

Groupe d'experts HES-SO

---

# Rapport du Groupe d'experts HES-SO

---

31 juillet 2009

# Contenu

	<b>Résumé</b>	<b>i</b>
<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
1.1	Situation de départ	1
1.2	Mandat du Groupe d'experts	1
1.3	Remarques préliminaires et remerciements	2
<b>2</b>	<b>Déroulement des travaux</b>	<b>3</b>
2.1	Planification des travaux	3
2.2	Séances, analyses et auditions	4
<b>3</b>	<b>Bases légales</b>	<b>6</b>
3.1	Autorisation de la HES-SO selon la LHES	6
3.2	Accréditation institutionnelle selon la LAHE	7
<b>4</b>	<b>Appréciation du Groupe d'experts</b>	<b>8</b>
4.1	Appréciation des auditions	8
4.2	Une HES-SO unique pour toute la Suisse romande	9
4.3	Proximité du tissu économique	9
4.4	Aspects juridiques de l'Avant-projet	9
4.5	Gouvernance insatisfaisante de la HES-SO selon l'Avant-projet	11
4.6	Déficiences du système de gestion de la qualité	13
4.7	Statut du personnel de la HES-SO	14
4.8	Système de financement	15
4.9	Synthèse de l'appréciation	15
<b>5</b>	<b>Réponses aux questions du mandat du DFE</b>	<b>16</b>
5.1	Stratégies globales	16
5.2	Lignes de conduite	17
5.3	Gestion de la qualité	17
5.4	Effectivité et efficacité	18
<b>6</b>	<b>Recommandations du Groupe d'experts</b>	<b>19</b>
6.1	Approche par étapes	19
6.2	Mesures à court terme	21
6.3	Mesures à moyen terme	23
6.3.1	Structure de conduite de la HES-SO à moyen terme	23
6.3.2	Contrat d'objectifs, contrat et mandats de prestations	26
6.3.3	Statut du personnel	27

6.4	Résumé des recommandations	28
<b>7</b>	<b>Conclusion du Groupe d'experts</b>	<b>29</b>
	<b>Annexes</b>	<b>30</b>
A-1	Les membres du Groupe d'Experts HES-SO	30
A-2	Dispositions en vigueur	33
A-3	Prises de position	35
A-4	Cadre pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées en 2003	36
A-5	Critères d'accréditation institutionnelle	38

## Résumé

### *Mandat du Groupe d'experts*

Le mandat du Département Fédéral de l'économie (DFE) au Groupe d'experts HES-SO consistait à évaluer dans quelle mesure la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et l'Avant-projet de Convention intercantonale présentent des conditions adéquates afin que la Confédération puisse terminer le processus d'autorisation de la haute école selon la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées du 6 octobre 1995 (LHES). De plus, le Groupe d'experts était invité à vérifier, si la HES-SO et l'Avant-projet rempliraient les conditions pour une accréditation institutionnelle conformément à la nouvelle Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) et à faire des recommandations à ce sujet.

### *Appréciation du Groupe d'experts*

Les aspects suivants de la gouvernance de la HES-SO tels que proposés par l'Avant-projet de Convention intercantonale sont problématiques:

- une forte implication du domaine politique dans la conduite de la HES-SO
- une conduite académique globalement faible
- une absence de dispositions concernant la gestion de la qualité au niveau de l'école comme un ensemble
- une conduite opérationnelle faible
- une structure matricielle issue de deux instances hiérarchiques différentes

Le Groupe d'experts arrive à la conclusion que l'Avant-projet, dans sa forme actuelle, ne répond pas aux critères d'organisation adéquate et d'assurance qualité comme l'exige le droit fédéral en particulier à l'article 14 LHES. Selon le Groupe d'experts, ces aspects pourraient mettre en cause l'accréditation institutionnelle de la HES-SO qui aura lieu, selon la nouvelle LAHE, en 2016 au plus tard.

### *Approche recommandée par le Groupe d'experts*

Les recommandations du Groupe d'experts visent à faciliter l'aboutissement du processus d'autorisation illimitée par le Conseil fédéral selon la LHES ainsi que la future accréditation institutionnelle de la HES-SO, selon la nouvelle LAHE. Le Groupe d'experts propose l'approche suivante:

- *Une approche par étapes*: le Groupe d'experts recommande aux autorités fédérales et cantonale d'adopter une approche par étapes en distinguant des mesures à court terme (2012) et des mesures à moyen terme dans la perspective de l'accréditation institutionnelle qui aura lieu en 2016 au plus tard.
- *Convention intercantonale avec dispositions transitoires*: le Groupe d'experts recommande une révision de l'Avant-projet de la Convention intercantonale intégrant dans son texte le processus en deux étapes accompagné de dispositions transitoires nécessaires à sa mise en œuvre.

- *Annexe à la Convention intercantonale*: le Groupe d'experts recommande d'ajouter à la Convention intercantonale une annexe qui donne aux cantons les garanties nécessaires relatives à l'ancrage régional de la HES-SO.
- *Procédure d'autorisation selon la LHES*: le Groupe d'experts recommande de mener à terme la procédure d'autorisation illimitée de la HES-SO selon la LHES avant l'entrée en vigueur de la LAHE.

Les propositions du Groupe d'experts tiennent compte du fait que la HES-SO se trouve en phase de développement et que le soutien politique de tous les cantons membres est indispensable dans ce moment crucial.

#### *Structures de gouvernance de la HES-SO à moyen terme*

Selon les recommandations du Groupe d'experts, la HES-SO disposera des structures de gouvernance suivantes:

- *Haute surveillance*: le Groupe d'experts recommande de limiter l'implication politique à la haute surveillance de la HES-SO.
- *Conduite stratégique*: à l'avenir, un Conseil stratégique indépendant sera responsable pour la concrétisation du contrat d'objectifs décidé par le Comité gouvernemental. Ce Conseil aura également pour tâche de conseiller le Rectorat sur tous les enjeux stratégiques.
- *Contrats et mandats*: le Groupe d'experts recommande que la HES-SO fonctionne sur la base de différents contrats et mandats de prestations permettant de fixer, à chaque niveau de l'organisation, des objectifs précis et définis dans le temps tout en accordant aux responsables la liberté d'action nécessaire à leur réalisation.
- *Structure matricielle*: compte tenu de la complexité de la HES-SO, le Groupe d'experts arrive à la conclusion qu'une structure matricielle de la HES-SO se justifie. Celle-ci devra cependant être soumise à l'autorité unique du Rectorat qui a comme compétence la conduite générale, y compris académique de la HES-SO ainsi que la responsabilité de la gestion de la qualité.
- *Gestion de la qualité*: le renforcement de la gestion de la qualité au niveau de la haute école comme un seul ensemble revêt dès lors une importance primordiale. Celle-ci doit être étroitement liée à la stratégie globale de la HES-SO afin que l'institution maintienne sa compétitivité au niveau national et international face à une concurrence qui va s'accroître dans les années à venir.

#### *Conclusion*

En conclusion le Groupe d'experts tient à exprimer sa profonde conviction de l'importance d'une HES-SO unique pour toute la Suisse romande. Celle-ci doit maintenir son caractère distinctif de haute école spécialisée comme université des métiers proche du tissu économique régional. La réalisation des conditions nécessaires à l'obtention de l'autorisation et de l'accréditation institutionnelle représente ainsi une chance unique pour l'avenir de la HES-SO.

# 1 Introduction

## 1.1 Situation de départ

Le 15 décembre 2003, le Conseil fédéral a assorti son autorisation illimitée à la HES-SO d'obligations et de conditions conformément à l'article 14 de la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisée du 6 octobre 1995 (LHES). Ces obligations et conditions portaient notamment sur les structures de conduite et d'organisation de la HES-SO ainsi que sur quelques aspects spécifiques de son offre. En ce qui concerne les structures de conduite, l'obligation formulée par le Conseil fédéral n'a pas entièrement été remplie par la HES-SO. C'est pour cette raison que le Conseil fédéral a, dans sa décision du 2 avril 2008, demandé au Comité stratégique de la HES-SO de lui remettre un rapport sur les décisions et les mesures déjà prises ainsi que sur celles encore à prendre. Un nouveau modèle de gouvernance, un calendrier et des modalités contraignants devaient également lui être présentés. Suite à cette décision, la HES-SO a fourni au Conseil fédéral un rapport contenant, entre autres, un calendrier ainsi que l'Avant-projet d'une nouvelle Convention intercantonale du 28 novembre 2008 (ci-après l'Avant-projet).

## 1.2 Mandat du Groupe d'experts

Une première analyse de l'Avant-projet par le Département fédéral de l'économie (DFE) a révélé un certain nombre de questions encore ouvertes. Le DFE a donc décidé d'effectuer un examen plus poussé de l'Avant-projet afin d'apporter des réponses fondées à ces questions, notamment à celles des structures de conduite et d'organisation ainsi qu'à celles de la capacité de la HES-SO à satisfaire aux conditions de l'aboutissement de la procédure d'autorisation par le Conseil fédéral ainsi qu'aux exigences de l'accréditation institutionnelle prévue par la nouvelle Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE). Pour éclairer ses réflexions, le DFE a mis sur pied un Groupe d'experts (annexe 1) composé des membres suivants:

Barbara Haering, docteur ès sciences naturelles EPFZ, docteur honoris causa ès science politique, Université de Lausanne, directrice econcept, *présidente*

Bruno Curvale, DEA, président ENQA, Paris, *membre*

Jean-Marc de Leersnyder, docteur ès science politique, professeur et Directeur délégué à HEC Paris, *membre*

Fritz Forrer, docteur ès sciences économiques HSG, expert qualité, associé, *membre*

Peter Hänni, docteur en droit, professeur à l'université de Fribourg, directeur, *membre*

Armin Haymoz, avocat, directeur KPMG, *membre*

Jacques l'Ecuyer, docteur en physique, professeur, expert qualité, Montréal, *membre*

Raymond Loretan, licencié en droit, associé FBL, *membre*

Anne Gueissaz-Baechtold, licenciée en droit, consultante, *adjointe scientifique*

Le mandat du DFE au Groupe d'experts consistait à évaluer si et dans quelle mesure la HES-SO et l'Avant-projet présentent des conditions adéquates pour que la HES-SO puisse:

- *établir une stratégie pour l'enseignement, la recherche, la formation continue, les prestations aux tiers applicable à la HES-SO comprise comme un seul ensemble, avec une prise en compte des besoins du monde du travail et des développements à l'échelle de l'économie régionale;*
- *arrêter une ligne de conduite aux niveaux stratégiques et opérationnels de la haute école comme un seul ensemble, à l'appui des organes de leurs attributions prévues, et compte tenu notamment des compétences décisionnelles des différentes hautes écoles cantonales et de la position des domaines d'études;*
- *atteindre les standards de qualité nationaux et internationaux d'une haute école spécialisée appelée à réussir une accréditation institutionnelle;*
- *assurer l'efficience et l'effectivité de l'offre dans les domaines d'études de la haute école comme un seul ensemble, en adéquation avec les besoins du monde du travail.*

Le mandat conduit à la remise d'un rapport au DFE à l'attention du Conseil fédéral. Ce rapport contient les résultats de l'analyse et l'appréciation de la HES-SO par le Groupe d'experts, ainsi que des recommandations d'adaptations dans la perspective d'une accréditation institutionnelle.

### **1.3 Remarques préliminaires et remerciements**

Le présent rapport ne préjuge ni les décisions du Conseil fédéral dans le cadre de l'autorisation définitive de la HES-SO selon la LHES ni l'accréditation institutionnelle de la HES-SO selon la nouvelle LAHE. Son objectif est de donner des indications sur des aspects spécifiques de la conduite de la HES-SO qui pourront être prises en compte lors des procédures susmentionnées ainsi que de soumettre des recommandations relatives à la conduite et à l'organisation de la HES-SO.

Le Groupe d'experts tient à remercier les personnes qui, de par leur disponibilité lors des auditions ou de par l'information transmise, l'ont accompagné dans son processus de réflexion et permis de rédiger le présent rapport.

## 2 Déroulement des travaux

### 2.1 Planification des travaux

Le tableau suivant résume la planification des travaux du Groupe d'experts:

Mois	Deskwork/secrétariat	Séances du Groupe d'experts
avril 2009	Mandat du Comité d'experts Chronologie HES-SO Exemples de structure et de gestion HES Objectifs à garantir par la structure et la gestion de la HES-SO: base légale, exigences de l'autorisation, critères de l'accréditation institutionnelle	
mai 2009	Organisation des travaux Structure du rapport Préparation des questions pour les auditions Organisation des auditions Procès verbal	<b>1<sup>ère</sup> Séance, 16 mai 2009</b> Mandat Documentation Planification des travaux Structure du rapport Questions pour les auditions Responsabilités
juin 2009	Aspects juridiques de l'Avant-projet Flux financiers dans la HES-SO Conditions-cadres pour la gestion de la qualité Organisation des auditions Résumé des auditions Procès-verbaux Rapport intermédiaire Rapport final	<b>2<sup>ème</sup> Séance, 5 et 6 juin 2009</b> Auditions Aspects juridiques de l'Avant-projet
		<b>3<sup>ème</sup> Séance, 19 et 20 juin 2009</b> Auditions Système de financement dans la HES-SO Rapport intermédiaire
		<b>4<sup>ème</sup> Séance, 25 et 26 juin 2009</b> Auditions Conditions-cadres pour la gestion de la qualité d'une HES Rapport intermédiaire Rapport final
juillet 2009	Procès-verbaux Rapport final	<b>5<sup>ème</sup> Séance, 14 et 15 juillet 2009</b> Rapport final
		<b>6<sup>ème</sup> Séance, 28 et 29 juillet 2009</b> Rapport final

Tableau 1 Planification et déroulement des travaux du Groupe d'experts HES-SO

## 2.2 Séances, analyses et auditions

Conformément au programme susmentionné, le Groupe d'experts a accompli les travaux suivants:

- *Séances*: le Groupe d'experts s'est réuni lors des six séances prévues. Pour faciliter la participation des conseillers et conseillères d'Etat aux auditions, le Groupe d'experts s'est réuni à plusieurs reprises le samedi. Les dates ont été fixées en tenant compte dans la mesure du possible des disponibilités des membres du Groupe ainsi que des personnes qui devaient être auditionnées.
- *Analyse des documents*: les documents et dispositions suivants ont été analysés :
  - les documents et dispositions en vigueur concernant la HES-SO (annexe 2)
  - différentes prises de positions (annexe 3)
  - l'Avant-projet de convention intercantonale sur la haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO)
- *Auditions*: le Groupe d'experts a auditionné les personnes suivantes:

### *Les conseillères et conseillers d'Etat:*

Madame Elisabeth Baume-Schneider (JU), le 6 juin 2009 à Lausanne, accompagnée par Monsieur Olivier Tschopp, Chef du Service de la formation des niveaux secondaire deux et tertiaire

Monsieur Charles Beer (GE), le 19 juin 2009 à Genève

Madame Isabelle Chassot (FR), le 26 juin 2009 à Fribourg

Monsieur Philippe Gnaegi (NE), le 26 juin 2009 à Fribourg, accompagné par Monsieur Philippe Jeanneret, Chef du Service des hautes écoles et de la recherche

Madame Anne-Catherine Lyon (VD), le 5 juin 2009 à Lausanne

Monsieur Bernhard Pulver (BE), le 5 juin 2009 à Lausanne

Monsieur Claude Roch (VS), le 5 juin 2009 à Lausanne

Madame Sylvie Perrinjaquet (NE), ancienne conseillère d'Etat, conseillère nationale, le 20 juin 2009 à Genève

### *Les représentants de la HES-SO:*

Monsieur Marc-André Berclaz, Président du Comité directeur, le 19 juin 2009 à Genève

Monsieur Serge Chammartin, Président du Conseil consultatif, le 6 juin 2009 à Lausanne

Monsieur Martin Kasser, Vice-président du Comité directeur, le 20 juin 2009 à Genève

Monsieur Benoît Rey, Président de la Commission interparlementaire de contrôle, le 6 juin 2009 à Lausanne

Monsieur Pierre-André d'Andrés et Monsieur Michel Vincent, Président et Vice-président de la Fédération des Associations de Personnel HES-SO, le 29 juillet 2009 à Neuchâtel

### *Les responsables de domaines de la HES-SO, le 20 juin 2009 à Genève:*

Mesdames Nicole Seiler et Sylvie Villa et Messieurs Joseph Coquoz, Philippe Dinkel, Jean-Pierre Greff, Yves Rey (ont été auditionnés ensemble)

### *Les directrices générales et directeurs généraux des HES cantonales, le 25 juin 2009 à Fribourg:*

Madame Brigitte Bachelard et Messieurs François Abbé-Decarroux, Dominik Albrecht, Jean-Etienne Berset, Patrice Hof (ont été auditionnés ensemble)

*Les collaboratrices de l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ), le 26 juin 2009 à Fribourg:*

Mesdames Anne Crausaz Esseiva, Dr phil nat, et Isabelle Dustin, Ing. EPFL Dr es sciences techniques (ont été auditionnées ensemble)

- *Exposés thématiques:* les membres du Groupe d'experts ont approfondi les thèmes suivants:

*Professeur Peter Hänni:* les aspects juridiques de l'Avant-projet de la nouvelle Convention intercantonale.

*Me Armin Haymoz:* le système de financement de la HES-SO.

*Dr oec Fritz Forrer:* le management de la qualité dans les HES – facteurs de succès et réalité de l'Avant-projet de la Convention intercantonale HES-SO.

- *Rapports du Groupe d'experts:* le Groupe d'experts a remis un rapport intermédiaire confidentiel à Madame la Conseillère fédérale Doris Leuthard, le 30 juin 2009. Les constats du Groupe d'experts résumés dans le rapport intermédiaire sont repris dans le présent rapport final.

Le Groupe d'experts à œuvré dans la plus stricte confidentialité. Les procès-verbaux des séances et des auditions ainsi que les prises de position personnelles de conseillers et conseillères d'Etat et représentants de la HES-SO resteront au sein du Groupe d'experts et seront archivés au domicile de sa présidente.

## 3 Bases légales

Le mandat du DFE au Groupe d'experts consistait notamment à évaluer dans quelle mesure la HES-SO et l'Avant-projet offrent les conditions adéquates afin que la Confédération puisse finaliser le processus d'autorisation de la HES-SO. De plus, le Groupe d'experts devait vérifier si la HES-SO et l'Avant-projet sont susceptibles de remplir les conditions d'une accréditation institutionnelle conformément à la nouvelle LAHE. C'est pourquoi les chapitres suivants résument d'une part les conditions d'autorisation selon la LHES et, d'autre part, les informations à disposition à ce jour concernant les futures accréditations institutionnelles des HES.

### 3.1 Autorisation de la HES-SO selon la LHES

La LHES actuellement en vigueur exige pour l'autorisation d'une HES par le Conseil fédéral une organisation et une structure de conduite appropriées. Cette exigence est sujette à interprétation. Sur la base de l'article 14 de la LHES et de son ordonnance (OHES), le Conseil fédéral a accordé en 1998 aux sept HES une autorisation dont la validité était limitée à 2003. Eu égard aux buts fixés, il a assorti les autorisations de chacune des HES de certaines conditions commentées par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) dans le document intitulé «Cadre pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées en 2003». Les annexes 1 à 3 du document sont reprises par le présent rapport (voir annexe 4).

Conformément à ce «Cadre», le Conseil fédéral a donné à la HES-SO, en 2003, une autorisation illimitée assortie de conditions et obligations selon l'article 14 LHES.<sup>1</sup> Ces conditions et obligations portaient notamment sur les aspects suivants de l'organisation et de l'offre de la HES-SO. Ces conditions et obligations n'ont pas entièrement été remplies par la HES-SO.<sup>2</sup> Il s'agit des conditions et obligations suivantes:

#### *Organisation de conduite de la HES-SO*

- La HES-SO avait 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. Selon le Conseil fédéral, cette obligation n'a pas entièrement été remplie par la HES-SO.

#### *Offre de la HES-SO*

- La HES-SO devait, dès le début de l'année académique 2004/2005, concentrer les filières de design industriel et de produits sur un seul site. Cette obligation a été remplie.

<sup>1</sup> Autorisation de créer et gérer la Haute école spécialisée de la Suisse occidentale (HES-SO) du Conseil fédéral suisse du 15 décembre 2003.

<sup>2</sup> Evaluation de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) du Conseil fédéral suisse du 2 avril 2008.

- La HES-SO devait disposer dès l'année académique 2005/2006 d'une offre adéquate dans les domaines architecture, construction, planification, chimie et sciences de la vie. Cette obligation a été remplie dans les délais.
- A partir de l'année académique 2004/2005 les filières sous-critiques devaient atteindre la masse critique selon les critères de la Confédération. Cette obligation a partiellement été remplie.

### 3.2 Accréditation institutionnelle selon la LAHE

Conformément à la nouvelle LAHE qui entrera en vigueur vraisemblablement en 2013, les hautes écoles spécialisées seront obligatoirement soumises à l'exigence d'une accréditation institutionnelle si elles veulent porter le nom de «haute école spécialisée». Selon l'article 75 LAHE, la HES-SO devra obtenir son accréditation institutionnelle avant le 31 décembre 2016.<sup>3</sup> L'accréditation assure que la haute école spécialisée répond à des exigences élevées en matière d'enseignement, de recherche et de services et qu'elle s'applique à contrôler et à développer la qualité de manière systématique.

La procédure suisse d'accréditation se fonde sur les standards de la European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), adoptés dans le cadre du processus de Bologne. Les standards d'accréditation des universités sont appliqués depuis quelques années par l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses (OAQ). Ceux pour l'accréditation institutionnelle des HES sont maintenant connus (annexe 5). Ils sont très semblables à ceux des universités. La procédure d'accréditation comprend une évaluation interne effectuée par l'institution elle-même (autoévaluation), suivie d'une évaluation externe par un groupe d'experts indépendants (peer review). C'est sur la base de ces analyses que l'Organe d'accréditation (OAQ) effectue ses recommandations d'accréditation. Une accréditation peut être assortie de conditions.

Le Groupe d'experts constate que tout processus d'accréditation implique une certaine marge d'appréciation afin que la situation concrète d'une école puisse être analysée de façon appropriée. Lors d'une accréditation, il s'agit de faire une évaluation de l'ensemble de l'institution, de ses structures de conduite et de son organisation, y compris de ses perspectives de développement. En d'autres termes, les différents aspects doivent être soigneusement pondérés. C'est pourquoi le Groupe d'experts tient à souligner à nouveau que le but du présent rapport n'est pas de préjuger le processus d'accréditation institutionnelle prévu. L'objectif du rapport est de donner des indications sur les enjeux essentiels qui devront être discutés lors de l'accréditation ainsi que d'émettre des recommandations relatives à la gouvernance et à l'organisation.

<sup>3</sup> Le Groupe d'experts constate qu'il y a une petite divergence entre le texte français et les textes allemand voire italien de l'article 75 de la LAHE. Article 75 al. 1 LAHE. (français «[...] doivent demander leur accréditation institutionnelle [...] avant le 31 décembre 2016»; allemand «[...] müssen sich bis Ende 2016 im Sinne dieses Gesetzes institutionell akkreditieren lassen», italien «devono ottenere un accreditamento istituzionale [...] entro la fine del 2016»).

## 4 Appréciation du Groupe d'experts

Suite à l'étude des documents disponibles et des auditions, le Groupe d'experts résume son appréciation de la situation dans les chapitres qui suivent.

### 4.1 Appréciation des auditions

Suite aux auditions, le Groupe d'experts constate que toutes les conseillères et tous les conseillers d'Etat soulignent la volonté politique des cantons membres de la HES-SO de poursuivre le processus de développement d'une seule HES pour toute la Suisse romande. Les conseillères et conseillers d'Etat soulignent que les propositions de budget de la HES-SO ont toujours été acceptées par les parlements des cantons membres de la HES-SO. Ceci témoigne, selon eux, de la volonté politique des cantons de soutenir et de promouvoir la HES-SO. Les conseillères et conseillers d'Etat rappellent également que le financement se fait à 70% par les cantons membres de la HES-SO et à 30% par la Confédération. Elles et ils soulignent également l'importance d'une conduite politique forte dans la phase de construction de la HES-SO. Plusieurs d'entre eux déclarent qu'une diminution de l'emprise politique pourrait être envisagée, dès lors qu'elle serait liée à des garanties fermes par rapport aux exigences et attentes cantonales.

Les conseillères et conseillers d'Etat insistent sur l'importance de l'ancrage régional des écoles de la HES-SO et soulignent leur impact positif sur le développement économique local. Ils attachent une importance primordiale à la proximité des écoles du tissu économique ainsi qu'à la nécessité d'être à l'écoute des besoins de leurs régions afin de développer une offre adéquate.

Toutefois, le Groupe d'experts constate au sein de la HES-SO une diversité d'attentes de la part des différents acteurs en fonction, soit des exigences académiques, soit des contraintes de politique régionale. Il y a également une diversité de cultures académiques. Certains domaines ont une vocation plutôt régionale, c'est le cas notamment des domaines de la santé, du travail social et de l'ingénierie. D'autres, notamment les domaines des arts et de la musique, se sont donné une ambition internationale. Cette disparité s'exprime par des attentes différentes envers l'organisation et la gestion de la HES-SO.

Le Groupe d'experts constate que la plupart des personnes auditionnées soulignent la qualité actuelle de la formation dans les différentes écoles, l'employabilité des diplômées et diplômés ainsi que la pertinence des services offerts par la HES-SO. Certains interlocuteurs insistent sur la nécessité de renforcer l'effort de recherche.

## 4.2 Une HES-SO unique pour toute la Suisse romande

Le Groupe d'experts salue et soutient la volonté politique des cantons membres de la HES-SO de poursuivre le processus de renforcement et de développement d'une HES-SO unique pour toute la Suisse romande pour les raisons suivantes:

- seule une HES-SO unique est capable d'offrir une formation et de la recherche de qualité au bénéfice de toutes les régions de la Suisse romande;
- seule une HES-SO unique a le potentiel nécessaire pour rester compétitive au niveau national et international.

L'alternative d'une dissolution de la HES-SO, évoquée par quelques interlocuteurs, n'est pas souhaitable ni d'un point de vue de la politique nationale des HES ni de celui de la nouvelle LAHE dont l'objectif principal consiste en l'amélioration de la coordination entre les universités cantonales, les Ecoles polytechniques fédérales de Lausanne et de Zurich et les hautes écoles spécialisées.

## 4.3 Proximité du tissu économique

Le Groupe d'experts souscrit à l'importance de la proximité du tissu économique régional tant pour la qualité d'une haute école spécialisée que pour le développement socio-économique des régions de la Suisse romande. En tant que vaste réservoir de ressources humaines, de compétences, d'idées, de créativité et de savoir, la HES-SO joue un rôle-clé dans la mise en œuvre de la politique régionale. La proximité du tissu économique étant utile à la réalisation des stratégies de développement des cantons membres de la HES-SO, sa décentralisation est appropriée. La diversité des cultures académiques des écoles cantonales peut aussi être un atout pour le développement de la HES-SO. Toutefois, le Groupe d'experts souligne que, tout en tenant compte des spécificités des régions et des cantons, la qualité de l'enseignement et de la recherche doit rester primordiale.

## 4.4 Aspects juridiques de l'Avant-projet

Lors de l'analyse juridique de l'Avant-projet, trois aspects ont été examinés: premièrement d'éventuelles incohérences dans l'Avant-projet lui-même, abstraction faite de la législation fédérale. Deuxièmement, la conformité de l'Avant-projet à la législation fédérale en vigueur en la matière, notamment à l'article 14 LHES et troisièmement, les clauses de délégation que contient l'Avant-projet.

- *L'Avant-projet en tant que tel*: en analysant l'Avant-projet, uniquement sous l'angle de sa propre logique, le Groupe d'experts conclut que les dispositions qu'il contient sont claires et cohérentes. La répartition des compétences des différents organes

n'est pas contradictoire et le système mis en place pourrait théoriquement fonctionner si l'on fait abstraction des normes fédérales, notamment en ce qui concerne l'organisation adéquate d'une HES.

- *La conformité de l'Avant-projet au droit fédéral, notamment à l'article 14 LHES:* au centre de l'analyse du Groupe d'experts se trouvent notamment les critères mentionnés à l'article 14 let. b «*est organisée de manière adéquate (...)*» et à l'article 14 let. f «*assure les contrôles de qualité et les évaluations internes*». Il s'agit dans les deux cas de notions juridiques dites indéterminées, notions qui doivent être interprétées. Ces critères restent toutefois de nature juridique et ne sont pas seulement des dispositions d'ordre déclaratoire et programmatique.

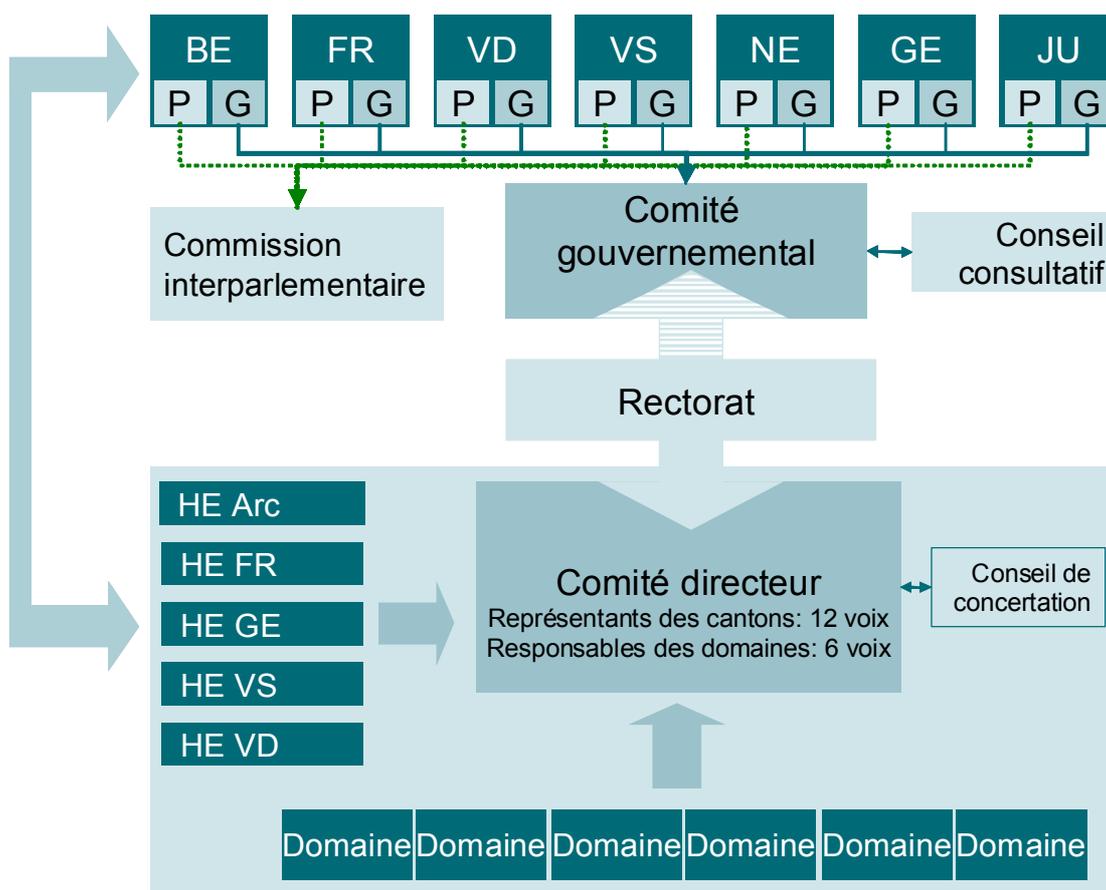
L'article 14 let. b et f LHES étant sujet à interprétation, le Groupe d'experts s'est penché sur l'interprétation des deux critères concernant l'organisation adéquate et la gestion de la qualité. C'est sur la base de cette analyse résumée dans les chapitres suivants, que le Groupe d'experts va tirer ses conclusions relatives à la conformité juridique de l'Avant-projet.

- *Les clauses de délégation dans l'Avant-projet:* selon l'article 8 de l'Avant-projet, «*les cantons partenaires délèguent à la HES-SO la faculté d'édicter les règles de droit nécessaires à son activité et à son fonctionnement*». On est, dans cet article ainsi que dans une moindre mesure dans les articles 28 let. i et 43 de l'Avant-projet, en présence d'une délégation très ouverte qui pourrait poser problème par rapport aux critères d'interprétation du Tribunal fédéral. Compte tenu du fait que l'analyse de cette question n'est pas contenue dans son mandat, le Groupe d'experts renonce à approfondir cet aspect.

Le Groupe d'experts reviendra ultérieurement sur l'appréciation juridique, après l'analyse des deux critères concernant l'organisation de la HES-SO et de sa gestion de la qualité.

#### 4.5 Gouvernance insatisfaisante de la HES-SO selon l'Avant-projet

Suite à l'analyse de l'Avant-projet, le Groupe d'experts constate une forte implication du domaine politique dans la gestion de la HES-SO ainsi qu'une faible gestion académique. La structure de l'organisation et de la gestion de la HES-SO selon l'Avant-projet se présente comme suit:



Source: Groupe d'experts

Graphique 1 Structure de la HES-SO selon l'Avant-projet

Le Groupe d'experts arrive à la conclusion que plusieurs aspects de la gestion proposée par l'Avant-projet pourraient mettre en cause l'aboutissement du processus d'autorisation illimitée par le Conseil fédéral ainsi que l'accréditation institutionnelle de la HES-SO qui aura lieu en 2016 au plus tard. Il s'agit notamment des aspects suivants:

- *Forte implication du domaine politique dans la conduite de la HES-SO*: la forte implication du domaine politique dans la conduite de la HES-SO (notamment les art. 20, 21 et 27 de l'Avant-projet) et le poids des conseillères et conseillers d'Etat entravent, selon l'avis du Groupe d'experts, l'émergence d'un réel pouvoir académique, indispensable dans un établissement de type universitaire.

- *Conduite académique globalement faible*: les responsables de domaines et les directeurs généraux sont réunis au sein du Comité directeur où ces derniers disposent actuellement d'un droit de vote pondéré majoritaire.<sup>4</sup> L'article 27 de l'Avant-projet relatif au fonctionnement du Comité directeur laisse ouverte la possibilité du maintien de cette disposition qui minorise le pouvoir académique. Selon l'article 28 de l'Avant-projet, l'autorité académique appartient d'avantage au Comité directeur qu'au recteur et qu'aux responsables de domaines.

Le Groupe d'experts a constaté que les structures HES au niveau cantonal ont eu tendance, ces dernières années, à être renforcées. Par ailleurs, le Conseil consultatif compte lui aussi parmi ses membres une majorité de représentants issus des administrations cantonales. Cette consolidation des structures HES au niveau cantonal contribue à l'affaiblissement, voire à une certaine paralysie de la conduite académique dans son ensemble comme au niveau des domaines. Ceci aura vraisemblablement des conséquences néfastes sur le futur développement académique de la HES-SO.

- *Absence de dispositions concernant la gestion de la qualité au niveau de l'école dans son ensemble*: Mises à part les dispositions générales aux articles 17 et 25 let. d de l'Avant-projet touchant l'accréditation, rien n'est dit sur la gestion de la qualité et sur les pouvoirs du recteur ou du Rectorat à ce sujet.
- *Conduite opérationnelle faible*: les pouvoirs respectifs du Rectorat et du Comité directeur se chevauchent. Les compétences du Rectorat (art. 25 de l'Avant-projet) sont largement affaiblies par le fait que les Directeurs généraux et Directrices générales bénéficient d'un vote majoritaire au comité directeur. De plus, le Rectorat peut être constamment mis en échec par l'exercice du droit de veto de chaque canton au sein du Comité gouvernemental.
- *Structure matricielle de la HES-SO issue de deux hiérarchies différentes*: le Groupe d'experts constate que l'Avant-projet maintient la structure matricielle issue d'instances hiérarchiques différentes. Une structure matricielle se justifie compte tenu de la complexité de la HES-SO. Toutefois, le fait qu'elle ne soit pas soumise à une autorité hiérarchique unique est problématique. En effet les directeurs généraux et les directrices générales sont nommés par les cantons, tandis que les responsables de domaines sont nommés par le Rectorat. Les experts prennent acte que l'article 39 de l'Avant-projet prévoit la garantie de l'autonomie des écoles au niveau cantonal ainsi que le fait que les Directions générales répondent directement devant le Recto-

<sup>4</sup> Selon l'Exposé des motifs à l'appui de l'avant projet de la nouvelle convention HES-SO, ad art. 27, le Règlement transitoire de fonctionnement du Comité directeur de la Haute école Spécialisé de Suisse occidentale sera appliqué également dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle Convention intercantonale. Ce règlement prévoit la disposition suivante:

Article 6, alinéa 1: "Le droit de vote est attribué à chaque membre du Comité de manière différenciée."

Alinéa 2: "Les représentants/tes des cantons/régions disposent d'un droit de vote proportionnel défini de la manière suivante: a) Région Arc (Berne, Jura, Neuchâtel): 2 voix; b) Fribourg: 2 voix; c) Genève: 3 voix; d) Valais: 2 voix; e) Vaud: 3 voix."

Alinéa 3: "Les responsables de domaines/secteurs de formation disposent d'une voix chacun-e à titre de représentation de leur domaine."

rat en ce qui concerne la mise en œuvre du mandat de prestations. Cette approche indique la perspective d'une structure matricielle à hiérarchie unique.

Le Groupe d'experts estime que l'Avant-projet ne donne pas à la HES-SO dans son ensemble des pouvoirs suffisants pour lui permettre de développer des stratégies globales en matière d'enseignement et de recherche et d'assurer son indépendance dans ces domaines.

#### 4.6 Déficiência du système de gestion de la qualité

Le problème principal dans la gestion de la qualité provient de ce que la HES-SO ne dispose pas d'un système d'assurance qualité tel que demandé par le standard 1.1.6 des Directives d'accréditation des HES: *la HES dispose d'un système de gestion de la qualité et vérifie périodiquement l'impact des mesures prises*. De même, l'ENQA fait de cette question son premier standard. L'Avant-projet indique à l'article 17 que *la HES-SO garantit l'application des standards de qualité définis sur le plan national et international par les organes d'accréditation compétents*. Cependant, mis à part l'article 25 de l'Avant-projet où figurent dans les compétences du Rectorat l'organisation et la coordination de la procédure d'accréditation institutionnelle, rien n'est prévu à l'échelle de la HES-SO dans son ensemble pour assurer la qualité. Cela n'apparaît pas non plus dans les compétences des Conseils de domaine. En fait, à la lecture de l'article 40 de l'Avant-projet, on constate que l'assurance de la qualité est laissée aux hautes écoles cantonales. Il y a donc beaucoup à faire pour que la HES-SO puisse se présenter comme institution en demande d'accréditation. Il faudra en particulier préciser les pouvoirs du Rectorat et lui donner le mandat explicite d'assurer la qualité dans tous les domaines d'activités de la HES-SO. Cela est essentiel puisque selon l'article 46 de l'Avant-projet, le recteur doit signer les titres délivrés.

D'autres standards des dites directives pourraient aussi causer problème, en particulier parce que les compétences sont décentralisées vers les hautes écoles cantonales sans que des pouvoirs suffisamment précis et efficaces soient donnés au Rectorat.

- *Standard 1.1.4: l'institution dispose de personnel, de structures et de moyens financiers et d'équipement lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques*. Avec un personnel qui relève des autorités cantonales et des activités aussi importantes que la formation continue et la recherche sous la responsabilité des hautes écoles cantonales, la HES-SO aura de la difficulté à démontrer qu'elle satisfait à ce critère.
- *Standard 1.1.5: l'origine des moyens financiers et toutes les conditions liées au financement sont établies sans pour autant restreindre la marge de manœuvre de la HES dans l'accomplissement de ses tâches légales*. Ce standard pose un problème particulier. Avec le droit de veto de chaque canton au Comité gouvernemental qui adopte la stratégie de développement, les plans financiers, les budgets et les comptes, qui décide des domaines des filières et des cycles d'études et réglemente la régulation des admissions (art. 21 de l'Avant-projet), on voit mal comment la HES-SO pourra faire la preuve qu'elle

jouit de l'indépendance décisionnelle nécessaire en matière d'enseignement et de recherche.

- *Standards 1.6.1 et 1.6.3*: les standards portant sur le personnel scientifique pourraient présenter des difficultés en raison du fait que, selon l'article 40 let. I et f de l'Avant-projet, il revient aux hautes écoles cantonales de nommer et gérer leurs personnels. Même si les articles 40 let. I et f et 48 de l'Avant-projet prévoient que la HES-SO peut édicter des dispositions communes, il pourrait être difficile de démontrer que la HES-SO satisfait pleinement au standard 1.6.1: *les procédures de sélection, de nomination et de promotion des enseignants de la HES sont réglementées et communiquées vers l'extérieur. Dans leur politique du personnel, les HES tiennent sciemment compte des aspects de l'égalité des chances*. Il en serait de même pour le standard 1.6.3: *la HES règle et vérifie la formation continue technique et en rapport avec la fonction du personnel scientifique*. La même remarque s'applique aux standards portant sur le personnel administratif et technique qui relève en partie des hautes écoles cantonales.
- *Standards 1.8.3 et 1.8.4 des Directives*: enfin la HES-SO pourrait éprouver de la difficulté à satisfaire aux standards 1.8.3 et 1.8.4 portant sur les étudiants et étudiantes : *Les conditions d'études sont telles qu'elles permettent d'atteindre les objectifs de formation de la HES dans les délais fixés et publiés (1.8.3) et La HES propose une offre de conseil à l'intention des étudiants et leur offre la possibilité de procéder à un bilan périodique (1.8.4)*. Rien n'est prévu à ce sujet dans l'Avant-projet. Il faudra donc que la HES-SO édicte et fasse appliquer des règlements appropriés dans chacune des hautes écoles cantonales.

En résumé, l'Avant-projet n'assure pas une gestion de la qualité adéquate dans l'ensemble de la HES-SO. Le Groupe d'experts souligne l'importance de cette question pour le développement d'une institution de niveau universitaire.

#### **4.7 Statut du personnel de la HES-SO**

L'Avant-projet prévoit à l'article 48 alinéa 1 que «*Dans le but de renforcer la cohésion, d'assurer l'égalité et de favoriser le développement des compétences et la mobilité professionnelle des collaborateurs et collaboratrices des écoles partenaires, la HES-SO édicte des règles communes...*». Selon l'Avant-projet, ces règles communes se limitent aux qualifications, à l'engagement et aux missions du personnel d'enseignement et de recherche.

Le Groupe d'experts prend acte du fait que les conseillères et conseillers d'Etat jugent en général prématuré de passer à un statut du personnel unique, les disparités des conditions d'engagement entre les cantons membres de la HES-SO, en particulier la problématique liée aux différentes caisses de pension, étant pour l'instant trop importantes. Les conseillères et conseillers d'Etat relèvent néanmoins que cet obstacle est surmontable à terme, des conditions d'engagement harmonisées étant en train d'être élaborées. Le

Groupe d'experts constate également que l'école HE-Arc a déjà créé un statut du personnel unique qui pourrait être une source d'inspiration.

#### **4.8 Système de financement**

Le Groupe d'experts constate que des efforts de simplification des flux financiers ont été faits au cours des dernières années, mais que le système de financement de la HES-SO reste complexe. De par l'organisation de la HES-SO, plusieurs comptabilités doivent être tenues: une première pour répondre aux besoins de la HES-SO et d'autres pour être conforme aux différentes lois cantonales. Les flux financiers passent par la comptabilité centrale de la HES-SO et sont redistribués en fonction du nombre d'étudiants.

Certains flux financiers ne transitent pas par la HES-SO mais sont traités et gérés directement par les écoles. Dans le système actuel, trop d'acteurs à divers niveaux sont concernés par la gestion financière (écoles, cantons, HES-SO). Ce système engendre un manque de transparence et des coûts de gestion élevés. Les coûts de la HES-SO par étudiant se situent toutefois dans la moyenne suisse.

Le modèle actuel ne pousse pas à l'efficacité, étant donné que les forfaits par étudiant ne sont pas directement liés aux coûts effectifs de l'école ou de l'établissement qui l'accueille. Selon différents interlocuteurs, le forfait par étudiant entraîne une concurrence, voire une vraie course aux étudiants entre certains cantons et certaines écoles. Ce système freine la mobilité des étudiants. Les écoles sont encouragées à garder à tout prix leurs étudiants et à maintenir des offres, indépendamment de leur efficacité.

Le Groupe d'experts incite la HES-SO à rechercher les voies et moyens pour parvenir à une meilleure efficacité de son système financier.

#### **4.9 Synthèse de l'appréciation**

Le Groupe d'experts arrive à la conclusion que l'Avant-projet, dans sa forme actuelle, ne répond pas aux critères d'organisation adéquate et d'assurance qualité comme l'exige le droit fédéral, en particulier à l'article 14 LHES. Selon l'avis du Groupe d'experts, ces aspects pourraient mettre en cause l'accréditation institutionnelle de la HES-SO, selon la nouvelle LAHE, qui aura lieu en 2016 au plus tard.

## 5 Réponses aux questions du mandat du DFE

Compte tenu de ce qui précède, le Groupe d'experts apporte les réponses suivantes aux questions spécifiques posées par son mandat.

### 5.1 Stratégies globales

*Dans quelle mesure la HES-SO et l'Avant-projet présentent-ils des conditions adéquates pour que la HES-SO puisse établir une stratégie pour l'enseignement, la recherche, la formation continue, les prestations aux tiers applicable à la HES-SO comprise comme un seul ensemble, avec une prise en compte des besoins du monde du travail et des développements à l'échelle de l'économie régionale?*

- La HES-SO ne dispose pas d'une stratégie globale concernant la formation et la recherche applicable à la HES-SO comprise comme un seul ensemble. Les différentes stratégies développées ne sont décidées ni par les domaines ni par le Rectorat mais préavisé par le Comité directeur où les représentants et représentantes des cantons disposent d'un vote majoritaire et décidées par le Comité gouvernemental où chaque canton a un droit de veto.
- Les stratégies pour la formation continue quant à elles, sont avant tout proposées et développées au niveau des écoles et non pas au niveau de la HES-SO dans son ensemble. Ceci mène à une déficience de concertation et à une concurrence entre les écoles, peu bénéfique à l'ensemble de la HES-SO.
- Les stratégies de services aux tiers sont, elles aussi, développées au niveau des écoles et non au niveau de la HES-SO dans son ensemble. Compte tenu du fait que dans une HES les services aux tiers sont à la base d'une grande partie de la recherche, la stratégie de recherche de la HES-SO dans son ensemble s'en trouve affaiblie.
- Le Groupe d'experts admet par contre que le système décentralisé proposé par l'Avant-projet, tient compte avantageusement des besoins du monde du travail à l'échelle de l'économie régionale, notamment en ce qui concerne la formation continue et les services aux tiers.

## 5.2 Lignes de conduite

*Dans quelle mesure la HES-SO et l'Avant-projet présentent-ils une ligne de conduite aux niveaux stratégiques et opérationnels de la haute école comme un seul ensemble, à l'appui des organes et de leurs attributions prévues, et compte tenu notamment des compétences décisionnelles des différentes hautes écoles cantonales et de la position des domaines d'études?*

- Selon l'analyse de l'Avant-projet, la HES-SO ne dispose pas d'instruments de conduite aux niveaux stratégiques et opérationnels de la haute école comme un seul ensemble. En effet, la HES-SO fonctionne avec une structure matricielle soumise à deux hiérarchies différentes : une hiérarchie politique des cantons et une hiérarchie académique et organisationnelle de la HES-SO.
- De plus, la forte implication du domaine politique dans la conduite de la HES-SO empêche l'émergence d'un réel pouvoir académique.
- L'article 39 de l'Avant-projet confère toutefois aux hautes écoles cantonales l'autonomie nécessaire à leur fonctionnement et leur indépendance par rapport à leur administration cantonale (art. 39 al. 3 let. a). De plus, les directions générales des hautes écoles répondent directement devant le Rectorat de la réalisation du mandat de prestations HES-SO (art. 39 al. 3 let. b). Les experts prennent acte que l'article 39 de l'Avant-projet prévoit la garantie de l'autonomie des écoles au niveau cantonal ainsi que le fait que les Directions générales répondent directement devant le Rectorat en ce qui concerne la mise en œuvre du mandat de prestations. Cette approche indique la perspective d'une structure matricielle à hiérarchie unique.

## 5.3 Gestion de la qualité

*Dans quelle mesure la HES-SO et l'Avant-projet assurent-ils les standards de qualité nationaux et internationaux d'une haute école spécialisée appelée à réussir une accréditation institutionnelle?*

- Malgré la garantie de l'application des standards de qualité définis sur le plan national et international à l'article 17 de l'Avant-projet, aucun management de qualité n'est prévu dans l'Avant-projet pour assurer la qualité de la haute école dans son ensemble et satisfaire ainsi aux exigences d'une accréditation institutionnelle.
- La structure d'organisation de la HES-SO, proposée par l'Avant-projet, n'assure pas que les résultats de la recherche soient systématiquement intégrés à l'enseignement de l'ensemble de la HES-SO ce qui pourrait affaiblir la qualité de l'enseignement.
- Le fait que le personnel, notamment les professeurs, ne soient pas engagés d'après des critères uniformes, voire centralisés, ne permet pas non plus de garantir les mêmes standards de qualité dans l'ensemble de la HES-SO.

## 5.4 Effectivité et efficience

*Dans quelle mesure la HES-SO et l'Avant-projet assurent-ils l'efficience et l'effectivité de l'offre dans les domaines d'études sur la haute école comme un seul ensemble, en adéquation avec les besoins du monde du travail?*

- Le Groupe d'experts est d'avis que la structure matricielle issue de deux hiérarchies différentes combiné au droit de véto de chaque canton au niveau du Comité gouvernemental n'incite pas à une rationalisation de l'offre, voire freine les efforts allant dans ce sens.
- Compte tenu de cette structure matricielle, le Groupe d'experts estime que l'efficience et l'effectivité de l'offre dans les domaines d'études de la HES-SO peuvent être assurés au niveau régional mais vraisemblablement pas au niveau national, voire international.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Le Groupe d'experts tient à souligner qu'il a analysé l'efficience et l'effectivité de l'offre au regard des besoins du monde du travail mais qu'il ne lui appartenait pas d'évaluer la qualité intrinsèque de l'offre.

## 6 Recommandations du Groupe d'experts

### 6.1 Approche par étapes

Les recommandations du Groupe d'experts présentées dans ce chapitre, visent à faciliter l'aboutissement du processus d'autorisation illimitée par le Conseil fédéral selon la LHES ainsi que la future accréditation institutionnelle de la HES-SO, selon la nouvelle LAHE. Elles ont également comme objectifs de renforcer la gestion et le futur développement de la HES-SO. Même si certaines recommandations peuvent sembler audacieuses, le Groupe d'experts tient à préciser qu'elles ont également pour but de répondre aux attentes fondamentales exprimées par les personnes auditionnées. Elles visent aussi à renforcer la volonté de tous les cantons membres de la HES-SO d'être partie prenante à son développement comme un seul ensemble tout en favorisant la proximité du tissu économique au profit des cantons et des régions.

Ces propositions tiennent également compte du fait que la HES-SO se trouve en phase de développement et que le soutien politique de tous les cantons membres de la HES-SO est indispensable dans ce moment crucial. Fort des constats faits lors de l'analyse de l'Avant-projet ainsi que des différentes auditions, le Groupe d'experts recommande aux autorités politiques fédérales et cantonales d'adopter l'approche suivante :

- *Approche par étapes*: le Groupe d'experts recommande aux dites autorités d'adopter une approche par étapes en distinguant des mesures à court terme (2012) et des mesures à moyen terme dans la perspective de l'accréditation institutionnelle qui aura lieu en 2016 au plus tard.
- *Convention intercantonale avec dispositions transitoires*: le Groupe d'experts recommande une révision de l'Avant-projet de la Convention intercantonale intégrant dans le texte la recommandation du processus en deux étapes accompagné de dispositions transitoires. Ainsi la procédure de ratification de la Convention intercantonale par les Parlements cantonaux se fera en une seule fois tout en permettant une mise en œuvre de la Convention intercantonale en deux étapes.
- *Annexe à la Convention intercantonale*: le Groupe d'experts recommande également d'ajouter à la Convention intercantonale une annexe qui donne aux cantons les garanties nécessaires concernant l'ancrage régionale de la HES-SO.
- *Procédure d'autorisation selon la LHES*: le Groupe d'experts recommande de mener à terme la procédure d'autorisation illimitée de la HES-SO selon la LHES avant l'entrée en vigueur de la LAHE.

Le Groupe d'experts souligne que la réalisation des conditions nécessaires à l'obtention de l'autorisation et de l'accréditation institutionnelle future de la HES-SO ne doivent pas être perçues seulement comme une contrainte mais aussi comme une opportunité. C'est en effet uniquement par l'autorisation en un premier temps, puis par l'accréditation

qu'une école obtient la reconnaissance nationale et internationale en tant qu'institution compétente, attractive et compétitive.

Le tableau suivant visualise le développement par étapes:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Processus d'autorisation selon la LHES</b>								
Décision du Conseil fédéral	✘							
<b>Processus politique de la nouvelle Convention intercantonale</b>								
Décisions des Conseils d'Etats		✘						
Ratification par les parlements cantonaux			✘					
<b>Mise en œuvre de la nouvelle Convention intercantonale</b>								
Première phase: mesures à court terme								
Deuxième phase: mesures à moyen terme								
<b>Accréditation institutionnelle selon la LAHE</b>								
Evaluation interne								
Evaluation externe								
Proposition de l'agence d'accréditation								✘
Décision du Conseil suisse d'accréditation								✘

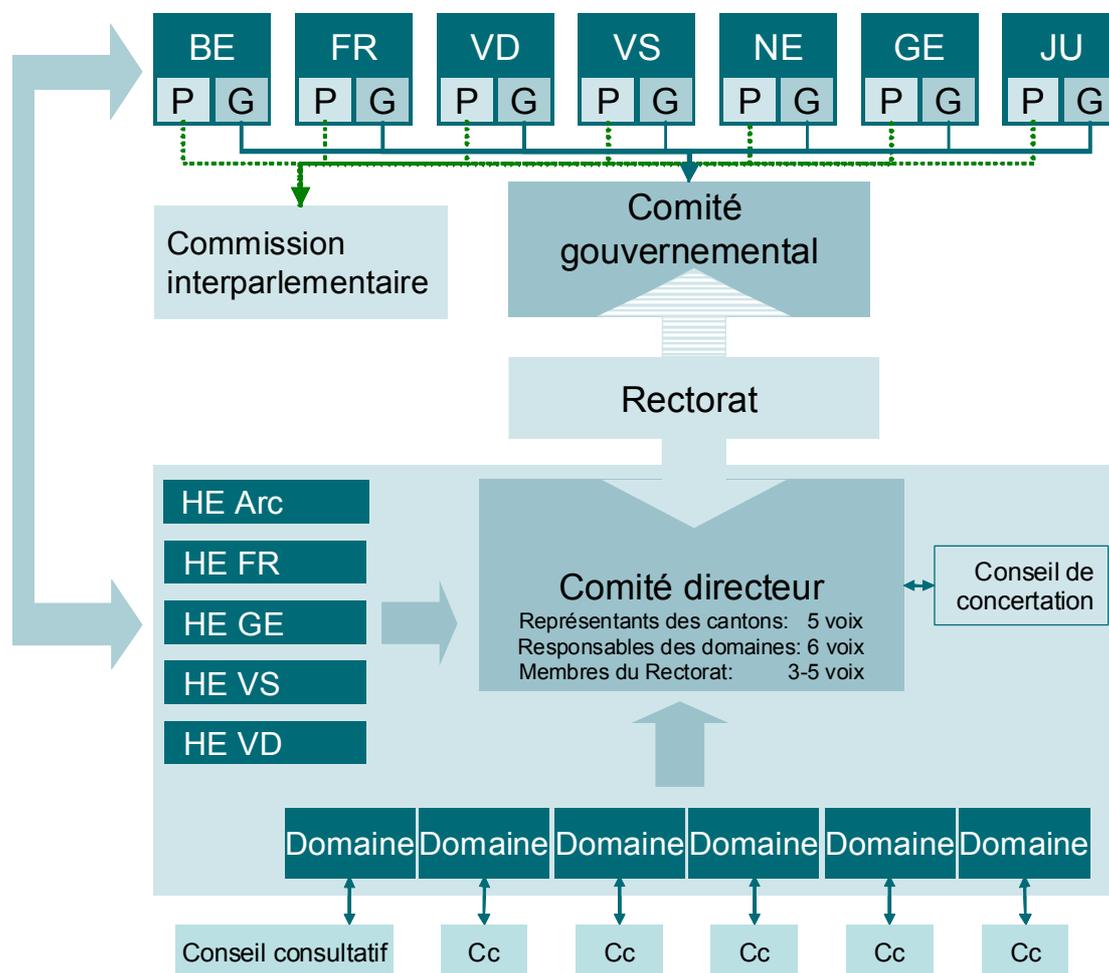
Tableau 2 Evolution de la HES-SO par étapes

## 6.2 Mesures à court terme

Le Groupe d'experts suggère plusieurs mesures à court terme. Ces mesures visent à renforcer la gestion académique de la HES-SO, notamment par le biais de ses domaines, ainsi que la gestion de la qualité dans son ensemble et à préparer le terrain aux réformes nécessaires à moyen terme en vue de l'accréditation institutionnelle. Il s'agit des mesures suivantes:

- *Responsables de domaines*: le Groupe d'experts recommande que tous les responsables de domaines soient engagés par le Rectorat après consultation du corps professoral du domaine concerné et rémunérés par la HES-SO.
- *Comité directeur*: le Groupe d'experts recommande qu'au sein du Comité directeur, les directeurs généraux, les responsables de domaines et les membres du Rectorat aient un droit de vote identique, en d'autres termes, que le système de votes pondérés soit supprimé.
- *Gestion de la qualité*: le Groupe d'experts recommande que la Convention intercantonale attribue formellement la responsabilité de la gestion de la qualité pour toute la HES-SO au Rectorat.
- *Conseils consultatifs*: le Groupe d'experts recommande que le Conseil consultatif, actuellement situé au niveau HES-SO, soit remplacé par des Conseils consultatifs au niveau des domaines. Ces Conseils doivent être composés de personnalités issues des milieux culturels, économiques, scientifiques et socio-sanitaires, majoritairement externes aux administrations cantonales. Le Groupe d'experts recommande que les membres des Conseils consultatifs soient nommés par le Rectorat sur proposition des domaines.

A la suite de ces mesures, la structure de la HES-SO à court terme se présentera comme suit:



Source: Groupe d'experts

Graphique 2 Structure de la HES-SO selon mesures à court terme proposées par le Groupe d'experts

### 6.3 Mesures à moyen terme

A moyen terme et dans la perspective de l'accréditation institutionnelle, le Groupe d'experts suggère les mesures additionnelles présentées dans les chapitres suivantes.

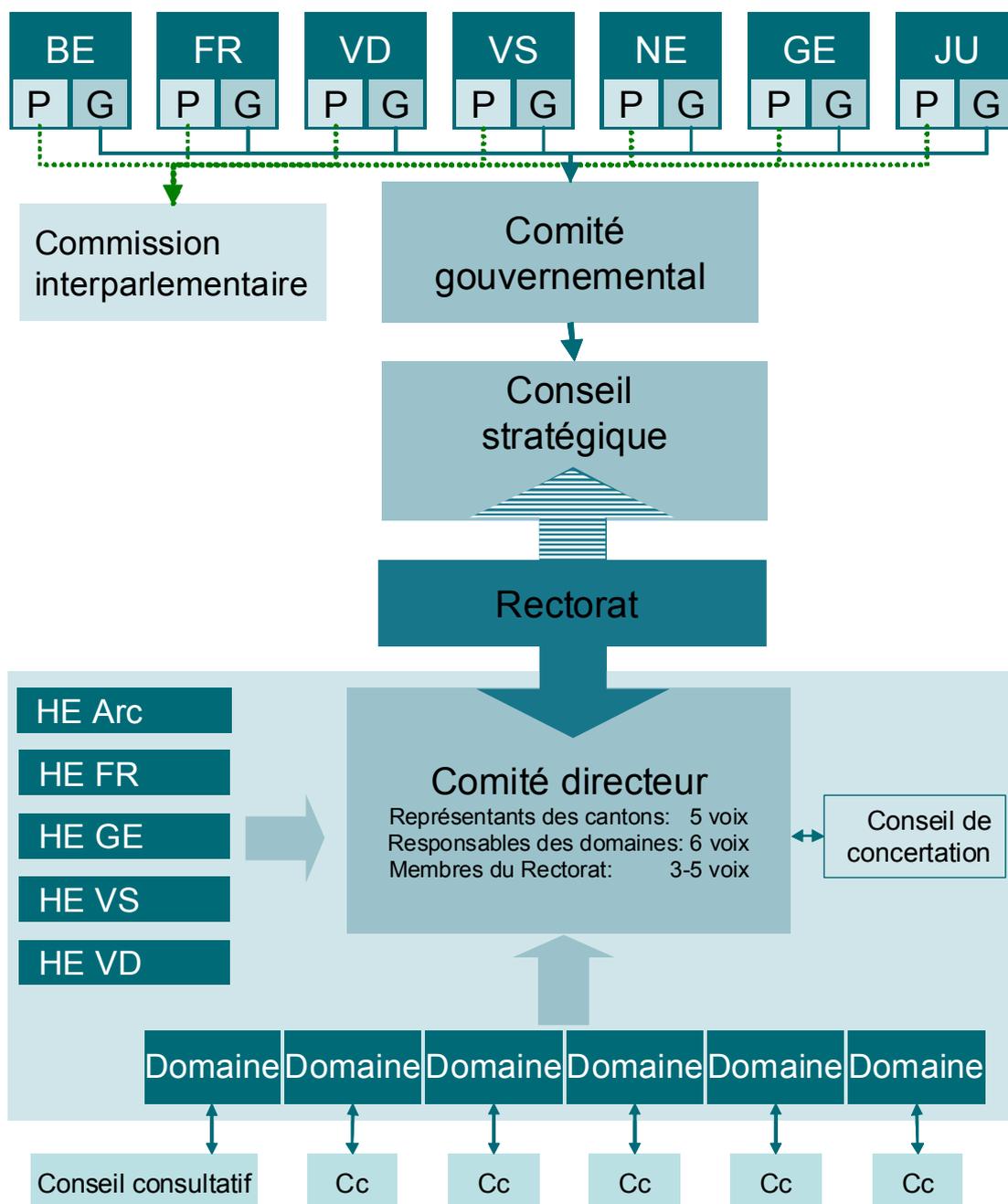
#### 6.3.1 Structure de conduite de la HES-SO à moyen terme

Pour satisfaire aux standards de l'accréditation institutionnelle de la HES-SO, l'implication politique doit être restreinte à la haute surveillance uniquement et le pouvoir académique du Rectorat, doit être renforcé. Ces objectifs conduisent aux mesures suivantes:

- *Comité gouvernemental*: le Groupe d'experts recommande que la conduite politique s'extrait de la conduite stratégique proprement dite de la HES-SO et se limite à la haute surveillance, à savoir l'élaboration, l'adoption et le contrôle du contrat d'objectifs quadriennal que la HES-SO conclut avec le nouveau Conseil stratégique. La convention d'objectifs fixe les buts politiques à long terme de la HES-SO et assure la concrétisation des attentes régionales et cantonales. Les décisions du Comité gouvernemental sont prises à l'unanimité.
- *Conseil stratégique*: le Groupe d'experts recommande la création d'un nouveau Conseil stratégique en charge de l'élaboration, de l'adoption et du contrôle du contrat de prestations quadriennal avec le Rectorat. Le contrat de prestations concrétise les objectifs généraux fixés dans la convention d'objectifs. En outre, le Conseil stratégique a un rôle de conseiller auprès du Rectorat pour toutes les questions stratégiques. Cet organe est composé par exemple d'experts de l'enseignement supérieur suisses et étrangers (formation et recherche) et de personnalités de l'économie nationale et régionale qui sont nommés par le Comité gouvernemental. Les décisions du Conseil stratégique sont prises à la majorité. Le recteur participe aux réunions sans droit de vote. Le président du Conseil stratégique ne peut être un employé de l'Etat. Le Conseil stratégique nomme le recteur et les vice-recteurs. Le Président de ce Conseil a la liberté de créer un Conseil exécutif du Comité stratégique en charge du suivi des affaires.
- *Rectorat*: le Groupe d'experts recommande que le Rectorat soit l'organe clé de la conduite académique et opérationnelle de la HES-SO. Il a comme compétence la conduite générale de la HES-SO et la responsabilité de la gestion de la qualité. Il décide, sur recommandation des responsables de domaines, de la politique académique ainsi que de la politique en matière de recherche et de formation continue. Un Rectorat fort garantira non seulement la qualité, mais améliorera la cohérence au sein de la HES-SO et la transparence des processus de prise de décisions. Le Rectorat est composé d'un recteur et de vice-recteurs responsables de dossiers thématiques (formation, recherche, qualité etc.).

- *Comité directeur*: le Groupe d'experts recommande que le Comité directeur joue le rôle d'appui académique et organisationnel au Rectorat au sein de la HES-SO. Au sein du Comité directeur, les directrices générales et directeurs généraux, les responsables de domaines et les membres du Rectorat ont un droit de vote identique, le système de votes pondérés ayant été supprimé lors des mesures à court terme. Ce comité n'a qu'un pouvoir de recommandation, le pouvoir de décision appartenant exclusivement au Rectorat.
- *Conseil de concertation*: le Groupe d'experts recommande que le Conseil de concertation reste l'organe de concertation au sein de la HES-SO qui réunit les représentants des corps HES.
- *Directeurs généraux et Directrices générales*: le Groupe d'experts recommande que les directeurs généraux et directrices générales coordonnent la mise en œuvre opérationnelle des stratégies académiques des domaines dans les cantons membres de la HES-SO et garantissent les liens avec la politique cantonale. Ils et elles sont nommés par le Rectorat sur préavis du canton concerné et rémunérés par la HES-SO.
- *Structure matricielle*: en conséquence de ce qui précède, le Groupe d'experts recommande que la structure matricielle soit maintenue. Une structure matricielle se justifie compte tenu de la complexité de la HES-SO. Cette structure matricielle doit cependant être soumise à l'autorité unique du Rectorat.

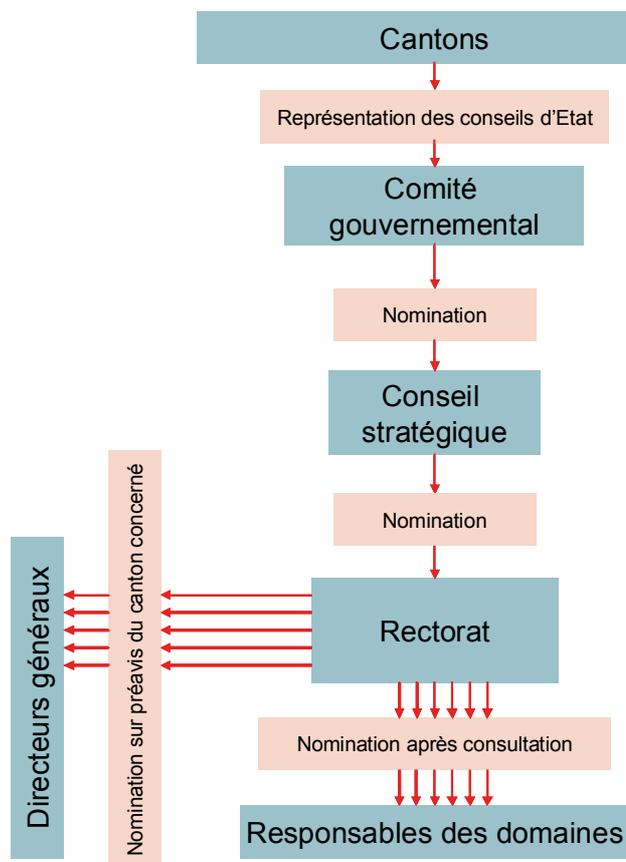
A la suite de ces mesures, la structure de la HES-SO à moyen terme se présentera comme suit:



Source: Groupe d'experts

Graphique 3 Structures de la HES-SO selon mesures à moyen terme proposées par le Groupe d'experts

Le schéma suivant précise les systèmes de nomination des différents organes.<sup>6</sup>



Source: Groupe d'experts

Graphique 4 Elections des organes de la HES-SO selon les mesures proposées par le Groupe d'experts

### 6.3.2 Contrat d'objectifs, contrat et mandats de prestations

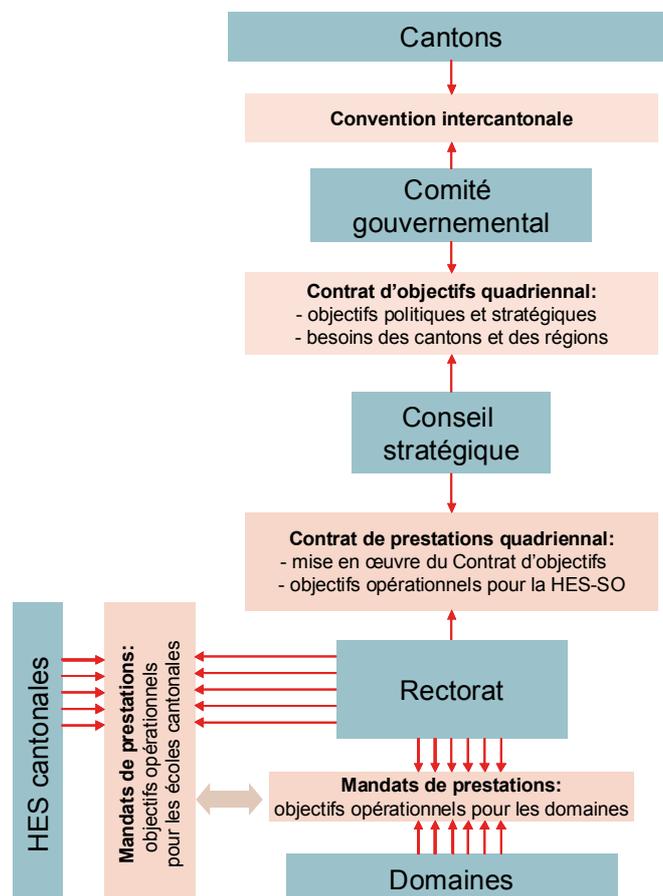
Le Groupe d'experts recommande que la HES-SO fonctionne sur la base de différents contrats et mandats de prestations. Ces contrats et mandats permettent de fixer, à chaque niveau d'organisation, des objectifs définis dans le temps tout en accordant aux responsables la liberté d'action nécessaire à leur réalisation.

- *Contrat d'objectifs*: un contrat d'objectifs quadriennal conclu entre le Comité gouvernemental et le Conseil stratégique détermine les objectifs politiques et stratégiques de la HES-SO à long terme. Les besoins des cantons et des régions seraient ainsi pris en compte.
- *Contrat de prestations*: la mise en œuvre du contrat d'objectifs serait assurée sur le plan opérationnel par un contrat de prestations quadriennal conclu entre le Conseil stratégique et le Rectorat.

<sup>6</sup> Le Comité directeur n'est pas mentionné dans ce graphique, car les membres font partie de cet organe *ès fonction*. Le Conseil de concertation n'est pas non plus évoqué, car il réunit les représentants des corps HES. Ses membres sont désignés par le corps auquel ils appartiennent.

- *Mandats de prestations*: la mise en œuvre du contrat de prestations quadriennal serait assurée par des mandats de prestations conclus entre le Rectorat et les domaines d'une part et entre le Rectorat et les Directions générales d'autre part.

Le graphique suivant résume la convention et les différents contrats et mandats à mettre en place:



Source: Groupe d'experts

Graphique 5 Système de convention, contrats et mandats selon mesures proposées par le Groupe d'experts

### 6.3.3 Statut du personnel

Afin de promouvoir l'école dans son ensemble et notamment la mobilité des enseignants, le Groupe d'experts recommande que la HES-SO se dote d'un statut unique du personnel et agisse comme seul employeur. Ceci renforcera son pouvoir décisionnel, sa faculté de direction et la gestion de la qualité au niveau de la HES-SO comme un seul ensemble. Cela permettra aussi de développer le sentiment d'appartenance et l'émergence d'une identité clairement reconnaissable par les tiers.

## 6.4 Résumé des recommandations

Le tableau suivant résume les recommandations du Groupe d'experts concernant les organes de la HES-SO.

	Mesures à court terme (2012)	Mesures à moyen terme (2016) <sup>7</sup>
<b>Convention intercantonale</b>	Nouvelle édition de l'Avant-projet pour une Convention intercantonale. Dispositions transitoires pour la mise en œuvre en deux étapes.	
<b>Comité gouvernemental</b>		La conduite politique est limitée à la haute surveillance de la HES-SO.
<b>Conseil stratégique</b>		Création d'un Conseil stratégique nommé par le Comité gouvernemental.
<b>Rectorat</b>	La convention intercantonale attribue au Rectorat la responsabilité de la gestion de la qualité pour toute la HES-SO. Le Rectorat nomme les Responsables de domaines après consultation du corps professoral du domaine concerné. Ils et elles sont rémunérés par la HES-SO.	Le Rectorat devient l'organe clé et assume la conduite opérationnelle de la HES-SO. Il est composé d'un recteur et de 3-5 vice-recteurs chargés de dossiers thématiques. Le Rectorat est nommé par le Conseil stratégique. Le Rectorat nomme les Directeurs généraux sur préavis des cantons concernés.
<b>Comité directeur</b>	Les membres du Comité directeur ont un droit de vote identique.	
<b>Directeurs généraux</b>		Les Directeurs généraux sont nommés par le Rectorat sur préavis du canton concerné et rémunérés par la HES-SO.
<b>Responsables de domaine</b>	Les responsables de domaine sont nommés par le Rectorat et rémunérés par la HES-SO. Les domaines de la HES-SO sont renforcés par des Conseils consultatifs.	
<b>Conseil consultatif</b>	Le Conseil consultatif prévu au niveau de la HES-SO est remplacé par des Conseils consultatifs au niveau des domaines. Les Conseils consultatifs des domaines sont nommés par le Rectorat sur préavis des domaines concernés.	
<b>Système de contrats et de mandats</b>		Les différents niveaux de la HES-SO sont gérés par un système de contrat d'objectif ainsi que de contrats et des mandats de prestations.
<b>Statut du personnel</b>		Il existe un statut du personnel unique pour toute la HES-SO.

Tableau 3 Résumé des mesures à court et à moyen terme proposé par le Groupe d'experts HES-SO

<sup>7</sup> En plus des mesures à court terme

## 7 Conclusion du Groupe d'experts

En conclusion le Groupe d'experts tient à exprimer sa profonde conviction de l'importance d'une HES-SO unique pour toute la Suisse romande. Celle-ci doit maintenir son caractère distinctif de haute école spécialisée comme université des métiers proche du tissu économique régional. L'implication du politique doit se limiter à la haute surveillance et la conduite académique doit être renforcée afin que l'institution maintienne sa compétitivité au niveau national et international face à une concurrence qui va s'accroître dans les années à venir. Dans cette perspective, la gestion de la qualité revêt une importance primordiale et doit être étroitement liée à la stratégie globale de la HES-SO. Ainsi, la réalisation des conditions nécessaires à l'obtention de l'autorisation et de l'accréditation institutionnelle représentera une chance unique pour l'avenir de la HES-SO.

Neuchâtel, 29 juillet 2009

Pour le Groupe d'experts

A handwritten signature in black ink, reading 'B. Haering'. The signature is written in a cursive style with a prominent initial 'B' and a long, sweeping tail on the 'g'.

Dr. Barbara Haering, Présidente

## Annexes

### A-1 Les membres du Groupe d'Experts HES-SO

#### Madame Barbara Haering

Nationalité	Suisse et canadienne
Formation	Doctorat en sciences environnementales à l'EPFZ
Positions actuelles	Présidente du Conseil de l'Institut Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), Lausanne Membre du Conseil du Domaine des EPF Membre du European Research Area Board (ERAB) Directrice de econcept Inc., Zurich
Expérience en matière de hautes écoles	Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil National (ancienne présidente), Membres du Conseil de l'Université de Zurich Experte pour divers mandats d'évaluation et de gestion des hautes écoles

#### Monsieur Bruno Curvale

Nationalité	Française
Formation	Géographe et médiation
Positions actuelles	Membre de l'équipe nationale française des experts de Bologne Délégué aux affaires internationales de l'Agence pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) Expert qualité et membre du conseil d'orientation de l'Agence Europe Education Formation France Président de l'ENQA
Expérience en matière de hautes écoles	Voir sous «positions actuelles»

#### Monsieur Jean-Marc De Leersnyder

Nationalité	Française
Formation	Docteur en Science politique de l'Université de Paris V
Positions actuelles	Professeur à HEC – Paris
Expérience en matière de hautes écoles	Membre de International Accreditation Board de l'AMBA (Association of MBA's à Londres) Evaluateur régulier lors de visites d'accréditation pour EQUIS (Bruxelles), AACSB (USA), AMBA (Grande-Bretagne) et de l'OAQ (Suisse)

**Monsieur Jacques L'Ecuyer**

Nationalité	Canadienne
Formation	Doctorat en physique nucléaire à l'Université de Montréal
Positions actuelles	Président fondateur de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial - Gouvernement du Québec Co-président de la Commission sur l'éducation postsecondaire du Nouveau-Brunswick (Canada)
Expérience en matière de hautes écoles	Chef d'équipe des comités d'experts internationaux mis en place par l'agence nationale d'accréditation suisse Mandats pour la Banque Mondiale concernant la qualité de l'enseignement au Chili, en Tunisie, au Pérou notamment Membre et président (1996-1997) du Réseau international des organismes de promotion de la qualité en enseignement supérieur Membre du Hong Kong Council for Academic Accreditation

**Monsieur Fritz Forrer**

Nationalité	Suisse
Formation	Dr oec HSG
Positions actuelles	Partenaire de Forrer Lombriser & Partner AG
Expérience en matière de hautes écoles	Fondateur du "Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB" (Saint-Gall) Professeur HES pour le management de projets et de qualité Présidence du groupe de travail Gestion de la qualité de la Haute Ecole Spécialisée de la Suisse Orientale Présidence de la commission Gestion de la qualité (Fachkommission Qualitätsmanagement FQM) de la Conférence des Recteurs des Hautes Ecoles Spécialisées Suisses (KFH) Représentant de la KFH dans le projet de développement de l'accréditation de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, OFFT

**Monsieur Peter Hänni**

Nationalité	Suisse
Formation	Brevet d'avocat
Positions actuelles	Directeur de l'Institut du fédéralisme de l'Université de Fribourg (IFF) Professeur de droit public et de droit administratif à l'Université de Fribourg
Expérience en matière de hautes écoles	Directeur de la Fondation suisse pour la collaboration confédérale Collaboration à la création de la Conférence des Gouvernements cantonaux (CdC) Révision de la loi sur les HES (expert) Doyen de la faculté de droit de Fribourg

**Monsieur Armin Haymoz**

Nationalité	Suisse
Formation	Brevet d'avocat
Positions actuelles	Directeur de KPMG SA et responsable du réseau "Government and non-profit organisations" au sein de KPMG Suisse
Expérience en matière de hautes écoles	Mandats concernant le Change Management et concernant l'optimisation des procédés au sein des offices fédéraux et des administrations notamment Directeur de l'Union patronale du canton de Fribourg pendant 15 ans Membre de la Commission des finances et de gestion du canton de Fribourg

**Monsieur Raymond Loretan**

Nationalité	Suisse
Formation	Licence en droit; ancien Ambassadeur
Positions actuelles	Associé du Cabinet Conseils Fasel Balet Loretan Président du Groupe Genolier Swiss Medical Network
Expérience en matière de hautes écoles	Assistant du Chargé des Programmes de formation, Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche, New York Coordinateur du Programme de bourses de perfectionnement dans le domaine du droit international, Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche, La Haye Assistant à l'Université de Fribourg

**Madame Anne Gueissaz-Baechtold**

Nationalité	Suisse
Formation	Licence en droit
Position actuelle	Conseillère juridique indépendante, Neuchâtel

---

## A-2 Dispositions en vigueur

### *Textes législatifs*

- Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées, LHES, du 6 octobre 1995
- Ordonnance relative à la création et à la gestion des hautes écoles spécialisées, OHES, du 11 septembre 1996
- Avant-projet de convention intercantonale sur la haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) du 28 novembre 2008
- Exposé des motifs à l'appui de l'Avant-projet de la nouvelle convention HES-SO
- Concordat intercantonal créant une haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) approuvé par la Conférence des chefs des départements cantonaux le 9 janvier 1997
- Convention intercantonale créant la Haute école spécialisée santé-social de Suisse romande (HES-S2) approuvée par le Comité stratégique de la HES romande santé-social le 6 juillet 2001
- Projet de la nouvelle Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles, LAHE
- Grundsätze zur Akkreditierung einer Fachhochschule: institutionnelle Akkreditierung, de l'OFFT, 7 juillet 2009
- Loi cantonale sur les Hautes écoles spécialisées (LHES-GE) du 19 mars 2008

### *Dispositions et documents du Conseil fédéral, du DFE et de l'OFFT*

- Cadre pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées en 2003 de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT
- Autorisation de créer et gérer la haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) du Conseil fédéral du 15 décembre 2003
- Directives du DFE pour l'accréditation des hautes écoles spécialisées et de leurs filières d'études du 4 mai 2007
- Evaluation des sept hautes écoles spécialisées de droit public de la Suisse par l'OFFT et la Commission fédérale des hautes écoles spécialisées (CFHES) du 18 septembre 2007
- Evaluation de la Haute école spécialisée de Suisse occidentales (HES-SO) du Conseil fédéral du 2 avril 2008
- Loi sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) : documentation de base de l'OFFT du 29 mai 2009
- La loi sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) : fondement du Paysage suisse des hautes écoles (documentation de base de l'OFFT du 30 mai 2008
- Akkreditierung von Fachhochschulen und ihren Studiengängen – Heute und in Zukunft (OFFT, 12 mars 2009)
- Blaise Roulet: Vérification de la réalisation des conditions posées à la haute école spécialisée de Suisse occidentale, HES-SO, exposé du 16 mai 2009

*Règlements et documents HES-SO*

- Calendrier prévisionnel de préparation de la nouvelle convention
- Feuille de route des Comités stratégiques pour la Commission développement
- Comités stratégiques : Protocole de décision du 15 janvier 2008
- Règlement transitoire de fonctionnement du Comité directeur de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale du 30 septembre 2005
- Comités stratégiques : Synthèse du 9 décembre 2005
- Directives de fonctionnement des conseils de domaines de la HES-SO du 10 mars 2006
- Description de poste pour un directeur/une directrice d'école (canton de Genève)
- Contrat d'engagement en tant que membre du corps professoral HES (haute école de gestion de Genève)

*Règlements et documents HE-Arc*

- Convention concernant la Haute Ecole ARC Berne-Jura-Neuchâtel du 14 octobre 2003
- Règlement concernant le Comité stratégique, la Direction générale et le Conseil consultatif de la Haute Ecole Arc du 23 décembre 2004
- Règlement de la Commission de conciliation de la Haute Ecole Arc du 23 décembre 2004
- Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil à l'appui d'un projet de décret portant adhésion du canton de Neuchâtel à la convention visant à la création de la Haute Ecole Arc Neuchâtel-Berne-Jura et portant abrogation des dispositions légales relatives à la Haute école neuchâteloise (HEN) du 19 novembre 2003
- Les enjeux pour la HES-SO et la HE-Arc du modèle de future convention du point de vue du canton du Jura, 9 juin 2009
- Fondation Arc-Jurassien Industrie (FAJI) : lettre au Comité directeur HES-SO du 12 novembre 2008

*Conventions d'autres hautes écoles de Suisse*

- Staatsvertrag über die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) du 27 octobre et 9 novembre 2004
- Zentralschweizer Fachhochschul-Konkordat (FHZ-Konkordat) du 1<sup>er</sup> janvier 2001
- Dispositions de l'Organe d'accréditation et d'assurance qualité des hautes écoles suisses
- Standards de qualité, institutions universitaires, 17 mars 2003
- Audits de la qualité 2007/2008, 18 juin 2007
- Accréditation dans le domaine des hautes écoles spécialisées - Standards de qualité s'appliquant aux filières d'études, 1<sup>er</sup> avril 2008
- Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, janvier 2006 (traduction)

## A-3 Prises de position

- Brigitte Bachelard: Dossier nouvelle convention HES-SO – réflexions, 22 juin 2009
- Charles Beer: Une vision d'avenir pour la HES-SO, 12 septembre 2008
- Marc-André Berclaz: Avant-projet de nouvelle convention HES-SO (exposé du 16 mai 2009)
- Marc-André Berclaz: La Haute école spécialisée de Suisse-occidentale (exposé du 16 mai 2009)
- Jean-Etienne Berset: Un modèle de gouvernance alternatif pour la HES-SO, 11 février 2007
- Serge Chammartin: Prisse de position concernant l'Avant-projet de Convention inter-cantonale sur la HES-SO, lettre à Mme Anne-Catherine Lyon du 11 mai 2009
- Serge Chammartin: Organisation, gouvernance et statut institutionnel de la HES-SO, lettre aux membres des Comités stratégiques HES-SO et HES-S2 du 15 juin 2007
- Serge Chammartin: Réflexions concernant la nouvelle convention intercantonale 2008 relatives à la Haute Ecole Spécialisée de la Suisse Occidentale (HES-SO), mars 2007
- Serge Chammartin: Vision globale 2007 et Objectifs stratégiques, 27 août 2001
- Martin Kasser: Audition par le groupe d'experts HES-SO : réponses au questionnaire daté du 15 juin 2009, 20 juin 2009
- Martin Kasser: Le projet de convention HES-SO et l'accréditation institutionnelle, 16 juin 2009
- Fédération des associations de personnels de la HESSO; Coordination genevoise HES santé-social: Lettre a Madame la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon, Genève la 27 novembre 2008
- Fondation Arc Jura Industrie, Moutier: Lettre du 9 juillet 2009
- Charles Kleiber: Avenir de la HES-SO – libre contribution à la réflexion, 23 juillet 2009

## A-4 Cadre pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées en 2003

Sur la base de l'article 14 de la Loi sur les hautes écoles spécialisées (LHES) et de son ordonnance (OHES), le Conseil fédéral a accordé en 1998 aux 7 HES une autorisation dont la validité était limitée à 2003. Eu égard aux buts fixés, il a assorti les autorisations de chacune des HES de certaines conditions commentées par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) dans son «Cadre pour le renouvellement des autorisations des hautes écoles spécialisées en 2003 ». Les annexes 1 à 3 du document sont reprises par le présent rapport:

### **Annexe 1: Opportunité de l'organisation et de la structure de conduite**

L'objectif de la Confédération reste la mise en place, dans toutes les hautes écoles spécialisées, d'une organisation et d'une structure de conduite appropriées, c'est-à-dire efficaces et capables d'agir. La Confédération considère comme appropriée une organisation et une structure de conduite répondant aux critères suivants :

- 1 La haute école spécialisée dispose d'une personnalité juridique propre.
- 2 La haute école spécialisée dispose de responsabilités de conduite clairement identifiables, avec une séparation des niveaux politiques, stratégiques et opérationnels.
- 3 Les responsabilités de la conduite définies au niveau politique, stratégique et opérationnel s'appliquent chaque fois à l'ensemble de la HES.
- 4 Les éléments essentiels de l'attribution des tâches, responsabilités et compétences sont :
  - 4.1 Au niveau politique: responsabilité politique globale pour la HES: accord de prestations avec le niveau stratégique.
  - 4.2 Au niveau stratégique: responsabilité stratégique globale pour la HES: prend les décisions stratégiques pour l'ensemble de la HES, émet le mandat de prestations attribué à la direction de la HES, est responsable de la politique du personnel et des nominations.
  - 4.3 Au niveau opérationnel: responsabilité opérationnelle globale pour la HES: conduite responsable avec autonomie décisionnelle dans l'organisation, dans l'offre des filières d'études, ainsi que dans la réalisation du mandat de prestations élargi.

Du point de vue de la Confédération, une responsabilité de conduite par domaine est adéquate au sein de chaque haute école spécialisée. L'adoption du modèle d'organisation et de structure de conduite présenté ci-dessous est par conséquent recommandée.

## **Annexe 2: Performances du système de management de la qualité**

Les hautes écoles spécialisées sont responsables du management de la qualité (assurance qualité et développement de la qualité). La Confédération attache une grande importance à un management durable de la qualité dans les hautes écoles spécialisées. Dans le cadre du renouvellement de l'autorisation de gérer des hautes écoles spécialisées, le système de management de la qualité constitue donc un critère de vérification important. La vérification se concentre sur les aspects suivants :

- 1 La haute école spécialisée dispose d'un système de management de la qualité qui fait partie intégrante du processus de conduite global.
- 2 Le système de management de la qualité englobe le niveau stratégique et le niveau opérationnel.
- 3 Les prestations et les mesures du système de management de la qualité peuvent être démontrées.
- 4 Il est possible de montrer comment les prestations et les mesures prises contribuent au développement de la qualité.

Les effets des systèmes de management de la qualité seront vérifiés périodiquement dans le cadre d'une méta-évaluation.

## **Annexe 3: Masse critique**

Un nombre d'étudiants plus petit que 15 à 30 par année d'études est sous-critique. Les ordres de grandeur pour les différents domaines/filières seront déterminés après concertation avec les organes responsables. L'exigence de regroupements pour atteindre une certaine masse critique (cf. Objectifs fixés par la Confédération pour la phase de création 1996-2003, annexe à l'art. 11 OHES ; ainsi que les décisions du Conseil fédéral du 2 mars 1998) se justifie notamment des points de vue suivants:

- 1 L'utilisation optimale des ressources financières à disposition, et les coûts moyens par étudiant.
- 2 La modularisation, très souhaitable est liée à la nouvelle organisation des études. Elle nécessite des effectifs suffisants pour être réalisable.
- 3 Les centres d'une certaine importance, et eux seulement, pourront à terme attirer les meilleurs professeurs, chercheurs et étudiants, et se développer en visant l'excellence, tant en formation qu'en Ra&D; les petits centres de formations et de recherche, ceux qui n'atteignent pas une certaine masse critique, ne pourront pas lutter à armes égales dans un environnement concurrentiel.

## A-5 Critères d'accréditation institutionnelle



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT  
Fachhochschulen

LB FH, Ressort SQP, scn, 20.4.2009

### Grundsätze zur Akkreditierung einer Fachhochschule: institutionelle Akkreditierung

(Zur Kenntnisnahme an die EFHK, Sitzung vom 7. Juli 2009)

324 / scn

1. Die gesetzliche Grundlage für die Akkreditierung einer Fachhochschule ist Art. 17a des Fachhochschulgesetzes (FHSG) mit den untergeordneten Rechtserlassen zur Akkreditierung.
2. Die Akkreditierung einer Fachhochschule entspricht einer institutionellen Akkreditierung.
3. Der Gegenstand der Akkreditierung einer Fachhochschule ist die Gesamteinstitution d. h. die vom Bundesrat genehmigte (öffentlich-rechtliche und private) Fachhochschule.<sup>1</sup>
4. Die Verfahrensgrundsätze sind in den FH-Akkreditierungsrichtlinien geregelt.
5. Die Qualitätsstandards sind in den FH-Akkreditierungsrichtlinien definiert.<sup>2</sup>
6. Ein Verfahren zur institutionellen Akkreditierung kann gestartet werden, wenn die Fachhochschule über eine versuchsweise befristete Genehmigung verfügt.
7. Die institutionelle Akkreditierung wird durch das EVD ausgesprochen, sofern die erforderlichen Qualitätsstandards nachgewiesen worden sind.
8. Die Gesuchprüfung erfolgt durch das „nationale Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen“ (OAQ).
9. Das EVD akkreditiert aufgrund des vom OAQ eingereichten Gutachterberichts unter Einbezug der Stellungnahme der Eidgenössischen Fachhochschulkommission (EFHK).
10. Drei Entscheidungen sind möglich: Akkreditierung, Akkreditierung mit Auflagen, Ablehnung der Akkreditierung.
11. Die institutionelle Akkreditierung einer Fachhochschule ist Voraussetzung für ihre unbefristete Genehmigung und die Akkreditierung ihrer Studiengänge.

<sup>1</sup> Teilschulen oder Departemente werden im bundesrechtlichen Akkreditierungsverfahren nicht institutionell akkreditiert.

<sup>2</sup> Siehe Anhang.



324

## Anhang

### Standards für die Akkreditierung von Fachhochschulen (Anhang FH-Akkreditierungsrichtlinien)

#### 1. Qualitätsstandards für Fachhochschulen

##### 1.1 Prüfbereich: Strategie, Führung und Organisation, Finanz- und Sachmittel, Qualitätsmanagement, Gleichstellung

1. Die Fachhochschule orientiert sich in ihren Tätigkeiten an einem öffentlich zugänglichen Leitbild und an strategischen Zielen.
2. Die Entscheidungsprozesse, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten sind festgelegt und werden entsprechend umgesetzt.
3. Die Fachhochschule verfügt über ein Führungskonzept mit geeigneten Instrumenten zur Umsetzung der strategischen Ziele.
4. Die Fachhochschule verfügt über das Personal, die Strukturen sowie die Finanz- und Sachmittel zur Umsetzung der strategischen Ziele.
5. Die Herkunft der finanziellen Mittel und alle an die Finanzierung gebundenen Bedingungen sind ausgewiesen und schränken die Entscheidungsfreiheit der Fachhochschule bei der Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben nicht ein.
6. Die Fachhochschule verfügt über ein Qualitätsmanagementsystem und überprüft regelmässig die Wirkung umgesetzter Massnahmen.
7. Die Fachhochschule sorgt bei der Erfüllung aller ihrer Aufgaben für die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau sowie für die Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote. Sie hat zur Umsetzung ihrer Gleichstellungspolitik entsprechende Ziele gesetzt, Programme entwickelt und überprüft deren Wirkung.
8. Die Studierenden und das Personal sind bei Entscheidungen, welche ihr Tätigkeitsgebiet betreffen, angemessen einbezogen.

##### 1.2 Prüfbereich: Lehre

1. Die Fachhochschule verfügt über ein Studienangebot, welches ihren strategischen Zielen entspricht.
2. Die Fachhochschule hat ihr Studienangebot nach den Prinzipien der Erklärung von Bologna organisiert und koordiniert.
3. Die Fachhochschule stellt sicher, dass ihr Studienangebot den fachspezifischen und gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst und gendergerecht konzipiert wird.
4. Die Fachhochschule berücksichtigt in ihrem Studienangebot die internationale Dimension und beteiligt sich am nationalen und internationalen Austausch von Studierenden, Dozierenden und wissenschaftlichem Personal.
5. Die Fachhochschule hat die Bedingungen für den Erwerb von Leistungsnachweisen und Abschlüssen festgelegt und überwacht deren Einhaltung.
6. Die Fachhochschule wertet die periodisch gesammelten Daten zu den Studienabsolventen und -absolventinnen aus.
7. Die Fachhochschule strebt in ihrem Studienangebot eine enge Zusammenarbeit mit der Praxis und den Berufsverbänden an.

##### 1.3 Prüfbereich: Forschung

1. Die Forschungstätigkeiten stimmen mit der strategischen Planung der Fachhochschule überein.
2. Die Forschungstätigkeiten der Fachhochschule entsprechen qualitativ den jeweiligen fachspezifischen internationalen Standards.
3. Die Fachhochschule stellt sicher, dass die Forschungsergebnisse in die Lehre integriert werden.
4. Die Fachhochschule beteiligt sich an Ausschreibungen zur Forschungsförderung und arbeitet mit anderen Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen zusammen.

2/4



324

#### 1.4 Prüfbereich: Weiterbildung

1. Das Weiterbildungsangebot entspricht den Marktbedürfnissen und stimmt mit der strategischen Planung der Fachhochschule überein.
2. Die Weiterbildungsveranstaltungen entsprechen in Qualität und Anspruchsniveau den allgemeinen und fachspezifischen Hochschulstandards.
3. Die Fachhochschule strebt in ihrem Weiterbildungsangebot eine enge Zusammenarbeit mit der Praxis und den Berufsverbänden an.

#### 1.5 Prüfbereich: Dienstleistung

1. Das Dienstleistungsangebot entspricht den Marktbedürfnissen und stimmt mit der strategischen Planung der Fachhochschule überein.
2. Die Kostentransparenz des Dienstleistungsangebots ist gewährleistet.

#### 1.6 Prüfbereich: Wissenschaftliches Personal

1. Auswahl-, Ernennungs- und Beförderungsverfahren für die Lehrkräfte sind reglementiert und öffentlich kommuniziert. Die Fachhochschule beachtet bei ihrer Personalpolitik bewusst gleichstellungspolitische Aspekte.
2. Der Lehrkörper verfügt über einen Hochschulabschluss und ist ausgewogen zusammengesetzt bezüglich fachlicher und hochschuldidaktischer Qualifikation sowie Praxiserfahrung und Forschungserfahrung.
3. Die Fachhochschule regelt und überprüft die fachliche und funktionsbezogene Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals.
4. Die Fachhochschule verfügt über eine hochschuladäquate Personalpolitik und leistet einen Beitrag zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

#### 1.7 Prüfbereich: Administratives und technisches Personal

1. Auswahl- und Beförderungsverfahren für das administrative und technische Personal sind geregelt und werden entsprechend umgesetzt.
2. Die Fachhochschule sorgt für die Weiterbildung des administrativen und technischen Personals.

#### 1.8 Prüfbereich: Studierende

1. Die Zulassungsvoraussetzungen für die Studienangebote der Fachhochschule entsprechen den gesetzlichen Anforderungen. Das Aufnahmeverfahren ist geregelt und kommuniziert (Bei der Zulassung zum Fachhochschulstudium auf Bachelorstufe sind die besonderen gesetzlichen Bestimmungen gemäss Art. 5 FHSG zu beachten. Die Zulassung zum Masterstudium setzt den Erwerb des Bachelordiploms voraus. Die Fachhochschulen können zusätzliche Zulassungsvoraussetzungen zum Masterstudium festlegen und den Abschluss eines Masterstudiums vom Nachweis zusätzlicher Kenntnisse und Fähigkeiten abhängig machen).
2. Die Chancengleichheit von Männern und Frauen sowie die Durchsetzung der allgemeinen Diskriminierungsverbote sind gewährleistet.
3. Die Studienbedingungen ermöglichen, dass die Ausbildungsziele der Fachhochschule innerhalb der festgelegten und publizierten Fristen erreicht werden können.
4. Die Fachhochschule stellt für die Studierenden ein Beratungsangebot bereit und ermöglicht ihnen die periodische Standortbestimmung.

#### 1.9 Prüfbereich: Infrastrukturen

1. Die Fachhochschule verfügt über die erforderlichen Infrastruktureinrichtungen und Ressourcen, welche die Erfüllung ihrer mittel- und langfristigen Ziele gewährleisten.
2. Infrastruktur und Ressourcen werden effizient und effektiv genutzt.

3/4



324

**1.10 Prüfbereich: Kooperation**

1. Die Fachhochschule arbeitet wirkungsvoll mit in- und ausländischen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen zusammen.
2. Die Fachhochschule fördert die Zusammenarbeit mit dem wirtschaftlichen und beruflichen Umfeld sowie den relevanten gesellschaftlichen Akteuren.

**1.11 Prüfbereich: Nachhaltigkeit**

1. Die Fachhochschule sorgt bei der Erfüllung ihrer Aufgaben für eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung und trägt mit einem Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement zur Qualitätsentwicklung der Fachhochschule bei.
2. Die Fachhochschule konzipiert ihr Studienangebot, ihre Forschungsaktivitäten sowie das Dienstleistungsangebot nachhaltigkeitsgerecht, fördert das Nachhaltigkeitsdenken ihrer Studierenden durch geeignete Massnahmen und bewirtschaftet ihre Infrastrukturen und Ressourcen energieeffizient und umweltschonend.

4/4