



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

Réflexions sur l'autonomie de l'Université

à l'intention de

Mme Ruth DREIFUSS
Présidente de la Commission externe sur la gouvernance

et

M. Charles BEER
Conseiller d'Etat en charge du Département de l'instruction publique
de la République et canton de Genève

Genève, le 31 août 2006

Table des matières

A.	Mise en perspective des modifications de la Loi sur l'Université.....	3
B.	Fiches synthétiques.....	6
	- du rapport du groupe de travail « Contrat politique »	
	- du rapport du groupe de travail « Organisation »	
C.	Rapports des groupes mandatés par le rectorat.....	16
	- Mandat du Comité de pilotage « Autonomie » aux groupes de travail « Contrat politique » et « Organisation »	
	- Rapport du groupe de travail « Contrat politique », 17 juillet 2006	
	- Rapport du groupe de travail « Organisation », 17 juillet 2006	
D.	Annexes.....	45
	- Réflexions du Conseil de l'Université lors de sa séance du 29 juin 2006	
	- Rapport de l'Administration centrale intitulé « Propositions pour une nouvelle gouvernance de l'Université » à l'intention de M. Thierry Béguin, 16 juin 2006	

Remarques:

1. Le genre masculin désigne aussi bien les femmes que les hommes.
2. Le terme « doyen » a été utilisé par souci de simplification. Dans la structure actuelle, fait référence aussi bien aux doyens des Facultés, au président de l'Ecole de traduction et d'interprétation (ETI) qu'au directeur de l'Institut d'architecture (IAUG). Il en va de même pour le terme « Faculté » qui englobe également l'ETI et l'IAUG.

A.

Mise en perspective des modifications de la Loi sur l'Université

La Loi sur l'Université du 26 mai 1973 (LU) a été modifiée à plusieurs reprises, en particulier en 1994 et en 2002 en ce qui concerne ses organes dirigeants (gouvernance). Les législateurs successifs ont eu à cœur de parvenir aux meilleures solutions possibles, mais avec des succès variables.

1. Le contexte

Deux modèles opposés sont en discussion: un pouvoir décentralisé caractérisé par une confédération de facultés (correspondant selon certaines analyses à la situation actuelle de l'Université de Genève) par opposition à un pouvoir central fort (EPF, Université de Bâle). La prise de décision se caractérise par un mode *bottom up* dans le premier cas, *top down* dans le second. Chacun des modèles présente ses avantages et ses inconvénients. Une direction forte est capable d'agir d'une manière rapide et efficace permettant d'affronter la concurrence, à la condition que ses décisions ne soient pas rejetées par la base. L'avantage principal de la confédération de facultés tient à l'acceptabilité des décisions, mais empêche une action rapide et efficace ainsi qu'une vision stratégique globale.

1.1 Une direction forte

La modification de 1994 voulait précisément instaurer un rectorat fort, mais n'a pas réellement atteint ce but, il faut bien le constater. L'impasse actuelle tient notamment à la complexité d'une loi aux dispositions trop nombreuses, dont les modifications successives nuisent toujours davantage à la lisibilité. Le moindre changement implique que les autorités politiques cantonales (Département de l'instruction publique et/ou le Grand Conseil) soient saisis.

1.2. Une loi-cadre

La nécessité d'une loi « cadre », ne contenant que l'essentiel¹, a déjà été abondamment mise en avant lors des travaux menés par le rectorat précédent en 2001-2002² et ceux qui ont conduit à la modification de 1994. Toutes les questions ne relevant pas d'une telle loi-cadre devraient, conformément au principe de l'autonomie, être réglées dans des Statuts internes à élaborer par l'Université elle-même³. Les deux révisions précédentes ont apporté leur lot de dispositions nouvelles surajoutées aux dispositions anciennes (modifiées ou non) et créé un corset rigide, contraire à l'exercice d'une activité autonome par l'institution.

¹ Exemples: Loi fédérale sur les EPF (env. 50 articles), Ordonnance sur l'organisation de l'EPFL (19 articles), loi bâloise sur l'Université (29 articles), loi zurichoise sur l'Université (53 articles).

² *Matériaux pour une nouvelle loi sur l'Université*, Rapport établi sur la base des réflexions du Groupe de travail « Loi sur l'Université », du 9 avril 2002, p. 5 ; le Sénat avait, lui aussi, soutenu l'élaboration d'une loi-cadre.

³ Cf. art. 5 de la loi vaudoise sur l'Université du 6 juillet 2004: « L'Université s'organise elle-même dans le cadre de la présente loi ».

2. Les points névralgiques d'une direction forte

Le modèle d'une direction forte suppose qu'une attention particulière soit accordée à trois questions délicates:

- a) le choix du recteur
- b) le Conseil de l'université
- c) l'acceptabilité des décisions prises.

Trois points sur lesquels la loi actuelle présente certaines faiblesses et qui devraient être réglés par la loi-cadre, à moins que le principe de l'autonomie ne renvoie la solution aux Statuts internes.

2.1. Le choix du recteur

Plus les pouvoirs sont concentrés à la tête de l'institution, plus le choix du recteur prend d'importance. Ce choix est confié à une Commission de désignation du recteur (CDR) composée de membres internes et externes à l'Université en vue de la nomination du candidat par le Conseil d'Etat (art. 81 LU). Alors qu'une telle commission assure un bon processus de sélection, elle a fait l'objet d'une double critique. L'acceptation du candidat par la communauté universitaire n'est pas assurée, dans la mesure où celle-ci n'a qu'une part indirecte dans ce choix, par l'intermédiaire de ses représentants au sein de la CDR. De plus et surtout, le candidat choisi ne répond de son programme devant aucun organe de l'Université⁴, puisque la CDR se dissout aussitôt le candidat désigné.

2.2. Le Conseil de l'Université

Un pouvoir fort, concentré à la tête de l'institution, devrait être accompagné et encadré par un autre organe. La modification de 1994 avait placé deux conseils à côté du rectorat (voulu fort): le Conseil de l'Université et le Conseil Académique. Les deux conseils ont été réunis en un seul conseil, l'actuel Conseil de l'Université (CU), lors de la modification de 2002. Le nouveau CU compte 21 membres dont 7 extérieurs à l'Université (art. 76 à 80 LU). Cet organe à la fois participatif, représentatif et ouvert sur l'extérieur a montré certaines limites, en particulier quant au nombre de ses membres, à son caractère faussement participatif et ses compétences.

L'une des solutions envisagées est celle d'un conseil de taille réduite (par ex., 7 membres), de type conseil d'administration. Deux possibilités ont été évoquées quant à la composition de ce conseil: **i)** sur le modèle des banques cantonales, un choix de membres fondé sur la compétence de ceux-ci (en fonction d'un cahier des charges), **ii)** représentation des milieux politiques et universitaire⁵. Les compétences d'un tel organe sont étroitement liées à sa composition.

Un conseil de taille réduite poserait la question de savoir comment et à quel niveau organiser la participation (notamment estudiantine). La participation, essentielle dans le contexte

⁴ L'élection par le Sénat a été abandonnée, étant donné la légitimité seulement partielle d'une telle élection et les blocages constatés par le passé. On pourrait cependant imaginer une présentation du candidat choisi (et de son programme) par la CDR à l'Assemblée des professeurs. Celle-ci pourrait soit accepter soit refuser le candidat et deviendrait ainsi solidaire du choix de la CDR. De plus, le recteur désigné serait responsable devant cette Assemblée de la réalisation de son programme.

⁵ Une combinaison des deux modèles est envisageable, par exemple entre un choix fondé à la fois sur la compétence et la participation.

genevois, est garante d'une certaine harmonie dans la vie de l'institution. Elle mérite une attention particulière dans le processus législatif en cours. La loi-cadre pourrait se contenter d'en fixer le principe, laissant aux Statuts internes le soin de l'organiser au niveau et selon les modalités jugés adéquats.

2.3. L'acceptabilité des décisions de la direction

Des décisions valables, prises *top down*, supposent une bonne connaissance du terrain, que les vice-recteurs, même issus des différentes facultés, ne possèdent pas toujours. Nécessairement, les doyens, en tant que courroie de transmission entre la direction et les facultés, jouent un rôle essentiel à cet égard. Le CRD (Collège des recteurs et doyens) a été supprimé par la modification de 1994, du fait de blocages graves (dus notamment au fait que le CRD avait la compétence de se prononcer sur la nomination des professeurs). Même si la lacune résultant de l'absence d'un lien institutionnel entre le rectorat et les facultés a été relevée en 2001-2002⁶, le législateur n'a pas apporté de remède efficace à ce problème. La « concertation permanente » entre le rectorat et les doyens prévue par l'art. 74 al. 2 LU ne semble pas avoir constitué une base suffisante pour rétablir le lien nécessaire entre le rectorat et les facultés. Il manque en effet des compétences propres accordées à « l'ensemble des doyens » (art. 74 al. 2 LU). La difficulté consiste à attribuer des compétences aux doyens, tout en maintenant une direction forte et sans céder à la tentation (très genevoise) de superposer des organes en compliquant la chaîne des décisions et des responsabilités. Aspirations totalement contradictoires, il faut bien l'admettre.

Le choix des doyens par le rectorat (sur proposition des facultés) – une solution envisagée par certains – resserrerait certes le lien entre la direction et les facultés, mais ne suffirait probablement pas. Il conviendrait que les doyens soient associés d'une manière ou d'une autre à la prise de décisions, par exemple par le biais d'un organe consultatif ou par un conseil rectoral élargi aux doyens (ou à des doyens délégués) s'agissant de certaines questions particulières. Un tel dispositif paraît indispensable, mais ne devrait pas nécessairement figurer dans la loi. Il pourrait être prévu, en vertu de l'autonomie dans l'organisation interne, dans les Statuts internes de l'Université.

3. Conclusion

L'idée d'une réglementation sous forme de loi-cadre n'est à l'évidence pas nouvelle. Il est maintenant urgent de passer à l'acte. D'une part parce qu'une partie des dysfonctionnements révélés par la récente crise résulte de la dissolution des responsabilités générées par la loi actuelle et, d'autre part, parce que l'autonomie de l'Université, nécessaire dans un environnement de concurrence accrue, ne se réalisera pas sur la base de l'actuelle loi sur l'Université. Chaque question doit être abordée par le prisme du principe de la subsidiarité, afin de déterminer ce qui mérite d'être fixé par la loi, par opposition à ce qui relève de l'organisation interne de l'institution par elle-même.

Le Comité de pilotage:

André Hurst, recteur

Roger Mayou, président du Conseil de l'Université

Christine Chappuis, professeure, présidente du Sénat

Laurent Pally, directeur de l'Administration

⁶ *Matériaux pour une nouvelle loi sur l'Université*, Rapport établi sur la base des réflexions du Groupe de travail « Loi sur l'Université », du 9 avril 2002, p. 12.

B.

Fiches synthétiques

Depuis l'automne 2005, un Comité de pilotage et deux groupes de travail mandatés par le rectorat se sont penchés sur la question de l'autonomie, dans la perspective d'une meilleure efficience:

- le Comité de pilotage était présidé par le recteur André Hurst
- le groupe de travail « Contrat politique » était présidé par la vice-recteure Louise Zaninetti puis par le vice-recteur Peter Suter
- le groupe de travail « Organisation », était présidé par la vice-rectrice Nadia Magneat-Thalmann

Les travaux conduits dans le cadre de ces entités ont mené à la rédaction de deux rapports.

Afin d'en faciliter la lecture, des fiches de synthèse ont été rédigées sur les thèmes suivants:

- 01. CADRE LEGAL:**
Loi et règlement, statut interne
- 02. RELATIONS AVEC L'ETAT:**
Convention d'objectifs, surveillance
- 03. BUDGET ET PLANIFICATION FINANCIERE**
- 04. RELATIONS AVEC L'EXTERIEUR**
- 05. GOUVERNANCE:**
Direction de l'Université, instances décisionnelles, relations avec l'administration
- 06. SUBDIVISIONS (notamment facultés et services administratifs):**
Définition et relations avec les instances universitaires
- 07. PERSONNEL ACADEMIQUE ET ADMINISTRATIF:**
Statut, nominations, engagements, règles applicables, gestion des ressources humaines
- 08. ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE:**
Choix des sujets de recherche et d'enseignement, création et suppression de filières, évaluation
- 09. METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE**
Evaluation, obligation de rendre des comptes

Par ailleurs, le Conseil de l'Université et l'administration centrale ont conduit leurs propres réflexions sur cette thématique. Les deux documents se trouvent en annexe de ce rapport.

01. CADRE LEGAL

Loi et règlement, statut interne

Groupe de travail « Contrat politique »

Le cadre légal actuel n'est pas optimal. Il faut viser une loi « cadre » plus brève, associée à un règlement interne définissant plus précisément les responsabilités et les compétences de l'Université pour son organisation, sa gestion et son développement. Par exemple, les principes d'une convention d'objectifs pourront être fixés dans la loi-cadre, mais son contenu, sa périodicité, etc. dans le règlement interne.

La Constitution cantonale devrait mentionner l'autonomie de l'Université de manière à éviter que l'institution ne soit soumise aux aléas des changements politiques.

02. RELATIONS AVEC L'ETAT

Convention d'objectifs, surveillance

Groupe de travail « Contrat politique »

Maintien du DIP comme intermédiaire privilégié dans les relations avec les instances politiques.

Réduction des interventions politiques ponctuelles (nominations, développements, structure).

Définition des orientations stratégiques selon une méthode combinant des propositions venant de la base ("bottom up"), avec des décisions finales de type "top down", et ancrées dans la convention d'objectifs. Révision annuelle de ces orientations et rediscussion entre les instances de l'université et avec les autorités.

Groupe de travail « Organisation »

Conclusion d'une convention d'objectifs annuelle avec les autorités politiques de tutelle.

Définition par le recteur d'un plan d'objectifs quadriennal incluant les priorités et les postériorités de l'enseignement et de la recherche et donnant un calendrier de son application avec une grille de résultats anticipés.

03. BUDGET ET PLANIFICATION FINANCIERE

Groupe de travail « Contrat politique »

L'Université est responsable du respect du cadre budgétaire donné. Il faut cependant plus de souplesse dans la structure du budget (perméabilité entre les trois grandes lignes budgétaires, fonctionnement, salaires et investissements), afin de permettre le financement des projets de développement prioritaires et urgents.

Clarification des contributions des fonds publics et des fonds tiers aux activités de l'institution, en particulier des objectifs communs et des projets financés conjointement par les deux sources de fonds.

Groupe de travail « Organisation »

Le recteur est responsable du budget de l'institution et de sa distribution aux facultés et aux services administratifs.

Chaque doyen reçoit un budget du recteur. Il le gère et décide comment il veut l'attribuer en respectant les normes en vigueur.

04. RELATIONS AVEC L'EXTERIEUR

Avec la Cité, avec les autres institutions académiques en Suisse et à l'étranger

Groupe de travail « Organisation »

Les relations et collaborations avec d'autres hautes écoles en Suisse et de l'étranger doivent être développées avec un soutien fort du rectorat.

Une communication active avec les médias est organisée par le rectorat et le service de presse.

05. GOUVERNANCE

Direction de l'Université, instances décisionnelles, relations avec l'administration

Groupe de travail « Organisation »

Rectorat composé d'un recteur et d'au moins trois vice-recteurs. Le recteur est nommé par l'Etat et responsable hiérarchique et fonctionnel de l'ensemble du personnel de l'Université, académique, administratif et technique. Il est le responsable de la logistique (services administratifs et financiers, services informatiques, bibliothèques, etc.), du budget de l'institution et de sa distribution aux Facultés et aux services administratifs. Il nomme les doyens sur proposition des Facultés. Le recteur est secondé par au moins trois vice-recteurs disposant de dicastères précis (logistique & administration, enseignement, recherche) avec un budget et un cahier des charges. Les services administratifs sont rattachés selon leur domaine d'activité à l'un des trois vice-recteurs.

Facultés dirigées par un doyen engagé activement dans la gestion académique et administrative de l'Université et secondé par plusieurs vice-doyens disposant d'un cahier des charges précis.

Conseil du rectorat et doyens regroupant les membres du Rectorat et les doyens Il se réunit régulièrement et traite de toute question d'intérêt général pour l'Université. Le recteur décide de la croissance et décroissance des subdivisions en fonction des objectifs stratégiques, de concert avec les vice-recteurs et en consultation avec les doyens.

Coordination entre les Facultés en matière d'enseignement, de recherche et de développement assurée par des *commissions consultatives*, placées sous l'autorité du recteur, présidées par un vice-recteur et réunissant les membres des décanats concernés par le dossier.

06. SUBDIVISIONS

(notamment facultés et services administratifs)

Définition et relations avec les instances universitaires

Groupe de travail « Organisation »

Le recteur décide de la croissance et décroissance des subdivisions en fonction des objectifs stratégiques, de concert avec les vice-recteurs et en consultation avec les doyens

Disparition des sections et départements des Facultés au profit de l'unité de base de l'Université, qui est généralement le professeur ou le groupe d'enseignement et de recherche qu'il dirige. Regroupement de ces unités en programmes d'enseignement et de recherche qui sont formalisés au niveau de la Faculté. La définition et la liste de ces groupes ne doivent pas figurer dans la Loi, de façon à permettre leur redéfinition régulière.

Coordination en matière d'enseignement, de recherche et de développement assurée par des commissions consultatives, placées sous l'autorité du recteur, présidées par un vice-recteur, et réunissant les membres des décanats concernés par le dossier.

07. PERSONNEL ACADEMIQUE ET ADMINISTRATIF

Statut, nominations, engagements, règles applicables, gestion des ressources humaines

Groupe de travail « Contrat politique »

Davantage de responsabilité et d'autonomie des autorités universitaires dans le domaine des engagements des collaborateurs de l'institution.

Le rectorat devient l'autorité de nomination du personnel académique et administratif. Création d'une commission de conciliation/médiation chargée de contrôler les procédures et d'intervenir en cas de divergence entre les facultés et le rectorat dans le domaine des nominations.

Délégation par le rectorat aux Facultés de la compétence de nommer les collaborateurs de l'enseignement et de la recherche en-dessous du niveau maîtres d'enseignement et de recherche ainsi que les membres du PAT appelés à exercer leurs activités au sein de ces subdivisions.

Création d'un statut du personnel propre à l'institution prévoyant la possibilité d'un décloisonnement des traitements de plus ou moins 25%, renégociée lors de chaque renouvellement du membre du corps professoral concerné ou à intervalles fixes pour les membres du personnel administratif et technique, en fonction des résultats obtenus de la part du titulaire.

Simplification des procédures de nomination.

Encouragement à la mobilité du personnel.

08. ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE

Choix des sujets de recherche et d'enseignement,
création et suppression de filières, évaluation

Groupe de travail « Contrat politique »

Pour la recherche, orientations stratégiques basées sur les forces et les faiblesses déterminées par une évaluation des performances, avec des outils et méthodes différenciés selon les domaines et les facultés.

Trois éléments feront partie de l'évaluation: la production scientifique (principalement les publications), les fonds tiers obtenus, et d'autres critères tels que nombre de doctorats, brevets, etc.

Groupe de travail « Organisation »

L'enseignement et la recherche placés sous la supervision de deux vice-recteurs.

Coordination entre les Facultés en matière d'enseignement, de recherche et de développement assurée par des commissions consultatives, placées sous l'autorité du recteur, présidées par un vice-recteur et réunissant les membres des décanats concernés par le dossier.

09. METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE

Evaluation, obligation de rendre des comptes

Groupe de travail « Organisation »

Renforcement de la culture d'évaluation à travers:

- l'auto-évaluation des sous-ensembles, dans certains cas, suivie par une évaluation externe, et par une évaluation interne supérieure
- notion de convention d'objectifs à l'interne, entre le recteur et le doyen, entre le doyen et le directeur de département, entre celui-ci et les enseignants et chercheurs, comme instrument d'évaluation périodique
- la publication régulière des résultats de l'évaluation

C.
Rapports des groupes de travail
mandatés par le rectorat et supervisés par le Comité de pilotage

Mandat du Comité de pilotage « Autonomie »
aux groupes de travail « Contrat politique » et « Organisation »

&

Rapport du groupe de travail « Contrat politique »

&

Rapport du groupe de travail « Organisation »

Mandat du Comité de pilotage « Autonomie » aux groupes de travail « Contrat politique » et « Organisation »

Membres du Comité de pilotage:

André HURST, recteur, président du Comité de pilotage
Christine CHAPPUIS, professeure, présidente du Sénat
Roger MAYOU, président du Conseil de l'Université
Laurent PALLY, directeur de l'Administration

Coordination :

Valérie CLERC BOREL, adjointe du rectorat aux affaires académiques

La société ne se contente pas de vivre, elle veut bien vivre (Bergson)

C'est la perspective d'une meilleure efficacité qui guide notre réflexion sur un concept renouvelé de l'autonomie de l'université.

1. Le contexte

Nous sommes engagés dans une période de compétition active entre les institutions de recherche et d'enseignement supérieur.

Nous sommes également engagés dans une période de nécessaire collaboration dans la mise en réseau de moyens de recherche, qu'il s'agisse de compétences ou d'éléments matériels.

2. Le projet

Ces deux circonstances nous dictent une vision renouvelée tant de notre fonctionnement interne que de nos relations avec la collectivité.

Si la collectivité peut attendre de l'Université un meilleur service dans le sens de l'amélioration des conditions de vie, cela peut passer par une série de mesures, mais la première d'entre elles est nécessairement une plus grande efficacité.

Le « livre blanc » que l'on se propose d'écrire est d'abord une description, dans ses grandes lignes, d'une université plus efficace telle que nous pouvons l'appeler de nos vœux.

En identifiant d'abord les traits souhaitables, en repérant ensuite dans la réalité les traits susceptibles de correction, on établira une cartographie des rigidités nuisibles, des obstacles à une gestion plus efficace et qui serait mieux orientée vers l'objectif de l'université, compte tenu du contexte auquel elle ne peut échapper.

L'autonomie de l'université, dès lors, mérite d'être redéfinie dans cette vision de notre avenir commun, commun à l'institution et à la collectivité qui trouve son avantage à investir dans l'université.

Deux volets principaux se dessinent, qui peuvent être formulés sous la forme de deux questions:

1. Au groupe de travail « Contrat politique »

Quelle serait la meilleure répartition des droits, devoirs et responsabilités entre la collectivité et l'université, notamment sur tous les points essentiels que sont les orientations stratégiques de l'université, la collaboration interinstitutionnelle, le statut et l'engagement des collaborateurs/trices, le régime financier, notamment l'acquisition et l'usage des moyens matériels, les règles qui doivent présider aux relations entre le tout ou les parties de l'institution et le monde extérieur, l'obligation de rendre des comptes, le choix des sujets de recherche et d'enseignement?

2. Au groupe de travail « Organisation »

Quelle seraient la meilleure structure et la meilleure distribution des responsabilités, à l'intérieur de l'institution, sur les questions touchant à la gouvernance et à la direction de l'institution, au pilotage de ses parties, aux règles qui doivent présider aux relations entre la direction et les parties de l'institution, au choix des collaborateurs/trices, à la gestion des moyens matériels, à la définition des champs de recherche et d'enseignement?

Rapport du groupe de travail «Contrat politique»

17 juillet 2006

Membres:

Louissette ZANINETTI, vice-recteure, présidente du groupe de travail jusqu'en mai 2006

Peter SUTER, vice-recteur, président du groupe de travail depuis juin 2006

Dominique BELIN, membre du Conseil de l'Université

Michel GRANDJEAN, membre du Conseil de l'Université

Andreas AUER, professeur, Faculté de droit

Corinne CHAPONNIERE MEYER, membre du Conseil de l'Université

Natacha HAUSMANN, adjointe du rectorat aux affaires juridiques

Coordination :

Tamara DIAZ, adjointe du rectorat aux affaires académiques

RAPPEL DU MANDAT DONNE PAR LE COMITE DE PILOTAGE

La commission dite du contrat politique, a été chargée de répondre à la question suivante: «Quelle serait la meilleure répartition des droits, devoirs et responsabilités entre la collectivité et l'université, notamment sur tous les points essentiels que sont:

- les orientations stratégiques de l'université
- la collaboration interinstitutionnelle
- le statut et l'engagement des collaborateurs/trices
- le régime financier, notamment l'acquisition et l'usage des moyens matériels
- les règles qui doivent présider aux relations entre le tout ou les parties de l'institution et le monde extérieur, l'obligation de rendre des comptes
- le choix des sujets de recherche et d'enseignement?»

Voici les réponses données par la commission.

1. Orientations stratégiques de l'Université, collaboration interinstitutionnelle et choix des sujets de recherche et d'enseignement

Le monde universitaire doit s'adapter continuellement à l'évolution du savoir, les nouvelles orientations demandées par certains métiers et le développement des attentes de la société. Les changements dans ces trois secteurs sont beaucoup plus rapides aujourd'hui qu'il y a 20 ans. Il paraît de plus en plus évident qu'au niveau suisse ainsi qu'au niveau mondial, seules les universités et autres hautes écoles qui veulent et peuvent évoluer d'une façon dynamique et rapide pourront jouer le rôle que la science et la société attend d'elles. Dans notre pays, les Ecoles Polytechniques Fédérales (EPFL) paraissent mieux outillées et plus enclines à affronter ces défis que les autres universités.

1.1 L'université généraliste

L'université généraliste est une idée-force a doit conduire la réflexion de la commission. Dans le contexte d'évolution dynamique du savoir, des demandes nouvelles de formation, de la conscience de la culture et de l'histoire de la société, mais également dans la réalité du tissu universitaire suisse, il est apparu à la commission que, si l'université généraliste doit garder une vision réaliste de l'offre de formation large et interdisciplinaire, elle ne peut pas exceller dans tous les domaines, et elle ne peut pas maintenir tous les domaines.

Afin de définir des orientations stratégiques, l'université doit donc opérer des choix en fonction de critères précis et selon une méthode rigoureuse

1.2 L'excellence comme critère

Le premier critère de choix doit être *l'excellence* dans l'enseignement et la recherche, dans un esprit de compétition et de coordination suisse et lémanique. La définition de cette excellence doit être objective et comprise internationalement. Elle doit toutefois être assez souple afin de tenir compte des différentes branches et facultés, et du contexte régional.

Pour l'enseignement, les nombres d'étudiants, de diplômes (bac, master), de doctorats sont essentiels. En outre, les besoins et l'intérêt pour de nouveaux domaines ne peuvent être négligés.

Une coordination romande est suggérée pour toutes les branches, mais avec une concertation plus forte pour certains domaines incluant l'architecture/urbanisme, les sciences de l'environnement, la théologie, la médecine.

Pour la recherche, les orientations stratégiques doivent être basées sur les forces et les faiblesses déterminées par une évaluation des performances, avec des outils et méthodes différenciés selon les domaines et les facultés. Trois éléments doivent faire partie de l'évaluation: la production scientifique (principalement les publications), les fonds tiers obtenus, et d'autres critères tels que nombre de doctorats, brevets, etc.

Pour ces prochaines années, les orientations stratégiques devront se faire principalement le long des axes des pôles nationaux de recherche (NCCRs), de domaines révélant un intérêt et un financement similaires par le conseil européen de recherche, le FNRS et d'autres fondations d'intérêt public.

1.3. Méthode *bottom up* - *top down*

La définition des orientations stratégiques devra se faire par une méthode combinant des propositions venant de la base (*bottom up*), avec des décisions finales de type *top down*, et ancrées dans la convention d'objectifs.

L'introduction récente d'une telle convention constitue une opportunité intéressante pour l'université, mais également pour les autorités politiques, pour accompagner un développement évolutif.

Les orientations stratégiques devront être revues toutes les années, et rediscutées entre les instances de l'université et avec les autorités.

Le lien entre les orientations et la convention paraît plus importante que la relation entre la convention et le budget, mais cette dernière constituerait une force supplémentaire. La transparence des objectifs et l'inclusion de nouvelles tâches justifiées pourront en faire un instrument de gouvernance important.

2. Statut et engagement des collaborateurs/trices

Le constat de la commission est que les règles pour l'engagement et la gestion de son personnel sont archaïques et peu satisfaisantes (règles identiques pour tout le personnel de l'Etat, procédures trop longues; trop d'interférences politiques dans le choix du personnel enseignant).

Le statut de fonctionnaire paraît inadapté à une institution académique moderne qui devrait être compétitive avec d'autres hautes écoles (conditions d'engagement, salaires, conditions de travail, conditions de résiliation).

La solution proposée se fonde sur l'idée qu'une plus grande autonomie de l'Université implique forcément une plus grande responsabilité des autorités universitaires dans le domaine des engagements des collaborateurs de l'institution.

2.1. Nomination des membres du corps enseignant: délégation des compétences à l'échelon inférieur

La situation devrait se présenter comme suit:

- Le rectorat devient l'autorité de nomination des membres du corps professoral ainsi que des maîtres d'enseignement et de recherche. Se pose alors la question de savoir s'il n'y aurait pas lieu de prévoir la mise sur pied d'une commission de conciliation/médiation qui serait chargée de contrôler que les procédures se déroulent conformément aux exigences de la législation. Cet organe pourrait également être appelé à intervenir en cas de divergence entre les facultés et le rectorat dans le domaine des nominations.
- Le rectorat pourrait déléguer aux facultés, école, institut, la compétence de nommer les autres collaborateurs de l'enseignement et de la recherche.

La mise en place d'un tel système devrait sans aucun doute permettre la réduction de la durée des procédures de nomination ainsi que de leur coût.

Le changement de l'autorité de nomination impliquera forcément une modification des dispositions de la loi sur l'université relatives aux procédures de nomination des membres du corps enseignant. De plus, il serait souhaitable de prévoir une simplification des procédures.

2.2. Nomination du personnel administratif et technique par le rectorat

Le personnel administratif et technique qui comprend notamment le directeur de l'administration et le secrétaire général, devrait également être nommé par le rectorat, avec la possibilité pour ce dernier de déléguer sa compétence aux facultés, école, institut en ce qui concerne l'engagement des collaborateurs appelés à exercer leurs activités au sein de ces subdivisions.

Une plus grande autonomie de l'université doit également passer par la création d'un statut du personnel propre à l'institution. Ce statut devrait notamment prévoir la possibilité d'un décloisonnement des traitements de plus ou moins 25%, afin de permettre l'engagement de personnalités éminentes tant au sein du corps professoral que du personnel administratif et technique, selon des besoins et des critères spécifiques. Cette marge de plus ou moins 25% devrait être renégociée lors de chaque renouvellement du membre du corps professoral concerné ou à intervalles fixes pour les membres du personnel administratif et technique, en fonction des résultats obtenus de la part du titulaire.

Dans le prolongement de ce qui précède, ce statut devrait également prévoir expressément la possibilité pour l'institution de participer au rachat d'années d'assurances de la caisse de retraite, cela pour que l'Université soit en mesure d'offrir des conditions d'engagement qui soient concurrentielles par rapport aux autres Hautes écoles.

3. Régime financier, notamment l'acquisition et l'usage des moyens matériels

La gestion du budget est rigide et contraignante, le système pousse à la dépense ; les responsabilisations internes pour une attitude économe sont découragées.

La structure du budget (fonctionnement, salaires, investissement), les règles d'utilisation et la nécessité de justification de l'ensemble des dépenses - même des plus minimes - ne sont pas compatibles avec un fonctionnement dynamique. Elles ne permettent pas la souplesse, notamment pour le financement de projets urgents (voir carte à puces, stérilisation en SMD). Le fait que les fonds institutionnels (fonds tiers) paraissent comme c'est le cas actuellement sans distinction suffisante dans les comptes de l'université et de l'Etat n'est pas adéquat.

4. Règles qui doivent présider aux relations entre le tout ou les parties de l'institution et le monde extérieur, l'obligation de rendre des comptes

4.1. Relations avec le monde extérieur

Dans les relations qu'entretient l'université avec ses partenaires, il faut distinguer:

- Les relations avec les instances politiques: le DIP peut rester l'intermédiaire privilégié (p. ex entre l'Université de Genève et la Confédération)
- Les relations avec les instances académiques (notamment coordination avec les universités voisines): le DIP est un intermédiaire de trop. Il s'agit, par ailleurs, de veiller aux structures interfacultaires. Comment garantir les collaborations nécessaires lorsqu'elles s'avèrent difficiles? Là également, il est bon d'avoir un Conseil de l'Université sur lequel le rectorat puisse s'appuyer en cas de nécessité. Ces éléments de discussion font penser que le modèle lausannois est une bonne base de réflexion

4.2. Obligation de rendre des comptes

Le choix de l'autonomie impliquerait de prévoir un système de contrôle. Actuellement, le Conseil de l'Université assure cette fonction pour les filières. La question de la composition du Conseil se pose: doit-il comprendre des représentants de la Cité?

4.3. Cadre légal

La Loi sur l'Université devient une loi-cadre plus brève, et bon nombre de points relevant de l'autonomie s'inscriraient dans un règlement interne (statuts de l'Université). Des lois plus récentes (Bâle, Vaud) devront être examinées pour la suite des travaux. A noter encore que la Constitution cantonale ne doit pas être oubliée sur le plan juridique: elle devrait mentionner l'autonomie de l'Université de manière à éviter que l'institution ne soit soumise aux aléas des changements politiques.

Par ailleurs, d'autres lois sont impliquées, comme la loi sur la gestion administrative et financière de l'état (LGAF). La commission se demande si l'autonomie n'implique pas une distanciation par rapport à certaines contraintes imposées par la LGAF.

Rapport du groupe de travail «Organisation»

17 juillet 2006

Membres:

Nadia MAGNENAT-THALMANN, vice-rectrice, présidente du groupe de travail
Stéphane BERTHET, secrétaire générale
Victoria CURZON-PRICE, membre du Conseil de l'Université
Denis DUBOULE, professeur, Faculté des sciences
Alessandra FIORAVANTI LEVY, membre du Conseil de l'Université
Pascal DUMONTIER, professeur, Faculté des sciences économiques et sociales
Marie-Christine MAIER, juriste, service juridique du rectorat
Anik DE RIBAUPIERRE, doyenne, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
Pierre SPIERER, doyen, Faculté des sciences
Pascal TISSOT, chef de la Division comptabilité et gestion financière
Jean-Dominique VASSALLI, professeur, Faculté de médecine

Coordination :

Barbara BOLOMEY-HAENSSLER, adjointe du rectorat aux affaires académiques

Rappel du mandat donné par le Comité de pilotage

1. Structure de gouvernance de l'institution
2. Structure de base interne
3. Conception des rôles et des responsabilités internes
4. Affectation des pouvoirs décisionnels internes

Nota Bene: Dans le souci de faciliter la lecture, ce rapport utilise le genre masculin dans un sens générique. Son contenu vise bien entendu les deux sexes.

L'Université véhicule un savoir en évolution et, pour cela, elle a besoin de liberté académique et d'autonomie dans sa gestion. C'est sa seule possibilité de pouvoir réagir rapidement dans un monde concurrentiel au niveau international. Cette autonomie s'accompagne évidemment d'une évaluation de ses prestations par ses pairs internationaux. Un contrat de prestations de services la lie aux autorités politiques de tutelle.

Propositions principales du rapport du groupe de travail « Organisation »

- Pour fonctionner efficacement, l'Université doit être autonome dans son organisation, dans ses nominations et dans son budget. Ses activités doivent être régies par une loi-cadre et un règlement financier qui lui est propre.
- Le recteur est le responsable hiérarchique et fonctionnel de l'ensemble du personnel de l'Université, académique, administratif et technique. Il est le responsable du budget de l'institution et de sa distribution aux facultés et aux services administratifs
- Le recteur nomme ses vice-recteurs, au moins trois, et définit leurs dicastères (par exemple, au moins l'enseignement, la recherche et la logistique-administration).
- Chaque vice-recteur reçoit un cahier des charges et un budget.
- Tous les membres du rectorat sont nommés pour une période limitée.
- Le recteur, sur proposition des facultés, nomme les doyens.
- Le rectorat travaille de concert avec les doyens. Ensemble, ils forment le Collège des recteurs et doyens, collège qui se réunit régulièrement. Ils définissent la politique générale universitaire, assurent son implantation dans les facultés et veillent à la cohérence de l'ensemble de l'institution.
- Les doyens gèrent le budget et les ressources humaines de leur faculté. Le décanat organise librement la consultation avec les membres de sa faculté.

Préambule

L'autonomie de l'Université signifie la mise en place d'un système de responsabilité clair envers les autorités politiques de tutelle qui financent ses activités pour lui permettre de remplir ses missions de base. Par comparaison avec les autres universités suisses, il faut souligner que l'Université de Genève est actuellement celle qui dispose du moins d'autonomie, au moment même où la Confédération fait de l'autonomie de l'Université la condition à la poursuite de son soutien financier.

L'autonomie n'est pas à considérer comme une fin en soi, mais comme un moyen au service de la gestion de l'université lui permettant de faire face efficacement au développement concurrentiel du paysage académique national et international. Aujourd'hui, avec les transformations de ce paysage, il est devenu essentiel de définir un nouveau type de dialogue entre l'Université et les autorités de tutelle. Il s'agit dans cet exercice de définition de l'autonomie d'identifier un juste point d'équilibre entre le pouvoir de l'Université et l'exercice de contrôle des autorités politiques.

A travers cet exercice, l'Université doit démontrer sa capacité, son aptitude à s'organiser, à planifier, à contrôler, à motiver, à coordonner et à informer. De cela dépend la marge de manœuvre que le politique accordera à l'Université.

L'Université de Genève tient à demeurer une université de niveau international. Elle attire des étudiants de tous pays. De nombreux projets de recherche nationaux et internationaux y sont menés. Les ressources qu'elle concentre par la qualité de son travail couvrent un champ bien plus large que l'apport cantonal. Pour chaque franc investi par le Canton de Genève, un autre franc vient de l'extérieur, et en premier de la Confédération, dont une bonne partie du Fonds National Suisse de la recherche scientifique; à cela s'ajoutent les fonds de recherche européens et internationaux.

Cela doit avoir des conséquences sur les modalités de gouvernance, les pratiques de gestion. Cela impose notamment une flexibilité décisionnelle qui permette à l'Institution de s'adapter et de réagir sans délai aux évolutions rapides d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Force est ainsi de constater que la Loi actuelle sur l'Université est trop détaillée et induit des lenteurs dans les processus décisionnels (nominations, réaffectation des ressources, création de structures et de programmes, etc.). Evidemment, une flexibilité accrue doit s'accompagner d'un renforcement de l'évaluation des performances

De plus, les relations hiérarchiques au sein de l'université prévues par la Loi sont confuses (Rectorat, Facultés, Administration centrale, Conseil de l'Université) et la multiplicité des organes consultatifs contribue largement à ce flou, à une certaine ambiguïté du schéma des responsabilités.

Le présent rapport passe en revue quelques-uns des problèmes qui se sont fait jour ces dernières années, à différents niveaux: relations avec l'Etat, complexité des structures, ambiguïté dans la direction. Deux structures universitaires géographiquement proches, l'UNIL et l'EPFL, sont ensuite brièvement présentées. Quelques propositions sont ensuite présentées. Enfin, la question de l'évaluation, tant académique que financière est abordée. On trouvera en annexe des extraits de certains des textes réglementaires mentionnés dans le corps du rapport.

1. Problèmes de structure et de gouvernance

1.1. Relations avec l'Etat

Les articles 1 à 12 de la LU (voir Annexe 1) définissent les liens entre l'Etat et l'Université. Leur analyse montre que, malgré leur intitulé, l'autonomie de l'Université est toute relative.

Les limites dans l'autonomie de l'université apparaissent clairement à plusieurs niveaux:

- dans la définition des procédures de nomination; le Conseil d'Etat est l'autorité de nomination (article 45) pour tous les postes académiques renouvelables (professeurs, corps intermédiaire supérieur)
- dans la création ou suppression de filières de formation; même les grades académiques, et le nombre de crédits qui les accompagne sont spécifiés dans la LU (seul cas en Suisse)

En matière financière, le budget de l'UNIGE est partie de celui de l'Etat (budget DIP). Il comprend les ressources mises par l'Etat à disposition de l'Université (fonctionnement et investissements) et les subventions perçues par l'Etat (allocations fédérales, accords intercantonaux, etc.). Compte tenu de la diversité des ressources de l'Université et des spécificités de ses activités, la Loi (LGAF) appliquée à l'Université et contrôlée par l'Inspection cantonale des finances n'est pas adaptée. Par exemple, elle exige une étanchéité entre les sources de financements, qui est incompatible avec les exigences des bailleurs de fonds. Ceci pointe vers l'impérieuse nécessité de développer un règlement financier propre à l'Université.

1.2. Complexité et multiplication des structures

La LU définit une organisation complexe souvent ambiguë, les rôles et responsabilités de chacun n'étant pas toujours clairement définis. Cette complexité résulte à la fois de la multiplication des subdivisions de l'université et du nombre d'instances décisionnelles prévues par la loi. Elle entraîne un ralentissement important de toutes les prises de décision, voire même des contradictions.

Les subdivisions de l'université sont définies dans la LU. Outre les facultés qui constituent les subdivisions naturelles de la plupart des universités, la loi prévoit aussi des écoles et des instituts (article 16) qui, par rapport aux facultés, n'ont pas de spécificités clairement établies. Les facultés sont quant à elles subdivisées en sections, pouvant elles-mêmes être encore subdivisées en départements; les spécificités des sections et départements étant souvent mal définies, ces différentes subdivisions doivent être listées dans le Règlement de l'Université. Selon la LU, il s'agit d'unités intermédiaires regroupant les enseignants et chercheurs de disciplines voisines ou complémentaires (article 18). La création ou suppression de toute nouvelle subdivision, tout particulièrement interfacultaire, est difficile et longue, et la procédure à suivre est mal définie; on l'a vu avec la proposition d'un nouvel institut. A titre d'exemple, aussi, on peut citer le Centre de neurosciences qui, proposé par trois facultés, et faisant l'objet d'un consensus, a nécessité près de quatre ans pour figurer dans le RU. A l'inverse, d'autres institutions interfacultaires semblent pouvoir se créer sans même demander l'avis formel des facultés concernées.

La complexité vient aussi de la multiplicité des instances décisionnelles. L'université est dirigée par 3 organes, le Rectorat, le Conseil de l'Université, le Sénat (dont le rôle se limite à l'émission de vœux ou recommandations), chaque organe étant accompagné de structures ad hoc. La LU prévoit l'existence de subdivisions dans les facultés et stipule qu'à chaque niveau d'organisation est institué un organe de direction (décanat, présidence, direction de département), un collège des professeurs et un conseil délibératif, les conseils délibératifs

adoptant les règlements et programmes d'études, et les règlements d'organisation (article 83).

Si l'on part du professeur défini comme unité de base, celui-ci est intégré dans un département, ou directement dans une section. Les départements, supervisés par un directeur, sont, pour beaucoup d'entre eux (certains relevant directement du décanat) intégrés dans des sections, supervisées par un président. Relevant d'un collège de professeurs, les décisions stratégiques des sections sont validées par le conseil de section. Les sections sont à leur tour intégrées dans une faculté, supervisée par un doyen⁷. Relevant d'un collège de professeurs, les décisions stratégiques des facultés sont validées par le conseil de faculté. Elles sont ensuite transmises au rectorat qui, après validation par le Conseil de l'Université, les soumet/transmet au DIP pour validation par le Département, ou le Conseil d'Etat.

Pour illustrer la complexité organisationnelle de l'université, considérons toutes les instances impliquées dans la création d'un baccalauréat ou d'une maîtrise universitaire dans le cadre de la réforme de Bologne. Le projet est le plus souvent d'abord élaboré par un groupe d'enseignants, présenté au collège des professeurs au niveau du département (quand cela s'applique). Il est ensuite discuté et approuvé par le collège des professeurs de la section, qui le propose au conseil de la section. S'il est approuvé par ce conseil, le projet peut être présenté au collège des professeurs de la faculté pour approbation. S'il est approuvé par le collège des professeurs de la faculté, le projet est soumis au conseil de la faculté. En cas d'approbation par ce conseil, le projet est présenté au Conseil de l'Université avant d'être transmis au rectorat, qui l'approuve. Entre le collège des professeurs du département qui a élaboré le projet et le DIP qui valide la création du baccalauréat ou de la maîtrise universitaire, 5-6 instances sont ainsi appelées à se prononcer sur le projet, chacune pouvant souhaiter certaines adaptations, la multiplicité de ces adaptations risquant évidemment de dénaturer le projet initial. De plus, les mêmes professeurs siègent souvent dans plusieurs de ces instances, ce qui est évidemment très coûteux en temps.

Le parcours prévu par la LU pour la nomination d'un professeur (cf. annexe 2), dès lors qu'un poste se libère, est tout aussi tortueux: commission de structure (ou d'enquête) aboutissant à un rapport et une demande d'ouverture d'inscription, approuvés par le Collège des professeurs des différents niveaux (département, section, faculté), le Rectorat et le Département de l'Instruction publique. Une fois l'ouverture d'inscription et la liste des experts externes autorisées par le DIP, une commission de nomination se met au travail, dont le rapport parcourra les mêmes étapes (département, section, faculté, Rectorat, DIP, puis, cette fois, Conseil d'Etat). Dans les cas très favorables, il faut compter au minimum 1 à 2 ans pour qu'un poste professoral soit pourvu. La composition, le délai dans lequel elle doit être constituée, et le temps de travail de chaque commission sont fixés dans la LU.

Soulignons aussi qu'en définissant précisément le nombre de facultés ainsi que ce qu'elles sont, la LU entrave et freine considérablement toute modification, ou adaptabilité de l'université à son environnement concurrentiel (par exemple: création du nouvel institut en sciences de l'environnement).

1.3 Direction de l'Université

La Loi (cf. annexe 3) dit explicitement que le directeur de l'administration est subordonné au recteur (art. 88, al.1). Elle mentionne cependant aussi que le directeur de l'administration est le « chef hiérarchique de l'ensemble du personnel administratif et technique » (al. 2). Il n'est

⁷ Par souci de simplicité, l'Ecole de Traduction et d'Interprétation est, dans ce texte, assimilée aux facultés, et son président aux doyens.

pas nommé par le Recteur, mais par le Conseil d'Etat sur proposition du Département de l'instruction publique et de l'université (art. 92). Le Règlement de l'Université spécifie que l'ensemble des services administratifs et techniques de l'université est placé sous l'autorité du directeur de l'administration, et que celui-ci rend compte de sa gestion au rectorat (Art. 79). On est donc en face d'une direction administrative presque autonome, avec un directeur permanent nommé par le Conseil d'Etat, et d'un rectorat renouvelé tous les quatre ans, plus ou moins confiné aux affaires académiques. Le directeur administratif est effectivement aujourd'hui le chef du personnel dont dépendent les nominations et carrières de l'ensemble du personnel administratif et technique. Il est aussi de fait le chef de la logistique (services administratifs et financiers, services informatiques, bibliothèques, etc.) puisqu'il en est titulaire du budget. Il est également responsable de la plupart des procédures réglementaires appliquées à l'ensemble des collaborateurs de l'Université.

2. Comparaison avec le système légal de l'université de Lausanne et celui de l'EPFL

L'Université de Lausanne et l'EPFL offrent toutes les deux des exemples de gestion universitaire de l'enseignement et la recherche qui diffèrent de celui de l'Université de Genève. Ces deux institutions voisines ont fait l'objet de réformes profondes récentes dans le sens d'une plus grande autonomie.

2.1. Autonomie à l'Université de Lausanne

Sur le plan des structures, la nouvelle loi de l'Université de Lausanne (UNIL) est plus souple que celle de Genève, puisqu'elle définit non pas nominalement les structures, mais les domaines de recherche et d'enseignement de l'université. Libre à l'Université de s'organiser elle-même pour satisfaire ses objectifs d'enseignement et de recherche. Cette nouvelle loi donne aussi au Conseil de l'Université la compétence de créer, de supprimer ou de modifier des facultés, et à la Direction celle de créer ou supprimer des instituts. La loi offre donc à l'UNIL une importante marge de manoeuvre pour son organisation, ce que nous ne trouvons pas dans la loi genevoise.

2.1.1. Gouvernance et structure

La loi de l'UNIL (LUL) prévoit une **Direction**, qui se compose d'un recteur assisté de membres académiques et administratifs, qui peuvent être externes, sept personnes au maximum, dont les mandats ne sont pas automatiquement renouvelables. **Le Recteur est nommé par le Conseil d'Etat**.⁸ Il organise ensuite sa direction en toute liberté. Par exemple, dès octobre 2006, l'Université de Lausanne n'aura plus de direction administrative. L'actuel directeur sera l'un des membres de l'équipe du Recteur. L'ensemble de la Direction fonctionne sur un mandat de 5 ans.

On constate une clarification du processus décisionnel avec l'instauration d'une direction unique pour l'institution. La direction peut faire appel à tout responsable de division, qui se trouve alors « *en congé* » de ses tâches administratives pour rejoindre la direction, le temps d'un mandat. Le recteur peut ainsi faire appel à des compétences présentes au sein de l'administration en fonction de ses besoins et des priorités fixées.

La Direction a également la compétence de créer ou de supprimer des instituts, d'approuver les règlements et plans d'études des facultés, d'engager l'ensemble du personnel de l'Université et de supprimer des postes. La Direction gère les finances de l'institution.

⁸ Sous l'ancienne loi, le Recteur était élu par le Sénat. La nouvelle Loi renforce donc également le lien entre la Direction de l'Université et le Conseil d'Etat.

L'UNIL est par ailleurs gouvernée par un **Conseil de l'Université**, dans lequel l'ensemble des corps est représenté. Le Conseil compte quarante-quatre membres, représentants du corps professoral, du corps intermédiaire, du personnel administratif et des étudiants. Il ne comprend pas de membres extérieurs. La LUL donne au Conseil de l'Université la compétence de créer, de supprimer ou de modifier des facultés. Le Conseil a d'autres prérogatives: en particulier, désigner le candidat recteur, adopter certains règlements de l'Université, ratifier le budget de l'Université.

Les **doyens des Facultés** sont désignés **par la Direction de l'Université**, sur proposition du Conseil de faculté. Un mandat de doyen peut se prolonger deux fois, ce qui rend un mandat de 9 ans possible. Les Facultés sont dotées de Conseils de Faculté, dont les membres sont élus pour deux ans. Ils sont composés selon le même principe que le Conseil de l'Université et leur rôle est consultatif et participatif.

2.1.2 Planification et nominations

La nouvelle Loi donne à la Direction la compétence d'approuver les règlements et plans d'études. Désormais, seules deux étapes sont nécessaires: **la Faculté propose** et **la Direction adopte ou rejette**. Cette solution a l'avantage d'être flexible et rapide. Elle implique bien sûr un contrôle très précis des textes par la Direction.

La nouvelle Loi donne à la Direction la compétence d'engager l'ensemble du personnel de l'Université, y compris les professeurs. Ces engagements s'inscrivent dans un cadre légal précis, mais c'est la Direction qui en fixe les détails dans ses directives. Une **Commission de nomination** est instituée, dont les conclusions et le **préavis du Conseil de faculté** servent de base à la décision de la Direction. S'agissant des engagements de professeurs, un autre acquis de la nouvelle Loi est l'**abandon des commissions de structure**, remplacées par des « **commissions de planification académique** ». Ces commissions ont le grand avantage de ne plus limiter la réflexion à l'avenir d'un seul poste, mais sont chargées de planifier le développement de **l'ensemble des postes d'un secteur** sur une période de cinq ans au maximum. Le travail des commissions de planification est important. Il nécessite du temps et une réflexion approfondie, mais il a l'énorme avantage d'offrir une marge de manœuvre à la Direction et de permettre la réorganisation des postes sur l'ensemble d'un secteur.

Le Conseil d'Etat n'intervient donc plus dans la nomination des professeurs de l'Université. Il en résulte une plus grande pression sur la Direction, devenue autorité de nomination. Mais l'Université est ainsi responsable des choix stratégiques pour l'institution. Par ailleurs, cette nouvelle procédure signifie que, dès lors que la Faculté s'est prononcée en faveur d'un candidat, une nomination peut être rapidement concrétisée. Par exemple, l'Université de Lausanne a pu récemment finaliser une nomination en trois jours. Un autre cas de figure rendu désormais possible, même s'il est exceptionnel, est celui où la Direction nomme directement un professeur sans que la procédure n'ait été initiée par une faculté. Dans ce cas, une concertation a toutefois lieu avec la faculté.

2.1.3 Budget et planification financière

L'Université reste soumise à la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud pour tout ce qui touche aux règles contractuelles (normes d'engagement et de licenciements, barèmes salariaux, indemnités, heures supplémentaires, etc.). Par contre, elle est libre de créer des postes nouveaux sans autorisation de la part de l'Etat, dans le cadre de son budget. Elle dispose d'une enveloppe financière qu'elle gère de façon autonome. Si l'Etat de Vaud devait toutefois prendre des mesures de restriction financière, l'Université serait aussi concernée.

Auparavant, le budget de l'Université de Lausanne était partie de celui de l'Etat. Il comprenait les ressources mises par l'Etat à disposition de l'Université et les subventions perçues par l'Etat. Aujourd'hui, l'Université reçoit directement une subvention de l'Etat de Vaud, ainsi que les montants de la subvention fédérale, des accords intercantonaux, de même que les fonds externes.

Ce changement est important. Il signifie que la Direction de l'Université peut désormais procéder aux rééquilibrages internes nécessaires en toute autonomie. Cette nouvelle marge de manœuvre s'accomplit en toute transparence, l'Université étant bien sûr soumise au contrôle de l'Etat et ses comptes étant révisés chaque année par un organe d'audit externe et par le Contrôle cantonal des finances.

Il est important de relever que les reports budgétaires sont possibles: 5% sont immédiatement réutilisables, le solde est placé dans un Fonds pour garantie de déficit et/ou pour la réalisation de projets d'innovation. Le Fonds ne peut toutefois excéder, en montants cumulés, 50% de la subvention cantonale annuelle.

2.2. Autonomie à l'EPFL

2.2.1 Gouvernance et structure

La direction de l'EPFL est composée **d'un Président entouré de quatre vice-présidents**, dont les dicastères sont définis de manière précise. Tous les membres de la direction sont des professeurs. Le poste de directeur administratif a été supprimé à l'EPFL depuis plusieurs années. Un portefeuille et un budget sont alloués à chaque vice-président pour réaliser leurs programmes. La Direction dispose, par ailleurs, de sa propre marge budgétaire. De ce point de vue l'organisation de l'EPFL est très intéressante, car elle favorise une souplesse indispensable à l'innovation scientifique en donnant une grande marge de responsabilité aux vice-recteurs.

Une **assemblée d'Ecole**, équivalent de notre Sénat, réunit les professeurs de l'Ecole.

Le 1^{er} janvier 2002, la Direction de l'EPFL a procédé à une profonde restructuration de l'Institution en créant, en lieu et place des 12 départements, **5 Facultés et un Collège**. Chaque Faculté est organisée en laboratoires regroupés en Instituts, sections et services généraux de Faculté. Pour l'accomplissement de ses missions, chaque Faculté reçoit une enveloppe budgétaire et dispose d'une grande liberté d'utilisation. La Direction de Faculté est responsable de sa planification générale, de la définition des priorités en matière d'enseignement et de recherche, de la conduite opérationnelle, de la gestion générale, de la répartition des moyens financiers publics entre les différents organes de la Faculté, du *reporting* à la Direction.

La **Conférence des directeurs de section**, sous la présidence de la Vice-Présidence des Affaires Académiques est chargée de **définir les politiques, stratégies et priorités en matière de formation**. La **direction approuve** les plans d'études et les directives institutionnelles.

Les Directeurs de sections rapportent administrativement parlant au Conseil de faculté et à son Doyen. Les questions de politique de formation Bachelor / Master sont traitées par le Doyen du Bachelor / Master qui travaille directement pour le Vice-Président des affaires académiques.

Sur le plan de la **gestion du personnel**, le statut de fonctionnaire a été révisé, comme cela est le cas pour l'ensemble du personnel fédéral. On remarque que l'engagement des

professeurs leur assure un statut de permanence, qui se distingue de la situation à Genève ou les mandats sont renouvelables.

En termes d'**organisation académique, trois doyens assurent un rôle transversal aux facultés:**

- Le **Doyen de l'Ecole bachelor-master** est responsable de la partie académique de la formation bachelor-master. Il définit une politique de formation en étroite collaboration avec les sections concernées.
- Le **Doyen de l'Ecole doctorale** est responsable de l'Ecole doctorale, elle-même constituée de 17 programmes doctoraux.
- Le **Doyen de la formation continue** organise les programmes de formation continue, désormais regroupés en trois catégories: *executive masters*, *masters of advanced studies*, programmes diplômants et certifiants.

Les trois doyens de la formation rapportent directement au Vice-président pour les affaires académiques.

La Vice-Présidence des Affaires Académiques s'appuie sur la **Conférence des directeurs de section** et ces trois doyens pour définir les politiques, stratégies et priorités en matière de formation. La direction approuve les plans d'études et les directives institutionnelles.

2.2.2. Gestion des finances et de la logistique

Le Président de l'EPFL est responsable des finances de l'Institution vis-à-vis du CEPF. La répartition budgétaire fait l'objet d'une décision formelle de Direction. Depuis 2002, des enveloppes budgétaires (autorisation d'engagement de dépenses) sont allouées aux facultés, à la présidence et aux vice-présidences.

Un groupe de travail permanent regroupe les responsables des services centraux et les responsables financiers des Facultés.

A l'occasion de la création des Facultés, il a été décidé qu'un chef de personnel serait délégué dans chaque Faculté afin de permettre une gestion RH décentralisée tout en étant analogue dans tous les secteurs de l'EPFL. Ce délégué reste toutefois rattaché administrativement au domaine central des **ressources humaines**.

Depuis 2000, le secteur des **constructions** a aussi été profondément restructuré en raison de transfert de responsabilités de la Confédération aux institutions du CEPF, d'une révision des prestations et d'une responsabilisation des utilisateurs. Enfin, en ce qui concerne le domaine de **l'informatique**, l'organisation du Domaine Information et Technologie central est régulièrement ajustée en fonction des nouvelles prestations offertes, par réorientation des cahiers des charges lors de départs (démissions ou retraites).

En résumé:

La comparaison des deux institutions atteste clairement du fait que plus d'autonomie peut s'accompagner d'une clarification des responsabilités. L'EPFL semble être la plus décentralisée des deux, puisque les Vice-Présidents et Doyens des Facultés sont responsables de leurs propres budgets, alors qu'à l'UNIL tout le « pouvoir » semble être concentré dans les mains de la Direction (*cf. annexe 4*).

Concernant les organes de consultation et de participation, ils semblent être plus présents à l'UNIL qu'à l'EPFL.

3. Proposition d'un nouveau modèle pour l'Université de Genève

Le groupe de travail préconise une structure hiérarchique simple et claire où le rectorat concentre la direction de l'ensemble de la maison, en particulier la responsabilité du personnel, y compris le personnel administratif et technique, la logistique (services administratifs et financiers, services informatiques, bibliothèques, etc.) et le budget. C'est le cas, par exemple avec la nouvelle Loi de l'Université de Lausanne, où un des membres du rectorat (présidence), académique ou administratif, est plus concrètement en charge de l'administration. Il est désigné par le recteur et la durée de son mandat correspond à celle du recteur.

Le recteur est nommé par l'Etat et il est responsable de l'institution. Le rectorat se compose d'un recteur et de vice-recteurs (au moins trois) ; il est assisté par le secrétaire général. Le recteur est responsable de l'ensemble de l'institution. Les vice-recteurs disposent d'un dicastère précis avec un budget et une description de leur poste incluant leurs champs de décision (voir plus bas). Ensemble, recteur et vice-recteurs constituent la direction (rectorat) de l'Université.

3.1. Le Recteur

1. choisit et nomme les vice-recteurs (dont le nombre et les dicastères ne sauraient être figés par la Loi) ; il définit leurs cahiers de charges.
2. nomme les doyens, sur proposition des facultés
3. assure la présidence et la coordination de l'action du rectorat
4. définit un plan d'objectifs quadriennal incluant les priorités et les postériorités de l'enseignement et de la recherche et donne un calendrier de son application avec une grille de résultats anticipés
5. décide de la croissance et décroissance des facultés, centres, écoles et instituts en fonction des objectifs stratégiques, de concert avec les vice-recteurs et en consultation avec les doyens
6. est le supérieur hiérarchique de l'ensemble du personnel de l'Université
7. est le responsable du budget de l'institution et de sa distribution aux facultés et aux services administratifs
8. assure la communication, les relations avec la presse et les relations internationales

A titre d'illustration, on pourrait concevoir un rectorat constitué d'un recteur et de trois vice-recteurs, le premier étant responsable de la logistique et de l'administration, le second de l'enseignement, le troisième de la recherche (cf. annexe 5).

Les Facultés sont dirigées chacune par un doyen, nommé par le recteur sur proposition des facultés. Plusieurs vice-doyens peuvent être désignés. Chaque vice-doyen a un cahier des charges précis.

L'unité de base de l'université étant généralement le professeur et le groupe d'enseignement et de recherche qu'il dirige, ces unités doivent être regroupées en programmes d'enseignement et de recherche. Ces programmes sont formalisés au niveau de la faculté, mais la définition et la liste de ces groupes ne doivent pas figurer dans la Loi, de façon à permettre leur redéfinition régulière.

La coordination entre les Facultés est assurée par des commissions consultatives, placées sous l'autorité du recteur, et réunissant les membres des décanats concernés par le dossier. Présidées par un vice-recteur, ces Commissions sont essentielles à la transversalité voulue par l'Université, notamment en matière d'enseignement, de recherche et de développement. A titre d'exemple, chaque faculté pourrait avoir un vice-doyen à l'enseignement et un vice-

doyen à la recherche. Une Commission de l'enseignement et une Commission de la recherche constituée des vice-doyens concernés, chacune menée par un vice-recteur, garantiraient la transversalité recherchée.

3.2. Le rôle des doyens

Le groupe de travail estime qu'il est indispensable que les doyens puissent être engagés activement dans la gestion académique et administrative de l'ensemble de la maison (cf. annexe 5). Chaque doyen reçoit un budget du recteur et le gère et décide comment il veut l'attribuer en respectant les normes en vigueur.

Le Conseil du rectorat et Doyens regroupe les membres du Rectorat et les doyens des facultés. Il se réunit régulièrement et traite de toute question d'intérêt général pour l'Université. L'Université peut organiser ses Facultés elle-même, sur le modèle de l'Université de Lausanne.

4. Evaluation

4.1. Evaluation académique (enseignement et recherche)

L'évaluation est un outil de gestion indispensable et est d'autant plus importante dans le contexte d'une autonomie accrue. Elle est conduite à plusieurs niveaux et comprend de nombreux instruments de mesure,

- au niveau du Rectorat: l'évaluation de l'ensemble de l'institution en comparaison internationale avec d'autres universités, l'évaluation de la réalisation du contrat d'objectifs passé avec les autorités politiques de tutelle, l'évaluation périodique des Facultés et des filières de formation en vue des grandes options stratégiques ;
- au niveau de chacune des facultés, l'évaluation de sa part dans la réalisation du contrat d'objectifs de l'Université, l'évaluation des filières de formation, l'évaluation de la contribution des départements, des enseignants et des chercheurs à la performance globale de la Faculté
- au niveau des enseignants et chercheurs: en qualité d'enseignant, l'évaluation par les étudiants et par les pairs; en qualité de chercheur, l'évaluation de la contribution au savoir en évolution à travers les publications, les projets de recherche, les fonds de recherche effectivement obtenus et la valorisation *ex post* de la recherche.

L'évaluation est essentielle pour les autorités externes qui concourent au financement de l'institution (Canton, Confédération, Union européenne et autres bailleurs de fonds) ; elle est source d'informations précieuses pour les étudiants qui sont devant des choix importants pour leur avenir ; et elle est en outre un outil de pilotage indispensable pour la gouvernance interne de l'institution. C'est ce dernier point qui a été développé par le groupe de travail «organisation».

La Loi de l'UNIGE contient des dispositions précises en matière d'assurance de qualité. Ces dispositions se retrouvent principalement dans les compétences du Rectorat qui «met en place les processus d'évaluation des enseignements, des filières de formation et des unités d'enseignement et de recherche» (art. 74 lettre m). En outre, la Loi de l'Université prévoit que les membres du corps professoral doivent faire état de leurs compétences pédagogiques au moment de leur engagement (art. 42) et de leur renouvellement (art. 48).

Le groupe a constaté néanmoins que dans la réalité, la mise en application de ces dispositions relève des facultés et il n'y a pas de cadre général ou de règlement universitaire qui permettrait au Rectorat d'intervenir pour exiger des mesures plus efficaces ou des processus plus rigoureux. Le Rectorat a un rôle d'orientation, proposant des valeurs, des principes et des objectifs généraux, mais aucun moyen réel d'imposer un système d'évaluation aux facultés. C'est pourquoi le problème de l'évaluation ne sera résolu pour l'ensemble de l'Université de façon cohérente que si (comme le groupe le préconise par ailleurs) le Recteur est doté de véritables pouvoirs de décision à l'encontre des facultés. Ces dernières, ainsi que le personnel académique qui les composent, doivent s'approprier positivement la notion d'évaluation comme moyen de valoriser leurs activités et d'identifier les lacunes éventuelles pour se projeter plus efficacement dans l'avenir.

L'objectif de l'évaluation se décrit en plusieurs temps. Dans le court terme, elle doit assurer la qualité de l'enseignement et de la recherche ; dans le moyen terme, elle doit permettre de juger la pertinence et la pérennité des filières de formation, et à long terme, elle doit même permettre au Recteur de faire des arbitrages entre les secteurs facultaires.

4.1.1. Créer un système d'évaluation idéal?

Le débat tourne autour de la définition de mesures de performance et les critères d'évaluation. Chaque instance décisionnelle développera les critères et les méthodes qui lui semblent les plus pertinents pour prendre les décisions stratégiques qui s'imposent, en concertation avec les autres unités et le Rectorat. Le concept du *benchmarking* est pertinent: il compare ce qui est comparable, discipline par discipline, institution par institution, selon des critères généralement admis sur le plan international. Les résultats sont censés être comparables. Il permet l'accréditation internationale et l'assurance de qualité comparative. Créer un seul système d'évaluation serait dysfonctionnel.

4.1.2. De nombreux critères peuvent être regroupés et pondérés différemment

La qualité académique de l'Université étant la somme des efforts de ses enseignants et chercheurs, les informations pour les évaluations seront principalement individuelles, même si elles seront regroupées par la suite par équipe, par département, par faculté ou par l'Université en tant que telle. Les éléments détaillés d'une évaluation peuvent aller des évaluations subjectives des étudiants de la qualité d'un enseignant jusqu'à l'évaluation externe par des pairs d'une unité d'enseignement ou de recherche selon des critères d'un *benchmarking* complexe, en passant par des critères numériques divers (normes d'encadrement, mesures bibliométriques etc.). Si toutes ces mesures d'évaluation peuvent constituer des outils de pilotage précieux, il faut néanmoins être conscient des dangers qu'elles représentent. Il faut éviter que les unités évaluées ne commencent à les suivre comme si elles étaient des fins en soi. Il ne faut pas trop d'éléments dans des systèmes complexes d'évaluation. Les systèmes numériques d'évaluation doivent être nuancés par des appréciations qualitatives. Aucun système d'évaluation n'est parfait, mais l'évaluation sans suivi est inutile. Aucune unité évaluée n'est parfaite non plus. Il fait partie du jeu que la critique constructive soit acceptée et donne lieu à des changements.

4.1.3. Evaluation comme outil de pilotage

Un bon système d'évaluation donne donc des indications utiles aux décideurs pour les promotions internes, pour la promotion ou la suppression de filières de formation et pour l'allocation à la marge des ressources budgétaires, à condition d'être utilisées avec précaution.

4.1.4. Comment faire?

L'encouragement à l'auto-évaluation des sous-ensembles, suivie par une évaluation externe, et par une évaluation interne supérieure, est un moyen de créer une « culture » d'évaluation qui mobilisera progressivement l'ensemble de l'Université sans heurter les sensibilités, et la mettra davantage en contact avec le monde extérieur. Il faut que l'information circule de l'extérieur vers l'intérieur (et l'inverse) et de bas en haut à l'intérieur (et l'inverse). Rien n'empêche actuellement les unités et les filières de procéder à des auto-évaluations (avec experts extérieurs) et à chercher des accréditations internationales. Plusieurs l'ont d'ailleurs déjà fait. Il s'agit de généraliser et institutionnaliser cette approche. Le fait d'être évalué sérieusement dynamisera l'ensemble du personnel académique et permettra de mettre en valeur les unités particulièrement performantes. Il n'est pas nécessaire d'être en « mode » d'évaluation de façon permanente, mais une périodicité raisonnable est souhaitable. Certains éléments issus de la comptabilité analytique, du budget de l'Université, des statistiques des ressources humaines et des données des facultés concernant les étudiants et les diplômés, sont facilement et régulièrement disponibles. L'évaluation qualitative de l'enseignement et de la recherche peut se faire à de plus larges intervalles. La notion de convention d'objectif à l'interne, entre le recteur et le doyen, entre le doyen et le directeur de département, entre celui-ci et les enseignants et chercheurs, comme instrument d'évaluation périodique, est peut-être à retenir. Elle contribuerait également à la création d'une culture d'évaluation mobilisant l'ensemble de l'institution.

4.1.5 La communication vers l'extérieur

La communication est aussi très stratégique dans le contexte de l'évaluation. Il faudrait penser à l'opportunité de publier régulièrement les résultats généraux des évaluations au niveau des sous-ensembles, des facultés et des instituts et centres de recherche. Savoir qu'une publicité serait ainsi donnée concernant le résultat des évaluations aurait également un effet incitatif certain sur l'ensemble de la maison. Ce serait l'occasion de communiquer au public les travaux et les résultats scientifiques de l'institution, ainsi que sa position dans le paysage académique suisse et international.

Seul un Rectorat fort serait en mesure de garantir que l'Université dispose d'un processus efficace d'assurance qualité et d'outils de pilotage pour la priorisation des objectifs stratégiques de demain.

4.2. Evaluation interne et Contrôle financier

- Evaluation de la logistique et de l'administration
- Audit interne (organe permanent et indépendant du Rectorat)
- Audit externe (sous mandat des autorités politiques de tutelle)

(cette section n'a pas été développée par le groupe de travail « organisation » par manque de temps)

Annexe 1: Extraits de la Loi sur l'Université de Genève relatifs à l'autonomie

Extraits LU	Commentaires
<p>Art. 1 Autonomie L'université est un établissement cantonal de droit public. Elle est autonome et dotée de la personnalité juridique dans les limites de la constitution et de la présente loi.</p>	<p>L'article 1 précise que l'université est '<i>autonome dans les limites de la Constitution et de la présente loi</i>'. Le degré d'autonomie de l'université doit donc s'apprécier au regard de ces limites.</p>
<p>Art. 9 Relations avec l'Etat ¹ L'université assume un service public sous la surveillance du Conseil d'Etat, qui l'exerce par l'intermédiaire du département de l'instruction publique. ² Sous réserve des compétences du Grand Conseil et du Conseil d'Etat, ce dernier signe pour quatre ans, avec l'université, une convention d'objectifs comportant en annexe un plan financier quadriennal. ³ Le département de l'instruction publique veille à ce que l'activité de l'université soit conforme à la loi, à la politique générale universitaire définie par le Grand Conseil et le Conseil d'Etat, ainsi que par les autorités instituées par la présente loi.</p>	<p>L'article 9 stipule ainsi que l'université est placée sous la surveillance du Conseil d'Etat, celle-ci s'exerçant par l'intermédiaire du Département de l'Instruction Publique. Il rappelle aussi que la politique générale universitaire est définie par le Grand Conseil et le Conseil d'Etat. La Convention d'objectifs doit être définie simplement avec des objectifs et des indicateurs clairs et mesurables. Cette convention d'objectif avec l'Etat doit se décliner en interne entre le Rectorat (Direction) et les facultés.</p>
<p>Art. 10 Relations avec la Confédération et d'autres collectivités publiques ou établissements d'enseignement supérieur suisses ou étrangers ² Le département de l'instruction publique et l'université mettent en oeuvre la politique de l'enseignement universitaire et de la recherche mentionnée dans la présente loi, dans le respect de la législation fédérale et des accords intercantonaux y relatifs.</p>	<p>Dans le même esprit, l'article 10 stipule que c'est le Département de l'Instruction Publique et l'université qui mettent conjointement en oeuvre la politique de l'enseignement universitaire et de la recherche. Les articles 9 et 10 sont révélateurs du faible degré d'autonomie de l'université de Genève puisqu'il apparaît que l'université n'est pas impliquée dans la définition de la politique universitaire, qui relève du Grand Conseil et le Conseil d'Etat. L'université est par ailleurs restreinte dans la mise en oeuvre de cette politique, puisqu'elle est accompagnée en la matière par le DIP.</p>
<p>Art. 12 Autonomie et autogestion Sous réserve du contrôle de l'Etat et dans les limites de la présente loi et du règlement d'application: a) l'université est autonome en ce qui concerne la définition du contenu et des méthodes de l'enseignement qu'elle dispense; elle l'est également quant au choix des domaines et des orientations qu'elle entend donner aux recherches; b) elle s'organise et s'administre elle-même; c) elle assure la gestion de sa fortune, de ses ressources et des crédits la concernant figurant au budget de l'Etat; d) elle procède à la recherche, au choix, à l'affectation et à l'engagement de son personnel administratif et technique.</p>	<p>L'Université est autonome sous réserve d'un certain nombre d'éléments qui rendent finalement celle-ci toute relative ! Dans le même esprit, l'article 12 rappelle que l'université est autonome notamment en matière de définition des enseignements et des orientations de recherche, ou en matière d'organisation, mais '<i>sous réserve du contrôle de l'Etat</i>'.</p>
<p>Art. 99 Dispositions d'application ¹ Le Conseil d'Etat est chargé d'édicter le règlement d'application de la présente loi. ² L'université élabore le règlement de l'université et le soumet à l'approbation du Conseil d'Etat. ³ L'université élabore et soumet à l'approbation du</p>	<p>Les subdivisions de l'Université si elles étaient maintenues devraient pouvoir élaborer leur règlement d'organisation et le soumettre au rectorat pour approbation, la compétence du DIP en la matière étant alors supprimée. Ce changement correspond à ce qui est d'ores et déjà prévu à l'article 12 lettres a) et b) LU</p>

Extraits LU	Commentaires
<p>département de l'instruction publique:</p> <p>a) les propositions de création ou de suppression de filières de formation et les règlements-cadre;</p> <p>b) les règlements d'organisation des facultés, écoles ou instituts directement rattachés à l'université;</p> <p>c) les autres règles internes nécessaires.</p> <p>⁴ Dans le but de favoriser la mise sur pied de filières de formation communes à plusieurs institutions universitaires, le département de l'instruction publique peut approuver, sur proposition de l'université, des règlements y relatifs ou particuliers contenant des dispositions qui dérogent – pour des raisons d'harmonisation interuniversitaire – aux règlements d'études des facultés.</p>	<p>(cf. ci-dessus).</p> <p>A L'UNIL, leur nouvelle loi donne à la Direction la compétence d'approuver les règlements et plans d'études. Désormais, seules deux étapes sont nécessaires: la Faculté propose et la Direction adopte. Cette solution a l'avantage d'être flexible et rapide. Elle implique bien sûr un contrôle très précis des textes par la Direction.</p>

Annexe 2: Extrait de la Loi sur l'Université de Genève relatif aux nominations

Art. 26(23) Nominations et résiliation

¹ Les membres du corps enseignant sont nommés par le Conseil d'Etat sur proposition de l'université ou de la commission de coordination et d'arbitrage.

² Pour les professeurs ordinaires, adjoints et titulaires ainsi que les chargés de cours de la faculté de médecine appelés à exercer simultanément des fonctions hospitalières, la nomination est liée à l'activité hospitalière. Quelle que soit la durée du mandat fixée par arrêté du Conseil d'Etat, la cessation de l'exercice des fonctions hospitalières entraîne d'office celle de l'activité professorale correspondante.

³ Pour les membres du corps professoral qui exercent simultanément la fonction de médecin chef de service, le rectorat et le décanat de la faculté de médecine sont consultés avant toute résiliation des rapports de service par les Hôpitaux universitaires de Genève, conformément à la loi sur les établissements publics médicaux (K 2 05).

⁴ Les prestations des membres du corps professoral exerçant simultanément des fonctions hospitalières sont soumises à une procédure d'appréciation hospitalo-universitaire définie conjointement par l'université et les Hôpitaux universitaires de Genève.

⁵ L'appréciation porte sur les aptitudes cliniques, pédagogiques, scientifiques, d'organisation et de gestion.

L'ensemble du corps enseignant est nommé soit par le Conseil d'Etat, soit par le Département de l'instruction publique suivant le type de fonction.

Dans bon nombre d'autres universités, comme Lausanne, c'est le rectorat comme autorité de nomination des membres de leur corps enseignant.

Le rectorat doit être l'autorité de nomination de l'ensemble des membres du corps enseignant.

Il assume déjà une responsabilité non négligeable en matière de nomination des membres du corps enseignant. Le rectorat doit donner son préavis lors des procédures d'engagement et de renouvellement des membres du corps enseignant. Avant de se prononcer sur une proposition de nomination, il peut inviter la subdivision concernée à procéder à toute démarche qui lui semble utile (articles 43, 52, 57D, 57E et 57G LU). D'autre part, pour ce qui a trait à la règle de préférence, l'article 26A alinéa 4 LU impartit au rectorat le soin de prendre des mesures, notamment d'ordre budgétaire, destinées à favoriser par l'octroi de bourses et par l'encouragement de la relève une représentation équilibrée des sexes.

Loi sur l'Université de Genève (LU)
--

Art. 73 Recteur et vice-recteurs

¹ L'université est dirigée par un recteur exerçant ou ayant exercé la fonction de professeur ordinaire. Il est assisté de 3 vice-recteurs.

² Le recteur est nommé par le Conseil d'Etat après désignation par la commission prévue à l'article 81 de la présente loi.

³ Les vice-recteurs sont désignés par le recteur en vue de leur nomination par le Conseil d'Etat.

⁴ Le mandat du recteur et des vice-recteurs est de 4 ans, immédiatement renouvelable 2 fois.

⁵ Le recteur et les vice-recteurs forment le rectorat. Celui-ci comprend des personnes des deux sexes.

⁶ Le rectorat est assisté par le secrétaire général qui, placé sous l'autorité du recteur, assume les tâches que celui-ci lui confie.

⁷ Le directeur de l'administration (art. 92) et le secrétaire général (art. 93) participent aux séances du rectorat.

Art. 75 (commissions du rectorat)

¹ Le rectorat est assisté de commissions consultatives permanentes ou temporaires; ces commissions sont, en règle générale, présidées par le recteur, les vice-recteurs ou le directeur de l'administration.

Art. 77 (Conseil de l'Université, Composition)

³ Les membres du rectorat assistent aux séances avec voix consultative. Ils peuvent se faire accompagner du secrétaire général et du directeur de l'administration.

Art. 88 Directeur de l'administration

¹ Sous l'autorité du recteur, le directeur de l'administration dirige les services administratifs et veille à la bonne gestion des moyens mis à la disposition de l'université.

² Il est le chef hiérarchique de l'ensemble du personnel administratif et technique.

Art. 89 Administration

¹ L'université est dotée des services administratifs nécessaires à l'exécution des tâches d'administration et de gestion qui lui incombent.

² L'administration entretient auprès des subdivisions de l'université le personnel nécessaire à l'exécution des tâches d'administration et de gestion propres à ces subdivisions.

Art. 90 Personnel technique

¹ L'université est dotée des services techniques nécessaires à l'enseignement et à la recherche.

² Le personnel est affecté à la faculté qui l'emploie, mais dépend de l'administration centrale quant à son statut et à sa fonction.

Art. 91 Organisation et compétences

Le règlement de l'université organise les services administratifs et techniques et détermine leurs compétences.

Art. 92 Directeur de l'administration

Le directeur de l'administration est nommé par le Conseil d'Etat sur proposition du département de l'instruction publique et de l'université.

Art. 93 Secrétaire général

¹ Sur proposition de l'université et du département de l'instruction publique, le Conseil d'Etat nomme un secrétaire général.

² Le secrétaire général est soumis au statut des fonctionnaires de l'administration cantonale.

Art. 94 Personnel

Le personnel administratif et technique de l'université est soumis aux dispositions légales et réglementaires applicables aux fonctionnaires de l'administration cantonale.

Règlement sur l'Université de Genève (RU): Administration

Art. 79 Organisation et structure

¹ L'ensemble des services administratifs et techniques de l'université est placé sous l'autorité du directeur de l'administration.

² Le directeur de l'administration rend compte de sa gestion au rectorat.

³ Les services administratifs et techniques de l'université comprennent:

- a) l'administration centrale;
- b) les administrations des facultés et écoles;
- c) les structures directement rattachées au rectorat;
- d) les secrétariats des différentes autorités de l'université.

⁴ L'administration centrale comprend des divisions dont les tâches et le nombre sont fixés par le rectorat et approuvés par le Conseil de l'université.

⁵ Chaque division est organisée en services ou bureaux.

Art. 81 Gestion relative aux fonctionnaires

¹ Le directeur de l'administration transmet au département de l'instruction publique, par l'intermédiaire du service du personnel de l'université, les propositions de nomination, de promotion et de fin de rapport de service concernant le personnel relevant du statut de fonctionnaire, soumis aux dispositions de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale.

Art. 83 Commission du personnel administratif et technique

¹ La commission du personnel administratif et technique fonctionne comme organe consultatif sur des questions présentant un intérêt général pour le personnel.

² Elle assume à cet effet la collaboration et la liaison avec les différents organes de l'université et diffuse l'information correspondante.

³ Elle contribue à la formation professionnelle, culturelle et permanente, le cas échéant par l'organisation de cours.

⁴ Elle peut être convoquée par le recteur, le directeur de l'administration, ou se réunir d'elle-même.

Art. 84 Commission paritaire pour la formation permanente

¹ La commission paritaire de la formation permanente du personnel administratif est chargée par le rectorat:

- a) de promouvoir la formation du personnel administratif et technique;
- b) de proposer au rectorat une politique en cette matière pour l'ensemble de l'université;
- c) d'évaluer les projets mis au point par l'administration et de procéder au bilan de leur réalisation.

² Elle est formée de:

- a) 5 représentants de l'université choisis par le rectorat, sur proposition du directeur administratif, parmi les membres du corps professoral, les cadres de l'administration centrale et les administrateurs des facultés et écoles;
- b) 5 représentants du personnel désignés par la commission du personnel de l'université de Genève.

Elle est présidée par le directeur administratif de l'université.

Annexe 4: Résumé des compositions, attributions des différentes structures de l'Université de Lausanne

Etat de Vaud

<p>Attributions exécutives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Règlement application LUL: (Dispositions finales, Modalités d'élection des organes, Droits et devoirs collabo. & étudiants) • Surveillance (gestion, règlement sur gestion financière, approbation des comptes, évaluations selon droit fédéral) • Bâtiments • Désignation du Recteur 	<p>Attributions: législatif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vote la LUL • Adopte le plan pluriannuel • Vote la subvention annuelle • Examine le budget annuel et les comptes • Vote les crédits d'investissement pour les bâtiments
--	--

Direction (Rectorat)

<p>Composition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recteur • Vice-Recteurs acad. et adm. 	<p>Attributions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Règlements fac. • Évaluation fac. • Administration de l'UNIL • Gestion financière • Nomination prof. • Désignation doyens • Collaborations interinstitutionnelles • Infrastructures • Ressources humaines 	<p>Contrôle</p> <p>Conseil d'Etat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomme le Recteur • Plan strat. pluriannuel • Surveillance gestion • Commission de recours <p>Parlement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enveloppe budgétaire <p>Conseil de l'Université</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratifie Vice-Recteurs • Préavise le plan pluriannuel • Ratifie le budget • Se prononce sur gestion & comptes
--	--	---

Conseil de l'Université

<p>Composition</p> <ul style="list-style-type: none"> • 44 membres, 4 corps de l'université • Commission des finances et de gestion • Commission législative • Commission de sélection du candidat Recteur • Autres commissions 	<p>Attributions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se prononce sur le candidat Recteur • Ratifie en bloc les Vice-recteurs acad. • Préavise plan stratégique • Ratifie budget • Approuve le nombre et noms des Facultés • Se prononce sur gestion et comptes • Prend des résolutions 	<p>Contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élection séparée par corps/faculté • Election du président en son sein • S'organise lui-même
---	--	---

Facultés

Composition	Attributions	Contrôle
<ul style="list-style-type: none">• Doyen (prof)• 2-4 Vice-Doyens (mb du corps enseignant)	<ul style="list-style-type: none">• Reflet de la répartition Direction - Conseil Unil• Propose à la Direction une Commission de planification académique (5 ans)• Constitue commission de présentation	<p>Direction</p> <ul style="list-style-type: none">• Désigne Doyen• Définit cadre et cohérence des règlements de fac.• Nomme les professeurs <p>Conseil de faculté</p> <ul style="list-style-type: none">• Propose Doyen• Élit les Vice-doyens• Selon règlement de Faculté

Conseil de faculté

Composition	Attributions	Contrôle
<ul style="list-style-type: none">• 22 / 33 / 44: 4 corps de l'université.	<ul style="list-style-type: none">• Élit le candidat doyen• Ratifie l'équipe du Décanat• Préavise le choix des candidats professeurs• Selon règlement de Faculté	<ul style="list-style-type: none">• Élection séparée par corps

Annexe 5: Exemple de délégation de compétences dans un nouveau modèle de l'Université de Genève

a. Vice-recteur à la logistique et à l'administration

- dirige, sous l'autorité du Recteur, les services des ressources humaines, finances, bâtiments, informatique, sécurité, bibliothèques
- définit les politiques de dépenses de voyages et d'achats et contrôle leurs applications
- vérifie les politiques et attributions salariales de l'institution
- contrôle que les normes en vigueur soient rigoureusement appliquées

b. Vice-recteur à l'enseignement

- supervise le service des étudiants (Division administration et sociale des étudiants) et le service « Formation-Evaluation »
- harmonise et notifie les programmes de bachelors et de masters des facultés
- assure une coordination des formations et des standards communs minimaux (règlements d'études, valeur des crédits, etc.) au travers des facultés, pour la formation de base, la formation approfondie et la formation continue
- est responsable de la politique d'accréditation des filières pour l'ensemble de l'Université
- s'occupe de la reconnaissance des diplômes et des politiques d'équivalence évalue les prestations pédagogiques des professeurs sur recommandation des facultés. Avec le vice-recteur à la recherche, il évalue les propositions de renouvellement des professeurs.

c. Vice-recteur à la recherche

- propose les politiques de recherche de l'institution
- coordonne le service de la recherche
- attribue les budgets d'incitation à la recherche du plan d'objectifs quadriennal
- est responsable de la politique d'évaluation de la recherche pour l'ensemble de l'Université
- évalue, avec le vice-recteur à l'enseignement, les propositions de renouvellement des professeurs.
- gère les liens des activités extérieures des professeurs (contrats, compatibilité avec l'institution, etc.)
- gère le service du transfert de technologie

d. Doyen

- Il gère et administre la Faculté
- Il décide des domaines pour lesquels les postes de professeurs seront attribués
- Il propose les nominations de professeurs
- Il supervise les commissions de nomination des assistants
- Il consulte les professeurs pour toutes les décisions importantes de la Faculté.
- Il envoie régulièrement aux professeurs des informations sur les décisions et actions en cours
- Il est assisté d'un conseil décanal, composé de vice-doyens, responsables chacun d'un ou de plusieurs dicastères (logistique, enseignement, recherche) et, le cas échéant, de directeurs de département.

D.
Annexes

Réflexions du Conseil de l'Université
lors de sa séance du 29 juin 2006

&

Rapport de l'Administration centrale intitulé
« Propositions pour une nouvelle gouvernance de l'Université »
à l'intention de M. Thierry Béguin, 16 juin 2006

Extraits du compte rendu de la réunion du Conseil de l'Université au château de Penthes

29 juin 2006

Présents:

Roger MAYOU, Président
Maher ABDEL HADI
Dominique BELIN (après-midi)
Corinne CHAPONNIERE
Christian DANDRES
Janine EVALET
Alessandra FIORAVANTI
Marie-Laure FRANÇOIS
Michel GRANDJEAN
Delphine GROSS
Bernard LESCAZE (matin)
Marie-Claude MAUGAIN
Chantal SCALER
Luc THEVENOZ

Cette journée était structurée en deux grands thèmes:

1. Organisation (le matin)
2. Contrat politique (l'après-midi).

Le but de la journée était un large et libre échange de vues. Un compte rendu a relevé les idées-forces qui y ont été exprimées. Ce document en présente les principales.

1. Organisation

1.1 Introduction

Quatre aspects de l'organisation sont distingués:

- a) gouvernance ;
- b) gestion ;
- c) administration ;
- d) contrôle

Remarque: il manque une interface rectorat – facultés ; la gouvernance gère trop, l'administration contrôle trop etc.

Il y a fragmentation de la gouvernance (facultés, rectorat, Etat) et antagonisme enseignement-recherche versus administration.

Il faut une stratégie et l'UNIGE ne fait pas de choix:

- collégialité: elle est confondue avec le consensus ;
- participation: elle est mal réalisée ;
- direction: elle est mal assumée.

Quelques pistes pour résoudre ce problème:

- un conseil restreint, organe stratégique de quelque sept personnes, ayant un pouvoir réel et nommant le rectorat ; les compétences des membres devraient être assurées (définies à l'avance, cf. banques cantonales) ; ce conseil assurerait un contrôle continu sur les orientations et la mise en œuvre des chantiers stratégiques ;
- l'intégration de l'administration dans le rectorat (le directeur en faisant partie, ou les dicastères se la partageant) ;
- en finir avec le côté « confédéral » des facultés, les pouvoirs de celles-ci étant mal gérés.

La question de la participation se poserait alors en d'autres termes: elle pourrait être plus proche du terrain, assurée par les associations (APUG, CUAE etc.) et au niveau facultaire (collèges et conseils).

Avant la désignation du recteur, faire établir la matrice des responsabilités.
Peut-être les recteurs nommés par le sénat avaient-ils plus de légitimité...

1.2. *Rapports administration centrale — facultés*

Les problèmes académique-administratif se retrouvent au niveau des facultés.

Obstacle principal: la séparation entre administratif et académique, alors qu'il faudrait un entrelacs. Le problème existe au niveau central comme à celui des facultés.

L'administration, dans la situation actuelle, « prend le pouvoir » mais pour qui? pour quoi? quelles sont les limites de ce pouvoir?

L'administration ne doit plus être (ou ne plus être perçue comme) un organe de contrôle mais remplir son rôle de prestataire de services.

Le directeur de l'administration doit être nommé par le Recteur et faire partie du rectorat.

Celui-ci doit exercer les pouvoirs dont il dispose, prendre ses responsabilités en matière de nominations, de décisions administratives, à l'aide par exemple du renforcement des dicastères.

Les décisions des organes – commission de Bologne par exemple – devraient pouvoir être contrôlées dans leurs applications.

1.3. Facultés

Problème: quid si les facultés nomment un doyen contre l'avis du recteur?

Problème actuellement rencontré: peu de candidats.

Si ce pouvoir n'appartient plus aux facultés, qui devrait nommer les doyens? L'EPFL, les nomme après consultation des facultés et ce système fonctionne.

Les meilleures universités US ont une grande autonomie: il faudrait renforcer la direction centrale et celle des facultés.

Il est remarqué que les facultés n'ont pas toujours œuvré en faveur des grands projets: la Confédération a dû intervenir pour la création du nouvel Institut d'études internationales.

Le renforcement des pouvoirs du rectorat devrait s'accompagner de celui des pouvoirs des doyens.

Les facultés devraient pouvoir bénéficier d'une « réserve » financière pour leurs projets.

1.4. Gestion des ressources

Les ressources devraient être plus proches des structures concernées: politique de réalisation de projets.

Le rectorat devrait pouvoir disposer d'un fond (de roulement) lui permettant de financer de grands projets: stratégie.

Danger: que ces fonds soient réservés à quelques grands projets au détriment de moins importants.

1.5. Ressources humaines

Le personnel devrait bénéficier d'occasions de mobilité.

Les procédures de nomination devraient être simplifiées.

1.6. Nominations et renouvellements

Avec la généralisation de l'interdisciplinarité – dans dix ans au plus – la question des nominations se posera différemment et de nouveaux problèmes surgiront pour les facultés.

Les nominations relèvent de toute façon de spécialistes, ce dont même l'Etat doit tenir compte. De plus, une nomination par les pairs est loin d'être la plus mauvaise solution.

L'Etat est-il actuellement un filtre ou un simple outil de confirmation dans les nominations?

En tout cas: les professeurs doivent être nommés par l'université avec amélioration du fonctionnement des commissions de nomination et des commissions de structure qui doivent travailler sur le long terme.

Actuellement, les procédures de nomination sont beaucoup trop longues (2 ans environ, alors que l'UNIL vient de nommer un professeur en une semaine).

De plus, il y a reproduction lors des nominations, ce qui ne garantit pas la diversité des enseignements. Il peut aussi arriver que des professeurs soient nommés pour un enseignement précis et modifient significativement le contenu de leurs cours après quelques années.

Que le rectorat prenne ses responsabilités, dans les nominations des professeurs comme dans la nomination des administrateurs.

Nomination des assistants, complexe: 15 sources de financement. Mais ils échappent désormais à la tutelle exclusive des professeurs et dépendent de la section.

2. Contrat politique

2.1. Autonomie

Il importe de distinguer l'origine des fonds (CH, GE, privés).

Le politique contrôle-t-il l'université ou celle-ci est-elle déjà autonome de fait?

Il semble que le politique n'a pas confiance dans l'université, que la cité n'aime pas celle-ci. Pourtant, jamais le politique n'a autant parlé de l'autonomie de l'université. En ce sens, les temps sont propices pour que l'université « rebondisse » en accord avec le politique.

Ce qui manque: une claire définition de l'université et de ce qu'elle cherche et offre. Quel type de recherche? nombre d'établissements? Quid des HES?

Les objectifs ont pour priorité l'excellence à partir de moyens et de buts clairement définis: quel type d'étudiants? quel encadrement? quelles priorités, enseignement ou recherche? dans quels domaines? au détriment de quoi?

2.2. Convention d'objectifs

Elle n'est pas concevable avec un contrôle budgétaire ligne par ligne. La Loi est un contrat politique, la convention d'objectifs doit donner les détails.

Indicateurs: de la difficulté de les utiliser. Ne pas confondre indicateurs et objectifs. Les outils de contrôle existent déjà.

Nouvelle Loi, exemple: la loi sur les EPF, simple et brève.

Un lobbying institutionnalisé doit être institué (cf. les succès des CFF aux chambres fédérales).

Propositions pour une nouvelle gouvernance de l'Université à l'intention de M. Thierry Béguin

16 juin 2006

Document élaboré par:

Laurent PALLY, directeur de l'administration

Philippe AIGROZ, chef de division des ressources humaines

Pascal GARCIN, chef de division administrative et sociale des étudiant-e-s

Pascal TISSOT, chef de division comptabilité et gestion financière

Sandro DOUDIN, chef de division bâtiments et logistique

Alain JACOT-DESCOMBES, directeur des technologies de l'information et de la communication

Michel BUTTIN, chef de la fonction spécialisée santé au travail, environnement, prévention et sécurité

Patricia LEHMANN, directrice des projets

Christian CHEYROUX, responsable qualité

1. Préambule et conclusions

Le débat public sur la gouvernance de l'Université, stimulé par les événements de ces derniers mois, a conduit la direction de l'administration de l'Université vers une réflexion approfondie sur les structures actuelles de l'institution. Elle souhaite partager les propositions qui en résultent - et qui sont exposées ici - avec les autres parties prenantes.

C'est volontairement que nous n'avons pas abordé le niveau des relations entre l'Université et l'Etat, considérant qu'elles sont avant tout du ressort du pouvoir politique.

Notre effort de réflexion s'inscrit dans une démarche à long terme. Depuis 2003, en effet, la direction de l'administration de l'Université a mis en place un cadre de gestion axé sur les résultats, dans lequel chaque gestionnaire est responsable des résultats de son domaine d'activité. Ce cadre n'abordait toutefois pas la problématique de l'efficacité de la gestion sous l'angle des structures.

Trois caractéristiques propres à l'Université suscitent nombre d'interrogations venant de l'extérieur et sont identifiées, à l'intérieur, comme des sources à la fois réelles et potentielles de graves perturbations, de conflits, voire de dysfonctionnements.

Il s'agit d'une part de lacunes importantes dans la gestion de la complémentarité entre les deux corps dont elle est constituée, le corps académique et le corps administratif et technique, et d'autre part de l'inadéquation des circuits de décision et de contrôle dans les relations entre les entités centrales et les entités facultaires, et au sein de chacune de celles-ci. Il s'agit en troisième lieu de l'insuffisance des visions politiques et stratégiques de l'Université.

Cette triple situation – que la réalité quotidienne exprime dans un langage moins codé que celui que nous utilisons ici - est source d'incertitudes, de confusion des rôles et des responsabilités, à tous les niveaux.

Pour améliorer les relations opérationnelles entre le corps académique et administratif, nous proposons:

- Au niveau central que le directeur de l'administration soit membre à part entière, avec rang de Vice-recteur, du Conseil de direction de l'Université - qui remplacerait l'actuel rectorat - et dont chacun des membres, en plus du recteur, se consacrerait à l'une des missions de l'Université: l'enseignement, la recherche, les relations extérieures, l'administration.
- Au niveau facultaire, que l'administrateur de la faculté soit membre à part entière du Conseil de faculté, en assurant la coordination entre la faculté et les grands domaines de gestion administratifs.

Pour rendre plus efficaces les relations entre les grands domaines de gestion administratif (Etudiants, RH, finances, Bâtiments et logistiques, Informatique, etc.) et la mise en œuvre de leurs activités dans les facultés, nous proposons:

- Une délocalisation vers les facultés de ressources provenant de chaque direction de ces domaines de gestion et qui sont placées sous leur seule responsabilité hiérarchique et fonctionnelle.

Pour qu'une vision politique et stratégique de l'Université permette à chaque acteur d'ordonner ses actions et ses projets, nous proposons:

- La création d'un Conseil d'administration de l'Université composé d'un nombre restreint de membres et au sein duquel les représentants de l'Université ne seraient pas majoritaires. Il serait l'organe suprême de gouvernance de l'Université.

2. Exposé des motifs

2.1 Gestion axée sur les résultats

Faire face aux enjeux

La dégradation des comptes publics, la priorité accordée au maintien ou à la baisse des impôts sans compression correspondante des dépenses publiques, la priorité de l'affectation des ressources de l'Université aux missions d'enseignement, de recherche et de service à la cité sont autant de contraintes qui ont influencé les possibilités de financement de l'administration universitaire et qui vont continuer à peser fortement sur lui.

Et ceci dans un cadre où l'utilisateur interne ou externe est habitué à des services sans cesse améliorés, à des temps de traitement de plus en plus rapides. Ainsi, pour les administrations publiques, les procédures compliquées, les délais injustifiés, l'obligation de fournir plusieurs fois la même information, le régime de la solution unique pour tout le monde sont des aspects à corriger en toute priorité.

La direction de l'administration de l'université a pour ambition de faire évoluer l'administration et la gestion universitaire en ce sens. Elle a ainsi adopté courant 2003 un nouveau cadre de gestion orienté vers les résultats dans le but d'assurer leur adéquation aux enjeux actuels et futurs.

Ce cadre de gestion n'aborde pas la problématique d'efficacité sous l'angle des structures, raison pour laquelle il a pu être introduit dans le mode actuel de gouvernance. Empruntant au rapport « Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada », édité par le secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, on peut définir la gestion axée sur les résultats fondamentalement comme la mise en place de mécanismes d'information qui permettent de mesurer, d'évaluer et de communiquer les principaux aspects des initiatives et leur contributions en termes de résultats dans les domaines essentiels. Les gestionnaires doivent devenir « responsables des résultats, réaliser des analyses impartiales, faisant aussi bien état des volets positifs que négatifs du rendement. Il s'agit d'aider des gestionnaires à établir un cycle de planification, de mesure et d'évaluation et de communication plus productif ».

Les étapes déjà accomplies ont consisté dans une importante action de formation, généralisée à tous les cadres de l'administration centrale. Plus d'une quinzaine de missions d'accompagnement ont par ailleurs été apportées à l'ensemble des divisions. Des opérations-pilote sont en cours. On peut citer par exemple l'analyse des risques, la restructuration de la Division des ressources humaines, la gestion des portefeuilles des projets, les marchés publics et non publics. Actuellement l'administration travaille à l'élaboration d'un plan directeur pluriannuel.

En phase d'élaboration de la partie stratégique de cette gestion orientée vers les résultats, et au vu des récents événements, la direction de l'administration a pris l'initiative d'analyser la situation actuelle et d'en extraire de possibles propositions d'amélioration possible de gouvernance.

Elle souhaite faire partager ses propositions avec les parties prenantes afin de consolider les travaux similaires en cours par ailleurs.

2.2. Les bases de nos propositions

L'analyse de la situation actuelle de la Gouvernance de l'Université fait apparaître un certain nombre de problématiques actuelles ou latentes qui perturbent de façon chronique l'efficacité de son fonctionnement:

- faiblesse de vision future de l'Université, donc de politique et de stratégie d'évolution ;
- gestion insuffisante de la dualité de l'académique et de l'administratif ;
- confusion des rôles et responsabilités à tous les niveaux ;
- dispositif décisionnel inadéquatement réparti entre les entités centrales et facultaires ;
- manque d'outils de pilotage à tous les niveaux (dispositif de contrôle, système de suivi-évaluation) ; et, tout particulièrement,
- manque de communication.

La proposition de gouvernance formulée ci-après doit pouvoir solutionner en priorité ces problématiques tout en intégrant les prescriptions cantonales et fédérales ainsi que, plus généralement, l'environnement de l'enseignement supérieur.

La réflexion stratégique menée par la direction de l'administration apporte des réponses aux principales questions qui se posent en ce domaine. Elle les fait converger en un certain nombre d'enjeux déjà clairement identifiés:

2.3 Comment y parvenir?

- S'appuyer sur un plan stratégique, une politique, une convention d'objectifs bien définis.
- Améliorer la teneur et la répartition des responsabilités et des compétences.
- Gérer « par résultats » selon un système de pilotage adéquat, en s'appuyant sur une méthodologie de projet
- Qualifier les actions en fonction des principes cibles de légalité, de pertinence, d'efficacité et de qualité.
- Faire évoluer les comportements des corps académiques et administratifs en améliorant tout particulièrement: le travail d'équipe, la coordination, le dialogue, la communication et la proactivité
- Développer et systématiser les processus de communication.

3. Propositions

3.1. Principe d'organisation

Pour mener à bien la mission de l'Université, nous proposons une organisation garantissant sa gestion performante, à savoir:

- un Conseil d'administration premier organe de gouvernance de l'Université;
- une Direction de l'Université orientée par la mission de l'Université et composée de l'enseignement, de la recherche, des relations extérieures et de l'administration ;
- des fonctions administratives à chaque fois que possible délocalisées, organisées en réseau et en ligne directe avec la direction de l'administration ;

- Une responsabilité de doyen assurant l'application des décisions de la direction de l'administration.
- Un comité de direction responsable de la coordination opérationnelle et servant d'interface entre les décisions de direction et leur mise en application par les structures.
- Des prestations identifiées, découlant d'activités organisées en processus efficaces.

3.2. Structure et organisation

3.2.1 Conseil d'administration de l'Université (CA)

Conseil d'administration de l'Université (CA)	
Composition	Restreint (7 membres au maximum) mais représentatif de l'Université et de son environnement avec une représentation majoritaire des politiques et une représentation minoritaire de la communauté universitaire et de gestionnaires professionnels issus du secteur économique.
Compétences	Est l'organe suprême de gouvernance de l'Université
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Définit les axes politiques et stratégiques - Elabore un plan stratégique pluriannuel - Conclut avec l'Etat les conventions d'objectifs - Garantit la haute surveillance de l'institution - Nomme le Recteur et les Vice-recteurs d'enseignement, de recherche et des relations extérieures - Recrute le Vice-recteur de l'administration qui est nommé par le Conseil d'Etat ; le Vice-recteur de l'administration ayant un mandat non limité et non forcément concordant à une période administrative. - Nomme le comité d'audit - Vote le budget ventilé de l'Université

3.2.2 Direction de l'Université

Conseil de direction	
Composition	Recteur Vice-recteur enseignement (VRe) Vice-recteur recherche (VRr) Vice-recteur des relations extérieures (VRre) Vice-recteur de l'administration (VRa)
Compétences	Met en œuvre les décisions du CA et dirige l'Université
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Propose la politique et la stratégie d'enseignement et de recherche. - Est responsable de l'organisation de l'Université. - Met en place la gestion par résultats et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat. - Garantit des comportements conformes à l'éthique académique. - Définit les décisions de gestion conformément à la loi sur l'Université (LU): art 12: autonomie et autogestion. - Assure la gestion de la fortune de l'Université, de ses ressources et des crédits la concernant figurant au budget de l'Etat. - Elabore le budget. - Assure la communication générale de l'Université. - Nomme les doyens, vice-doyens, administrateurs et les Professeurs Ordinaires (PO). - Engage et administre tout son personnel (y compris la gestion des salaires).

Direction de l'enseignement	
Composition	Vice-recteur de l'enseignement
Compétences	Est responsable de l'adéquation et du développement des filières et cursus dispensés à l'Université.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Déploie dans son domaine de compétence les décisions de gestion de la direction de l'Université et prescrit leur application. - Définit la politique et la stratégie de l'enseignement. - Assure l'organisation de l'enseignement en termes de structure et de fonctionnement. - Met en place et exploite la mesure et son évaluation, et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat. - Garantit des comportements conformes à l'éthique académique. - Définit les décisions de gestion dans le domaine de l'enseignement conformément à LU: art 12: autonomie et autogestion.

Direction de la recherche	
Composition	Vice-recteur de la recherche
Compétences	Est responsable de l'adéquation et du développement des activités de recherche à l'Université. Est en charge de la valorisation de la recherche.
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Déploie dans son domaine de compétence les décisions de gestion de la direction de l'Université et prescrit leur application. - Définit la politique et la stratégie de la recherche. - Assure l'organisation en termes de structure et de fonctionnement. - Met en place et exploite la mesure et son évaluation, et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat. - Garantit des comportements conformes à l'éthique académique. - Définit les décisions de gestion dans le domaine de la recherche conformément à LU: art 12: autonomie et autogestion.

Direction des relations extérieures	
Composition	Vice-recteur relations extérieures
Compétence	Est responsable des relations internationales et du développement de l'Université sur le plan des collaborations avec les autres institutions d'enseignement supérieur
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Déploie dans son domaine de compétence les décisions de gestion de la direction de l'Université et prescrit leur application. - Définit la politique et la stratégie de l'Université en matière de relations extérieures. - Assure l'organisation en termes de structure et de fonctionnement. - Met en place et exploite la mesure et son évaluation, et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat. - Définit les décisions de gestion dans le domaine des relations extérieures conformément à LU: art 12: autonomie et autogestion. - Garantit des comportements conformes à l'éthique académique. - Facilite le transfert des résultats de la recherche entre le monde académique et les milieux économiques. - Facilite et développe les relations internationales. - Assure la communication vers l'extérieur. - Assure le marketing de l'Université. - Se compare à l'excellence (ranking, benchmarking).

Direction de l'administration	
Composition	Vice-recteur de l'administration (VRa)
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Organise l'administration universitaire, veille à la bonne gestion des ressources financières, matérielles et humaines, à l'affectation de ces ressources et au contrôle des résultats, en vue de la réalisation des objectifs établis par la direction de l'Université. - Coordonne les objectifs opérationnels et les plannings d'exécution. - Evalue la performance. <p>Domaines de gestion: Etudiants, Ressources Humaines, Finances, Bâtiments et logistiques, Informatique, STEPS (Santé au Travail, Environnement, Prévention et Sécurité), Qualité, Statistiques, Projets, Système d'Information, Prestations juridiques, Egalité des chances, Bibliothèques, Archives.</p>
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Déploie dans son domaine de compétence les décisions de gestion de la direction de l'Université et prescrit leur application. - Assure l'organisation de l'administration en termes de structure et de fonctionnement. - Conseille, définit la politique de renforcement de compétence. - Elabore la politique et la stratégie de l'administration. - Met en place et exploite un système de gestion par résultat, et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat. - Garantit des comportements conformes à l'éthique. - Définit les décisions de gestion conformément à LU: art 12: autonomie et autogestion. - Elabore le budget des services communs. - Nomme les directeurs des grands domaines de gestion

Administration des domaines de gestion	
Composition	Directeurs des grands domaines de gestion
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Déploie les décisions de gestion de la direction de l'administration et prescrit leur application. - Assure l'organisation en termes de structure et de fonctionnement. - Propose la politique et stratégie du domaine de gestion. - Met en place et exploite un système d'évaluation et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat. - Garantit des comportements conformes à l'éthique. - Définit les décisions de gestion conformément à LU: art 12: autonomie et autogestion. - Elabore le budget.

3.2.3 Direction des facultés

Conseil de direction	
Composition	Doyen Vice doyen enseignement (VDe) Vice doyen recherche (VDr) Vice doyen relation extérieure (VDre) Administrateur
Compétences	<ul style="list-style-type: none">- Déploie les décisions de la direction de l'Université.- Définit la politique et la stratégie en matière d'enseignement, de recherche et de relations extérieures pour la faculté et en conformité avec les décisions de la direction de l'Université.- Assure au sein de la faculté l'organisation en termes de structure et de fonctionnement.- Définit les décisions de gestion au sein de la faculté conformément à LU: art 12: autonomie et autogestion

Administration des facultés	
L'administration des facultés est assurée par	<ul style="list-style-type: none">- Des ressources délocalisées qui sont rattachées à chaque direction de grands domaines de gestion et qui sont placées sous leur seule responsabilité hiérarchique et fonctionnelle.- Le doyen qui est le responsable de l'administration au sein des facultés.- L'administrateur.
Rôle de l'administrateur	<ul style="list-style-type: none">- Coordonne les besoins de la faculté avec les domaines de gestion- Assure l'organisation de l'administration facultaire- Déploie les décisions de la direction de l'administration.- Veille à l'application des directives de l'administration de l'Université.- Met en place et exploite un système d'évaluation et à cette fin instaure un système de pilotage adéquat.