barbara
hæring

Gouverner et financer les hautes écoles en Suisse

Avec quels buts ? Avec quels instruments ?

Dr. Dr. h.c. Barbara Haering

30.10.2025

Un exposé en quatre chapitres

barbara hæring

- Mes approches
- Deux mondes très différents
- Instruments de gouvernance
- Les éléments d’une bonne gouvernance

barbara
hæring

- **Mes approches**
- Deux mondes très différents
- Instruments de gouvernance
- Les éléments d’une bonne gouvernance

« I've looked at life from both sides now »

barbara hæring

Gouvernance stratégique

Conseil TU Dresden, Conseil recherche et innovation TU Graz

Conseil d'accréditation pour des formations continues académiques de Baden-Württemberg

Présidente CoF GICHD

Membre du Conseil ICMP

Présidente COSt UNIGE (2015/25)
Membre/VP Conseil EPF (2007/23)

Conseil et evaluations

Stratégie des HE et de la recherche pour le Canton GR (en cour)

Paysage de recherche du management de crises et catastrophes (en cours)

Stratégie pour une HEP (en cour)

Mise à jour de la stratégie d'un institut universitaire (en cours)

Coaching pour des leaders (en cours)

Evaluation des doctorats coopératifs HES/HEP/HU (2025)

Les programmes de l'UE et la Suisse (2025)

Evaluations pour le CdE (2023 ; 2025)

Précarité des jeunes chercheurs (2023)

Recherche et formation

Comment innover les administrations publiques ?

Comment gérer des politiques axées sur l'impact ?

Processus participatifs dans l'aménagement du territoire

Politique

Membre du Parlement cantonal de Zurich 1979-1983 and du Conseil national 1991-2007

Lesson learnt 1 : gouverner ce n'est pas un but en soi !

barbara hæring

L'objectif de la gouvernance des HE est de créer des conditions optimales permettant aux

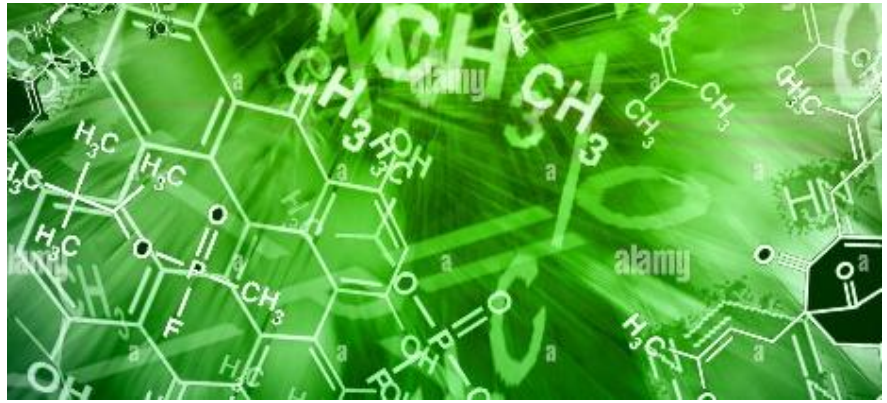
- **hautes écoles** de se concentrer sur leur recherche et un enseignement de qualité – au service de l'humanité, de la société, de l'économie et de l'environnement – tout en donnant aux
- **décideurs politiques** et aux contribuables l'assurance que leurs investissements sont utilisés de manière responsable, efficace et efficiente.

La politique devient contraignante lorsqu'il s'agit de l'argent ! Financer c'est gouverner !

barbara
hæring

- Mes approches
- **Deux mondes très différents**
- Diversité d'instruments de gouvernance
- Les éléments d'une bonne gouvernance

Monde politique



Monde académique

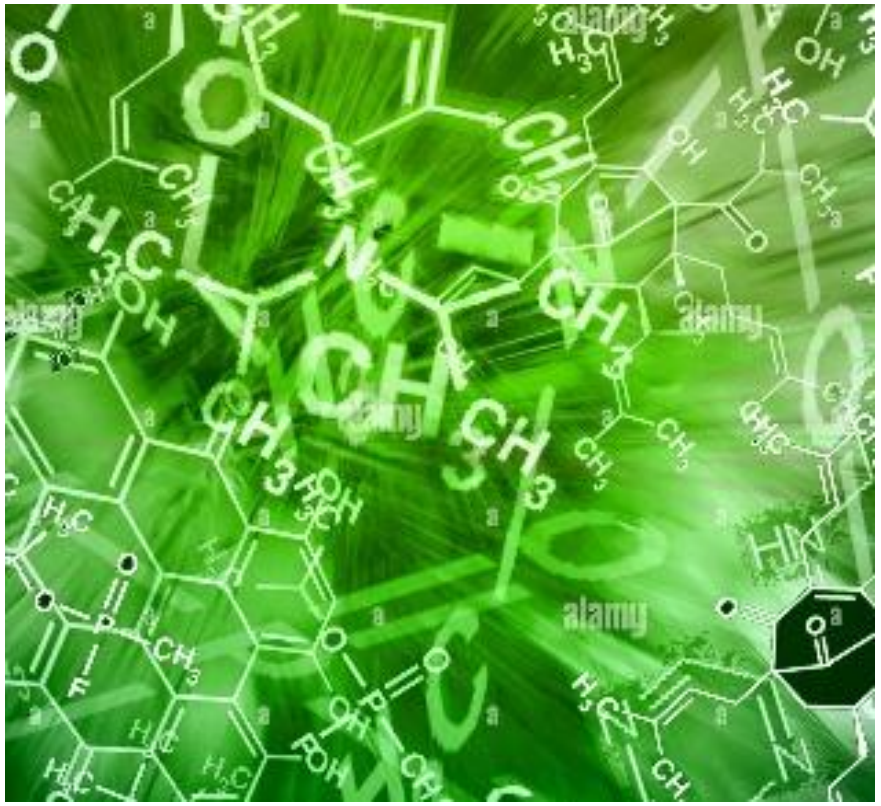
Le monde académique – à la recherche du SAVOIR

barbara hæring

La science et les HE en particulier ont a une triple mission :

- Chercher le savoir avec une motivation intrinsèque – et le transmettre *(recherche fondamentale, formation)* ;
- Contribuer à des solutions concrètes – au profit de la société, de l'économie et de l'environnement *(recherche appliquée, innovation, formation)* ;
- Refléter les évolutions sociétales avec une certaine distance – et aussi avec une approche critique.

C’est en transformant les contradictions inhérentes de ces missions que la science ajoute sa valeur au monde.



Le monde politique – à la recherche de SOLUTIONS

barbara hæring

La tâche de la politique est de trouver des solutions.

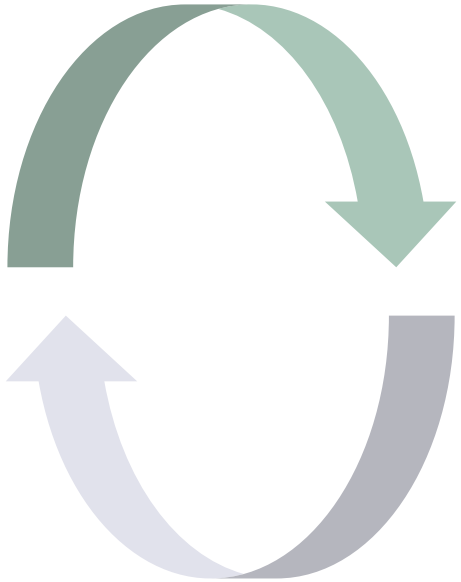
- La politique cherche des solutions pour des défis sociétaux, économiques et environnementaux.
- Ces solutions doivent être acceptables pour des majorités – que ce soit au parlement ou lors d'un référendum.
  Il s'agit donc de l'art du possible.
- En outre, la politiques doit gérer les moyens publics de manière responsable – et rendre des comptes.

Le changement accentué et les crises en permanence poussent la politique à fournir des solutions de plus en plus vite !

Différences majeures : tâches, logique, intérêts et incitations

barbara hæring

Aspects	Science	Politics
Tasks and logic	• Search for **insight** • **Competition** of ideas • **Transfer** of knowledge	• Finding **solutions** • **Competition** of ideologies • Societal optimisation
Reference systems	• Long term • Global	• Short-, mid-, long-term • Local, regional, national
Interests and incentives	• Intrinsic motivation • **Scientific competition** • Academic career • Economic interests	• Intrinsic motivation • **Competitive elections** • Responsibility regarding the electorate
Specific aspects	• Male dominated in many disciplines • Benchmarks reflecting old traditions	• Strongly depending on visibility of individual politicians via media



Lesson learnt 2 : reconnaître les différences, traduire et construire des ponts

barbara hæring

- Les scientifiques et les politiciens et politiciennes sont tous des expert:es – dans leurs domaines respectifs !
- Les acteurs ne se connaissent pas bien. Leur collaboration est souvent marquée par des malentendus. Leur coopération pendant la pandémie de Covid l'a clairement démontré.
- Il s'agit donc de connaître et de reconnaître les exigences systémiques de « l'autre ».

La gouvernance des hautes écoles nécessite des efforts de traduction ainsi que des ponts stables!

Lesson learnt 3 : le niveau stratégique est un intermédiaire important

barbara hæring

Aspects	Science	Intermediary actors: Strategy	Politics
Bodies	• Individual scientists • Scientific community • Universities	• Strategic boards • Funding agencies • Science administrations • Academies	• Political parties • Government • Parliament and parliamentary committees
Interests and tasks	• Scientific progress • Education of you people • Scientific careers • Societal commitments • Economic interests	• Scientific progress • Advocacy for science • Return on investment • Strategic guidance • Delegated responsibilities • Accountability regarding politics	• Scientific progress • Solving societal, economic, environmental challenges • Responsibility regarding taxpayers: Return on invest-ments • Responsibility for the overall education and science landscape • Electoral interests

Au niveau stratégique le dialogue doit être entretenue en permanence.

barbara
hæring

- Mes approches
- Deux mondes très différents
- **Instruments de gouvernance**
- Les éléments d'une bonne gouvernance

La gouvernance : interaction de multiples instruments

barbara hæring

La gouvernance des hautes écoles résulte de l'interaction de divers instruments – ainsi que de traditions politiques et administratives nationales voir cantonales !

- Bases juridiques
- Structures de la gouvernance
- Procédures de la gouvernance
- Stratégie du propriétaire
- **Financement – contrat de prestations**
- Structures, compétences et procédures internes

Bases juridiques et organes décisionnels – au niveau national

barbara hæring

Article 61a CF : « *Dans les limites de leurs compétences respectives, la Confédération et les cantons veillent ensemble à la qualité et à la perméabilité de l'espace suisse de formation. Ils coordonnent leurs efforts et assurent leur coopération par des organes communs et en prenant d'autres mesures.* »

LEHE : coordination, accréditation et financement des hautes écoles par la Confédération.

LERI : financement de la recherche compétitive et de l'innovation par la Confédération.

Contrat UE : accès aux programmes européens (recherche, innovation, éducation).

Loi sur les subventions… ordonnances…

Confédération : financement du domaine des EPF, subvention des HE cantonales (sauf HEP)

Conseil suisse de la recherche: soutien stratégique pour le CF; « *politics for science* »

Conférence universitaire suisse: coordination entre Confédération et cantons, accréditations des HE

swissuniversities : porte parole des HE

FNS : financement de la recherche fondamentale, *financement compétitive*

Innosuisse : financement de l'innovation (HE), *financement compétitive*

Académies suisses : organisations des communautés scientifiques*, «sience for politics»*

Conseil des EPF : gestion stratégique du domaine

Procédures – un perpetuum mobile !

barbara hæring

Swiss University Conference

Swiss Research Council → **Federal Council**

Cantons

Parliament

Stratégies institutionnelles

Message FRI

CHF

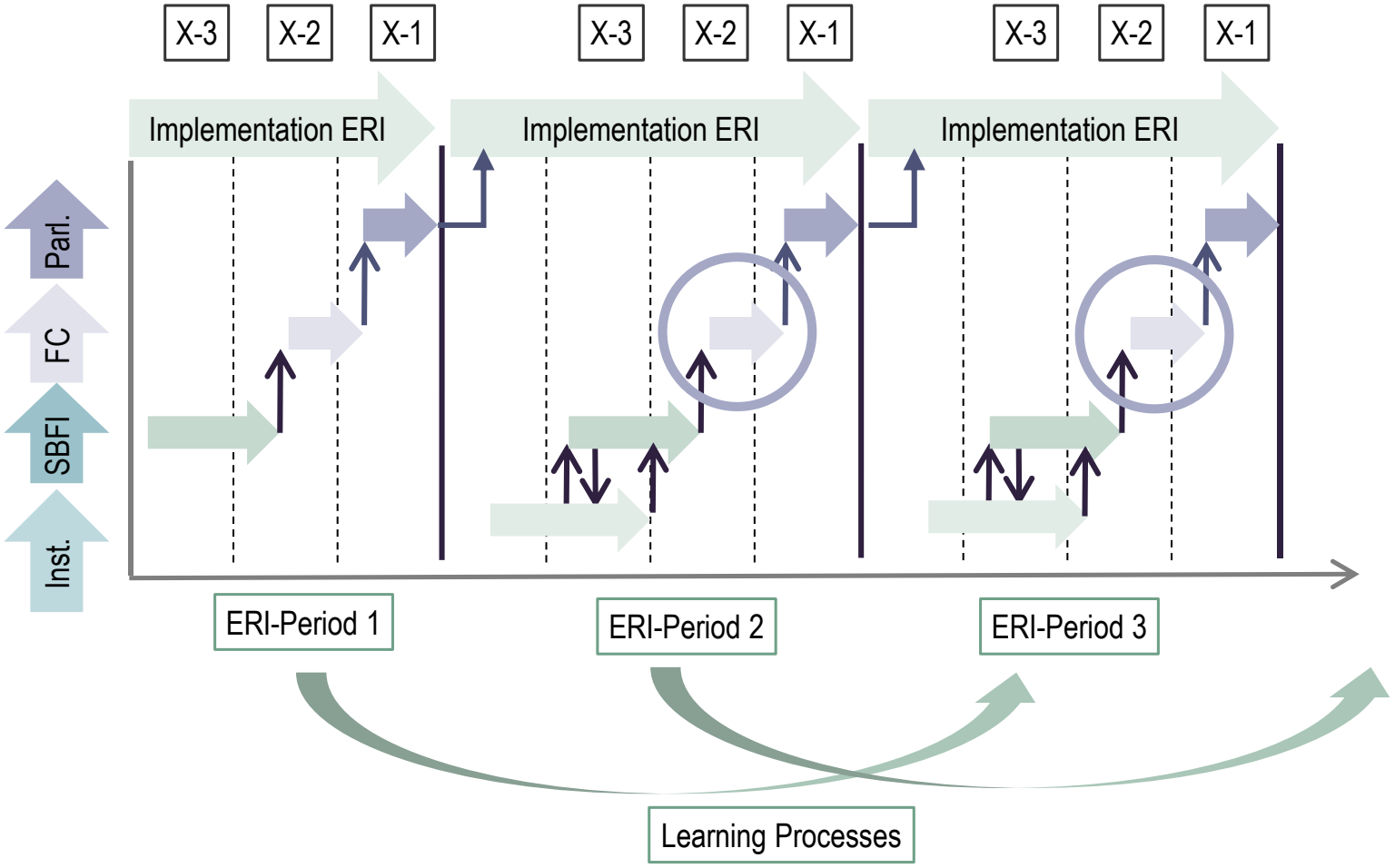
- **Swiss National Science Foundation**
- **Innosuisse**
- **Swiss Academies Arts and Science**
- **ETH-Domain** *(via Board of ETH-D)*
- **Cantonal Universities**
- **Universities of Applied Science**

CHF

Swissuniversities

- ETH-Domain
- Cantonal Universities
- Universities of Applied Science
- Pedagogical Universities

Lesson learnt 4 : la machinerie politique prends du temps !



Niveau national : 3-4 ans

- L'élaboration du message FRI se déroule bottom up.
- La Confédération ajoute des objectifs nationaux ainsi que des limites financières.

Niveau cantonal : 2-3 ans

- Les cantons connaissent des approches ou bottom up ou top down.

Lesson learnt 5 : Help the rabbit !

barbara hæring

- L'ambition d'un paysage universitaire suisse coordonné et financé conjointement, malgré le fédéralisme dans le domaine de l'éducation, conduit à une grande complexité !
- Cette gouvernance devient plus difficile lors qu'il ne s'agit pas de financer de nouvelles priorités, mais de fixer des postériorités.
- Les subventions fédérales, qui se rapportent aux coûts de référence par étudiant:e, entraînent des incitations indésirables et empêchent des réformes structurelles en temps opportun. En outre, la différence entre fonds affectés et fonds libres entraîne des injustices.
- Pourquoi ne pas profiter des restrictions budgétaires pour repenser le financement et la gouvernance des HE en Suisse ?

Bases juridiques et organes décisionnels – au niveau cantonal

barbara hæring

Lois et ordonnances cantonales concernant les HE et les finances cantonales.

Concordats intercantonaux concernant les HES gouvernées par plusieurs cantons.

Stratégies des propriétaires régissant soit uniquement la forme de la coopération, soit également les orientations centrales.

Contrats de prestations avec des objectifs et des enveloppes globales financières.

Canton : Conseil d'état, parlement

Conseils intercantonaux aux niveau des conseils d'états ainsi qu'au niveau des parlements pour les HES/ HEP intercantonales

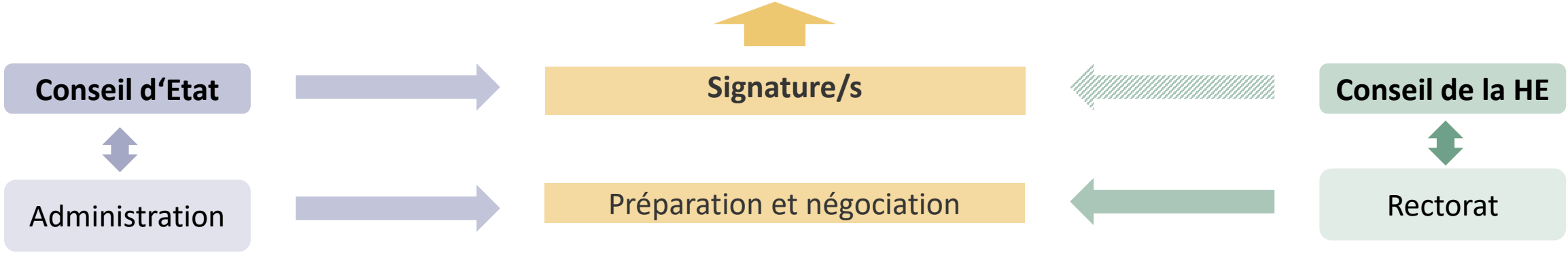
Conseils stratégiques des HE : souvent avec participation / présidence par la politique

Contrat de prestations selon logique du NPM – la clefs magique ?

barbara hæring

Contrat de prestation

- Informations générales concernant l'institution
- Evaluation des prestations et du succès des années passées
- Prévision du nombre d'étudiant:es aux différents niveaux
- Projets stratégiques pour les années à venir : formations, recherche, infrastructures
- Moyens financiers pour les années à venir (4 ans)
- Accord concernant le monitoring et le controlling



Différences majeures entre les contrats de prestation des HE

barbara hæring

HE	Mandat de prestations	Ans	Indicateurs	Moyens	Elaboration	Evaluation
OST	Mandat de prestation concernant toutes les activités de la OST	4	Indicateurs concernant des objectifs stratégique	Enveloppe globale fix	Bottom-up	Rapports annuels et un rapport quadriennal
FHNW UNIBAS	Mandat de prestation global concernant toutes les activités de la FHNW / UNIBAS	4	Le mandat de prestation contient des indicateurs qui peuvent être intéressants et significatifs tant pour les HE que pour les décideurs politiques.	Crédit d'engagement globale avec des tranches annuelles fixées	Les cantons définissent dans leurs stratégies propriétaires uniquement les tâches, responsabilités et compétences et utilisent le mandat de prestation comme instrument de gestion des HE.	Le reporting est directement lié aux indicateurs du mandat de prestation.
FH GR PH GR	Mandat de prestation concernant toutes les activités de la FH GR	4/1	Indicateurs concernant des objectifs particuliers	Demandes budgétaires annuelles	Les HE élaborent leurs stratégies quadriennales. Le canton prépare des conventions de prestations aussi concises que possible, qui sont négociées et conclues avec les conseils universitaires.	Rapports annuels
HES-SO	Convention d'objectifs Mandats de prestations pour les domaines de formation et les 28 hautes écoles de la HES-SO	4 4	Indicateurs qualitatifs ou quantitatifs concernant des objectifs spécifiques	Planification budgétaire pour 4 ans ; demande budgétaires annuelles	Bottom-up	Rapports annuels et un rapport quadriennal
ZHAW	Le plan consolidé de développement et financier est déterminant.		Le PCDF fournit des indicateurs.	Moyens financiers selon plan consolidé de développement et financier du Canton	Top-down	Le PCDF fournit des indicateurs pour lesquels un reporting est effectué.
PH Zug	Crédit cadre Mandat	4/1	Indicateurs qualitatifs	Planification budgétaire pour 4 ans; demandes budgétaires annuelles	Bottom-up	
UNIGE	Mandat limité concernant des objectifs spécifiques négociés par l'UNIGE et le canton	4	Indicateurs concernant des objectifs particuliers	Enveloppe concernant les objectifs spécifiques, fixé pour 4 ans	Bottom-up	Peer review à la fin des 4 ans
Domaine des EPF	Mandat global concernant toutes les activités du Domain des EPF : message FRI et objectifs stratégiques du CF	4	Le CF souhaite formuler les objectifs stratégiques de manière plus concise et les relier directement aux indicateurs.	Crédit d'engagement, budget voté par le parlement chaque année, modifications possibles	Le domaine formule sa stratégie comme contribution au message FRI. Le CF formule des objectifs stratégiques pour le domaine ETH avec des indicateurs confidentiels.	Rapports annuels, Peer review après deux ans

- **Forme :** contrat / mandat
- **Durée :** 4 ans / 1 année (financement)
- **Portée :** objectifs / financement
- **Indicateurs :** prestations / impact
- **Élaboration :** top-down / bottom-up
- **Rôle du conseil** stratégique de la HE
- **Reporting :** rythme et les détails du reporting, monitoring / controlling et des évaluations

Les différences s'expliquent également par des stratégies de propriétaires plus ou moins détaillées. Ces instruments sont donc des récipients communicants.

Lesson learnt 6 : personne ne veut revenir au système de gestion par inputs

barbara hæring

Forces – STRENGTHS

- Sécurité pour les parties prenantes, stabilité financière pour 4 ans
- Autonomie opérationnelle des HE renforcée avec flexibilité au niveau opérationnel
- Transparence concernant les objectifs stratégiques des années à venir
- Effet structurant à l'interne des HE ainsi qu'à l'interface des HE et de la politique

Faiblesses – WEAKNESSES

- Processus d'élaboration des contrats de prestation assez lourds/ complexes et longs
- Les parties prenants ne s'intéresse qu'au chiffres – les discussion stratégiques en souffrent
- Contrôle détaillé annuel malgré contrat/ mandat quadriennal.
- Le contrôle détaillé incite l'appétit de la politique pour encore plus d'information

Opportunités – OPPORTUNITIES

- Développer des indicateurs pertinents soutenant les discussions stratégiques
- Réduire le contrôle et plus de confiance en cours de route
- Utiliser les contrats com instrument de communication interne/ externe

Dangers – THREATS

- Des indicateurs trop détaillés et l'interaction avec les coûts de référence crée une surdétermination
- Coupures budgétaires sans adaptations des objectifs fixés par le contrat de prestation
- Manque de dialogue continue à l'interface HE/ politique

Lesson learnt 7 : n'oublier pas la gouvernance interne !

barbara hæring

La gouvernance interne dépend de plusieurs éléments.

- Les compétences du recteur/ de la rectrice à l'interne et également vis-à-vis de la gouvernance stratégique voir politique varient.
- Le processus de nomination du recteur/ de la rectrices impact sa légitimation interne/ externe.
- La structure et les dicastères d'un rectorat reflètent les priorités du rectorat.
- La professionnalisation des vice-recteurs/ rectrices monte (finances, RH, infrastructures).

La gouvernance impacte le partage du pouvoir ainsi que la culture de collaboration.

Pouvoir du Recteur/ de la Rectrice :
selon les lois et les règlements

Nomination du Recteur/ de la Rectrice :
Top down: *HES/ HEP* <-> bottom up: *universités sauf domaine des EPF*

Professionnalité du Rectorat :
académiques <-> non académiques

Structure du rectorat:
Dicastères divisionnelles <-> selon tâches

barbara
hæring

- Mes approches
- Deux mondes très différents
- Instruments de gouvernance
- **Les éléments d'une bonne gouvernance**

Lesson learnt 8 : éléments d'une bonne gouvernance des HE

barbara hæring

- **Autonomie :** les HE ont les connaissances pour développer leurs stratégies et mener leurs affaires opératifs – dans un cadre défini par la politique.
- **Reduce to the max** avec une stratégie du propriétaire expliquant que les règles du jeu et les orientations à long terme, une stratégie de l'université liée à une planification et à un contrat de prestation pour les années à venir.
- **Checks and balances :** les frictions aux interfaces sont importantes pour la qualité de la gouvernance !
- **Comptes rendus** concernant l'utilisation des fonds publics et privés – pour convaincre les bayeurs de fonds.
- **Confiance et un dialogue** continue entre les organes et les personnes impliquées.

barbara
hæring

Impressum

Barbara Haering
+41 79 446 71 20
hello@barbara-haering.ch
barbara-haering.ch

Universitätsstrasse 9
CH-8006 Zürich

Follow me