Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 36 (1999)
Heft: 1381

Artikel: Cent et quelques pages pour dessiner l'université de demain
Autor: Escher, Gérard
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1014616

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: 12.07.2025

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

Cent et quelques pages pour dessiner l'université de demain

Un système trop administré, fragmenté, une gouvernance insuffisamment active, des ressources humaines et financières mal utilisées, un dialogue difficile entre la science et la société, une valorisation inadéquate des connaissances, un manque de mobilité des étudiants, des règles administratives hétérogènes, une absence de transparence... Voilà, selon Charles Kleiber, en dépit d'incontestables qualités, les problèmes de l'université suisse d'aujourd'hui.

POUR AFFRONTER L'AVENIR, cette «mutation de civilisation où la connaissance devient le premier facteur de production et d'autonomie individuelle», l'Université de demain, résultant d'une démarche pragmatique, sera une université intégrée et ouverte sur la société. Voilà la ligne tracée par un livre foisonnant d'idées. Difficile de faire un choix tant il y a matière à réflexion. Deux thèmes ont retenu notre attention: la mise en réseau des hautes écoles et leur gouvernance.

Les réseaux universitaires

Le réseau est une vieille idée qui refait surface chaque fois que s'exerce la pression budgétaire; mais ici, il ne s'agit pas de faire des économies mais d'améliorer la capacité de recherche et de formation. Quatre types de réseaux trans-institutionnels sont esquissés. Des réseaux inter-universitaires d'abord, qui font vaciller le mythe des universités complètes; des réseaux ensuite élaborés sur le principe de la taille critique: ils comprennent des regroupements (par exemple la médecine vétérinaire ou dentaire, l'architecture sont concentrées dans un petit nombre d'universités), développent des pôles de compétences (sciences de la vie dans l'arc lémanique), ou fondés sur la proximité (Mitteland, Tessin-Lombardie). La mise sur pied des réseaux inter-universitaires impliquera, à terme, un accroissement de la mobilité des étudiants et des professeurs ainsi qu'une gestion commune.

Cette armature de base sera complétée par le réseau suisse d'innovation, fédérant des initiatives de valorisation (brevets, propriété intellectuelle) aujourd'hui inexistantes; le réseau des pôles de recherche nationaux, initié par une vaste consultation du Fonds national. Ce dispositif sera chargé de mettre sur pied des centres d'excellence stables, durables, dédiés, par exemple, à une ou plusieurs grandes pathologies, au vieillissement, aux transports, ou à la sinologie. Finalement, le réseau d'enseignement à distance («campus virtuel») stimulera les enseignants à repenser leurs cours pour les rendre plus accessibles et concurrentiels.

La gouvernance

Au cœur de la nouvelle gouvernance, la volonté de responsabiliser toute la communauté universitaire. Cela exigera une autonomie accrue de l'université, qui devra bénéficier d'une bonne marge de manœuvre pour atteindre des objectifs, définis dans un contrat de prestations, énonçant ce que la société est en droit d'attendre des Hautes Écoles, en contrepartie des moyens mis à leur disposition. Le budget global ne suffira pas: l'université assumera la propriété de ses immeubles, elle recevra l'autorisation d'emprunter, de transformer les ressources d'investissement en ressources d'exploitation, elle fixera la politique salariale et gérera directement son personnel.

Dans ce scénario, l'université aura perdu la garantie de ses ressources, qui dépendront alors en large mesure de ses prestations (elles seront fonction, par exemple, du pourcentage d'étudiants étrangers pondéré positivement). L'ensemble des ressources externes sera confié au rectorat, chargé de les redistribuer (par exemple les ressources obtenues directement par les instituts leur seraient acquises mais comprendraient un *overhead* de 10 à 20% pour les coûts indirects).

L'établissement d'objectifs, l'évaluation (non comme jugement mais comme une aide à l'orientation), l'accréditation, les contrats de prestations, les critères de performance, l'incitation économique deviennent des instruments privilégiés de conduite. La régulation se fera par la transparence et par l'information (on peut imaginer une évaluation par les pairs). En conséquence, le rectorat devra disposer d'un véritable pouvoir de direction pour être capable de maîtriser les mécanismes d'allocation des ressources.

Cette université intégrée, ouverte sur l'économie, devra être forte. En effet, ses partenaires seront intéressés au court terme, soumis aux aléas des cours boursiers ou des fusions; l'ouvrage prévoit un certain nombre de protections – aide à l'innovation ou attention préférentielle aux «*spin offs*», ces firmes interface entre l'université et le monde économique. Mais pour assurer la durée de l'institution, une augmentation des ressources publiques sera inévitable; beaucoup de pays de l'OCDE s'y emploient déjà. *ge*

Le Livre

POUR L'UNIVERSITÉ, de Charles Kleiber. 184 pages «de suggestions, d'idées et d'arguments stimulants, et vraisemblablement aussi irritants pour certains», selon Helga Nowotny, directrice du Collegium Helveticum. Argumentaire personnel du secrétaire d'État, mais introduit par la double signature de Ruth Dreifuss et de Pascal Couchepin, le livre est divisé en «Histoire, état des lieux et enjeux», «l'Université de demain» et «Opinion et débats» (contenant en particulier la position des étudiants).

Il s'obtient gratuitement, et en trois langues, auprès du GSR, Hallwylstrasse 4, 3003 Berne, (031) 322 6499.