
Le Haut collège d'économie : école de commerce, université et *think tank*

ZOOM SUR LES UNIVERSITES RUSSES



Carole Sigman

Octobre 2009

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et économiques, chercheurs et experts à l'échelle internationale.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

Centre Russie/NEI

© Droits exclusivement réservés – Ifri – Paris, 2009

ISBN : 978-2-86592-609-1

IFRI

27 RUE DE LA PROCESSION
75740 PARIS CEDEX 15 – FRANCE

TEL. : 33 (0)1 40 61 60 00

FAX : 33 (0)1 40 61 60 60

E-MAIL : ifri@ifri.org

IFRI-Bruxelles

RUE MARIE-THERESE, 21
1000 BRUXELLES

TEL. : 32(2) 238 51 10

FAX : 32 (2) 238 51 15

E-MAIL : info.eurifri@ifri.org

SITE INTERNET : www.ifri.org

Sommaire

AUTEUR.....	2
LE HAUT COLLEGE D'ECONOMIE DANS LE CHAMP UNIVERSITAIRE RUSSE	3
Genèse	3
Stratégie du gouvernement à l'égard de l'établissement.....	4
Position sur le marché de l'enseignement supérieur.....	7
UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT OFFENSIVE.....	10
Système de recrutement des étudiants (formation initiale)	10
Le personnel enseignant	16
Les mécanismes de compétition internes	18
La recherche et l'expertise	20
La formation pour adultes.....	21
Relations avec les entreprises.....	23
LES RAPPORTS DE POUVOIR A LA LUMIERE DES RELATIONS FINANCIERES.....	24
Relations avec l'Etat.....	24
Structures de décision et rapports de force internes	26
RESULTATS	30
Attractivité de l'établissement	30
Recherche et bibliométrie.....	31
Place dans les classements	32
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	34
ANNEXES.....	36

Auteur



Carole Sigman est chargée de recherche à l'Institut des sciences sociales du politique (ISP, CNRS – Université Paris Ouest-Nanterre La Défense – Ecole Normale Supérieure de Cachan).

Sélection d'articles de l'auteur sur l'enseignement supérieur en Russie

- « Quand autonomie rime avec contrôle : "Nouveau management public" et transformation des services publics en Russie », Actes du colloque international « Le service public en France, Allemagne, Russie », Nanterre, 23-24 novembre 2008, Presses universitaires de Laval, à paraître en 2009.
- « Impact du "Nouveau management public" sur l'enseignement supérieur russe », *Russie.Nei.Visions*, n° 30, avril 2008.
- « La nouvelle Agence fédérale de l'Education en Russie : une innovation institutionnelle dans les rapports du financement et de la gestion de l'enseignement supérieur », p. 247-273, in Annie Vinokur (dir.), *Pouvoirs et financement en éducation. Qui paye décide ?*, Paris, L'Harmattan, coll. « Educations et sociétés », 2007, 322 p.

Pour contacter la direction du projet et l'auteur

e-mail : jean@ifri.org
adresse postale : Ifri, 27, rue de la Procession, 75015, Paris
fax : +33 1 40 61 60 69
e-mail de l'auteur : carole.sigman@u-paris10.fr

Le Haut collège d'économie dans le champ universitaire russe

Genèse

Le Haut collège d'économie (HCE), considéré comme l'un des meilleurs établissements supérieurs de Russie en économie, est de création récente¹. Il a été fondé *ex-nihilo* en 1992 par un groupe d'enseignants d'économie de l'Université d'Etat de Moscou Lomonossov (MGU), avec le soutien d'Egor Gaïdar, alors chef du gouvernement de Russie par intérim, et de Léonide Abalkine, ancien vice-président du Conseil des ministres de l'URSS sous Mikhaïl Gorbatchev. Forts de l'appui du gouvernement russe, les initiateurs du Collège ont obtenu le statut d'établissement public et un financement initial de la Communauté économique européenne.

À l'origine spécialisé en économie, le Haut collège a progressivement ouvert de nouvelles filières en droit, gestion, sociologie, science politique appliquée, administration publique et municipale, psychologie, philosophie, informatique appliquée à l'entreprise et mathématiques. Cet élargissement constant de l'offre lui a permis d'obtenir du ministère de l'Education le statut d'« université », au sommet de la hiérarchie par rapport aux « académies » et « instituts », plus étroitement spécialisés².

Dès sa création, le Haut collège – et c'est sa spécificité dans le paysage universitaire russe – a été un *think tank* du gouvernement, d'abord sous Boris Eltsine, puis sous Vladimir Poutine et Dmitri Medvedev, et l'un des porte-parole du courant « libéral ». Il a joué un rôle de passeur entre la Banque mondiale et les gouvernements successifs. Lors du second mandat de Poutine (2004-2008), les relations entre la Banque mondiale et le gouvernement ayant cessé d'être directes – sans pour autant se distendre totalement –, le Haut collège est devenu l'un de leurs principaux intermédiaires dans le domaine du conseil.

Dès sa création, le Haut collège – c'est sa spécificité dans le paysage universitaire russe – a été un think tank du gouvernement

¹ Cette étude s'appuie essentiellement sur des documents du Haut collège d'économie et des entretiens approfondis auprès de treize responsables de la direction de l'établissement, recueillis en juin et juillet 2009 à Moscou. Je tiens à exprimer toute ma gratitude aux personnes qui ont répondu à mes questions, ainsi qu'à Alla Orekhova, directrice du Centre d'analyse du Haut collège d'économie, et Tatiana Mechkova, directrice du Centre de coopération avec l'OCDE, pour les précieuses informations qu'elles m'ont fournies et l'aide non moins précieuse qu'elles m'ont apportée dans l'organisation de cette enquête.

² Le label « université » est également accordé eu égard aux activités de recherche menées dans l'établissement.

Il intervient essentiellement sur la réforme de l'éducation, la réforme économique et celle de l'Etat. Ses travaux d'expertise sont destinés aux ministères du Développement économique, des Finances, de l'Education et de la Recherche, et du Développement social. Le ministère du Développement économique a joué un rôle majeur dans la conception de la réforme de l'Etat à laquelle le Haut collège a activement participé en facilitant l'importation de nouveaux modes de gestion publique (la « nouvelle gestion publique »³) préconisés par la Banque mondiale, l'OCDE et l'Union européenne, ou en préparant des projets de loi. Membre de plusieurs commissions du gouvernement et de l'Administration présidentielle sur la réforme de l'Etat, le recteur du Collège, Iaroslav Kuzminov, est aujourd'hui particulièrement bien placé pour sentir la façon dont se définissent les enjeux, ainsi que l'état des rapports de force, au sommet du pouvoir.

Le recteur du Collège, Iaroslav Kuzminov, est particulièrement bien placé pour saisir les enjeux et les rapports de force au sommet du pouvoir

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, le Haut collège d'économie a participé à de nombreuses études et projets-pilotes de la Banque mondiale. Il défend l'idée d'une autonomie des établissements : autonomie de gestion, financement public par le biais d'appels d'offres plutôt que financement de base régulier et suffisant, mise en place d'un quasi-marché sur le modèle anglais, etc.

Les liens du Haut collège avec les instances politiques décisionnelles au niveau fédéral se sont resserrés lorsqu'il est passé, en 1994, de la tutelle du ministère de l'Education à celle du ministère de l'Economie, puis en 2008 à celle du gouvernement. Ce changement de tutelle est interprété par les responsables du Haut collège comme une hausse de prestige⁴ qui le met incontestablement en position privilégiée pour obtenir des financements supplémentaires dans le cadre de programmes gérés directement par le gouvernement.

Stratégie du gouvernement à l'égard de l'établissement

Depuis 2005, le gouvernement russe mène une politique active de soutien aux établissements supérieurs d'élite : il réinvestit ainsi, de façon sélective, un secteur qui lui avait largement échappé au cours des années 1990 du fait de la chute impressionnante des dotations publiques⁵. La hiérarchisation des établissements se traduit désormais non plus seulement par l'octroi de labels

³ On pourra notamment se référer à Ch. Hood, « The "New Public Management" in the 1980s : Variation on a Theme », *Accounting, Organization and Society*, vol. 20, n° 2-3, 1995, p. 93-109 ; Ch. Pollitt, G. Bouckaert, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press, 2000 ; ou T. Christensen, P. Laegreid (dir.), *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot, Ashgate, 2001.

⁴ Ce changement s'explique aussi, plus prosaïquement, par un conflit d'intérêts, le recteur du Haut collège étant marié avec Elvira Nabiullina, nommée ministre du Développement économique (alors ministère de tutelle du HCE) en 2007.

⁵ Les dépenses du budget consolidé par étudiant ont alors chuté de près de 70 % en termes réels entre 1990 et 1997 (cf. R. Tretiakova, « L'environnement économique et le financement de l'éducation », in A. Vinokur (dir.), *Les transformations du système éducatif en Russie*, Paris, UNESCO-IIEP, 2001, p. 57-91).

distinctifs (« université », « académie », « institut »), mais par des financements substantiels supplémentaires aux établissements considérés comme prioritaires.

En 2006-2007, le gouvernement a ainsi distribué 30 milliards de roubles (866 millions d'euros) à 57 universités (sur environ un millier d'établissements supérieurs, dont 655 publics), dans le cadre du Projet national pour l'éducation, afin qu'elles développent des « programmes d'enseignement innovants »⁶. Le Haut collège a reçu 556 millions de roubles (auxquels se sont ajoutés 125 millions de fonds propres). La deuxième catégorie de distinction créée dans les années 2000 est celle d'« université fédérale ». Sous ce label, il est question de regrouper plusieurs établissements supérieurs (et parfois secondaires techniques) dans les régions pour resserrer les liens entre universités, recherche

Le Haut collège prétend au statut d'« université nationale de recherche »

et entreprises, et faire émerger des « pôles d'excellence ». Le Haut collège ne fait pas partie de cette catégorie, mais prétend au titre d'« université nationale de recherche », troisième label de distinction apparu en 2008. Il

s'agit d'un programme de grande envergure, piloté par le ministère de l'Education et de la Recherche, pour promouvoir une quinzaine d'établissements destinés à être compétitifs sur la scène internationale⁷. L'appel d'offres, lancé à l'été 2009, devrait permettre aux lauréats de recevoir chacun 1,8 milliard de roubles (environ 41 millions d'euros) sur cinq ans (à moins que la crise ne vienne modifier les données). Le Haut collège semble bien placé pour participer à ce programme.

Outre ces financements exceptionnels, l'Etat soutient la politique de croissance interne du Haut collège depuis sa naissance sous diverses formes. Il contribue tout d'abord à renforcer son infrastructure en lui transférant des bâtiments : entre 2003 et 2008, le Haut collège a vu sa surface totale (salles de cours et foyers) multipliée par 1,5⁸. Le HCE avait évalué le manque à gagner et les frais occasionnés par le manque d'espace (difficultés à développer la formation continue, les salles étant prioritairement réservées à la formation initiale ; nécessité de louer des foyers auprès d'autres établissements pour pouvoir loger les étudiants de province) à environ 4 ou 5 millions de dollars par an⁹. L'octroi de nouveaux bâtiments et terrains dans et près de Moscou est donc un facteur essentiel du développement du Haut collège.

Ensuite, l'Etat alloue au HCE, comme à tout établissement public, des « places budgétaires » (i.e. places gratuites pour les étudiants, qui sont payées par le budget fédéral) dont le nombre a été en constante progression à mesure que l'université ouvrait de nouvelles facultés, alors qu'on observe, dans

⁶ Ministère de l'Education et de la Recherche (MER), *Podderžka innovacionnyh obrazovatel'nyh programm vuzov* [Soutien aux programmes d'enseignement innovants des établissements supérieurs], 6 janvier 2007, [<http://mon.gov.ru/pro/pnpo/vuz/index,print/>]. Cf. T. Jean, « "Projet MISiS", futur modèle de l'enseignement supérieur en Russie ? », à paraître dans *Russie.Nei.Reports*, Ifri en 2009.

⁷ T. Jean, « "Projet MISiS"... », *op. cit.*

⁸ Â.I. Kuz'minov, *Ob itogah deâtel'nosti GU-VŠE v 2004-2009 godah (doklad rektora Â.I. Kuz'minova)* [Résultats de l'activité du Haut collège d'économie – Université d'Etat en 2004-2009 (compte-rendu du recteur Â.I. Kuz'minov)], Moscou, mars 2009, 52 p., p. 32, <www.hse.ru/data/585/486/1240/rector_report_22-03-2009.pdf>.

⁹ HCE, *Koncepciâ razvitiâ Gosudarstvennogo universiteta – Vysšej školy ekonomiki na period do 2010 goda* [Conception du développement de l'Université d'Etat – Haut collège d'économie jusqu'en 2010], Moscou, 42 p., p. 21., 2004, <www.hse.ru/data/386/645/1234/concept.pdf>.

l'ensemble de l'enseignement supérieur, un tassement, tout au moins depuis 2006, des places budgétaires en sciences humaines et sociales (SHS)¹⁰.

Par ailleurs, le développement du cycle d'études supérieures (masters et doctorats) du Haut collège, pour l'instant plus qu'embryonnaire, repose en grande partie sur l'effort public. Jusqu'à présent, l'université a développé, avec un certain succès, les formations en quatre (*bakalavr*¹¹) ou cinq ans (« diplômes de spécialiste ») et réussi à attirer une part croissante d'étudiants payants (i.e. qui ne disposent pas de place budgétaire). Les formations de master sont, elles, restées beaucoup plus modestes, ne représentant, en 2008, que 11,5 % des étudiants temps plein, soit 1455 étudiants. Les doctorants (*aspiranty*) sont encore moins nombreux (650 en 2009¹²), la demande plus faible que l'offre (en 2004, l'établissement a enregistré 144 inscriptions en thèse alors qu'il en prévoyait 224), et la production finale plus artisanale qu'industrielle (11 soutenances en 2005, 46 en 2008). Jusqu'en 2008, les doctorants étaient majoritairement issus d'autres universités (notamment des Universités d'Etat de Moscou, de Saint-Petersbourg, de l'Oural et de Novossibirsk), proportion ramenée aujourd'hui à 40 %¹³. On comprend dès lors que la priorité absolue du Haut collège soit de renforcer son cycle d'études

La priorité absolue du Haut collège est de renforcer les formations de master et l'école doctorale s'il compte devenir une véritable « université de recherche »

supérieures s'il compte devenir une véritable « université de recherche ». Les activités de recherche y sont certes présentes, mais elles sont largement séparées de l'enseignement. En 2009, le Haut collège devrait faire un saut quantitatif en doublant presque ses effectifs de master grâce aux dotations publiques : le ministère de l'Education lui a en effet alloué 1010 places budgétaires¹⁴. Toutefois, l'aide n'est censée être que de courte durée, car à partir de 2010, toutes les nouvelles places de masters devraient être payantes. Quant au doctorat, toutes les places sont gratuites, et le Haut collège prévoit une augmentation annuelle de 10 % de ses effectifs, et ce malgré – ou grâce à – la crise¹⁵.

Enfin, dans le domaine de la recherche, le Haut collège tire ses atouts de ses relations privilégiées avec le ministère du Développement économique, qui constitue l'un de ses principaux clients et qui devait, en 2004, lui transférer certains de ses instituts de recherche (pour l'instant, néanmoins, seul l'Institut de recherche sur les relations économiques extérieures a été intégré à l'université),

¹⁰ Entre 2006 et 2007, le nombre de places budgétaires en SHS (comprenant également les filières de formation des enseignants, d'économie et de management) ont diminué de 5,8 % contre seulement 3,8 % pour l'ensemble des filières, tandis que les effectifs d'étudiants, toutes filières confondues, augmentaient de 0,5 % et restaient stables en SHS (Ministère de l'Education et de la Recherche, *Obrazovanie v Rossii – 2007. Statističeskij bulletin'*, Moscou, – 2007. *Statističeskij bulletin'* [L'éducation en Russie – 2007. Bulletin statistique], Moscou, MGUPI, 2008, 480 p., p. 432-433, <<http://85.142.21.62/obr2007.pdf>>.

¹¹ Le « bakalavr » s'obtient au terme de quatre années d'études, mais équivaut en fait à une licence en France car la durée des études secondaires en Russie est d'une année plus courte qu'en France.

¹² Entretien avec la directrice du Département des doctorats, 23 juin 2009. L'*aspirantura* est préparée en Russie en 3 ans maximum (étudiants temps plein) ou 4 (par correspondance).

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Entretien avec le vice-recteur chargé des admissions, 18 juin 2009.

¹⁵ Entretien avec la directrice du Département des doctorats, 23 juin 2009.

à côté d'institutions créées par le Haut collège lui-même¹⁶. Quant aux commandes de recherche, 90 % émanaient, en 2004, des administrations fédérales et régionales, cette part relative ayant diminué à 56 % en 2008¹⁷.

Position sur le marché de l'enseignement supérieur

Tel que le Haut collège se représente sa situation sur le marché de l'enseignement supérieur en Russie, ses concurrents les plus sérieux sont des établissements d'élite de Moscou, le principal étant la MGU dans toutes les disciplines couvertes par le Haut collège (ce dernier ne peut cependant pas concurrencer la MGU sur tous les fronts car il dispose de beaucoup moins de filières). Les autres concurrents sont :

- en économie, finances et gestion : l'Institut d'Etat des relations internationales de Moscou (MGIMO) rattaché au ministère des Affaires étrangères, l'Académie d'Etat de finances, l'Académie d'Economie près le gouvernement et l'Université d'Etat de gestion,
- en sociologie, science politique, psychologie et journalisme : le MGIMO et l'Université de Russie de l'Amitié entre les peuples,
- en droit : l'Académie d'Etat de droit de Moscou, l'Académie d'économie et l'Académie d'Etat du droit de Moscou¹⁸.

Le Haut collège entretient des rapports complexes avec l'Université d'Etat de Moscou : celle-ci est perçue comme un anti-modèle par les responsables du HCE, et pourtant elle constitue la référence essentielle par rapport à laquelle le Haut collège se définit. Ses pères fondateurs, eux-mêmes issus de la MGU en tant que diplômés et enseignants, en étaient partis pour créer quelque chose qui se voulait radicalement différent. Mais la rupture n'est peut-être pas si radicale dans la mesure où la politique de recrutement des enseignants suivie par le HCE vise à attirer les enseignants les plus connus de la MGU. La politique des prix des places payantes s'établit elle aussi par rapport à celle de la MGU : les droits d'inscription du Haut collège sont en effet légèrement inférieurs à ceux de la MGU¹⁹. Sur le marché universitaire de Moscou, tout porte à croire que c'est la MGU, par sa position hégémonique, qui détermine l'ensemble des prix.

L'Université d'Etat de Moscou est perçue comme un anti-modèle par les responsables du HCE, et pourtant elle constitue la référence essentielle

Politiquement, les deux établissements occupent souvent des positions divergentes. Viktor Sadovničij, recteur de la MGU depuis 1992 et l'un des personnages les plus influents du champ universitaire (outre qu'il préside l'université la plus prestigieuse du pays, il dirige également l'Union des recteurs de Russie dont l'avis compte aux yeux du ministère de l'Education), est loin de

¹⁶ Il existe 27 instituts et centres de recherche au Haut collège, entre autres dans les domaines de la gestion publique et municipale, de l'éducation, de la démographie, de la macroéconomie, de la statistique et de l'économie de la connaissance, du droit comparé et du travail.

¹⁷ Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 34.

¹⁸ HCE, *Koncepciâ razvitiâ...*, 2004, p. 5.

¹⁹ Cf. le classement des établissements d'enseignement supérieur de la capitale par l'agence Reitor, juin 2009, <<http://reitor.ru/ru/observatory/stoimosty/stoim2009/>> et le tableau 2 en annexe.

s'aligner sur la position libérale que soutient le Haut collège dans la réforme de l'enseignement supérieur. Le HCE soutient l'idée d'une transformation massive des établissements publics en « établissements autonomes » (sur lesquels nous reviendrons), ce à quoi s'est opposée l'Union des recteurs de Russie, mais sans pouvoir empêcher l'adoption de la loi sur les établissements autonomes (novembre 2006). De même, ils divergent sur les modalités d'inscription dans l'enseignement supérieur : le Haut collège défend la suppression des concours d'entrée et leur remplacement par un test de fin d'études secondaires (Examen d'Etat unique ou EGE²⁰), tandis que la MGU et l'Union des recteurs s'y opposent. L'EGE a été testé à partir de 2001 puis généralisé en 2009, avec, comme on le verra, des aménagements non négligeables propres à satisfaire la MGU.

La proximité du Haut collège avec le pouvoir politique fédéral lui donne accès à des positions de pouvoir dans le champ universitaire : il a ainsi été désigné par le ministère de l'Education pour diriger les instances d'accréditation des programmes des universités (« associations pédagogiques et méthodiques »

La proximité du Haut collège avec le pouvoir politique fédéral lui donne accès à des positions d'influence dans le champ universitaire russe

ou UMO) dans quatre domaines (économie et théorie économique, management, logistique et information appliquée à

l'entreprise), et a remporté des appels d'offres de ce même ministère pour définir les standards des programmes de diverses disciplines²¹. Grâce à la position de pouvoir dont il jouit dans l'espace universitaire et ses relations étroites avec les instances décisionnelles au niveau central du pouvoir, certains établissements régionaux désireux d'obtenir le statut d'université fédérale, comme l'Université d'Etat de Kazan par exemple, tendent à solliciter ses conseils en stratégie de développement²².

Fort de son prestige et de sa position géographique (Moscou), le Haut collège est d'emblée dans un rapport de forces favorable face aux établissements régionaux. Il a récemment mis en place une formation commune de *bakalavr* (diplôme sanctionnant quatre années d'études) avec l'Université d'Etat de l'Oural (UrGU) à Ekaterinbourg, dont les enseignants, pour être autorisés à y travailler, doivent au préalable subir un examen conçu par le Haut collège. En revanche, ses propres enseignants sont acceptés sans condition. En outre, le HCE se réserve la formation des étudiants les plus avancés (les trois premières années se déroulant à Ekaterinbourg et la dernière à Moscou)²³. De tels accords, stratégiques pour le HCE, permettent d'alimenter son vivier de recrutement pour les masters et doctorats, population qui lui fait encore défaut. Ainsi, tel que se structure le marché de l'enseignement supérieur en Russie, les universités de province pourraient fournir des étudiants de master à celles de Moscou. Un tel écrémage pourrait à terme dévaloriser les formations de master et de doctorat de province hors universités fédérales.

Le Haut collège fait enfin directement concurrence aux établissements de certaines régions avec les trois antennes qu'il a créées dans les années 1990 à Saint-Pétersbourg, Nijni-Novgorod et Perm.

²⁰ Cet examen se rapproche du baccalauréat français, à la différence qu'il consiste essentiellement en des épreuves de type QCM (questions à choix multiples).

²¹ Entretien avec la directrice exécutive de l'Institut du développement de l'éducation, 3 juillet 2009.

²² Entretien avec la directrice du Service des relations avec les autres universités, 26 juin 2009.

²³ *Ibid.*

Afin de mieux s'intégrer au marché international de l'enseignement supérieur, la Russie, qui adhère au processus de Bologne, a introduit un nouveau système de diplômes qui coexiste avec l'ancien : les études supérieures duraient jusqu'alors cinq ans, à l'issue desquels était délivré un « diplôme de spécialiste ». Désormais, le nouveau système comprend deux niveaux de diplômes : le *bakalavr* (4 ans) et le master (2 ans). Le Haut collège a massivement opté pour ce nouveau système (sauf en droit).

Il entretient des relations suivies essentiellement avec des universités européennes. Des programmes délivrant des doubles diplômes existent avec la *London school of economics and political science* (LSE)²⁴, Paris I, Paris X, Paris XII, la Fondation nationale des sciences politiques et l'IEP de Paris, l'Université Erasmus de Rotterdam, l'Université Humboldt de Berlin et l'Institut allemand de recherches en économie (DIW Berlin). Deux ou trois formations proposées par le Haut collège sont certifiées par des universités étrangères²⁵, mécanisme qui lui permet de bénéficier d'une reconnaissance internationale sans pour autant recourir aux onéreux services des organismes internationaux de certification.

Malgré ce réseau étendu de relations, les effectifs d'étudiants étrangers et les programmes d'échange (1 ou 2 étudiants par an) sont encore très modestes. En 2008, 626 étudiants du HCE (sur environ 15 000 au total, soit 4 %) étaient engagés dans une formation délivrant un double diplôme ou étudiaient à l'étranger. Le Haut collège se positionne sur un segment bien précis du marché universitaire international en ciblant prioritairement les étudiants des pays de la CEI et les enfants de la diaspora russe vivant en Occident²⁶. Il ne se place donc pas en situation – ou plutôt n'est pas encore en mesure – de concurrencer les grandes universités occidentales.

Le HCE n'est pas encore en mesure de concurrencer les grandes universités occidentales

Depuis quelques années, cependant, le Haut collège entend changer son positionnement sur le marché international et mettre un terme à sa situation d'« assisté » (en tant que bénéficiaire de projets d'assistance technique et importateur de services éducatifs) pour devenir une université de niveau international et compétitive. Cette réorientation implique d'établir des rapports plus égalitaires avec les universités partenaires en participant davantage au financement de programmes communs, et de les concurrencer plus directement en mettant sur pied des programmes de formation en anglais.

²⁴ La collaboration entre les deux établissements date de 1997 et se réalise dans le cadre d'une subdivision spécifique du Haut collège, l'Institut international d'économie et de finances (MIEF).

²⁵ Entretien avec le vice-recteur adjoint aux relations internationales, 15 juin 2009.

²⁶ Entretien avec la vice-rectrice chargée des succursales, 15 juin 2009.

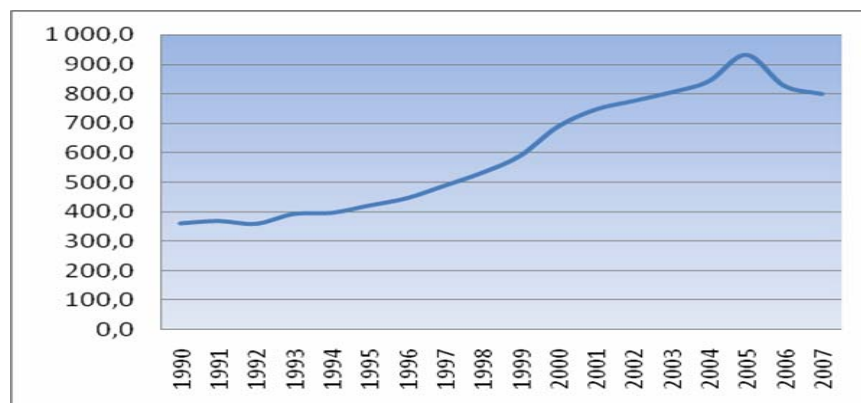
Une stratégie de développement offensive

Parmi les multiples activités liées au secteur universitaire développées par le Haut collège, on s'intéressera ici plus particulièrement aux aspects touchant à la formation (initiale et continue) et à la recherche, en essayant de comprendre la logique de recrutement des étudiants et des enseignants-chercheurs, la stratégie de développement international et les relations avec les entreprises.

Systeme de recrutement des étudiants (formation initiale)

Avant d'analyser les modalités et la logique du recrutement des étudiants du Haut collège, il convient de faire quelques remarques préliminaires sur l'évolution de la démographie universitaire. Dans les années 1990, l'arrivée d'une génération pleine dans l'enseignement supérieur (cf. graphique 1 ci-dessous) a favorisé la création de nombreux établissements, aussi bien publics que privés²⁷, et de leurs nombreuses succursales.

Graphique 1 : Admissions en première année de l'enseignement supérieur en Russie, étudiants temps plein (en milliers)

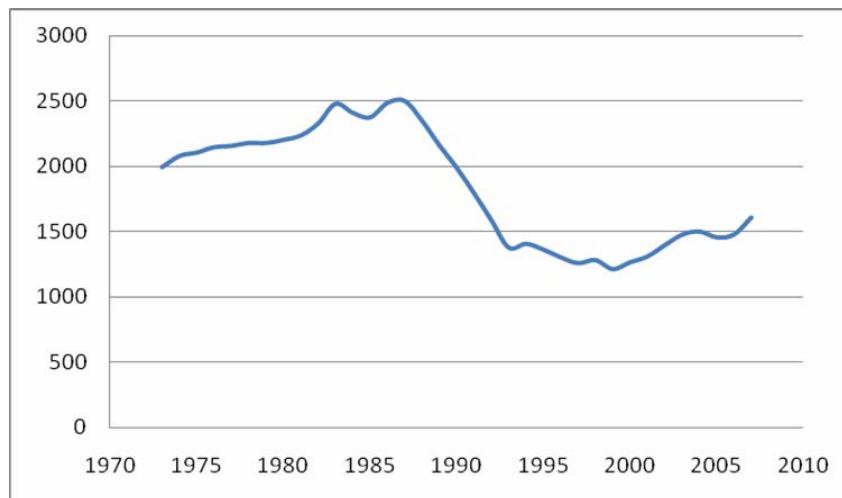


Source : Ministère de l'Education et de la Recherche, *Obrazovanie v Rossii – 2007. Statističeskij bülleten'*, Moscou, 2008, p. 405.

²⁷ Entre 1990 et 1999, les établissements supérieurs les plus nombreux à avoir été créés (349) sont des établissements non publics qui ne pouvaient, par leur statut, avoir accès aux dotations budgétaires. Sont également apparus 76 nouveaux établissements publics (Ministère de l'Education et de la Recherche, 2008, *Obrazovanie v Rossii...*, p. 405). Sur la décennie 1990, on pourra se reporter à A. Vinokur (dir.), *Les transformations du système éducatif en Russie*, Paris, UNESCO-IIEP, 2001, 225 p. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001248/124842f.pdf>>.

Néanmoins, depuis 2006, les effectifs de l'enseignement supérieur russe sont entrés dans une phase de creux démographique, qui va durer jusqu'en 2016. En effet, la natalité n'a cessé de diminuer de 1988 à 2000 (cf. graphique 2) et, selon les prévisions du Haut collège, les effectifs des entrants en 2010 vont se réduire du tiers par rapport à 2004²⁸, ce qui va intensifier la concurrence entre les établissements. Ce phénomène, conjugué à la crise économique actuelle, peut avoir des effets structurels importants sur l'enseignement supérieur (diminution du nombre d'établissements et de leurs succursales, tâche à laquelle s'attelle le ministère de l'Education, pour l'instant sans grand résultat). Comme on le verra, le Haut collège, comme tous les établissements, oriente ses efforts vers la formation des adultes.

Graphique 2 : Nombre de naissances vivantes (en milliers)



Source : Service des statistiques d'Etat <www.gks.ru/>.

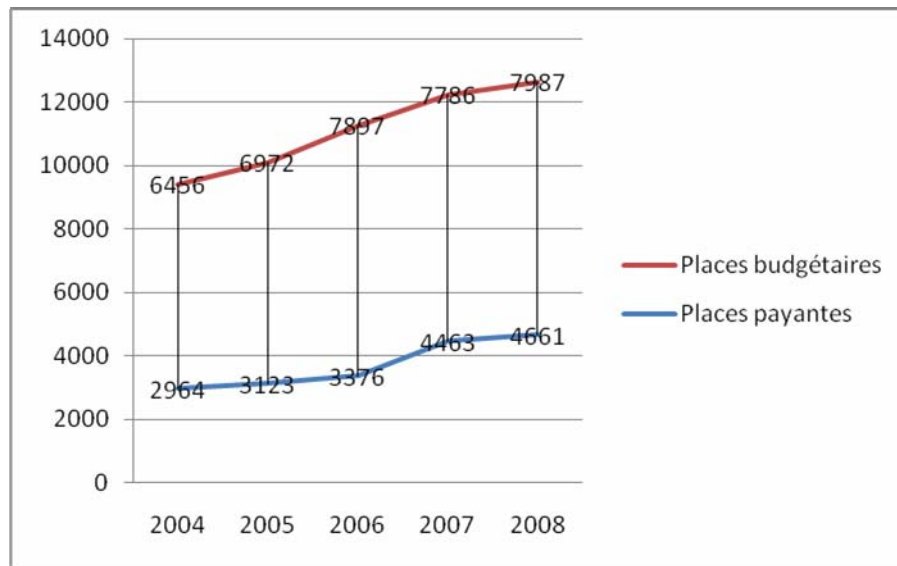
Le HCE est un établissement important en termes d'effectifs étudiants en formation initiale : il comptait, en 2008, plus de 15 000 étudiants (succursales comprises), dont 12 648 à temps plein et 2 475 en formation par correspondance ou en cours du soir (cf. graphique 3).

Comme la plupart des établissements de sciences sociales, il attire un nombre élevé d'étudiants payants, dont la proportion est en augmentation par rapport au contingent des « places budgétaires » (gratuites) : en 2004, 30 % des effectifs des étudiants temps plein payaient leurs études, en 2008, leur part est passée à 40 %, générant 43 % du budget de la formation initiale. Si les places budgétaires demeurent plus nombreuses, elles rapportent à l'établissement relativement moins qu'une place payante²⁹, mais elles ont une valeur inestimable parce qu'elles sont un élément essentiel du prestige de l'université. En effet, ces places sont attribuées aux étudiants les plus brillants. Aussi, plus un établissement élitaire a de places budgétaires et attire de très bons élèves, plus il peut espérer recruter d'étudiants payants et se permettre d'augmenter plus facilement les droits d'inscription.

²⁸ HCE, *Koncepciâ razvitiâ...*, 2004, p. 15.

²⁹ La dotation pour une place budgétaire s'élevait à 101 500 roubles en 2008 (cf. <www.hse.ru/figures/3257253.html>).

Graphique 3 : Structure des effectifs d'étudiants temps plein du Haut collège (Moscou et succursales)



Source : Kuz'minov, 2009, *Ob itogah...*, p. 20.

Le quota de places budgétaires est alloué par le ministère de l'Education à tous les établissements supérieurs publics, qu'ils soient placés ou non sous sa tutelle administrative. Il n'existe plus de planification centralisée comme au temps de l'URSS : les places sont accordées en fonction des effectifs de l'année précédente. Toutefois, le gouvernement actuel souhaite favoriser les études techniques au détriment des études en sciences humaines et sociales (SHS) : en 2006-2007, un peu moins de la moitié des places d'étudiants à temps plein dans les SHS (45-47 %) étaient gratuites ; en économie et gestion (domaines de spécialité du Haut collège), il n'y en avait que 33-35 %³⁰. Les filières techniques comme l'aviation et l'aérospatiale ou la métallurgie et la construction de machines ont des taux de places budgétaires bien plus importants et en légère augmentation depuis 2006 : l'aviation se situe autour de 85 %, la métallurgie et la construction de machines de 70 %. Mais la taille des effectifs est très différente entre ces deux types de formation : on comptait en Russie, en 2007, environ 166 000 étudiants d'économie et de gestion pour seulement 5600 dans l'aviation et 23 600 dans la métallurgie-construction de machines³¹. Selon le vice-recteur du HCE chargé des admissions, une telle répartition des places gratuites a peu de chances d'exercer une influence notable sur l'orientation des étudiants tant que le gouvernement ne mènera pas une vraie politique des salaires, car les lycéens continuent tout autant de s'inscrire en économie ou en droit (les moins fortunés choisissant des formations par correspondance ou en cours du soir), où les salaires sont plus élevés que dans les métiers d'ingénieur³². En dépit de la baisse du nombre de places gratuites offertes en SHS, on observe effectivement une augmentation des inscriptions entre 2006 et 2007³³.

Le nombre de places payantes est décidé par l'établissement dans la limite du nombre maximal de places qui lui est imparti par les autorités éducatives fédérales et eu égard au nombre de places budgétaires que lui

³⁰ Ministère de l'Education, *Obrazovanie v Rossii – 2007...*, 2008, p. 432-433.

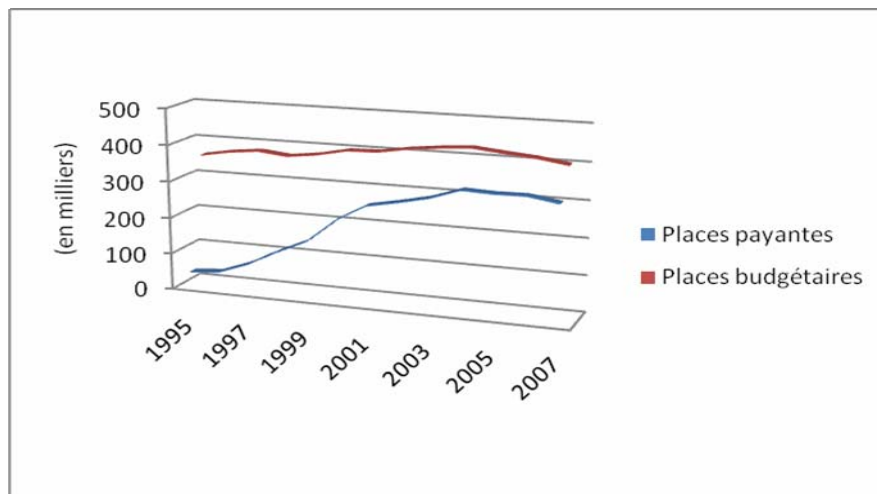
³¹ *Ibid.*, p. 432-433.

³² Entretien avec le vice-recteur chargé des admissions, 18 juin 2009.

³³ Ministère de l'Education, *Obrazovanie v Rossii – 2007...*, 2008, p. 432-433.

accorde le ministère de l'Education. Dans les années 1990, le quota de places payantes a été limité légalement à 25 % dans les filières les plus demandées (économie, gestion, droit, administration publique et municipale), mais cette limitation a été levée : les établissements, devant faire face au sous-financement public, n'avaient jamais respecté ce quota, et le ministère de l'Education a toujours préféré fermer les yeux sur ces manquements à la règle ; l'augmentation des places payantes l'arrangeait puisqu'il était dans l'impossibilité de subvenir aux besoins des établissements publics. Dans les années 2000, la hausse des recettes de l'Etat grâce à la rente des matières premières a permis d'accroître notablement le financement public de l'éducation, mais n'a pas enrayeré ou ralenti la progression des places payantes dans l'enseignement supérieur, bien au contraire. Pour la formation d'étudiants temps plein, les places gratuites demeurent majoritaires, mais la part des places payantes augmente rapidement : après avoir été nulle en 1990, elle a atteint 23,5 % des effectifs totaux en 2000 et 38,8 % en 2007. La gratuité recule donc à grands pas : si l'on considère les seules admissions en première année, en 1995, 11,2 % des entrants payaient leurs études ; leur part est montée à 36,3 % en 2000 et à 44,3 % en 2007 (cf. graphique 4).

Graphique 4 : Effectifs d'étudiants temps plein admis en première année en Russie



Source : Ministère de l'Education, 2008, *Obrazovanie v Rossii – 2007...*, p. 406.

Le Haut collège se situe dans la moyenne nationale pour les places payantes (37 % en 2008), mais si on le compare avec l'ensemble des établissements de SHS (où 45 % des places sont payantes), il en compte proportionnellement moins. Ses places budgétaires ont doublé de 2000 à 2008, ce qui corrobore l'hypothèse formulée plus haut selon laquelle sa croissance est soutenue financièrement par l'Etat. Mais on remarque qu'au cours de la même période, le nombre de places payantes au HCE pour les diplômés de *bakalavr* et de spécialiste a, lui, plus que triplé. La croissance du nombre de places budgétaires est donc bien un signe fort qui permet d'attirer les étudiants payants.

Modalités de sélection

Depuis la période soviétique, le système d'enseignement supérieur est fondé sur le principe d'un concours d'entrée à l'Université. Ce système a perduré jusqu'en 2009, où a été généralisé l'Examen d'Etat unique (EGE) en fin d'études secondaires, assorti de l'interdiction d'organiser des concours d'entrée. Pour comprendre comment le nouveau système est mis en place et est allégrement

contourné – y compris par des établissements comme le Haut collège qui soutiennent l'idée d'un accès à l'enseignement supérieur sans concours –, il est nécessaire de revenir à l'ancien système, qui perdure en partie sous de nouvelles formes.

Jusqu'en 2009, pour être admis à l'Université, il fallait soit réussir un concours d'entrée, soit être placé parmi les premiers aux olympiades (épreuve nationale comportant des étapes intermédiaires au niveau du lycée, de la ville, de la région, puis du pays), soit avoir reçu une médaille du lycée pour ses excellents résultats. Les lycéens relevant des deux dernières catégories étaient admis sans passer de concours (avec parfois, pour les médaillés, une épreuve allégée) et recevaient des places budgétaires. Au Haut collège, par exemple, les candidats recrutés grâce aux olympiades et les médaillés ont représenté un peu plus du tiers des admis aux places budgétaires en 2004 et près de la moitié (46 %) en 2007.

Les nouveaux entrants au Haut collège qui n'ont pas passé d'olympiades ou reçu de médailles ont, pour la plupart, suivi une préparation au concours organisée directement par l'établissement : cette préparation est dispensée au sein de sa faculté de formation pré-universitaire, dans des lycées qui lui sont rattachés (une centaine à Moscou et dans sa région), dans des formations organisées dans quatorze autres régions ou encore par internet. Ce fut le cas de 73 % des admis à une place budgétaire en 2003. En suivant de telles formations, les lycéens accroissent donc leurs chances d'avoir une place gratuite. Le paradoxe est que ces formations pré-universitaires sont *payantes* et peuvent parfois coûter fort cher. Ainsi le programme du Haut collège pour un élève de terminale, qui peut contenir de 256 à 512 heures, coûte entre 1500 et 3500 euros environ.

La préparation aux concours dure souvent deux ans ou trois ans. C'est donc souvent dès la classe de 9^{ème} ou de 10^{ème} (soit l'équivalent de la troisième et de la seconde en France) que les lycéens doivent décider dans quelle université entrer, ou tout au moins choisir une formation pré-universitaire qui leur ouvrira le maximum de possibilités, ce qui est le cas des formations assurées par les universités élitaires, dont le HCE fait partie en économie. Autrement dit, le processus de sélection commence bien en amont de la première année.

Depuis 2009, l'EGE remplace le concours d'entrée et les lycéens ont le droit de poser leur candidature dans autant de formations et d'universités qu'ils le souhaitent (précédemment, ils ne pouvaient demander leur admission que dans une seule université). Par ailleurs, les médaillés ne jouissent désormais plus de passe-droit : ils doivent obtenir des résultats suffisants à l'EGE pour être admis à l'Université.

Il existe toutefois plusieurs exceptions à la règle. Cette année, 24 établissements (dont le Haut collège et l'Université d'Etat de Moscou) ont eu le droit d'organiser un concours d'entrée dans certaines de leurs facultés (celles où, en 2008, le nombre de candidats par place ayant eu des résultats élevés dans la matière requise était supérieur à deux). Le Haut collège n'a cependant utilisé son privilège que dans les facultés de mathématiques et de journalisme, craignant, dans les autres disciplines, d'être pris de vitesse par les autres établissements qui pouvaient recruter plus tôt leurs étudiants³⁴. La deuxième exception concerne les 1 500 primés des olympiades de Russie, qui, sans même

³⁴ Entretien avec le vice-recteur chargé des admissions, 18 juin 2009.

présenter leurs résultats à l'EGE, peuvent s'inscrire dans l'établissement de leur choix, ce dernier n'ayant pas le droit de les refuser. En moyenne, environ 120 de ces lauréats s'inscrivent au Haut collège, en général en économie. Enfin – troisième exception –, une nouvelle forme de sélection est apparue, remplaçant le concours d'entrée : les établissements les plus cotés, munis d'une autorisation du ministère de l'Education, ont en effet organisé leurs propres olympiades, appelées « olympiades des lycéens ». C'est l'Union des recteurs de Russie (opposée, rappelons-le, à l'EGE) qui a été chargée de réguler ces olympiades. Trois cent demandes lui ont été présentées dont 120 ont reçu son approbation. Les olympiades des lycéens sont divisées en trois niveaux de difficulté. Les établissements organisateurs en assument eux-mêmes les coûts, estimés, pour le Haut collège, à 10 millions de roubles. À l'échelle nationale, ces olympiades produisent 20 000 primés. Le Conseil scientifique du Haut collège a décidé d'en accepter 550 cette année, soit l'équivalent de la moitié de ses places budgétaires (1 110 à Moscou). Toutefois ces olympiades posent deux problèmes aux établissements participants. Tout d'abord, ils ne peuvent prévoir combien de vainqueurs de leur propre olympiade vont s'inscrire chez eux puisque les lauréats d'un niveau de difficulté donné peuvent demander leur admission dans n'importe quel établissement ayant organisé une olympiade de même niveau. Ensuite, il leur est impossible de contrôler la qualité et l'intégrité des olympiades des autres établissements, or ils sont obligés d'accepter les lauréats sans leur faire passer de tests.

Origines sociales et géographiques des étudiants

En l'absence de données sur les origines sociales des étudiants du HCE, il est difficile de savoir si ceux qui bénéficient de places budgétaires sont plutôt issus des catégories ayant un fort capital culturel ou économique. En tout état de cause, ces places ne sont pas attribuées en fonction de critères sociaux (à l'exception d'un pourcentage réservé aux orphelins) et, comme on l'a vu, mieux vaut avoir suivi une préparation pré-universitaire payante pour obtenir une place gratuite. Cette logique de sélection par les résultats et par l'argent tend à réduire les possibilités de mobilité sociale ascendante que les études supérieures offraient à l'époque soviétique. Toutefois, la question se pose peut-être différemment dans les établissements techniques où l'écrasante majorité des places est financée par l'Etat et où la préparation pré-universitaire est moins onéreuse : le recrutement y a plus de chances d'être varié socialement.

Une logique de sélection par les résultats et par l'argent tend à réduire les possibilités de mobilité sociale ascendante

Etant donné la baisse démographique de la population étudiante, les étudiants de province représentent l'un des principaux viviers de recrutement du Haut collège.

Ses trois succursales représentent 30 % des effectifs d'étudiants temps plein de l'établissement. Les sortants reçoivent le même diplôme que les étudiants moscovites, sans mention de l'antenne où ils ont fait leurs études³⁵. Notons que la maison mère de Moscou accorde aux succursales proportionnellement plus de places budgétaires par rapport aux places payantes qu'elle n'en a elle-même : 72 % des étudiants temps plein inscrits en *bakalavr* ne paient pas de droits d'inscription, contre 56 % à Moscou.

³⁵ Entretien avec la vice-rectrice chargée des succursales, 15 juin 2009.

Les étudiants de province sont aussi de plus en plus nombreux chaque année à s'inscrire au Haut collège à Moscou. En 2004, ils représentaient 43 % des étudiants de première année et 49 % en 2008.

La politique des prix

Les droits d'inscription sont fixés par les établissements avec l'accord de leur tutelle. La stratégie du Haut collège consiste à instaurer des droits élevés par rapport aux concurrents (mais, on l'a vu, légèrement moins que ceux de la MGU) (cf. tableau 2 en annexe), car la cherté est considérée par la direction comme un élément de prestige et de marketing. Une formation à la faculté d'économie coûte, en 2009-2010, 268 000 roubles par an pendant quatre ans : le coût total des études revient donc à 33 mois du salaire moyen à Moscou³⁶, ou encore à 36 mois du salaire d'un diplômé du Haut collège en début de carrière.

Le coût total des études en économie revient à 33 mois du salaire moyen à Moscou

Les antennes de Perm et de Nijni-Novgorod suivent le même schéma : le coût des études y est 1,5 à 2 fois plus élevé que chez les principaux concurrents de leur région (mais deux fois moins que dans la maison mère de Moscou). Celle de Saint-Pétersbourg se situe, elle, dans le segment moyen de prix, et en économie et finances, elle pratique des droits d'inscription deux fois moins élevés que ceux de l'Université d'Etat de Saint-Pétersbourg.

Le personnel enseignant

Les enseignants censés donner une image et du crédit à l'établissement sont, pour une large part, extérieurs au Haut collège : ils viennent de la MGU, d'instituts réputés tels que l'Institut d'économie mondiale et de relations internationales (MEMO) ou du monde économique et politique³⁷. En ce sens, si on la compare avec la France, cette situation ressemble davantage à celle de l'IEP de Paris qu'à celle d'une université. La maison mère de Moscou compte 1 264 enseignants et 366 chercheurs, dont respectivement 60 % et 70 % travaillent à temps complet³⁸. Ce ne sont majoritairement pas des chargés de cours ou des doctorants commençant leur apprentissage du métier qui composent le personnel enseignant à temps partiel ou non permanent (vacataires), mais des professeurs et des *docent* (les deux niveaux les plus élevés de la hiérarchie des établissements supérieurs russes³⁹). Ainsi, sur les 412 professeurs de Moscou, 47 % sont des vacataires ou des salariés à temps partiel.

³⁶ En mars 2009, le salaire moyen était de 32 502 roubles à Moscou et de 18 130 roubles en Russie (cf. Service des statistiques de Russie, [www.gks.ru/gjs/tables %5Curov-7.htm](http://www.gks.ru/gjs/tables/%5Curov-7.htm)).

³⁷ Pour ne citer que quelques-unes de ces personnalités : Pëtr Aven, président d'Alfa-bank et ancien ministre des Relations économiques extérieures dans le gouvernement Gaïdar en 1991-1992, Egor Gaïdar lui-même, Aleksej Kudrin, actuel ministre des Finances, Ljudmila Telen', rédactrice en chef du site de *Radio Liberté* et ancienne journaliste aux *Nouvelles de Moscou*, Gennadij Margolit, directeur général adjoint du Marché des changes interbancaire de Moscou (MICEX) ou encore Garri Minkh, représentant du Président de la Fédération de Russie à la Douma d'Etat (chambre basse du Parlement).

³⁸ Le personnel administratif et technique comptabilise 1818 personnes.

³⁹ Les autres catégories sont celles d'« enseignant confirmé » (*staršij prepodavatel'*), d'« enseignant » et d'« assistant ».

Le même schéma, mais accentué, se retrouve dans les succursales (cf. tableau 3 en annexe). Elles fonctionnent sans faire appel aux enseignants moscovites. Le noyau dur des trois établissements a été constitué à l'origine non pas par des enseignants d'économie, jugés par la direction du HCE trop attachés à l'économie politique empreinte d'idéologie marxiste-léniniste, mais par des enseignants d'écoles d'ingénieur, mathématiciens pour la plupart, qui ont été formés à l'économie (ou plus exactement à l'économétrie) par leurs collègues de Moscou et envoyés en formation à l'étranger⁴⁰.

La politique du Haut collège vise à recruter des jeunes. C'est le cas des professeurs, qui sont par ailleurs près de trois fois plus nombreux que dans l'enseignement supérieur russe en général : ils représentent 28,5 % des enseignants (non vacataires) du HCE, alors qu'ils ne constituent que 10 % des enseignants du supérieur en Russie. À l'échelle nationale, 57,4 % des professeurs ont 60 ans et plus, tandis que seuls 15,5 % des professeurs du HCE appartiennent à cette classe d'âge. Parmi les *docent*, les moins de 39 ans ont tendance à être plus nombreux au Haut collège que dans l'enseignement supérieur russe (ils représentent en effet plus de 34 % des *docent* au HCE et seulement 25 % en Russie)⁴¹.

Les enseignants du HCE sont recrutés sur concours organisés par les facultés. Les jurys de sélection, composés de membres des facultés, rendent un avis au recteur du Haut collège, seul habilité à prendre la décision finale.

Ni les enseignants-chercheurs, ni le personnel administratif des universités publiques en Russie ne sont des fonctionnaires de l'Etat, bien que ces institutions relèvent de la sphère budgétaire (ensemble des administrations et établissements publics financés par l'Etat). Les enseignants et chercheurs ont des contrats à durée déterminée (tandis que les administratifs ont généralement des contrats à durée indéterminée). Au Haut collège, ces durées sont de un, trois ou cinq ans. La direction de l'établissement est donc en mesure d'exercer régulièrement et légalement une pression sur les enseignants et chercheurs en cas de non-atteinte des objectifs de publication ou d'insatisfaction des étudiants. La direction du Haut collège cherche en effet à augmenter les performances bibliométriques de ses enseignants, qui dans l'ensemble sont, à son goût, insuffisamment impliqués dans la recherche (cf. *infra*). Quant aux enquêtes de satisfaction remplies par les étudiants à la fin de chaque semestre⁴², elles permettent de constituer un *rating* des enseignants : s'ils obtiennent une note inférieure à 3 sur 5, leur prochain contrat peut être réduit à une durée d'un an, puis cesser d'être reconduit s'ils n'améliorent pas leur score dans le classement⁴³.

La politique salariale du Haut collège vise deux objectifs : maintenir un noyau stable d'enseignants en leur procurant des revenus suffisants pour qu'ils n'aient pas à cumuler plusieurs emplois (comme c'était souvent le cas dans les années 1990 dans l'ensemble du système éducatif russe) et les inciter à faire de la recherche. D'où l'établissement d'un salaire minimum et d'une rémunération au mérite. Ce système correspond tout à fait à la nouvelle doctrine de l'Etat

⁴⁰ Entretien avec la vice-rectrice chargée des succursales, 15 juin 2009.

⁴¹ Ministère de l'Education, *Obrazovanie v Rossii – 2007...*, 2008, p. 456-457.

⁴² Elles comportent des questions portant sur la clarté et le caractère structuré du cours de l'enseignant, son contact avec l'auditoire et la possibilité de s'entretenir avec lui en dehors des cours.

⁴³ Entretien avec la directrice du Développement académique, 23 juin 2009.

fédéral qui, depuis le 1^{er} décembre 2008, a supprimé les grilles de salaires de la sphère budgétaire définies de façon *centralisée*, pour instaurer un salaire minimal en fonction du niveau de qualification (4330 roubles au minimum), le paiement de « compensations » et une rémunération variable dite de « stimulation » dont les règles de calcul sont fixées *par l'établissement* en accord avec les syndicats. Les chefs d'établissement bénéficient donc désormais d'une plus grande marge de manœuvre dans leur politique salariale.

Au Haut collège (Moscou) en 2009, le salaire minimal des enseignants, couvert par les dotations budgétaires, est de 11 200 roubles⁴⁴. Si l'on ajoute les « compensations », le salaire minimum garanti s'élève à 20 000 roubles pour les simples enseignants, à 28 000 roubles pour les *docent* et à 37 000 roubles pour les professeurs⁴⁵. Enfin, les salaires moyens en 2008 (comprenant la rémunération au mérite) ont atteint 27 100 roubles pour un simple enseignant (salaire inférieur au salaire moyen à Moscou), 47 500 roubles pour un *docent*, 71 900 pour un chercheur et 114 700 roubles pour un professeur⁴⁶. Les professeurs gagnent donc en moyenne quatre fois plus qu'un simple enseignant⁴⁷.

La part variable de la rémunération dépend à la fois des activités individuelles de l'enseignant (recherche, publications⁴⁸) et de la faculté à laquelle il appartient car, comme on le verra, 40 % de la masse salariale des enseignants est payée par les facultés⁴⁹. Ainsi, plus sa faculté est riche (i.e. plus elle attire d'étudiants payants), plus un enseignant a de chances de percevoir un salaire élevé.

Le Haut collège a l'intention de recruter à temps plein des enseignants étrangers, pour l'instant très peu nombreux (un professeur à temps plein, quelques professeurs invités). L'objectif est d'en recruter 3 à 5 par an sur une longue durée en leur proposant des salaires équivalant au niveau moyen de rémunération dans le supérieur aux Etats-Unis⁵⁰.

Les mécanismes de compétition internes

Le HCE a instauré diverses mesures d'incitation monétaire visant à inculquer aussi bien aux enseignants-chercheurs qu'aux étudiants les vertus de la compétition. Comme l'explique une vice-rectrice, il s'agit de préparer les étudiants à être de « bons économistes »⁵¹.

⁴⁴ Entretien avec la directrice financière, 18 juin 2009.

⁴⁵ Kuz'minov, *Ob itogah...*, annexe n° 1, 2009, p. 51, <www.hse.ru/data/515/486/1240/rector_report_22-03-2009_annex1.pdf>

⁴⁶ <www.hse.ru/figures/7213028.html>.

⁴⁷ On peut aisément imaginer que l'écart entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut soit bien supérieur, mais cette donnée ne nous a pas été fournie par le Haut collège.

⁴⁸ Les enseignants peuvent ainsi percevoir 15 000 roubles supplémentaires par mois pendant deux ans s'ils publient trois ou quatre articles par an dans une revue russe ou deux articles par an dans une revue étrangère (entretien avec la directrice du Développement académique, 23 juin 2009).

⁴⁹ Entretien avec la directrice financière, 18 juin 2009. Les facultés sont l'équivalent des UFR (unités de formation et de recherche) en France.

⁵⁰ Entretien avec la directrice du Développement académique, 23 juin 2009.

⁵¹ Entretien avec la vice-rectrice chargée des succursales, 15 juin 2009.

Les enseignants-chercheurs sont en compétition pour obtenir un financement pour leurs recherches. Un « fonds de recherche », créé en 2004, décerne des bourses individuelles d'un montant moyen de 6 000 dollars par an⁵². Le montant total alloué aux bénéficiaires a été multiplié par sept entre 2003 et 2008 pour atteindre 17,8 millions de roubles. Au total, 265 bourses ont été distribuées⁵³, soit, si l'on admet que les lauréats n'ont reçu qu'une bourse chacun, l'équivalent de 15 % des effectifs d'enseignants et de chercheurs du Collège (antennes régionales comprises). La direction se plaint de la faible attractivité de ce fonds puisqu'en 2008, seuls 13,5 % des enseignants et chercheurs avaient déposé des projets, jugés, de surcroît, dans l'ensemble de piètre qualité. La « politique de la carotte » ne semble donc pas fonctionner comme prévu.

*Les enseignants-chercheurs
sont en compétition pour
obtenir un financement pour
leurs recherches*

Il existe également un système de rétribution visant à attirer les meilleurs étudiants dans l'enseignement et à conserver les enseignants les plus prometteurs promis à devenir directeurs de département ou professeurs. Ceux qui sont ainsi distingués (il y en a actuellement 85) reçoivent un complément de salaire de 15 000 roubles par mois pendant deux ans sans qu'ils soient soumis à une obligation de publication puisqu'ils sont récompensés pour leurs efforts passés et doivent se préparer à monter en grade⁵⁴. Enfin, les enseignants ayant un doctorat reconnu internationalement reçoivent un complément de 60 000 à 90 000 roubles par mois pendant deux ans pour les inciter à faire des recherches à un niveau international. Malgré tous ces efforts, la direction du Haut collège ne peut que constater que les salaires proposés – même si elle les considère plus compétitifs que ceux offerts par la plupart des universités – restent inférieurs aux salaires moyens auxquels pourraient prétendre des professionnels de ce niveau de qualification dans d'autres secteurs d'activité économique⁵⁵.

Les étudiants, eux, sont mis en compétition pour obtenir un rabais sur les droits d'inscription ou une augmentation de leurs bourses d'études en fonction de leurs résultats : un classement est établi à cette fin tous les semestres. Les meilleurs peuvent même espérer basculer dans le contingent des étudiants budgétaires si de telles places se libèrent en cours d'études dans leur faculté (appel d'air possible en cas d'exclusions pour mauvais résultats⁵⁶). Le Haut collège entend bien développer ce mécanisme avec la crise afin de conserver ses étudiants payants en leur faisant espérer l'obtention d'une place budgétaire.

⁵² Kuz'minov, 2009, *Ob itogah...*, p. 15.

⁵³ HCE, 2008, *Otčet o samoobsledovanii GOU VPO « Gosudarstvennyj universitet – Vysšaâ škola ekonomiki »* [Compte-rendu d'introspection de l'établissement éducatif public d'enseignement supérieur professionnel « Université d'Etat – Haut collège d'économie »], Moscou, vol. 1, 314 p., p. 214, <www.hse.ru/data/057/361/1237/self_hse_2008.pdf>.

⁵⁴ Entretien avec la directrice du Développement académique, 23 juin 2009.

⁵⁵ Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 49. En 2006, le salaire moyen dans l'enseignement supérieur était, par exemple, deux fois moins élevé que dans la finance (cf. *Obrazovanie v Rossijskoj Federacii : 2007. Statističeskij ežegodnik*, Moscou, GU-VŠE, 2007, p. 131 et 133).

⁵⁶ Les exclusions touchent 8-10 % des étudiants par an, alors que, dans l'intention d'augmenter ses « exigences de qualité », la direction de l'établissement s'était fixé un objectif de 25-30 % (cf. Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 20). Sur les 788 exclus de la formation à temps plein en 2007-2008, 519 (2/3) avaient une place payante et 269 une place budgétaire, dont le tiers (90) a accepté de payer sa place plutôt que d'être exclu définitivement. Ce processus d'exclusion a finalement « coûté » à l'établissement 429 places payantes en 2007-2008 (HCE, *Otčet o samoobsledovanii...*, 2008, p. 97 et 166).

De l'aveu même de la direction, ce classement semestriel suscite des critiques de la part des étudiants, surtout lorsqu'il influe sur le montant des bourses attribuées sur critères académiques. Même si le montant de celles-ci peut paraître dérisoire au regard, par exemple, des droits d'inscription que doivent acquitter certains étudiants, il peut représenter une part importante des revenus des plus modestes. Ces bourses peuvent aller de 1500 à 2200 roubles (33-50 euros) par mois en fonction du classement, auxquels s'ajoutent, dans le cas des étudiants les plus pauvres, une bourse sur critères sociaux de 2600 roubles (57 euros). Là non plus, la logique de compétition ne semble pas produire le résultat vertueux escompté car le pourcentage d'étudiants ayant obtenu d'excellentes notes a diminué de près de moitié entre 2004 et 2008 (passant de 11 à 6,6 %) ⁵⁷.

La recherche et l'expertise

Les recherches du Haut collège sont principalement réalisées pour le compte d'administrations fédérales (88 % des contrats de recherche en 2004, 44 % en 2008) et d'entreprises russes (respectivement 10 % et 45 % des contrats). Les fonds alloués par la tutelle à ce poste sont en augmentation, passant de 0 % des recettes budgétaires en 2004 à 9-10 % depuis 2007. Quant aux ressources extrabudgétaires, essentiellement drainées par Moscou, notons qu'elles peuvent provenir d'autres administrations que la tutelle et que, par conséquent, dans les recettes extrabudgétaires figurent notamment les commandes du ministère du Développement économique.

L'internationalisation reste encore insuffisante

Les financements étrangers de la recherche sont en baisse, passant de 4 millions de roubles en 2004 à 2,9 en 2008. La direction de l'université s'inquiète d'ailleurs de la faible insertion du HCE dans les réseaux scientifiques internationaux, la qualifiant de « provincialisme » ⁵⁸.

De même, la direction considère le Haut collège insuffisamment présent sur le marché régional et international de l'expertise et du conseil. Or, consciente de sa grande dépendance vis-à-vis des ministères fédéraux, elle souhaiterait diversifier son portefeuille afin de réduire les risques politiques. Le financement international (en provenance essentiellement de l'Union européenne et de la Banque mondiale) est, là aussi, peu élevé et tend à diminuer depuis 2004. Il représente à peine 1 % des ressources extrabudgétaires ⁵⁹. L'un des objectifs du Haut collège est de gagner des parts du marché de l'expertise auprès des autorités régionales et des entreprises. Les succursales sont, pour l'instant, très peu actives puisqu'elles n'apportent que 1 à 3 % des revenus extrabudgétaires de l'établissement dans ce domaine.

⁵⁷ HCE, *Otčet o samoobsledovanii...*, 2008, p. 168.

⁵⁸ Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 18.

⁵⁹ Ces ressources recouvrent tous les fonds ne provenant pas de la tutelle : il peut donc s'agir de fonds privés mais aussi de fonds publics accordés par d'autres administrations.

La formation pour adultes⁶⁰

La formation pour adultes, réalisée par huit instituts, les facultés et les succursales, représente l'une des plus grandes sources de recettes extrabudgétaires : elle a rapporté 730 millions de roubles au Haut collège en 2008, soit près du tiers de ses ressources extrabudgétaires, et presque autant que les places payantes de la formation initiale (cf. graphique 7).

Le département de la formation des adultes emploie un personnel administratif très important (240 personnes). Sur les 600 formateurs, le tiers sont des enseignants du Haut collège mais ils assurent 80 % des heures de cours. Les recettes de cette formation sont réparties entre le budget central de l'établissement (35 %), la rémunération des enseignants (54 %) et le fonctionnement administratif (11 %).

Le Haut collège ignore quelle part de marché il détient dans la formation pour adultes car ses principaux concurrents, s'ils acceptent de dévoiler leurs effectifs étudiants, restent discrets sur les prix effectivement payés : selon la directrice de la formation continue au HCE, certains pratiquent le *dumping*. Le Haut collège considère stratégique de se placer dans la fourchette haute des prix, comme pour la formation initiale : lorsque ses concurrents font payer 240 000 roubles un MBA en informatique d'entreprise, au HCE il coûte 50 % de plus.

Les principaux concurrents sont les mêmes que ceux de la formation initiale : Académie d'économie près le gouvernement, Académie de finances, MGU, Université d'Etat de Saint-Pétersbourg. Cependant, on trouve, sur le segment des MBA, deux nouveaux venus qui pourraient bouleverser le paysage : il s'agit des deux écoles de commerce (Ecole de management de Russie Skolkovo à Moscou et école de commerce à Saint-Pétersbourg) créées à l'initiative de l'Etat en 2006 dans le cadre du Projet fédéral sur l'Education sous la forme de partenariats public-privé.

Dans leur majorité, les formations longues (seconde formation supérieure et MBA : cf. tableau 1 ci-dessous) sont payées par les étudiants eux-mêmes. Il s'agit, dans 60 % des cas, de titulaires de diplômes d'universités techniques qui souhaitent acquérir une formation en économie (management, logistique, finances...) pour réorienter leurs carrières et améliorer leurs revenus.

Quinze pour cent des étudiants de MBA sont financés par des entreprises. Toutefois, les sociétés privées, y compris les plus riches comme la société pétrolière LUKoil par exemple, ont gelé leurs dépenses de formation en 2008. Aussi les principaux clients du HCE en 2008 ont-ils été des institutions financières publiques (Caisse d'épargne et Banque centrale).

Les programmes courts sont généralement financés dans le cadre de marchés publics. Le Haut collège répond à des appels d'offres de tous les ministères, notamment du Développement économique, de la Défense et de l'Inspection fiscale. Au début des années 2000, il a été sélectionné pour former des managers dans le cadre du « Programme présidentiel de perfectionnement

⁶⁰ Sur la formation des adultes, la plupart de nos informations proviennent de notre entretien avec la directrice de la formation continue, 1er juillet 2009.

des cadres de gestion ». Grâce au financement qu'il a reçu au titre de son « programme d'enseignement innovant », il a formé 500 enseignants du supérieur et gestionnaires d'universités en 2006-2007. Hors de ces financements exceptionnels, le ministère de l'Education propose une rémunération trop réduite (3500 roubles pour 72 heures de cours) pour intéresser le Haut collège : celui-ci ne soumissionne donc pas à ces appels d'offres. Aussi, si une université veut bénéficier des services du HCE pour ses enseignants, doit-elle puiser dans ses ressources extrabudgétaires. Une quinzaine d'établissements ont fait ce choix en 2008.

Le HCE a également mis au point des séminaires récurrents auxquels les intéressés (fonctionnaires ou employés d'entreprises publiques) peuvent s'inscrire sans qu'il y ait passation de marchés. C'est le cas d'un séminaire destiné aux directeurs d'entreprises militaires, assuré depuis huit ans par le HCE. Ce séminaire, conçu à l'origine dans le cadre d'un appel d'offres du ministère de la Défense, a été poursuivi d'année en année.

Tableau 1 : Formation pour adultes au Haut collège d'économie, Moscou, 2008

Type de formation	Effectifs annuels	Durée	Coût total (roubles)	Acheteur	Part dans le CA de la formation continue
Seconde formation	600	3 ans temps plein	250 000-400 000	Individus	50 %
MBA	300	2 ans cours du soir	360 000-790 000	85 % : individus 15 % : entreprises	35 %
Formations non diplômantes	1000	500 heures	120 000-250 000	Individus (entrepreneurs individuels)	
Formation de perfectionnement	10 000 environ	De 1 à plusieurs semaines	Variable	Administrations, établissements publics, entreprises	15 %
Total	12 000 environ				556 millions de roubles

Sources : Entretien avec la Directrice de la formation continue, 1^{er} juillet 2009.

Avant même que la crise économique n'éclate, la direction du Haut collège s'était fixé comme objectif de pénétrer davantage le marché de la formation pour adultes, celui de la formation initiale se resserrant de plus en plus, on l'a vu, pour des raisons démographiques. Néanmoins, avec la crise, la demande de formation a subi un coup d'arrêt début 2009. Après avoir connu une augmentation sans précédent en 2008, les effectifs sont donc revenus à leur niveau antérieur. Pour élargir sa clientèle, le Haut collège a conclu un accord avec la Caisse d'épargne pour l'obtention de crédits par les étudiants de MBA, qu'aucun, pour l'instant, n'a contracté malgré les conditions proposées relativement avantageuses⁶¹.

⁶¹ Taux d'intérêt de 12 % par an (contre 16 % sur le marché), présence de deux garants, capital remboursable cinq ans après la fin de la formation.

Relations avec les entreprises

Certaines entreprises s'adressent au Haut collège pour des travaux d'expertise et de conseils : c'est le cas, par exemple, de la société pétrolière anglo-russe TNK-BP qui sous-traite les analyses sur les relations internes à l'entreprise à l'Institut de gestion des processus sociaux du HCE⁶².

Dans le domaine de l'enseignement, le Haut collège a créé des chaires spéciales (*bazovye kafedry*) attribuées à des entreprises et financées partiellement par elles, où les étudiants peuvent rencontrer des professionnels lors de consultations individuelles, de séminaires ou de cours. Il en existe dans les facultés d'économie (chaire Ernst and Young), d'informatique, de gestion (chaires Oracle, WPP/Video International) ou encore de sociologie (chaires d'instituts de sondages comme la fondation « Obshchestvennoe mnenie » ou le Centre Levada).

⁶² Entretien avec la vice-rectrice chargée des succursales, 15 juin 2009.

Les rapports de pouvoir à la lumière des relations financières

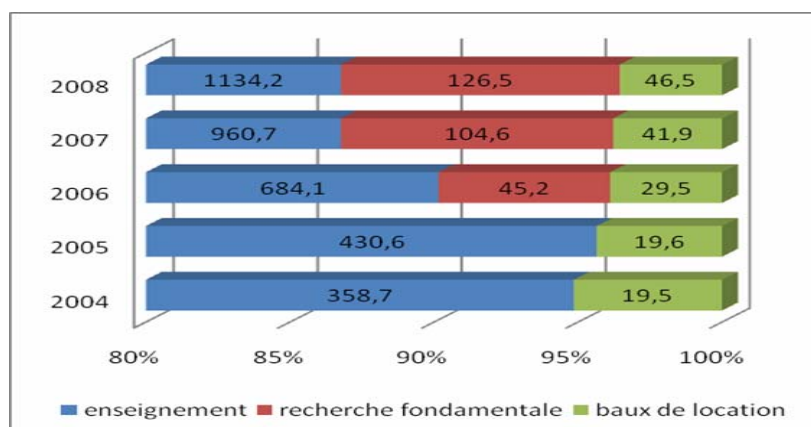
La structure du budget est un élément essentiel pour mieux comprendre l'état des relations d'un établissement avec l'Etat, ainsi que les rapports de force internes.

Relations avec l'Etat

On a vu plus haut que le Haut collège était fortement soutenu par l'Etat fédéral sur le plan financier et qu'il entretenait des relations privilégiées avec certains ministères qui financent une grande partie de sa recherche et de ses expertises.

Les dotations publiques, principalement allouées à la formation initiale et à la recherche, sont des ressources essentielles dans la compétition sur le marché national de l'enseignement supérieur. En effet, le HCE tire environ 60 % de son budget de formation initiale de l'Etat et compte sur les pouvoirs publics pour maintenir, voire augmenter, ses « parts de marché » en Russie : son budget prévisionnel pour 2009 (vraisemblablement constitué avant le déclenchement de la crise mondiale) prévoyait un quasi doublement du financement budgétaire destiné à la formation initiale et à la recherche fondamentale. Les dotations de l'Etat devaient ainsi représenter 48 % des revenus de l'établissement (contre 33 % en 2008 hors crédits d'investissement exceptionnels)⁶³.

Graphique 5 : Structure des recettes budgétaires hors crédits d'investissement immobilier (millions de roubles, prix courants)

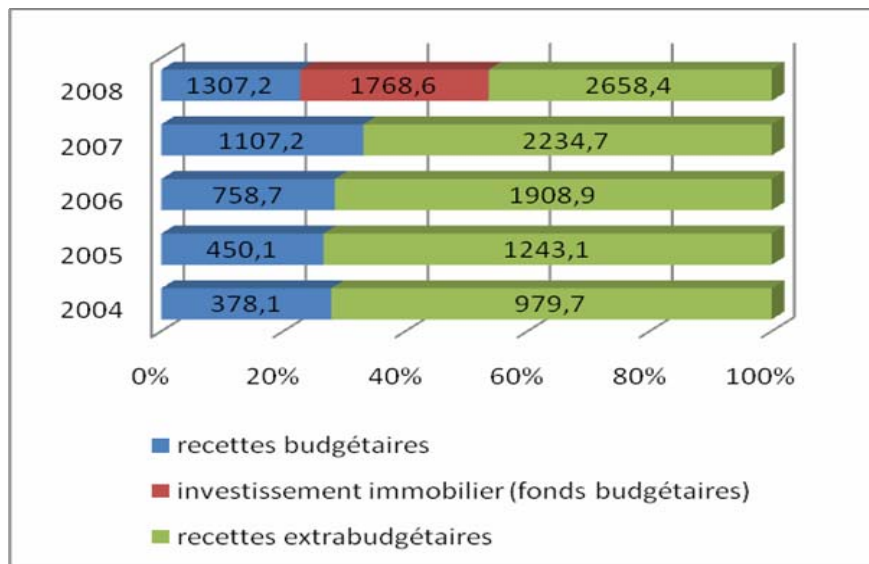


Source : Haut collège d'économie <www.hse.ru/figures/45842.html>.

⁶³ <www.hse.ru/figures/5020085.html> et <www.hse.ru/figures/5020100.html>.

Néanmoins, le HCE jouit d'une relative indépendance financière vis-à-vis de l'Etat car ses recettes, tout au moins depuis 2004, sont constituées pour les deux tiers de fonds extrabudgétaires (sauf en 2008 où l'établissement a reçu des crédits d'investissement particulièrement élevés de la part de l'Etat fédéral si bien que les ressources budgétaires dépassent actuellement les recettes extrabudgétaires) (cf. graphique 6). Elles proviennent avant tout de la formation initiale et de la formation continue.

Graphique 6 : Structure des recettes (millions de roubles, prix courants)

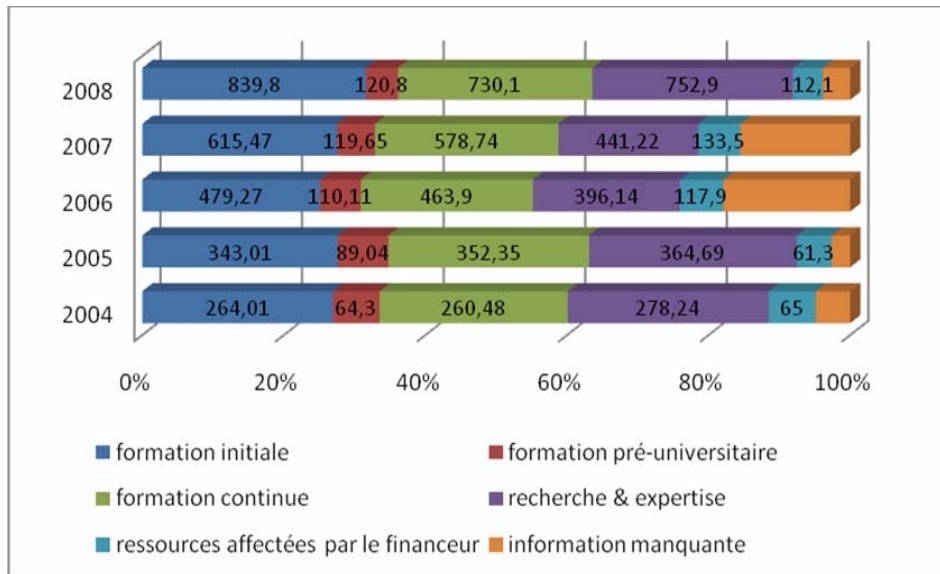


Source : Haut collège d'économie <www.hse.ru/figures/45842.html> et <www.hse.ru/figures/308266.html>.

Ses ressources extrabudgétaires (cf. graphique 7) lui permettent de disposer d'une certaine liberté d'action : il peut ainsi se permettre de payer quelques professeurs au prix fort ou, parfois même, de se substituer à l'Etat. En 2007, le Haut collège a ainsi prélevé sur ses deniers le coût de 120 places budgétaires que le ministère de l'Education avait décidé de ne pas financer. L'objectif du HCE était de conserver coûte que coûte un nombre stable de places budgétaires qui sont, rappelons-le, une marque de prestige. Et effectivement, ces « fausses » places budgétaires ne sont pas distinguées des vraies dans les statistiques de l'établissement⁶⁴.

⁶⁴ Entretien avec le vice-recteur chargé des admissions, 18 juin 2009.

Graphique 7 : Structure des ressources extrabudgétaires (millions de roubles, prix courants)



Source : Haut collège d'économie <www.hse.ru/figures/45842.html>.

Structures de décision et rapports de force internes

On observe, au Haut collège, une certaine centralisation des pouvoirs de décision (notamment pour le recrutement des enseignants et la détermination des salaires garantis) et une relative décentralisation du pouvoir de financement.

Le pouvoir central est détenu principalement par deux instances⁶⁵. La première est le recteur, élu par des délégués du personnel et des étudiants réunis en Conférence, puis nommé pour un mandat de cinq ans par la tutelle administrative, qui a le droit de le révoquer. Au moins 70 % des membres de la Conférence, qui se réunit tous les cinq ans, sont des délégués du personnel enseignant. Le recteur, assisté de douze vice-recteurs et de huit directeurs, assure la gestion quotidienne de l'établissement. Il recrute et révoque tous les salariés (y compris, on l'a vu, les enseignants). Depuis la création du HCE, le recteur est Iaroslav Kuzminov (né en 1957). La seconde instance de décision est le Conseil scientifique, composé de 128 membres, qui est compétent pour toutes les questions d'ordre scientifique, pédagogique, économique et financier : il remplit donc aussi les fonctions d'un conseil d'administration. Il sélectionne les enseignants et définit les modalités de recrutement des étudiants. Sont membres de droit le recteur, les vice-recteurs et les doyens des facultés ; les membres élus le sont par la Conférence.

⁶⁵ Cf. les statuts du Haut collège du 28 février 2009.

Au sein de la direction, deux autres personnalités donnent au Haut collège une grande visibilité auprès du pouvoir politique et économique : il s'agit

de Evgenij Jasin, directeur scientifique depuis 1998, et d'Alexandre Chokhine, qui occupe le poste de président du Haut collège depuis 1995⁶⁶ (voir encadré 1).

Encadré 1

Evgenij Jasin (né en 1934) est un économiste de renom qui a conseillé le gouvernement soviétique (1989), puis le gouvernement russe (à partir de 1992) sur la réforme économique. Il a dirigé le Centre d'analyse du secrétariat du Président de Russie (Administration présidentielle) en 1994 sous Boris Eltsine avant d'être nommé ministre de l'Economie (1994-1997).

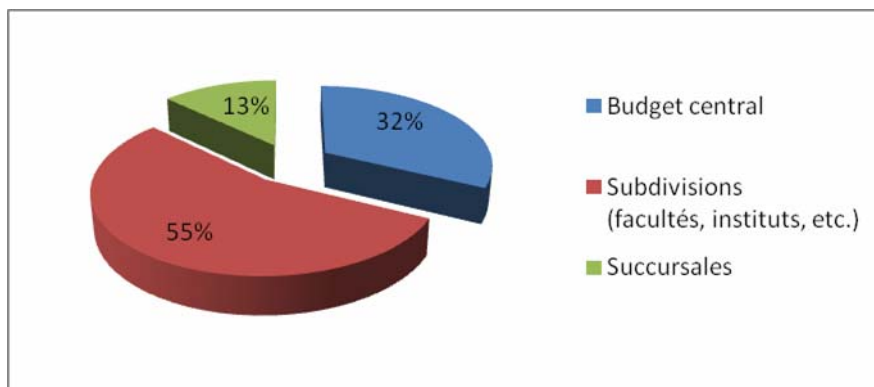
Quant à **Alexandre Chokhine** (né en 1951), également économiste de formation, il a été ministre du Travail sous Eltsine en 1991, puis vice-président du gouvernement russe et ministre du Travail et de l'Economie (1991-1994). Après un passage comme député à la Douma d'Etat (1996-1998), il a de nouveau été nommé vice-premier ministre chargé des questions économiques et financières en 1998. Depuis 2005, il dirige l'Union des entrepreneurs et des industriels de Russie, l'un des principaux syndicats patronaux.

Les facultés sont elles aussi gérées par des conseils scientifiques dont les membres sont élus par le Conseil scientifique de l'université après que leur candidature a été présentée et discutée à la Conférence du personnel enseignant de chacune des facultés. Le conseil scientifique de la faculté désigne à son tour le doyen (élu pour cinq ans), révocable par le recteur. On le voit, les facultés ne fonctionnent pas sans un contrôle serré des instances centrales. Celles-ci gardent également la haute main sur la désignation des directeurs de chaires et de départements qui composent les facultés (les premiers étant nommés par le recteur, les seconds par le Conseil scientifique de l'université).

Bien qu'encadrées, les facultés sont particulièrement puissantes car ce sont elles qui perçoivent les droits

d'inscription, dont elles versent 60 % au budget central⁶⁷. Celui-ci ne perçoit d'ailleurs directement que le tiers des recettes extrabudgétaires (cf. graphique 8).

Graphique 8 : Destinataires des recettes extrabudgétaires, 2008



Sources : Haut collège d'économie <www.hse.ru/figures/308266.html>.

L'enjeu de pouvoir entre la direction centrale et les facultés concerne l'utilisation des recettes qui restent aux mains des facultés. D'après les statuts du Haut collège, ce sont les doyens qui en décident, et les ressources sont principalement affectées aux salaires des enseignants, principal poste de

⁶⁶ Son rôle est plus consultatif que décisionnaire, le recteur étant la principale instance de pouvoir.

⁶⁷ Entretien avec la directrice financière, 18 juin 2009.

dépense de l'établissement (cf. graphique 10 en annexe), dont 40 % est payée par les facultés. Pour être plus précis, le budget central verse le salaire minimum garanti (il n'a donc aucune marge de manœuvre), les facultés les rémunérations complémentaires qui, elles, sont variables. Autrement dit, les facultés ont, dans ce domaine, un pouvoir bien plus étendu que celui de la direction centrale. C'est l'une des raisons pour lesquelles cette dernière souhaiterait instaurer des règles plus contraignantes de répartition des fonds extrabudgétaires pour inciter les facultés à financer davantage la recherche et un peu moins les salaires⁶⁸.

Par ailleurs, le mode de répartition des ressources *budgétaires* entre les facultés tend à favoriser celles qui sont les plus dotées en ressources extrabudgétaires. En effet, cette allocation dépend du taux de sélection de chaque faculté, or ce taux est calculé en fonction du nombre de candidats par place *budgétaire*. Plus ce taux est élevé, plus la faculté jouira d'un prestige et plus elle attirera d'étudiants *payants*. C'est donc un processus cumulatif qui tend à concentrer les moyens financiers (budgétaires et extrabudgétaires) sur certaines facultés.

Les questions financières créent des tensions entre la direction centrale et les facultés

Les questions financières créent ainsi des tensions entre la direction centrale et les facultés, mais aussi entre facultés excédentaires et déficitaires, aggravées par l'absence de système de péréquation. Le budget central ne verse aux facultés déficitaires que la somme nécessaire au paiement du salaire garanti. La seule forme d'entraide entre facultés n'est pas monétaire : elle consiste, pour les plus riches, à prêter aux plus pauvres leurs enseignants pour assurer des heures de cours⁶⁹. Evacuant ce problème financier, la direction de l'établissement tend à expliquer ces différentes tensions par des facteurs plus psychologisants que structurels : incapacité du personnel administratif à assumer certaines fonctions décentralisées, repli sur soi des composantes excédentaires et « parasitisme » des facultés les plus démunies, comme l'explique le recteur dans son rapport quadriennal de 2004 :

« Le modèle centralisé de gestion qui a permis, au stade initial, de concentrer les ressources nécessaires au développement rapide de l'université n'est plus adapté à l'étape actuelle du développement du Haut collège d'économie. Les tentatives récurrentes de réformer ce modèle "d'en haut" en déléguant en bas des compétences et des responsabilités se sont heurtées au professionnalisme insuffisant d'une grande partie du personnel administratif et de direction, à une absence de délimitation des flux financiers du budget central du HCE et des subdivisions financièrement autonomes et à l'absence d'un système d'information unifié. Aussi l'efficacité des décisions adoptées s'en trouve-t-elle diminuée ; sont également apparues des tendances centrifuges dans les relations entre les composantes excédentaires et l'appareil central du HCE, des tendances parasitiques dans les subdivisions vivant essentiellement de ressources budgétaires, et un sentiment d'isolement chez les enseignants et chercheurs de base par rapport au Collège »⁷⁰.

Les instituts de recherche et d'expertise de l'établissement, financièrement autonomes (même s'ils n'ont pas la personnalité morale), ne perçoivent pas de ressources budgétaires de la part de la direction. Toutefois, comme les facultés, ils doivent lui céder une part de leurs recettes. Ainsi sur les

⁶⁸ Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 13.

⁶⁹ Entretien avec la Directrice financière, 18 juin 2009.

⁷⁰ HCE, *Koncepciâ razvitiâ...*, 2004, p. 19.

741 millions de roubles perçus au titre de la formation continue en 2008, 35 % ont été versés au budget central. En revanche, les revenus de l'expertise ne sont prélevés par le budget central qu'à hauteur de 28 %.

Les antennes régionales ne pèsent pas très lourd dans les jeux de pouvoir internes au Haut collège. Les directeurs sont désignés par le recteur, et non élus par le personnel (contrairement au mode de désignation du recteur). La maison mère moscovite ne verse pas de ressources extrabudgétaires aux succursales ; en revanche, celles-ci doivent, depuis 2007, lui envoyer 5 % des leurs. Il n'existe pas non plus de système de péréquation entre succursales.

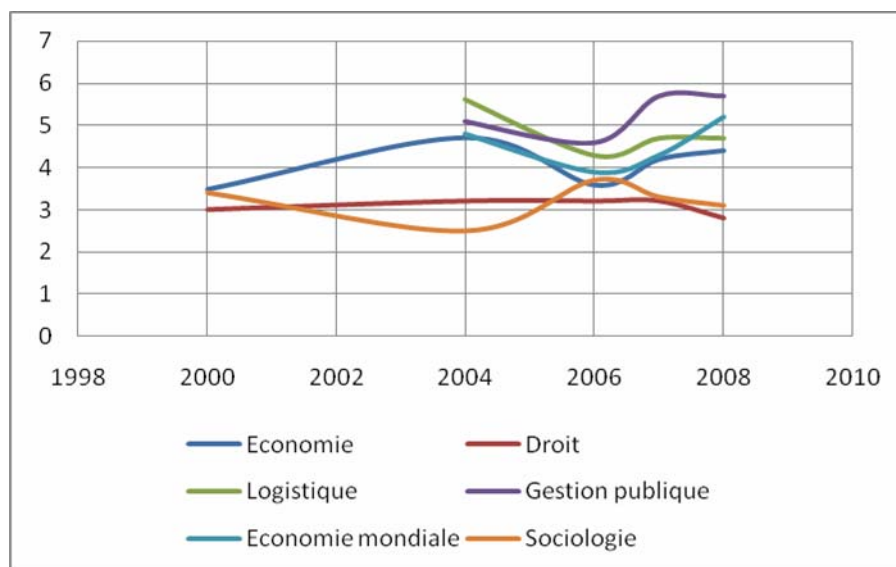
Résultats

Attractivité de l'établissement

Le taux de sélection fourni par le Haut collège, calculé exclusivement en fonction du nombre de candidats par place *budgétaire*, oscille entre 4 et 4,3 dans la période 2004-2008⁷¹. Il est difficile de le comparer à la moyenne nationale disponible pour les établissements supérieurs publics car celle-ci prend en compte l'ensemble des places budgétaires et payantes : toutes disciplines confondues, ce taux était, pour la formation à temps plein, de 3 candidats par place en 2001, de 3,8 en 2005, de 4,8 en 2006 et de 4 en 2007⁷².

La comparaison sur huit ans entre les taux de sélection des différentes filières du Haut collège montre que les formations en logistique, économie mondiale et administration publique et municipale sont particulièrement prisées par les étudiants, tandis que les facultés de droit et de sociologie sont relativement moins sélectives.

Graphique 9 : Taux de sélection par filière



Sources : Haut collège d'économie, comptes-rendus de la Commission d'admission pour les années 2004, 2005 et 2007 ; HCE, *Otčet o samoobsledovanii...*, *op. cit.*

⁷¹ HCE, *Otčet o samoobsledovanii...*, 2008, p. 78-79.

⁷² Ministère de l'Éducation, *Obrazovanie v Rossii – 2007...*, 2008, p. 436-437.

Le Haut collège est attractif pour plusieurs raisons. La première est qu'il sait mettre en avant sa bonne réputation auprès des grandes entreprises russes ou étrangères installées en Russie. Il se targue ainsi d'être à la première place de nombreux classements sur les « diplômés les plus recherchés en Russie » (*cf. infra*).

La deuxième raison tient à ses relations affichées avec les hautes sphères du pouvoir politique : les étudiants peuvent supposer trouver au Collège des réseaux pertinents pour leur recherche d'emploi (il n'est pas rare, en effet, que des administrations s'adressent directement au recteur ou à certaines facultés pour recruter leurs collaborateurs⁷³).

La troisième concerne les salaires à la sortie de l'université : selon des sondages réalisés par la presse économique russe, les diplômés du Haut collège reçoivent des rémunérations plus élevées que ceux des autres universités. Un classement de 2008 établi par la revue *Prâmye investicii* (n°9, 2008) place le HCE en première position pour le salaire des diplômés en économie et en droit en début de carrière : celui-ci est de 30 225 roubles contre 26 700 pour les mêmes catégories de diplômés de la MGU. Le lecteur est invité à en conclure que le rendement des études est supérieur au HCE. Cela dit, l'établissement ne s'est pas donné les moyens de vérifier par lui-même la réalité de l'emploi de ses diplômés : le Département pour le développement des carrières et les relations avec les diplômés n'interroge les étudiants sur leur situation professionnelle et leur salaire qu'*au moment de leur sortie* de l'université et n'effectue aucun suivi⁷⁴.

Enfin, la quatrième raison est que le Haut collège dispose d'une chaire militaire, ce qui signifie que les garçons n'auront pas à servir sous les drapeaux (pendant deux ans en Russie) puisqu'ils suivent une formation militaire au sein même de leur université. Cette pratique est un héritage de l'URSS, mais le nombre d'établissements supérieurs publics bénéficiant de chaires militaires est brutalement passé, en 2005, de 226 à 68. Détenir une telle chaire est un avantage évident dans la compétition entre universités.

Recherche et bibliométrie

La bibliométrie des enseignants pose problème à la direction de l'établissement, qui estime tantôt à 60 %, tantôt à 35 % la part de ceux impliqués dans la recherche en 2008, part en baisse constante depuis plusieurs années⁷⁵. En 2009, elle déplorait que, sur les deux dernières années, 26 % n'avaient publié ni article ni ouvrage, 46 % n'avaient fait paraître aucun article, seuls 24 % avaient publié plus de cinq articles et 16 % des enseignants des « principales » facultés (sans précision) avaient publié des travaux en langues étrangères⁷⁶. Concernant

⁷³ Entretien avec la directrice du Département pour le développement des carrières et les relations avec les diplômés, 4 juin 2009.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Voir, pour ces données quelque peu divergentes, Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 13 et *Programma razvitiâ Gosudarstvennogo universiteta – Vysšej školy èkonomiki na period 2009-2015 gg. i do 2020 g. (proekt)* [Programme de développement de l'Université d'Etat-Haut Collège d'économie (projet)], Moscou, 111 p., p. 38.

<www.hse.ru/data/344/485/1240/HSE_program2020_march2009.pdf>.

⁷⁶ Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 31.

cette dernière catégorie, l'établissement s'était fixé un objectif d'au moins 25 % de publiants dans des revues internationales classées, envisageant d'éventuels licenciements pour ceux qui ne satisferaient pas suffisamment aux critères bibliométriques⁷⁷.

Place dans les classements

Les classements d'universités, qui se multiplient ces dernières années, sont perçus comme des points de référence par les étudiants, les acteurs économiques, les universités elles-mêmes et le pouvoir politique pour situer un établissement et prendre des décisions. Il serait toutefois naïf de les prendre au pied de la lettre et de considérer que les établissements en tête sont les « meilleurs ». Ce sont avant tout des lieux de lutte entre établissements, mais également entre organismes de classement qui doivent leur existence au fait d'être cités, notamment par les universités. Il peut donc y avoir convergence d'intérêts entre un organisme de classement et les universités bien classées pour populariser le classement en question. Les palmarès participent pleinement à la construction du champ universitaire et au placement des établissements sur les marchés nationaux et mondial. On ne les prendra donc pas ici pour évaluer la qualité de l'enseignement au Haut collège, mais pour comprendre comment celui-ci se met en scène, c'est-à-dire quels classements il cite et dans quels classements il lui paraît stratégique de figurer.

Sur les 13 classements cités dans un document d'auto-évaluation de 2008⁷⁸, le Haut collège y affiche partout d'excellents résultats. Six ont pour principaux critères la position des diplômés sur les marchés du travail et leurs salaires, deux calculent le taux de sélection en première année et la difficulté de l'examen d'entrée, ce qui permet à la direction de conclure que « *l'établissement fait partie des leaders du système d'enseignement supérieur russe* ». Enfin, dans deux autres classements, le HCE occupe la 13^{ème} place parmi les 40 « meilleurs » établissements de Moscou (Top-40 du site abituru.ru) et la 4^{ème} place parmi les universités d'économie de Russie (fakultet.ru).

Le Haut collège ne cite pas sur son site les classements où il n'a pas de bons scores. Dans celui de 2009 de l'agence russe de *rating* Reitor spécialisée dans l'éducation (reitor.ru), il ne figure qu'en 7^{ème} et dernière position (sur 10, ex-æquo avec trois autres établissements) pour sa capacité à placer ses diplômés au sein de « l'élite du business »⁷⁹. Encore n'est-il question que de la formation pour adultes et non de la formation initiale. Ce classement a été établi à l'instigation de l'Université d'Etat de Moscou⁸⁰, qui figure à la première place selon la plupart des critères (placement des diplômés de la formation initiale dans la haute fonction publique, dans l'élite scientifique et dans l'élite du business).

⁷⁷ HCE, *Koncepciâ razvitiâ...*, 2004, p. 34.

⁷⁸ HCE, *Otčet o samoobsledovanii...*, 2008, p. 180-184.

⁷⁹ <http://reitor.ru/ru/observatory/raitings/reit_elits2009/?id19=101&i19=3>.

⁸⁰ Cf. N. Savickaâ, « Kak MGU bodalsâ s Oksfordom. Rektor Viktor Sadovničij "razobratsâ" s sostavitelâmi mirovyh rejtingov » [Comment la MGU se mesure à Oxford. Le recteur Viktor Sadovničij a "réglé leur compte" aux auteurs des classements mondiaux], *Nezavisimaâ Gazeta*, 20 janvier 2009 <www.ng.ru/education/2009-01-20/8_mgu.html>.

Au vu de sa position dans les classements cités, le Haut collège a plutôt l'image d'une école de commerce d'élite produisant des diplômés demandés sur les marchés du travail que celle d'une université orientée vers une recherche de haut niveau, alors qu'il se fixe l'objectif de rivaliser avec Harvard, Stanford ou la London School of Economics d'ici 2020⁸¹. D'où l'importance pour lui de figurer dans les classements internationaux qui consacrent les « grandes » universités. Or, il n'est présent, pour l'instant, dans aucun des palmarès les plus connus (ceux de l'Université Jiao Tong de Shanghai ou du Times par exemple). Absence peu étonnante puisque ces derniers privilégient la recherche fondamentale, encore faible au HCE, et les publications en anglais, ce qui handicape toutes les universités des pays non anglophones. Dans le classement de Shanghai, seules figurent l'Université d'Etat de Moscou (à la 70^{ème} place en 2008) et l'Université d'Etat de Saint-Pétersbourg (entre les 301^{ème} et 400^{ème} places). Toutefois, le Haut collège est classé dans Webometrics, qui évalue les sites de 17 000 universités à travers le monde afin de « *mesurer l'activité et la visibilité des établissements, [...] leur impact et leur prestige. [...] Le classement, est-il expliqué, résume la performance globale de l'université, donne des informations sur les candidats et enseignants et reflète les efforts de diffusion de la connaissance scientifique* »⁸². Le Haut collège se trouve, en 2009, parmi les 6 000 premières universités, à la 812^{ème} place, derrière la MGU (188^{ème} place), et à la 3^{ème} place des universités russes de ce classement. Il fait actuellement sa demande pour entrer dans le classement du Times où figure déjà la MGU, seule université russe présente (à la 183^{ème} place en 2008)⁸³. Enfin, la maison d'édition du Haut collège est la seule en Russie à faire partie des dix meilleurs éditeurs universitaires du monde, selon le classement de l'Association européenne des universités et le Consortium des universités américaines.

⁸¹ Kuz'minov, *Ob itogah...*, 2009, p. 5.

⁸² <www.webometrics.info/>.

⁸³ Ce classement est fondé sur 6 critères : la notoriété de l'établissement auprès des chercheurs du monde entier (*academic peer review*), qui compte pour 40 % de la note, sa notoriété auprès des employeurs (10 %), le ratio étudiants / enseignants (20 %), le nombre de citations par enseignant (20 %), la présence d'enseignants et d'étudiants étrangers (ces deux critères pesant pour 5 % chacun). Cf. <www.topuniversities.com/worlduniversityrankings/methodology/simple_overview/>.

Conclusion et perspectives

On l'a dit, le Haut collège espère recevoir le titre d'« université nationale de recherche », avec le prestige et les financements qui l'accompagnent. Il devrait aussi être l'une des toutes premières universités à passer au statut d'« établissement autonome ». Selon la loi, un établissement autonome reste public mais cesse d'être soumis aux règles de la sphère budgétaire : il s'agit donc d'un statut hybride entre le public et le privé. Il peut ainsi utiliser les fonds budgétaires et extrabudgétaires comme il l'entend sans avoir à obtenir le consentement de sa tutelle (principe du « budget global ») ; il peut aussi contracter des emprunts bancaires ou prendre des participations dans des entreprises, autant d'opérations interdites aux établissements budgétaires. En contrepartie, l'Etat, qui reste le propriétaire (ou fondateur) de l'établissement, n'est soumis à aucune obligation de financement *suffisant* : il doit lui passer des commandes mais décide unilatéralement du montant de celles-ci, et n'est plus responsable des dettes de l'établissement en dernier ressort (fin de sa responsabilité subsidiaire)⁸⁴. Aussi, en cas d'insolvabilité, l'établissement peut-il être liquidé. Seuls les établissements ayant déjà une part importante de recettes extrabudgétaires dans leur budget et étant assuré de bénéficier d'un financement public constant peuvent se permettre d'opter pour ce statut. Le Haut collège remplit ces deux conditions : non seulement ses recettes extrabudgétaires sont élevées, mais ses relations privilégiées avec l'Etat (et sa subordination administrative au gouvernement) le protègent d'une baisse des dotations publiques.

En raison de la crise économique, le HCE prévoit une diminution de 20 à 25 % de ses recettes, tant publiques que privées⁸⁵. Non seulement le nombre de candidats pourrait diminuer, mais les abandons pourraient augmenter pour cause d'insolvabilité des étudiants⁸⁶. Aussi l'établissement pourrait-il alléger ses critères de sélection pour assurer l'équilibre de son budget. Certaines dépenses vont être réduites, à l'exception des salaires⁸⁷, schéma qui pourrait n'être viable qu'en 2009, puisque le HCE a constitué des réserves visant à maintenir son niveau de dépenses de 2008, mais pour un an seulement.

L'histoire du Haut collège d'économie, qui n'a que 17 ans d'existence, est assurément celle d'une réussite : il est parvenu à se faire un nom dans l'espace universitaire et une place importante sur le marché intérieur. C'est une entreprise

⁸⁴ Cf. la « Loi sur les établissements autonomes » (N° 174-FZ, 3/11/2006, parue dans *Rossijskaâ gazeta*, 8 novembre 2006). Cf. également T. Jean, « "Projet MISiS"... », *op. cit.*

⁸⁵ Entretien avec la directrice financière, 18 juin 2009.

⁸⁶ Pour éviter une telle situation, le président Medvedev a proposé, en février 2009, trois mesures : développer les crédits bancaires aux étudiants, accorder des places budgétaires à une partie des étudiants « payants » et stabiliser le montant des droits d'inscription afin qu'ils ne fluctuent pas en fonction du cours du rouble <<http://blog.kremlin.ru:80/post/6/transcript>>. Seuls les deux premiers points ont été repris dans le « Programme anticrise » du gouvernement (*Programma antikrizisnyh mer Pravitel'stva Rossijskoj Federacii na 2009 god*, 19 juin 2009 <www.premier.gov.ru/qnticrisis/>).

⁸⁷ Entretien avec la directrice financière, 18 juin 2009.

dynamique présente sur tous les segments de ce marché. Néanmoins, cette multipositionnalité peut parfois entraîner une difficulté à concilier ses différentes identités : son rôle de conseiller politique de la réforme de l'Etat et de l'enseignement supérieur peut ainsi perturber son activité d'institution de recherche, notamment lorsqu'il étudie le système d'enseignement supérieur russe et que les universités qu'il interroge tendent à le percevoir davantage comme un « envoyé » du ministère de l'Education que comme une institution « purement » scientifique. C'est probablement la rançon du succès.

Annexes

**Tableau 2 : Droits d'inscription pour les étudiants temps plein (année 2009-2010)
(en roubles)**

Diplôme préparé	Haut collège (Moscou)	Concurrents à Moscou	Succursales
<i>Bakalavr et spécialiste</i>			
Droit	246 000	250 000 (MGU) 250-290 000 (MGIMO) 165-210 000 (Académie d'Etat du droit de Moscou) 192 000 (Académie du service public de Russie ou RAGS)	75 000-95 000
Economie	268 000 196 000 (business-informatique) 313 000 (gestion, économie mondiale)	220 000-320 000 (MGU) 190-200 000 (Académie d'économie Plekhanov) 192 000 (RAGS)	90 000-105 000 98 000 (gestion)
Administration publique et municipale	246 000	210 000 (MGU)	
Sociologie	162 000	240 000 (MGU)	
<i>Master</i>			
Droit	135 000 (droit public) 200 000 (droit des affaires)	165-210 000 Académie d'Etat du droit de Moscou	
Economie	200 000-280 000	275 000-310 000 (MGU) 175 000 (RAGS)	
Relations internationales	280 000	250-290 000 (MGIMO)	
Sociologie	135 000	240 000 (MGU)	

Sources : <www.reitor.ru/> et sites des universités mentionnées.

Tableau 3 : Structure du personnel enseignant, 2008

	Moscou	St Péter.	Nijni- Novgorod	Perm	Total
Enseignants membres de la direction ⁸⁸	13	8	0	19	40
Professeurs	412	25	31	3	471
Temps complet	219 (53 %)*	5 (20 %)	14 (45 %)	1 (33 %)	239 (51 %)
Temps partiel et vacation	193 (47 %)	20 (80 %)	17 (55 %)	2 (67 %)	232 (49 %)
Docent	465	84	115	51	715
Temps complet	293 (63 %)	33 (39 %)	69 (60 %)	29 (57 %)	424 (59 %)
Temps partiel et vacation	172 (37 %)	51 (61 %)	46 (40 %)	22 (43 %)	291 (41 %)
Catégories inférieures d'enseignants (enseignant confirmé, enseignant et assistant)	374	99	110	66	649
Temps complet	240 (64 %)	66 (67 %)	64 (58 %)	17 (26 %)	387 (60 %)
Temps partiel et vacation	134 (36 %)	33 (33 %)	46 (42 %)	49 (74 %)	262 (40 %)
Total	1264	216	256	139	1875

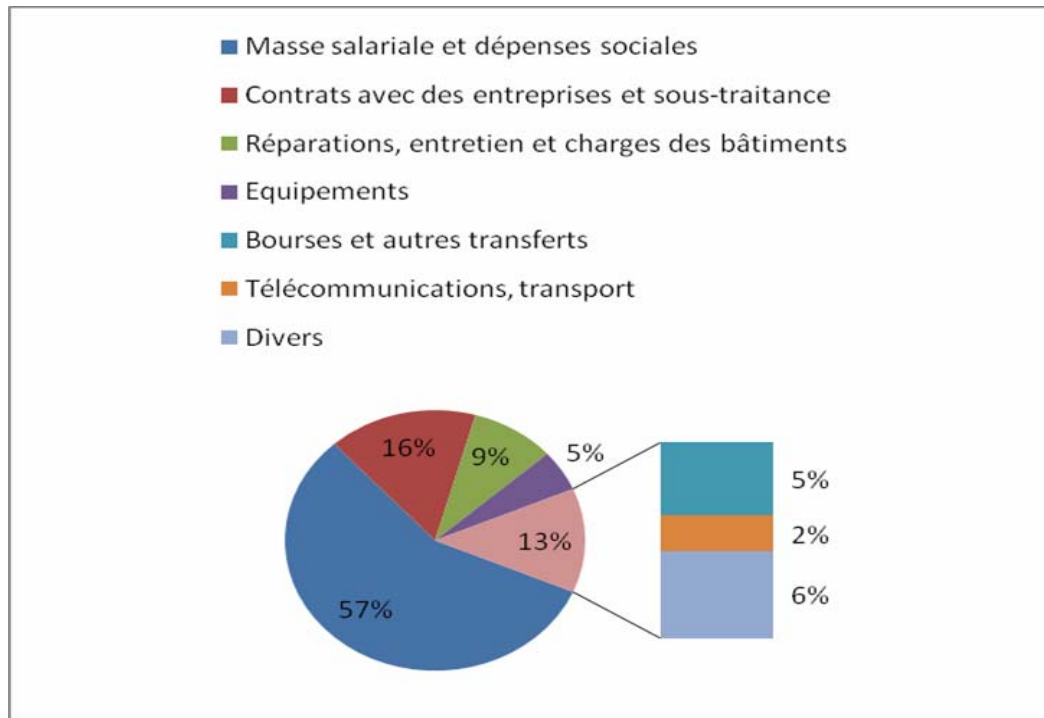
* En pourcentage de la population des professeurs de Moscou

Source : Rapports statistiques du Haut collège

<www.hse.ru:80/org/hse/aup/6117509/6205390/Contingent>.

⁸⁸ Recteur, vice-recteurs et directeurs pour Moscou ; directeurs, doyens et titulaires de chaire pour les antennes régionales.

Graphique 10 : Structure des dépenses, 2008 (prévisions)



Source : Haut collège d'économie <www.hse.ru/figures/7100543.html>