la composent.

Les rapports divers 677 et 709, complétés par les auditions, montrent que l'ambition nourrie d'édifier une université des métiers de qualité, une valorisation professionnelle de niveau supérieur reste une préoccupation des acteurs du secteur.

La Commission de l'enseignement supérieur devra se concentrer sur l'avenir de la HES-SO en y incluant la HES-SO Genève pour laquelle il existe un enjeu académique et un enjeu physique avec un problème de bâtiments. Le modèle intégré paraît être le modèle d'organisation qui permet le mieux de défendre, sur le moyen et long terme, les intérêts de chacun des

cantons et en définitive le dynamisme de notre région. La HES-SO doit rester ambitieuse ! Tenir la cohésion du réseau face à la tentation d'un *Alleingang* est primordial. Par conséquent, il faut soutenir un principe commun de HES, si possible selon un modèle intégré.

5) Vote

La prise d'acte des rapports RD 677 et RD 709 est mise aux voix:

Pour : Unanimité

Contre : –

Abstentions : –

La Commission de l'enseignement supérieur accepte, à l'unanimité des membres présents, de prendre acte du RD 677 et du RD 709.

C'est pourquoi je vous recommande, Mesdames et Messieurs les députés, de suivre cette recommandation.

Annexes :

- *Evaluation de la HES-SO.*
- *La HES-SO : un projet romand ambitieux.*



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Le Conseil fédéral

Madame Anne-Catherine Lyon
Conseillère d'Etat
Présidente des Comités stratégiques
HES-SO
Rue de la Jeunesse 1, case postale
2800 Delémont

Berne, le 2 avril 2008

Evaluation de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)

Madame la Conseillère d'Etat,

Le Conseil fédéral,

se basant sur

la loi fédérale du 6 octobre 1995 sur les hautes écoles spécialisées (LHES)¹ et l'ordonnance du 11 septembre 1996 sur les hautes écoles spécialisées (OHES)²

et vu

la décision du Conseil fédéral du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et gérer la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO),

la décision du Conseil fédéral du 30 juin 2004 en matière de reconsidération de la décision du Conseil fédéral du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et gérer la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO),

la décision du Conseil fédéral du 9 décembre 2005 concernant l'approbation de l'alternative d'assainissement de l'offre en matière de « design » de la HES-SO,

le Cadre de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) du 11 juin 2003 pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées en 2003,

l'état des lieux du 1er mai 2007 concernant la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), élaboré par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie

¹ RS 414.71

² RS 414.711



(OFFT) en collaboration avec les organes de coordination de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), de la Conférence des recteurs des hautes écoles spécialisées suisses (KFH) ainsi que de la Commission fédérale des hautes écoles spécialisées (CFHES),

la prise de position du 15 octobre 2007 et les informations complémentaires du 6 décembre 2007 de la HES-SO,

le rapport et les recommandations du groupe de travail OFFT/CFHES du 18 septembre 2007 à l'attention de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale HES-SO,

la prise de position de la CFHES du 23 octobre 2007,

considérant que

I.

1. Le Conseil fédéral a délivré le 15 décembre 2003 aux sept hautes écoles spécialisées de droit public de la Suisse une autorisation illimitée. L'autorisation du Conseil fédéral ne concernait cependant pas les domaines de la santé, du social et des arts (domaines SSA), qui ne relevaient pas encore de la compétence fédérale. Pour certaines hautes écoles spécialisées (HES) de droit public, le Conseil fédéral a assorti son autorisation de conditions dont il a demandé la réalisation pour la fin de l'année 2006. Il a fixé pour la même date le réexamen du droit aux subventions fédérales des hautes écoles spécialisées et de leurs organes responsables en faveur des filières d'études, sous l'aspect également de l'intégration des domaines SSA dans les hautes écoles spécialisées.
2. Le Conseil fédéral examine la réalisation des conditions qu'il a posées dans ses autorisations et qui concernent l'adéquation des structures de conduite et d'organisation ainsi que celle de l'offre d'études. Dans le cadre de la procédure d'autorisation, le Conseil fédéral examine également le droit aux subventions fédérales des hautes écoles spécialisées et de leurs organes responsables en faveur des filières d'études ainsi que l'intégration des domaines SSA dans les HES.

II.

1. Le Conseil fédéral a assorti sa décision du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et de gérer la HES-SO de la condition stipulant que la HES-SO a jusqu'à fin 2006 pour mettre en place une organisation de conduite adaptée aux nécessités stratégiques et opérationnelles, dépassant la logique des sites et basée sur les domaines.
 - 1.1 L'organe responsable de la HES-SO est composé de plusieurs cantons. Ensemble, ils constituent un espace d'enseignement avec des sites de formation dans les cantons de Berne (partie francophone), Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud. Les structures organisationnelles de la HES-SO comprennent également les directions cantonales ou régionales, les directions de domaines d'études, les directions



d'écoles/de sites ainsi qu'un conseil de l'enseignement et de la recherche. Avec un nombre aussi élevé d'organismes constituant la structure de conduite de la HES-SO, en raison également de leur distribution géographique et des compétences qui leur sont dévolues, la condition du Conseil fédéral concernant la structure de conduite et d'organisation ne saurait être considérée comme remplie.

Les responsables de la HES-SO fournissent de grands efforts pour adapter les structures aux exigences du Conseil fédéral. Le 15 octobre 2007, la présidence des Comités stratégiques a soumis le projet d'un modèle de gouvernance, suivi d'un envoi le 6 décembre 2007 présentant des informations complémentaires. Le projet présenté par les Comités stratégiques de la HES-SO va dans la bonne direction. Cependant, sa mise en œuvre ne conduit pas encore à la réalisation de la condition fixée par le Conseil fédéral.

- 1.2 La condition fixée par le Conseil fédéral s'inscrit dans les objectifs de la Confédération et elle constitue un critère d'autorisation. Si les objectifs de la Confédération ne sont pas suivis, le Conseil fédéral peut assortir l'autorisation de conditions, la limiter dans le temps ou la retirer (art. 14, al. 2 et 4 LHES, en rel. avec le ch. 3 de l'annexe OHES). La HES-SO a pris des mesures pour adapter ses structures. Pour une haute école de cette taille et sous la tutelle de sept cantons, l'entreprise est difficile et délicate. La réaliser dans un délai relativement court apparaît comme peu probable. Cela étant, il faut plaider en faveur de structures de conduite et d'organisation adéquates et uniformes au niveau de la HES-SO dans son ensemble et prendre en considération tous les éléments favorables au maintien de l'autorisation.
 - 1.3 Les réussites dont peut se targuer la HES-SO – attractivité élevée auprès des étudiants, mise en œuvre des cycles bachelors et masters, gestion opérationnelle maîtrisée, constitution d'une réserve financière stratégique – justifient un intérêt prépondérant en faveur du maintien de l'autorisation pour la HES-SO.
 - 1.4 Le maintien de l'autorisation illimitée accordée le 15 décembre 2003 à la HES-SO doit être accompagné d'un réaménagement résolu des structures de conduite et d'organisation de celle-ci compatible avec les exigences du Conseil fédéral. Pour cela, la HES-SO est invitée à mettre en place, au niveau de l'école dans son ensemble, des structures de conduite et d'organisation dotées d'une réglementation claire sur les attributions et les compétences des organes stratégiques et opérationnels, de manière à assurer dans tous les domaines d'études une mise en œuvre effective et efficiente des tâches légales en matière d'enseignement, de recherche et de prestations de services. Elle est conviée à remettre au Conseil fédéral, d'ici au 30 novembre 2008, un rapport sur les décisions et les mesures prises et à venir pour un nouveau modèle de gouvernance, avec un calendrier et des modalités contraignants validés par les Comités stratégiques de la HES-SO. Mis à part les éléments précités, le rapport doit présenter le processus d'ancrage de la nouvelle gouvernance (dans l'actuel concordat remanié ou dans un nouveau concordat) et sa mise en œuvre (au niveau de la direction de l'école). Il doit également montrer les principaux processus de décision pour l'enseignement, la recherche et les prestations de services sur les plans stratégique et opérationnel. Au cas où le rapport ne contiendrait pas les éléments requis ou ne serait pas remis dans le délai imparti, le Conseil fédéral pourrait envisager la possibilité de prendre des mesures au sens de l'art. 14, al. 4, LHES.
2. La politique du personnel n'est pas réglée de manière homogène, en raison des différences cantonales. Il est important pour la HES-SO de poursuivre les mesures



entreprises, en particulier pour l'harmonisation de la procédure de nomination du corps enseignant.

III.

1. Le concordat actuel à la base de l'offre d'études de la HES-SO ne s'applique pas aux domaines de la santé, du social et des arts (domaines SSA), assujettis à la Convention intercantonale créant la Haute école spécialisée santé-social de Suisse romande (HES-S2), convention dans laquelle les arts sont encore exclus. L'intégration des domaines SSA dans la HES-SO n'est donc pas réalisée.
- 1.2. L'intégration des domaines de la santé et du social doit être fixée dans l'actuel concordat de la HES-SO ou dans un nouveau concordat, couvrant tous les domaines d'études de la HES-SO. L'intégration opérationnelle du domaine des arts doit avoir lieu avec effet immédiat et sur le plan formel elle doit aussi être fixée dans un nouveau concordat. Le calendrier des mesures envisagées par la HES-SO pour intégrer sur le plan formel les domaines SSA prévoit une nouvelle convention intercantonale unique pour septembre 2011. Cette nouvelle convention doit d'abord être adoptée par chacun des sept gouvernements cantonaux pilotant la HES-SO.
- 1.3. La HES-SO a transmis le 6 décembre 2007 à l'OFFT le calendrier de mise en œuvre concernant cette nouvelle convention. Il fixe à juin 2008 l'arrimage du domaine des arts à la HES-SO - par décision des gouvernements cantonaux - et la validation de l'avant-projet de convention, par les Comités stratégiques. D'ici à l'intégration effective des domaines SSA, il ressort à la HES-SO de documenter dans un rapport au Conseil fédéral d'ici au 30 novembre 2008 les décisions et les mesures prises et à venir dans ce but, avec un calendrier et des modalités contraignants validés par les Comités stratégiques de la HES-SO.

IV.

1. Le Conseil fédéral a assorti sa décision du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et de gérer la HES-SO de la condition stipulant que la HES-SO doit, dès le début de l'année académique 2004/2005, concentrer les filières « Design industriel et de produits » sur un seul et même site (Genève, Lausanne ou La Chaux-de-Fonds), et concentrer les filières « Communication visuelle » sur un seul et même site (Genève ou Lausanne).
 - 1.1 Il a accepté le 30 juin 2004 la demande de la HES-SO de reconsidérer cette condition de la décision du 15 décembre 2003, condition à laquelle il s'est dit prêt à renoncer, pour autant que la HES-SO lui présente jusqu'au 30 août 2005 une alternative acceptable à l'organisation des filières d'études en question, faute de quoi la condition de la concentration desdites filières serait maintenue, mais avec une échéance à fin décembre 2005.
 - 1.2 Par décision du 9 décembre 2005, le Conseil fédéral a approuvé l'alternative d'assainissement de l'offre en matière de « design » soumise entre-temps par la HES-SO. Son approbation a remplacé la condition de concentration des filières d'études « Design industriel et de produits » et « Communication visuelle » sur un seul et même site chacune. Il a en outre demandé à la HES-SO de ne plus offrir la filière « Design



industriel et de produits » de La Chaux-de-Fonds à partir de l'année académique 2006/2007. La HES-SO a réalisé cette demande.

2. Le Conseil fédéral a assorti sa décision du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et de gérer la HES-SO également de la condition stipulant que la HES-SO ne doit, à partir de l'année académique 2004/2005, plus offrir les filières « Génie chimique » (Genève), « Energie électrique » (Genève), « Electronique » (Genève) ainsi que « Physique appliquée » (Genève). Cette condition est remplie.
3. Le Conseil fédéral a assorti sa décision du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et de gérer la HES-SO également de la condition stipulant que la HES-SO doit disposer dès l'année académique 2005/2006 d'une offre adéquate dans le domaine « Architecture, construction et planification ». Malgré la dispersion de l'offre sur plusieurs sites et un nombre insuffisant d'étudiants, cette condition est partiellement remplie. On renoncera pour le moment à la réitérer, compte tenu de la réorganisation envisagée pour la HES-SO. La HES-SO est appelée à poursuivre la concentration des sites à l'ensemble des métiers de la construction et à développer les compétences pour la recherche et le développement dans ce domaine d'études.
4. Le Conseil fédéral a assorti sa décision du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et de gérer la HES-SO également de la condition stipulant que la HES-SO doit disposer dès l'année académique 2005/2006 d'une offre adéquate dans le domaine « Chimie et sciences de la vie ». Cette condition est remplie avec la concentration de la chimie sur le site de Fribourg et des sciences de la vie à Sion.

V.

1. L'évaluation du droit des hautes écoles spécialisées et de leurs organes responsables à recevoir des subventions fédérales pour les filières d'études est régie par l'art. 18 LHES. Pour le subventionnement des filières d'études bachelor selon l'annexe à l'ordonnance du DFE du 2 septembre 2005³ concernant les filières d'études, les études postgrades et les titres dans les hautes écoles spécialisées, les critères de l'efficacité et de l'effectivité de l'offre d'études sont déterminants. Sur ce point, les coûts moyens par étudiant, la masse critique (nombre minimal d'étudiants), les redondances et l'adéquation de l'offre font l'objet d'une attention particulière.
 - 1.1 Le nombre minimal d'étudiants requis dans les filières de cycle bachelor a été fixé d'entente avec le Conseil HES de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)⁴. Il constituera également à l'avenir le critère appliqué par la Confédération pour l'octroi des subventions fédérales et concernera aussi les domaines SSA. La masse critique est déterminée par domaine d'études. Partant de 15 à 30 étudiants par filière pour une année d'études on obtient, pour trois ans d'études au niveau bachelor dans les domaines ci-après, les masses critiques suivantes :
 - Technique et technologies de l'information : 75 étudiants/25
 - Architecture, construction et planification : 75 étudiants/25
 - Chimie et sciences de la vie : 75 étudiants/25

³ RS 414.712

⁴ Masse critique conformément au Cadre de l'OFFT pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées du 11 juin 2003.



- Agronomie et économie forestière : 75 étudiants/25
- Economie et services : 90 étudiants/30
- Design : 45 étudiants/15
- Santé : 75 étudiants/25
- Travail social : 90 étudiants/30
- Psychologie appliquée : 90 étudiants/30
- Linguistique appliquée : 90 étudiants/30

- 1.2 En principe, seules les filières atteignant la masse critique ont droit aux subventions. Les filières dans lesquelles la première volée d'étudiants atteint la masse critique durant la première année conservent le droit aux subventions. Les filières qui n'atteignent pas la masse critique ont droit aux subventions si des motifs d'ordre régional (offre unique), des modalités d'admission restrictives - notamment dans le domaine « Musique, arts de la scène et autres arts », ou des impératifs temporaires liés aux infrastructures justifient le maintien de l'offre. Il incombe à l'organe responsable d'en fournir la preuve dans la demande qu'il doit, dans ce cas, soumettre à l'OFFT pour obtenir des subventions.
2. Dans l'ensemble des domaines d'études, les filières en cours sous-critiques au moment de la notification de la présente décision conservent le droit aux subventions pour autant qu'elles n'aient pas fait l'objet de conditions dans la décision d'autorisation du Conseil fédéral du 15 décembre 2003.
3. Le Conseil fédéral a assorti sa décision du 15 décembre 2003 concernant l'autorisation de créer et de gérer la HES-SO de la condition stipulant qu'à partir de l'année académique 2004/2005, la Confédération ne versera des contributions fédérales pour les nouvelles volées d'étudiants des filières « Architecture » (Fribourg), « Télécommunications » (Fribourg), « Génie mécanique » (Genève) et « Informatique de gestion » (Lausanne) qu'à la condition que ces filières atteignent la masse critique.
- 3.1 Les filières « Architecture » (Fribourg) et « Télécommunications » (Fribourg) atteignent la masse critique. La filière « Informatique de gestion » (Lausanne) n'est plus proposée depuis la rentrée 2004/2005.
- 3.2 La filière « Génie mécanique » de Genève dans le domaine « Technique et technologies de l'information » est sous-critique aussi bien en ce qui concerne l'ensemble de la filière qu'au niveau des effectifs en première année d'études au 15.10.2007 – 20 étudiants au lieu des 25 requis. La condition n'est pas remplie dans cette filière d'études.
4. Le droit aux subventions des filières bachelor et master autorisées par le DFE à titre d'essai et pour une durée limitée n'est pas l'objet de la présente procédure. Il est fixé dans les décisions du DFE correspondantes.

**décide**

- 1) La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) continue, au sens des considérants, de remplir les conditions pour une autorisation illimitée de gestion.
- 2) La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) doit, d'ici au 30 novembre 2008, remettre au Conseil fédéral un rapport sur les décisions et les mesures prises et à venir, d'une part pour une structure de conduite et d'organisation selon les considérants et, d'autre part, pour l'intégration des domaines d'études de la santé, du social et des arts selon les considérants. Mis à part les éléments cités dans les considérants, elle doit indiquer dans le rapport un calendrier et des modalités contraignants validés par les Comités stratégiques. Au cas où le rapport ne contiendrait pas les éléments requis ou ne serait pas remis dans le délai imparti, le Conseil fédéral pourrait envisager la possibilité de prendre des mesures au sens de l'art. 14, al. 4, LHES.
- 3) La Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) reçoit, à compter de l'année académique 2008/2009, des subventions fédérales pour les filières d'études atteignant la masse critique ou justifiant du droit aux subventions, selon les considérants. Les filières dans lesquelles la volée d'étudiants atteint la masse critique en première année conservent le droit aux subventions. Le subventionnement de la filière d'études sous-critique « Génie mécanique » de Genève pour l'année académique 2007/2008 est déterminé en fonction de la condition fixée par le Conseil fédéral dans sa décision d'autorisation du 15 décembre 2003.

Au nom du Conseil fédéral suisse

Pascal Couchepin
Président de la Confédération

Corina Casanova
Chancelière de la Confédération

Texte reçu par courrier électronique le 9 mai 2008

Mesdames, Messieurs les Directrices et Directeurs,
Mesdames, Messieurs les Responsables de formation et de recherche,
Mesdames, Messieurs les Membres du corps professoral, du corps intermédiaire et du corps administratif et technique,
Mesdames, Messieurs,

Le 2 avril 2008, le Conseil fédéral a confirmé l'autorisation de gérer la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale et l'a étendue aux nouveaux domaines (Santé, Travail social et Arts) assurant ainsi la reconnaissance de tous les titres remis par les écoles membres de la HES-SO (plus de 2500 diplômes par année) ainsi que le financement fédéral lié.

Dans ses considérants, le Conseil fédéral relève l'attractivité de nos écoles, la qualité des prestations délivrées, la maîtrise du management opérationnel de la HES-SO ainsi que l'importance des fonds stratégiques mis à disposition de nos équipes de chercheuses et chercheurs. Il souligne enfin l'ambition et l'ampleur de notre projet et rappelle également que la HES-SO est la plus grande des hautes écoles spécialisées de Suisse.

Par votre engagement et vos compétences, vous avez contribué au succès de la première étape : l'autorisation sans condition et non limitée de gérer la HES-SO et de délivrer des titres reconnus. La décision du Conseil fédéral a permis de clarifier de nombreux points :

1. Si la HES-SO doit confirmer une organisation dépassant la logique des sites et basée sur les domaines, elle ne doit pas revoir fondamentalement les structures organisationnelles qui ont été progressivement mises en place. De plus, il est désormais admis que les nouveaux domaines des Arts peuvent bénéficier d'une organisation spécifique adaptée à leur culture. Il en va de même du domaine du Design.
2. Les cantons/régions peuvent proposer une organisation interne adaptée à leur taille et conditions particulières pour autant bien sûr qu'elle s'inscrive dans un cadre commun et cohérent.
3. S'agissant des questions liées au rattachement juridique de l'ensemble des 8600 collaboratrices et collaborateurs concerné-e-s (2400 ETP), il est désormais établi qu'il n'est pas demandé par le Conseil fédéral qu'il soit transféré sous la responsabilité d'un employeur unique. Dès lors, les rattachements actuels seront maintenus. Cependant, nous devons entreprendre avec les instances concernées de la HES-SO un travail approfondi de définition des typologies des fonctions ainsi qu'une harmonisation des prérequis exigés pour les fonctions d'enseignement et de recherche.

Pour des raisons institutionnelles et juridiques, les Comités stratégiques doivent élaborer un nouvel accord intercantonal qui remplacera les deux bases légales existantes (concordat intercantonal du 9 janvier 1997 et convention intercantonale du 6 juillet 2001). A cette occasion, il intégrera juridiquement les nouveaux domaines des Arts. En d'autres termes, cette nouvelle convention formalisera l'intégration d'ores et déjà réalisée des domaines Santé, Travail social et celle en cours de finalisation des domaines des Arts.

Le Conseil fédéral demande, d'ici au 30 novembre 2008, un rapport sur "les décisions et mesures prises et à venir pour un nouveau modèle de gouvernance, avec un calendrier et des modalités contraignants validés par les Comités stratégiques de la HES-SO". Par ailleurs, une planification a été définie en

accord avec le Conseil fédéral. Elle prévoit la finalisation d'un avant-projet de convention pour l'automne 2008, afin de permettre aux exécutifs cantonaux de lancer les procédures de consultation dès cette échéance, puis aux sept parlements cantonaux de se prononcer dans le courant de l'année 2009. Il s'agit d'assurer la mise en vigueur d'une convention unique au plus tard en 2011 avant l'entrée en force de la nouvelle loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles dès 2012.

Ainsi, ces travaux seront-ils menés en parfaite cohérence avec la construction d'un nouveau cadre national de pilotage et de financement du paysage suisse unifié des hautes écoles.

Cet accord devra conférer à la HES-SO une autonomie comparable à celle des autres hautes écoles et lui garantir des conditions cadres favorables au développement de l'excellence pour l'ensemble des missions qui lui sont confiées.

Les Comités stratégiques portent une attention particulière à la répartition des tâches et des responsabilités entre les différentes unités d'organisation respectivement entre les différents niveaux de décision. Il s'agit notamment de désenchevêtrer la gouvernance et de délimiter de manière claire les missions qui doivent être conduites par les écoles de celles qui doivent faire l'objet d'une forte coordination. Afin de faciliter le fonctionnement d'un ensemble aussi important et diversifié, de répondre aux nombreuses attentes exprimées et d'apporter aux étudiantes et étudiants ainsi qu'aux partenaires de la HES-SO des prestations adaptées et de haut niveau, il s'agit d'attribuer des compétences exclusives par types de prestations et de définir ces dernières ainsi que le financement lié au moyen de contrats de prestations basés sur des objectifs de résultats.

Contribuer au développement régional tout en participant au rayonnement international de la place suisse de l'éducation et de la recherche, tel est le défi que nous aurons à relever ensemble !

Après une phase où il était nécessaire pour les Comités stratégiques de travailler à huis clos pour définir les grands axes de réflexion, il est évident que la suite des travaux associera non seulement les différentes instances de la HES-SO mais qu'elle fera surtout l'objet d'une information régulière. A cet effet, nous vous rappelons que le texte de la décision du Conseil fédéral se trouve sur l'intranet de la HES-SO (www.intranet.hes-so.ch) comme de très nombreuses informations relatives aux principaux dossiers d'actualité.

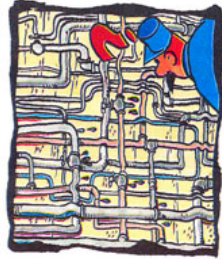
Nous vous remercions nos remerciements pour le travail accompli et, certains de pouvoir compter sur votre engagement pour la dernière étape qui nous reste à franchir : structurer et positionner une HES-SO répondant aux critères d'accréditation institutionnelle qui seront appliqués dès 2012, nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs les Directrices et Directeurs, Mesdames, Messieurs les Responsables de formation et de recherche, Mesdames, Messieurs les Membres du corps professoral, du corps intermédiaire et du corps administratif et technique, Mesdames, Messieurs, l'assurance de notre parfaite considération.

Anne-Catherine Lyon
Présidente des Comités stratégiques de la HES-SO

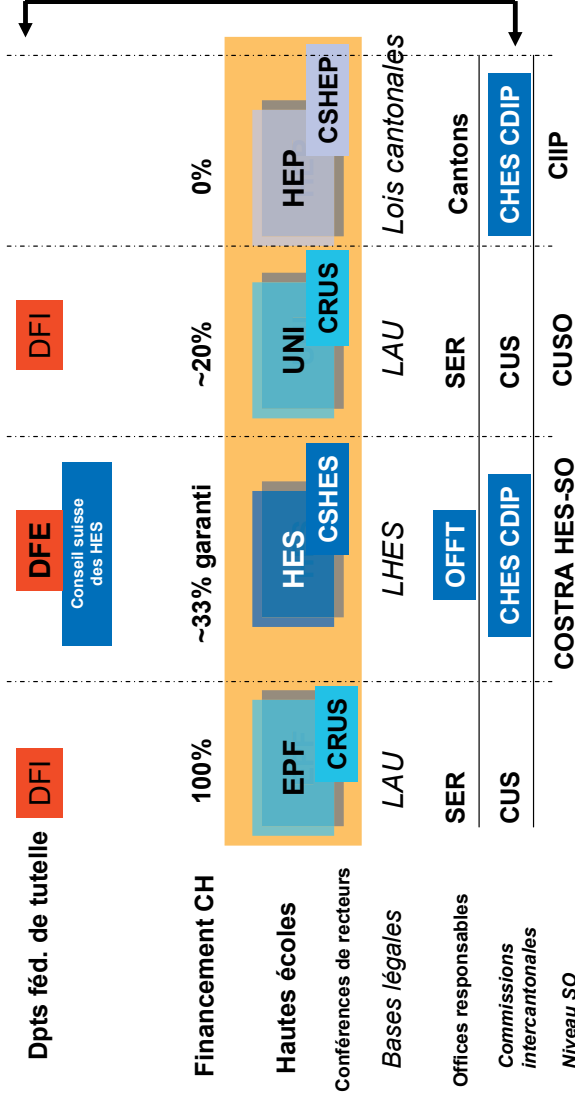
Marc-André Berclaz
Président du Comité directeur de la HES-SO

La Haute école spécialisée de Suisse occidentale : un projet romand ambitieux

1^{ère} partie



Le paysage suisse des hautes écoles



Rôle de la Confédération

1. La Confédération **autorise** la création et la gestion d'une HES (LHES, art. 14, al. 1 et 2) et exige :
 - Organisation adéquate et moyens financiers suffisants
 - Offre d'études répondant à un besoin
2. La Confédération assure la qualité de la formation, de la recherche appliquée, du perfectionnement et des prestations à des tiers (LHES, art. 14, al. 2, let f et 17a, al. 1 et 2) et exige :
 - Contrôle qualité et évaluation interne
 - Accréditation
3. La Confédération **encourage** les HES et les filières d'études par l'octroi de subvention (LHES, art. 18, al. 1 et 2) et exige :
 - Offre d'études répondant à un besoin
 - Organisation de manière adéquate



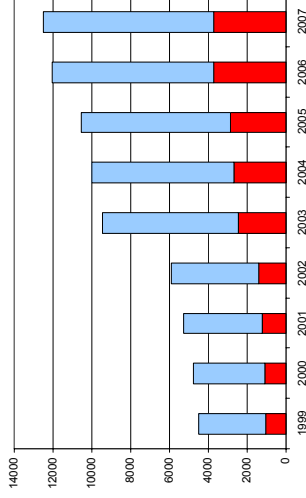
Les grandes étapes de la HES-SO

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Concordat intercantonal SO	▲											
Autorisation provisoire de gérer la HES-SO		▲										
Peer review des filières SO I			▲									
Peer review des filières SO II						▲						
Convention intercantonale S2					▲							
Autorisation de gérer la HES-SO avec conditions						▲						
Reconnaisances des filières S2								▲				
Concepts bachelor										▲		
Association des domaines musique et arts										▲		
Vérification des conditions d'autorisation										▲		
Intégration des domaines musiques et arts												▲
QUEL AVENIR POUR LA HES-SO ?												▲

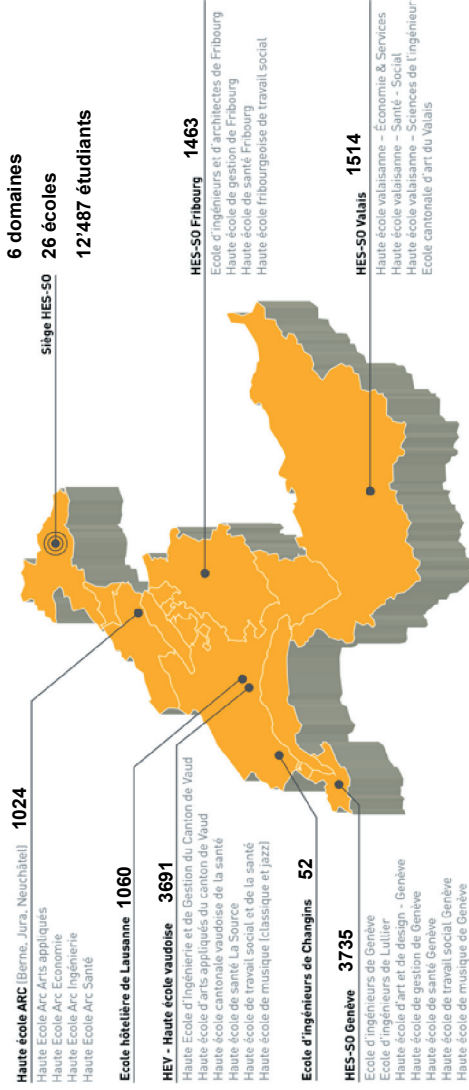
1997-2007 : les HES ont 10 ans!

- Diplômes reconnus par le marché du travail
- Une offre de formation très riche
- 34% du nombre total d'étudiant-e-s des HE
- Développement des activités de recherche (40% des fonds CTI)
- Reconnaissance dans le cadre de coopérations internationales

Evolution des effectifs d'étudiant-e-s de la HES-SO 1999-2007



La HES-SO: une des 7 HES de Suisse



Le portefeuille de formation par domaine

ARTS VISUELS - DESIGN



• 941 étudiant-e-s
5 Bachelors
2 Masters

- architecture d'intérieur
- arts visuels
- communic. visuelle
- conservation
- design ind. & produits
- cinéma
- en arts visuels

ECONOMIE ET SERVICES



• 3 237 étudiant-e-s
5 Bachelors
2 Masters

- économie d'entreprise
- hôtellerie et prof. accueil
- information documentaire
- informatique de gestion
- tourisme
- **Business administration**
- **Information documentaire**

MUSIQUE - ARTS DE LA SCENE



• 727 étudiant-e-s
6 Bachelors
4 Masters

- pédagogie musicale
- interprétation/perf.
- ens. musique école
- direction
- formation musicale
- théâtre
- **pédagogie musicale**
- **interprétation musicale**
- **interpr. musicale spécial.**
- **composition**

SANTÉ



• 2'608 étudiant-e-s
7 Bachelors

- diététique
- ergothérapie
- physiothérapie
- psychomotricité
- sages-femmes
- soins infirmiers
- radiologie médicale

SCIENCES DE L'INGENIEUR



• 3 125 étudiant-e-s
18 Bachelors
3 Masters

- agronomie
- architecture
- architecture du paysage
- chimie
- génie civil
- génie électrique
- génie mécanique
- géomatique
- gestion de la nature
- informatique
- ingénieur designer
- ingénieur de gestion
- ingénieur des médias
- microtechniques
- oenologie
- systèmes industriels
- technologie du vivant
- télécommunications
- **Architecture**
- **Engineering**
- **Life sciences**

TRAVAIL SOCIAL

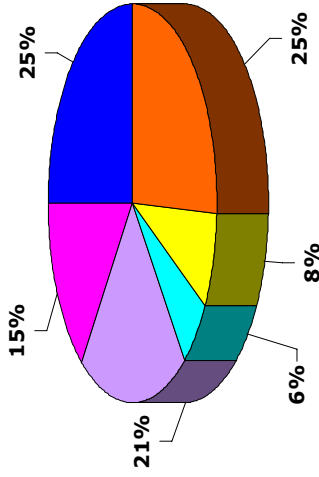


• 1 849 étudiant-e-s
1 Bachelor

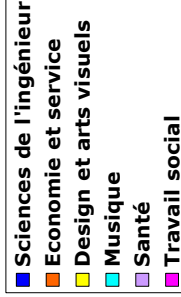
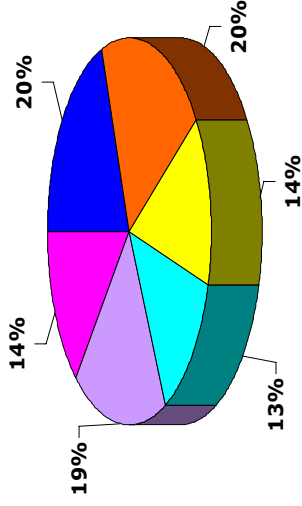
- travail social

Les étudiant-e-s dans les domaines

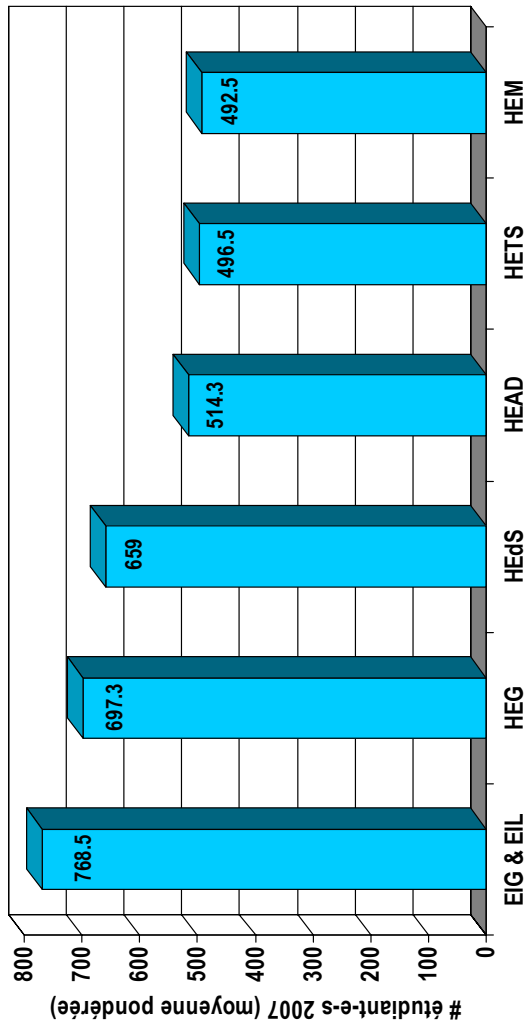
HES-SO



HES-SO Genève



Les écoles de la HES-SO Genève



La HES-SO en chiffres

HES-SO

- 26 écoles
- 42 filières bachelor
- 11 filières master
- 12'487 étudiant-e-s
- 50.8% d'étudiantes
- Personnel : 2405 EPT
- Budget ~ 450 millions

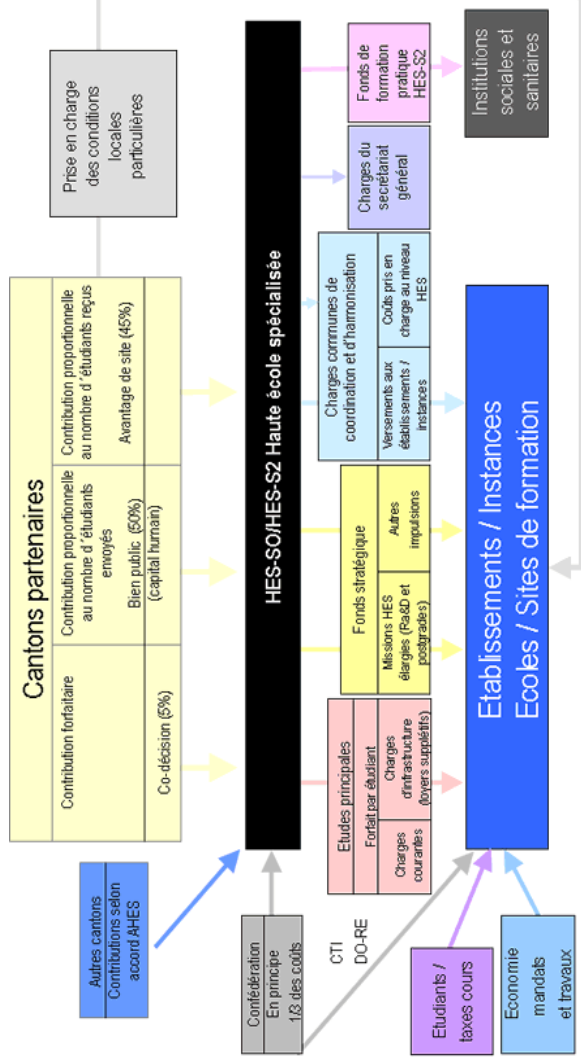
HES-SO Genève

- 6 écoles
- 28 filières bachelor
- 11 filières master
- 3'735 étudiant-e-s
- 47.0% d'étudiantes
- Personnel: 596 EPT
- Budget ~ 152 millions

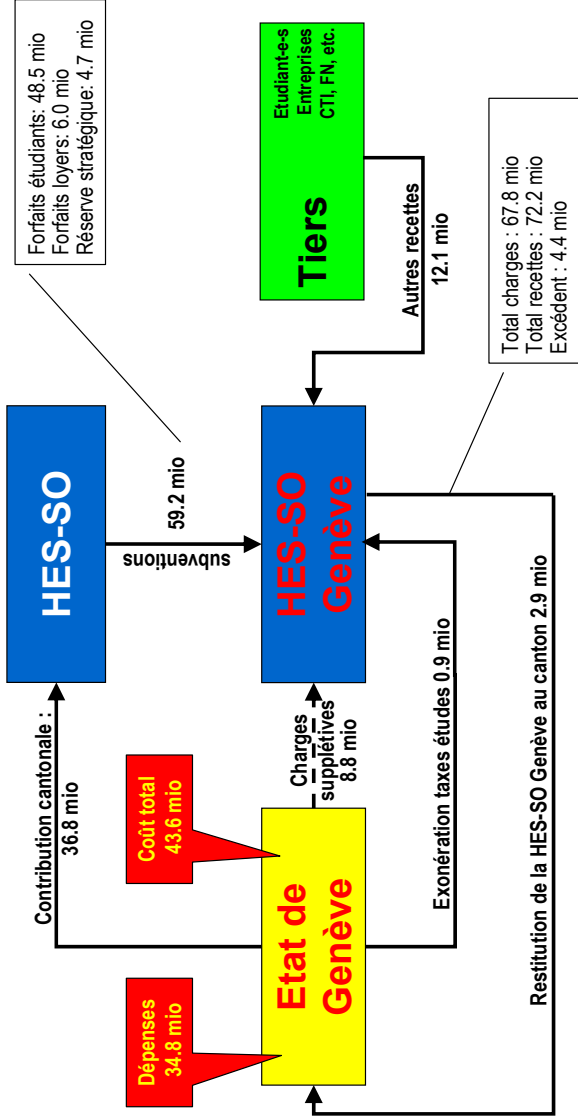
Financement de la HES-SO: principes

- Le budget de fonctionnement de la HES-SO est financé par la Confédération (1/3) et les cantons partenaires (2/3)
- La HES-SO finance les établissements HES cantonaux
- Le modèle est orienté vers un financement ciblé sur « l'output » (par étudiant-e)
- Principe d'équivalence: corrélation entre ce que paie un canton (financeur) et les avantages qu'il en retire (utilisateur) et son pouvoir de co-décision
 - Un montant forfaitaire correspondant au droit de co-décision (5%)
 - Un montant proportionnel au # d'étudiant-e-s accueilli-e-s dans le canton (avantage de site: 45%)
 - Un montant proportionnel au # d'étudiant-e-s originaire du canton envoyé-e-s (bien public: 50%)

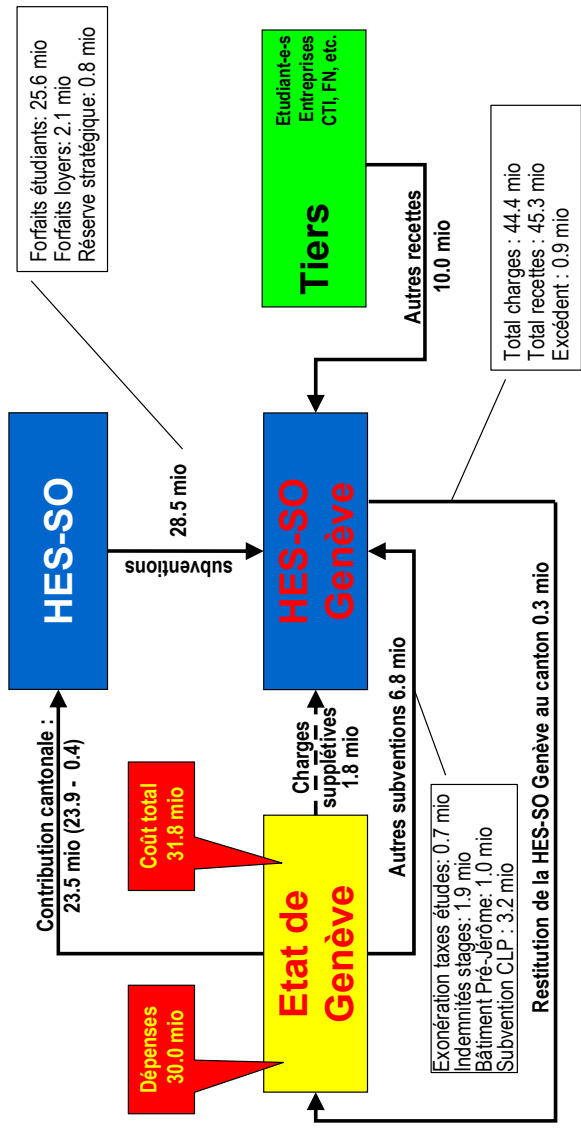
Système financier de la HES-SO



Flux financiers 2007 HES-SO Genève (SO)



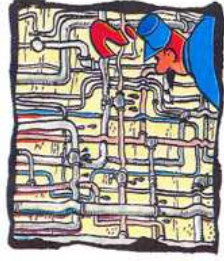
Flux financiers 2007 HES-SO Genève (S2)



Merci de votre attention

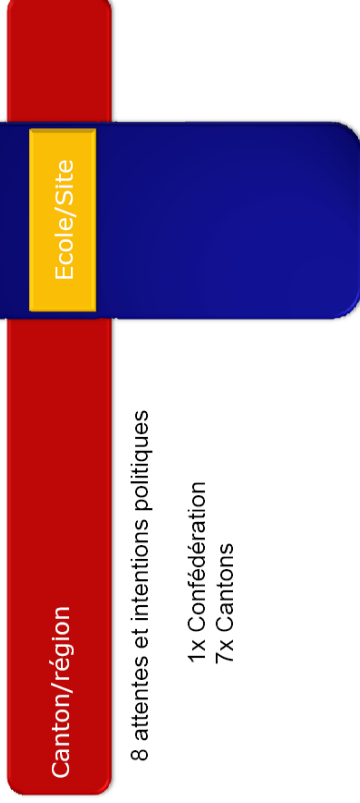
La Haute école spécialisée de Suisse occidentale : un projet romand ambitieux

2ème partie

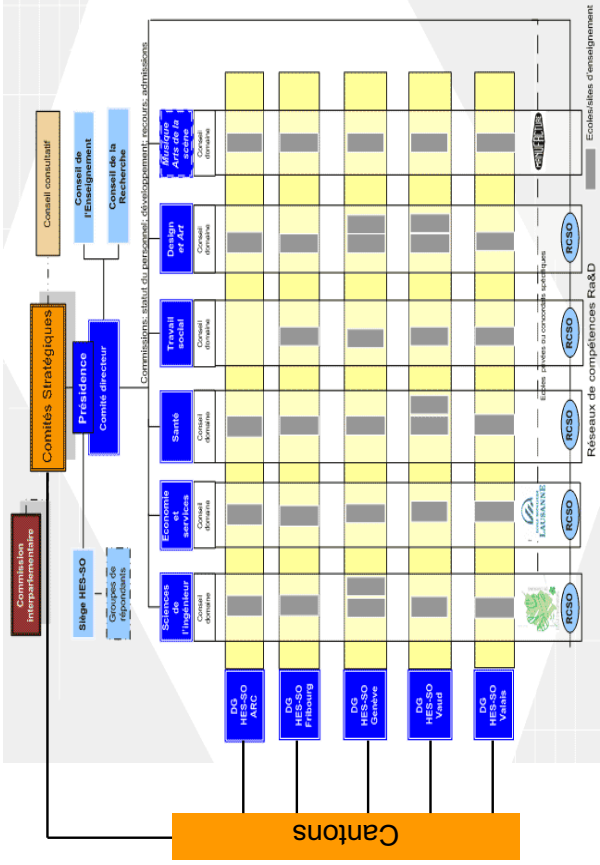


Le défi organisationnel à résoudre

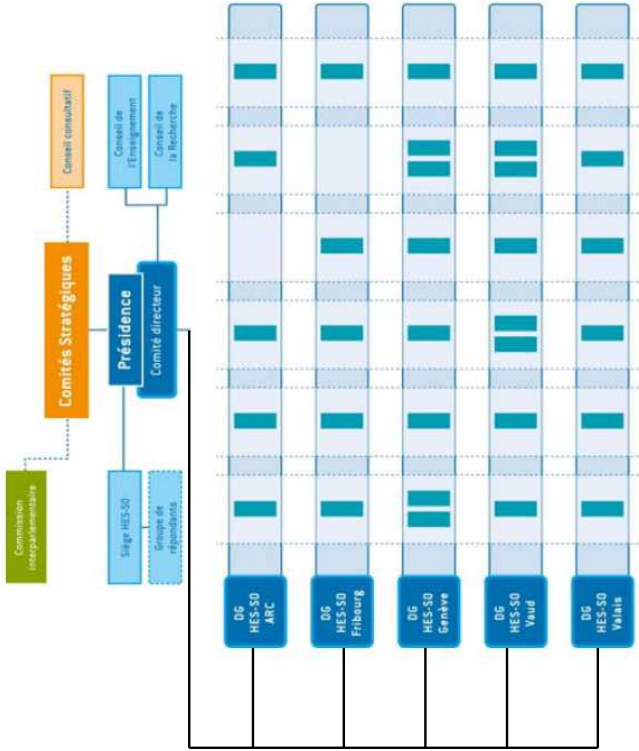
- Les trois dimensions de la HES-SO
 - 3 niveaux d'impact
 - 3 niveaux de décision
 - 3 niveaux d'autonomie
 - 3 niveaux d'ambition



La HES-SO en 2007

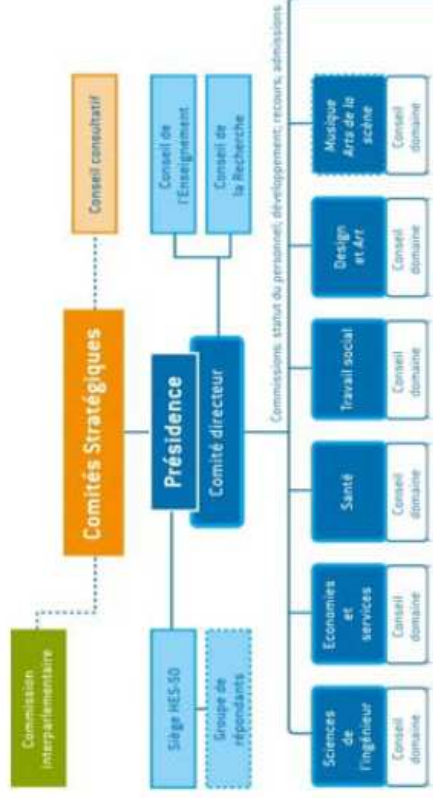


Ce que voudraient certains cantons



- Autonomie (double)
- Logique de domaine
- Accréditation institutionnelle
- Décisions exécutoires

Le modèle intégré



- Autonomie (double)
- Logique de domaine
- Accréditation institutionnelle
- Décisions exécutoires

Examen des conditions d'autorisation

CONDITION

- Intégration des domaines de la santé, du social et des arts (domaines SSA) dans l'actuel concordat ou dans un nouveau concordat, au plus tard en 2007

LETTRE DU CF DU 2.4.2008

- Nouvelle convention intercantonale unique (septembre 2011 selon calendrier HES-SO) avec adoption par chacun des gouvernements cantonaux
- Intégration opérationnelle du domaine des arts avec effet au 1^{er} janvier 2008 par décision des gouvernements cantonaux
- Validation de l'avant projet de convention par le COSTRA et rapport au 30 novembre 2008 avec décisions et calendrier contraignant.

Examen des conditions d'autorisation

CONDITION

- Structure de conduite et d'organisation : « [...] la HES-SO a jusqu'à fin 2006 pour mettre en place une organisation de conduite adaptée aux nécessités stratégiques et opérationnelles, dépassant la logique des sites et basée sur les domaines d'études, au sens des considérants »

LETTRE DU CF DU 2.4.2008

- Gouvernance: réaménagement des structures de conduite et clarification des attributions et des compétences des organes stratégiques et opérationnels
- Politique du personnel: harmonisation des procédures de nomination du corps enseignant
- Délai au 30 novembre 2008 : rapport avec décisions et calendrier de mise en œuvre

Examen des conditions d'autorisation

CONDITION

LETTRE DU CF DU 2.4.2008

- Nombre minimal d'étudiant-e-s requis par filière, fixé par domaine et d'entente avec la CDIP
- Pas de subvention fédérale si la masse critique d'étudiant-e-s n'est pas atteinte pour les filières:
 - « architecture » FR
 - « télécommunication » FR
 - « informatique de gestion » VD
 - « génie mécanique » GE
- Perte de la subvention fédérale pour la filière « génie mécanique » de Genève qui est une filière sous-critique au 15.10.2007
- La HES-SO « reçoit, à compter de l'année académique 2008/2009, des subventions fédérales pour les filières d'études atteignant la masse critique ou justifiant du droit aux subventions, selon les considérants ».

Constats et risques

Constats

Recentrage sur les cantons →

Concurrence interne forte →

Pas d'engagement majeur en attendant la LAHE →

OFFT agit plutôt au travers d'instruments quantitatifs (masse critique) →

Risques

Perte de vue de l'ambition initiale et de vision

Démotivation des collaborateurs-trice-s et gaspillage

Echec à l'accréditation institutionnelle

Perte de subvention et augmentation de la concurrence

Les enjeux pour la HES-SO Genève

- Renforcement de la convergence entre écoles
 - Rapprochement sur des projets pédagogiques et scientifiques communs
 - Répartition des tâches entre DG et écoles
- Renforcement de l'autonomie de la HES-SO Genève
- Un besoin urgent d'infrastructures répondant à une HE et au rapprochement entre écoles
- Renforcement des collaborations avec l'UNIGE
- Renforcement de nos activités de recherche et développement et de nos liens avec les milieux professionnels

Merci de votre attention