

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten =  
Association Suisse des Professeurs d'Université

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

**Band:** 22 (1996)

**Heft:** 1

**Rubrik:** Assemblée Générale du 20 janvier 1996

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Assemblée Générale du 20 janvier 1996

### I. Partie ouverte au public: «Quelle coordination universitaire pour le XXIème siècle?»

Après une brève introduction de Mme Brunschwig-Graf, Conseillère d'Etat, les personnalités suivantes ont discuté la question:

- prof. Allan, Président de l'APUG  
(Association des Professeurs de l'Université de Genève)
- prof. J.-C. Favez,  
ancien Recteur de l'Université de Genève
- prof. A. Macheret,  
Directeur de l'Instruction Publique et des Affaires Culturelles de l'Etat de Fribourg
- prof. D. Maillat,  
ancien Recteur de l'Université de Neuchâtel
- M.G. Mettan,  
Rédacteur en Chef de la Tribune de Genève, animateur
- prof. F. Waldvogel,  
Président des Ecoles Polytechniques Fédérales.

Nous publions trois contributions sur ce thème:

### La place universitaire suisse. Mieux qu'un slogan?

Lancé il y a quelques années le terme de «Place universitaire suisse» n'est plus seulement un effet de mode. Dans les discours qui se croisent, se heurtent et se recomposent à propos de l'avenir de l'enseignement supérieur dans notre pays, il devient l'expression d'une volonté politique. De l'idée au verbe, du verbe à la décision politique, la place universitaire suisse demeure au plan des institutions une forme en devenir. Le projet de révision de la Constitution fédérale ne lui accorde qu'un très

méchant article 69 qui, dans son énonciation actuelle, est en retrait sur la LAU et, plus grave encore, n'impose le devoir de collaboration qu'entre les universités cantonales, sans poser le principe d'une collaboration analogue entre ces dernières et les Ecoles polytechniques fédérales. La mise sur pied des HES entraînera de toute façon une série de modifications dans la répartition des compétences entre Confédération et cantons; à l'image du Conseil des HES, la CUS se retrouvera-t-elle bientôt dans le

giron de la CDIP? C'est une des nombreuses questions qui se posent maintenant. De quelque côté que l'on aborde les institutions de la «Place universitaire suisse» le système boîte et continuera de boîter tant que n'aura pas été corrigé le refus des cantons, il y a un quart de siècle, d'ancrer dans la charte fondamentale les compétences fédérales en matière d'enseignement supérieur.

Mais la «Place universitaire suisse» ne se limite heureusement pas aux seuls articles (à venir) de la Constitution ni aux lois et ordonnances qui en découlent. Car elle est, de tradition, largement ouverte sur le monde extérieure. Que seraient devenues les Hautes Ecoles de notre pays tout au long de leur histoire sans leurs relations avec l'étranger? L'espace universitaire national doit donc être vu aussi comme un lieu où la compétitivité et les collaborations scientifique peuvent librement déployer leurs effets, grâce entre autres aux crédits du FNRS, de la CERS et des programmes européens. Sur ce terrain, l'évaluation des entreprises de recherche, comme les PNR ou les SPP, sans parler de celles des disciplines (SOWI, GEWI) vont bon train. La réputation de la Suisse, à en croire les appréciations des spécialistes et de l'étranger est bonne. Préserver et même augmenter cette réputation, en Suisse et dans le monde, est donc une des priorités de toute politique de recherche et de formation aujourd'hui.

Mais la «Place universitaire suisse» existe aussi par les Hautes Ecoles et ceux qui y travaillent. Elle représente alors l'ensemble des réseaux de coordination, de collaboration et de répartition des tâches que les universités doivent déployer, réseaux dont le

but premier est une meilleure utilisation des potentiels d'étudiants, de chercheurs et de moyens au niveau du 3e cycle principalement. Qu'il s'agisse de la Suisse romande (CUSO), de l'arc lémanique (Genève-Lausanne) ou de BENEFRI, les efforts se sont multipliés ces dernières années, parfois avec l'aide des pouvoirs politiques, parfois sous leur pression. D'utiles expériences sont faites, qui prouvent que la tâche n'est pas facile. La Suisse alémanique accuse encore son retard. En effet, il ne suffit pas de renforcer les rectorats. Il faut encore obtenir l'adhésion des intéressés, définir des priorités et arrêter des calendriers qui tiennent compte des plans de carrière. L'expérience prouve que la communication joue dans ces processus un rôle essentiel. Seules des autorités reconnues par leurs pairs, inspirées par un projet universitaire bénéficiant d'une large confiance, jouiront de l'autorité qui, bien plus que les compétences et le pouvoir, sont nécessaires pour mener à bien les rapprochements souhaités.

Puisque le politique, comme le montre les problèmes actuellement posés par les HES, est loin d'avoir trouvé les formules institutionnelles nécessaires à la collaboration cantons-Confédération, les Hautes Ecoles, fortes de leur histoire et d'une autonomie qu'on vient d'accorder ou de renforcer doivent résolument aller de l'avant. Ce faisant, elles seront mieux à même de défendre la spécificité de leur travail ou de leur production, pour sacrifier à l'économisme verbal ambiant.

Dans cette phase nouvelle de l'histoire des Hautes Ecoles suisses, dangereuse mais passionnante, il me semble que les autorités

universitaires et l'ensemble de l'universitas des maîtres et des élèves devraient réfléchir ensemble aux principes fondamentaux qui doivent guider leur travail et qui fondent la particularité des universités. Je retiens ici trois idées maîtresses, que j'aimerais retrouver dans les discours que tiennent les responsables de notre communauté sur l'avenir des Hautes Ecoles:

- Le caractère désintéressé et la mission éthique du travail universitaire;
- la recherche permanente de l'excellence et le refus des protectionnismes;
- le souci de participer à la formation du citoyen.

L'élaboration de la «Place universitaire suisse» exige que face aux demandes pressantes mais contradictoires et intéressées du public et des élus politiques, les universités, tout en entamant leurs rapprochements et leurs réformes, se mettent d'accord sur l'essentiel. Car si ce dernier est négligé, les remèdes proposés seront pires que le mal actuel.

*Jean-Claude Favez,  
prof. ordinaire d'histoire contemporaine,  
ancien recteur de l'Université de Genève*

Depuis une quinzaine d'années, les systèmes économiques vivent des transformations et des ajustements structurels extrêmement importants. Il n'y a aucune raison pour que les systèmes universitaires échappent à la règle. Ils sont d'autant plus poussés à se réorganiser que les finances publiques sont en mauvais état. Est-ce une raison pour concentrer, comme certains le proposent, les sites universitaires et de faire des super-universités sous prétexte de réaliser des économies d'échelle et d'économiser les deniers publics? Nous ne le pensons pas. D'abord parce qu'il est loin d'être démontré que la concentration universitaire diminue sensiblement les coûts, ne serait-ce que parce que toute concentration accroît les coûts administratifs (ce que diminue d'autant les ressources affectées à l'enseignement et à la recherche). Ensuite, parce qu'aujourd'hui il est important de préserver toutes les ca-

pacités d'innovation. En effet, il faut être conscient que la globalisation dont on parle tant a des implications. Elle signifie que la concurrence ne se fait plus seulement sur les coûts de produits ou les salaires de la main-d'œuvre, mais bien davantage sur la capacité des systèmes de production régionaux et nationaux d'innover et d'améliorer leur flexibilité pour répondre le plus rapidement possible aux aléas de l'évolution des marchés et de la technologie.

Dans ce jeu, la Suisse n'a pas tellement le choix: elle doit privilégier (comme elle l'a souvent fait) sa ressource la plus rare, c'est-à-dire son capital humain. On le dit et on le répète souvent, sans nécessairement y affecter toujours les moyens adéquats. Mais une chose est aujourd'hui certaine, un nombre toujours plus grand de pays est contraint de faire ce choix. En effet, il est toujours plus évident que les avantages com-

paratifs entre pays se créent et se développent par rapport aux ressources immatérielles. C'est à cause de leur savoir-faire adapté et constamment renouvelé, au développement de nouvelles compétences et de nouvelles qualifications que les processus d'innovation peuvent se manifester. Mais l'innovation est un phénomène complexe dont l'issue est loin d'être certaine. Pour réussir, il faut donc multiplier les tentatives. Ceci n'est possible que s'il existe une multiplicité de lieux où des initiatives peuvent être prises. C'est pourquoi de nombreuses régions réclament aujourd'hui des universités ou des instituts universitaires. Ce n'est malheureusement pas assez le cas en Suisse où nous considérons comme heureux que les soutiens à l'Université tessinoise soit plus appuyés et que de nouvelles universités (pas seulement des HES) voient le jour en Suisse alémanique. La récente attitude du canton de Zurich devrait faire naître des initiatives.

Evidemment, bien que la nécessité de développer notre capital humain ne souffre pas de doute, cela ne devrait pas exclure l'idée que les universités se posent des questions sur leurs objectifs et l'utilisation efficace de leurs ressources, et que le système des organisations universitaires soit sérieusement réformé et débarrassé de sa gangue de fonctionnariat.

En premier lieu, il convient que les universités, et plus particulièrement les facultés, fassent des choix et affectent davantage de ressources à leurs centres d'excellence. Des programmes à moyen terme doivent être exigé de ces derniers et ils doivent être évalués régulièrement. Le choix des centres

d'excellence doit faire l'objet d'une négociation entre les universités afin d'éviter les doubles emplois et d'assurer les coordinations indispensables.

En deuxième lieu, les universités doivent se mettre en réseau. Cela ne signifie pas qu'il faille que toutes les universités suisses appartiennent au même réseau. Il faut dans ce domaine faire preuve de souplesse et constituer des réseaux qui ont un sens, c'est-à-dire qui regroupent des partenaires qui s'accordent confiance et réciprocité. Il faut en effet prévenir les comportements prédateurs et opportunistes si l'on veut que le système fonctionne et que les comportements réactifs (protectionnistes) ne prévalent pas sur les comportements proactifs.

En troisième lieu, pour que les réseaux fonctionnent, il faut les inscrire dans un cadre conventionnel qui fixe les règles de jeu. C'est ce qui a été fait dans le cas de BENEFRI (la convention liant les Universités de Berne, Neuchâtel et Fribourg) où il est convenu, entre autres, que les professeurs d'une université peuvent être amenés à donner des cours dans les autres universités partenaires sans rétribution supplémentaire, mais en étant déchargés dans leur université d'origine. Il est ainsi possible d'échanger des compétences sans coûts supplémentaires (sauf les frais de voyage). On peut bien sûr imaginer d'autres réalisations comme des diplômes communs, des frais d'équipement partagés, etc.

En troisième lieu, en dehors du cadre conventionnel général, il faut laisser le maximum d'initiatives à la base, c'est-à-dire aux professeurs et aux instituts. On n'impose pas un réseau; il se fait. C'est d'ailleurs la

seule garantie que l'on ait d'assurer le maximum de flexibilité au système pour tenir compte des nouvelles opportunités qui se présentent.

En quatrième lieu, les réseaux ont l'avantage de fonctionner avec des structures administratives légères et de ne pas figer les situations. Par ailleurs, ils contribuent à régénérer la coordination horizontale qui nous semble être davantage dans la traditionnelle.

on de notre fédéralisme que la concentration et la centralisation. Aurait-on oublié que pour faire face aux situations complexes, la diversité est préférable à la pensée unique?

*Dennis Maillat,  
prof. ordinaire d'Economie  
régionale et de démographie;  
ancien Recteur de l'Université  
de Neuchâtel*

## A la recherche d'un système cohérent

La coordination universitaire est en marche. Serait-ce le germe d'un nouveau fédéralisme renforçant les collaborations et les complémentarités dans l'enseignement et la recherche, visant à l'harmonisation des études et à la globalisation de la gestion universitaire? La grande idée est la recherche d'un système organisé et cohérent pour l'enseignement universitaire. Mais les difficultés sont nombreuses du fait des héritages cantonaux. On parle d'inertie des universités. En fait, chaque canton universitaire a développé son propre système éducatif et administratif – une situation difficile à comprendre depuis les pays centralisés – et des pouvoirs se sont mis en place au niveau des Départements de l'Instruction Publique et des Universités.

### *Des universités de masse?*

Alors comment coordonner et pourquoi le faire? Pour mieux enseigner et faire des économies? A l'évidence, s'il s'agit de concentrer une discipline fondamentale dans une seule université, il y aura appauvrisse-

ment de la diversité, contraire à la vocation humaniste des universités. Si le désir est de regrouper en un site les enseignements de premier cycle, il a risque d'une université de masse contraire à l'esprit fédéraliste. L'idée d'une grande université romande et alémanique centralisée n'est pas une position réaliste en Suisse, ni sur le plan politique, ni sur le plan économique. N'oublions pas que la plupart des pays qui avaient concentré leurs universités, les multiplient actuellement.

### *Quelle est la taille critique?*

Quelle est la «taille critique» ou la dimension pour maximiser l'efficacité d'une université? Quels sont les réseaux les plus adaptés aux exigences actuelles économiques et pédagogiques? Après le «*small is beautiful*», en viendrait-on au «*grand-bon marché*»? En regroupant des facultés, fait-on des économies et favorise-t-on la qualité de l'enseignement? La réponse est loin d'être simple, comme en matière hospitalière, et nul n'a évalué les «*seuils*» pour que les universités remplissent bien leurs fonctions économiques, culturelles et sociales? La

crise budgétaire pousse au changement; mais quelle est la bonne direction?

### *Souplesse et pragmatisme*

Faut-il plus simplement coordonner au niveau des doctorats et des cours post-grades, appliquer des conventions institutionnelles souples, harmoniser les programmes d'études et les statuts, créer des centres d'excellence pour la recherche au niveau européen? Il existe à ce niveau de véritables créations de synergies.

En travaillant avec patience sur les interdépendances, avec l'appui des autorités universitaires et politiques, il est possible de faire des choix raisonnés tenant compte des identités cantonales et régionales. Souplesse et pragmatisme plutôt que dirigisme sont nécessaires à la mise en place de politiques

universitaires qui répondent aux besoins de la société. Il ne faut pas multiplier les hiérarchies, ni les autorités de niveaux différents, ni les commissions qui auraient à juger de la qualité des diplômes, cela coûte bien trop cher. Tout projet «*gendarme*» génère des coûts, et plus grave encore des résistances! Il n'y a pas urgence! L'université suisse est de qualité, elle est enviée de nos voisins. Evitons de la dégrader par de brusques décisions, créons des modèles souples de collaboration qui amélioreront notre prestige européen et la qualité de nos enseignements.

*Prof. A. Bailly,  
président Association Suisse  
des Professeurs d'Université*

---

## II. Séance administrative

### Procès-verbal de l'Assemblée générale

#### *Présents :*

P. Allan (Genève), A. Bailly (Genève), H. Beck (Neuchâtel), L. Bolens (Genève), P. Bovet (Genève), G. Casasus (Genève), G. De Haller (Genève), M. Gilly (Genève), W. Haller (Zurich), S. Heer (Genève), E. Kümmmerli (Saint-Gall), J.-L. Leuba (Neuchâtel), D. Maillat (Genève), R. Megevand (Genève), J. Seydoux (Genève), K. Weegenast (Berne).

#### *Excusés :*

A. Miller (Würenlos), H. Schelbert (Zürich).

La séance est présidée par le Prof. Allan (Président de l'Association des Professeurs de l'Université de Genève - (APUG)), en l'absence de la Présidente H. Schelbert.

#### *1. Approbation du procès-verbal de la séance du 15 janvier 1994.*

Le procès-verbal est adopté sans modifications.

#### *2. Rapport de la Présidente pour la période 1994-1995.*

Am 5. Januar 1994 wurde die Mitgliederversammlung an der Universität Zürich

durchgeführt. Sie war in ihrem öffentlichen Teil der zentralen Frage der Finanzierung unserer Hochschulen gewidmet. Den Festvortrag hielt Frau Professor Verena Meyer, Präsidentin des Schweizerischen Wissenschaftsrates. Daran schloss sich eine Podiumsdiskussion über mögliche Wege aus der Finanzklemme an. Es ist leider zur Tradition geworden, dass unsere Generalversammlungen sehr schlecht besucht werden. Dies wird zum Teil durch die ausführliche Berichterstattung in unserem Bulletin kompensiert, das an alle rund 1'300 Mitglieder verschickt wird.

Wie zahlreiche andere, im Bildungsbereich tätige Organisationen, hat sich auch unsere Vereinigung intensiv mit dem revidierten Projekt einer Neuregelung der Anerkennung kantonaler Maturitäten beschäftigt. In einem Kommentar zu unserer Stellungnahme schrieb der Sekretär: «In den Diskussionen in unserer Expertengruppe <Maturität> und im Vorstand haben sich deutlich drei Hauptanliegen unserer Vereinigung kristallisiert:

- Die Aufrechterhaltung des hohen Niveaus unserer Maturität;
- ein Gleichgewicht zwischen den Fächergruppen muss bewahrt bleiben;
- wir wollen relativ junge Absolventen und Absolventinnen der Gymnasien immatrikulieren.»

Ein besonderer Einsatz des Sekretariates galt weiterhin unserem Bulletin, für das noch immer kein qualifizierter Redaktor gefunden werden konnte. 1994 sind drei Hefte (darunter ein Doppelheft) erschienen. Neben dem wertvollsten Beitrag, den Berichten über die wichtigsten Ereignisse an unseren Hochschulen, dürfen die Berichte über die Hochschule im Tessin (Ma-

rio Botta stellte sein Projekt einer Architekturakademie vor) sowie der Schwerpunkt der 4. Nummer des Jahrganges «Kommunikation an der Universität» erwähnt werden. Altrektor Akert et al. berichteten über die Förderung des akademischen Nachwuchses und Rolf Deppeler ergänzte die Semesterberichte einzelner Hochschulen durch den Rückblick auf die Hochschulpolitik des Jahres 1993.

In einem ungeraden Jahr findet keine Mitgliederversammlung unserer Vereinigung statt. Die Vorstandssitzungen im Jahr 1995 dienten vor allem der Vorbereitung der Mitgliederversammlung 1996. Außerdem war der Vorstand bemüht, einen Redaktor zu finden, denn unserem bewährten Sekretär darf nicht mehr länger die Doppelfunktion Redaktor und Sekretär aufgebürdet werden. Herr Kollege Miller setzt sich mit grosser Begeisterung für die Vereinigung Schweizer Hochschuldozenten ein. Er kann als «Motor» unserer Vereinigung bezeichnet werden. Dank seinem Einsatz konnte das Bulletin auch 1995 drei Mal (mit einer Doppelnummer) erscheinen.

Die Doppelnummer war als ein Sonderheft der «Ethik in der Schweiz» gewidmet. Sieben ausgewiesene Experten, mehrheitlich Philosophieprofessoren an unseren Universitäten, behandelten Probleme, mit welchen sich heute die Ethik als Wissenschaft in der Schweiz beschäftigt, von der Frage nach einer spezifischen feministischen Ethik, bis zu ethischen Problemen in der Medizin. Den Schwerpunkt der beiden anderen Hefte bildeten, wie üblich, Berichte über die wichtigsten Ereignisse an unseren zehn Hochschulen.

Ich wünsche dem neuen Vorstand viel Erfolg bei seiner Tätigkeit. Ich hoffe, es ge-

lingt ihm, viele Mitglieder zu mobilisieren. Die 1994 geortete Finanzklemme hat sich noch verstärkt. Die Hochschulen stehen in einem rauhen Gegenwind. Eine schlagkräftige Vereinigung, die die Interessen von Forschung und Lehre kompetent vertritt, ist eine dringende Notwendigkeit.

La lecture du rapport ne suscite pas de commentaires.

### *3. Rapport du trésorier et des vérificateurs des comptes.*

Le Prof. Bailly n'a eu connaissance de la trésorerie que par la lettre des réviseurs des comptes reçue le 10 janvier dernier.

Il demande que les comptes soient transmis au Comité, pour la bonne forme.

Cette proposition est adoptée à l'unanimité.

### *4. Fixation du montant des cotisations pour la période 1996-1997.*

Le Prof. Bailly propose de garder le montant des cotisations actuelles.

Cette proposition ne fait l'objet d'aucune opposition.

### *5. Election du nouveau Comité.*

Le Prof. Bailly rend hommage à la mémoire du Prof. Hess, décédé, et rappelle qu'il revient à Genève de reprendre la présidence du Comité. Le Prof. Bailly prendra sa succession, appuyé par le Prof. Allan, actuel président de l'APUG.

La relève de la fonction de rédacteur du Bulletin et du secrétariat est évoquée ; contact sera pris avec le Prof. Miller.

Le Prof. Wegenast rappelle qu'il revient ensuite à Berne de s'occuper de l'ASPU. Le prof. Wegenast devient membre du Comité.

La nouvelle composition du Comité est acceptée à l'unanimité :

Prof. Antoine Bailly (Président), Prof. Pierre Allan, Prof. Lucie Bolens (Genève), Prof. Heidi Schelbert (Zurich), Prof. Klaus Wegenast (Berne).

Vérificateurs des comptes : Prof. Gilly, Prof. Weber (Genève).

### *6. Délégués à d'autres associations (Académie des Sciences et Commission des Gymnases).*

A la demande du Prof. Bailly, il est accepté à l'unanimité que délégation soit donnée au Comité pour s'occuper du choix des délégués.

### *7. Divers.*

- Suite à la proposition du Prof. Heer, les futurs professeurs tessinois seront invités à participer à l'ASPU.
- Le Prof. Casasus propose de créer des liens avec les professeurs suisses d'universités étrangères. Le Prof. Bailly appuie cette proposition. Des contacts seront établis pour permettre l'envoi du Bulletin.
- Le Prof. Bailly propose également de diffuser la liste complète des professeurs d'université de Suisse sur le réseau Internet.
- Le Prof. Heer soulève le problème de la nécessaire mise à jour de l'information en cas de diffusion sur Internet.

La séance est levée à 15h.35

*Prise du P.V. : R. Scariati (Genève)*