

Cent et quelques pages pour dessiner l'université de demain

Autor(en): **Escher, Gérard**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): **36 (1999)**

Heft 1381

PDF erstellt am: **15.05.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1014616>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

<http://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 (Mittelland, 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 gèrera 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.