

**Université de Genève**  
**SCHOLA GENEVENSIS MDLIX**

**DIES**  
**ACADEMICUS**  
**1991**

**1991**

# RAPPORT D'ACTIVITÉS DU RECTORAT

## **Perspectives**

*(Rapport du rectorat sur son action de 1987 à 1991)*

En entrant en charge en 1987, le rectorat, comme le veut la loi, a présenté un programme de travail intitulé *Lignes directrices*. Compte tenu du changement qui s'opère cette année à la tête de l'université, il lui semble nécessaire de rendre compte de son action au regard de ce document et d'en reprendre les trois axes essentiels.

Ce faisant il cherche moins à vérifier terme à terme l'écart entre les intentions initiales et les réalisations, qu'à souligner la permanence des préoccupations et à illustrer la continuité des institutions.

Ce n'est donc pas ici un jugement, mais l'exposé d'une fidélité. De l'état des lieux à l'état d'esprit.

## **Préparer l'avenir**

La qualité de l'université, c'est d'abord celle de ses enseignants et de ses chercheurs. A l'horizon du troisième millénaire se profile, pour l'ensemble des hautes écoles, une importante relève. Pour la période de planification à venir, 1992-1995, quelque 275 professeurs ordinaires arriveront à l'âge de la retraite en Suisse, dont 37 à Genève.

Encourager les études post-grade, renverser la tendance à la baisse du nombre des doctorants, aménager les carrières des meilleurs collaborateurs; ces mesures ne vont pas de soi, en raison notamment de leurs coûts. Aussi, l'aide que le fonds national de la recherche scientifique commence d'apporter à la relève par ses programmes spéciaux est-elle bienvenue, même si elle reste largement insuffisante.

Par ailleurs, en réponse à deux sollicitations législatives, le rectorat a œuvré en faveur de la relève par le biais de la loi.

La création du poste, bien connu outre-Sarine, de professeur titulaire a offert en effet aux maîtres d'enseignement et de recherche et aux chargés de cours une nou-

velle perspective de carrière. La promotion au rang de professeur titulaire peut dès lors constituer une reconnaissance au double sens de ce mot, qui engage celui qui la décerne autant que son récipiendaire.

L'égalité de la femme et de l'homme est à l'ordre du jour; elle n'est encore guère avancée dans les universités et hautes écoles de notre pays, malgré la rapide croissance du nombre des étudiantes. Une motion du conseil de l'université, puis un projet de loi ont réclamé l'introduction de quotas en faveur des enseignantes. Le rectorat s'est opposé à tout système rigide qui irait à fin contraire du but poursuivi. Il a cherché à favoriser concrètement l'évolution en cours, car, en quelques années, la proportion des femmes dans le corps des collaborateurs a atteint, toutes catégories confondues, le 35% de l'effectif total. En fin de compte, les modifications législatives soumises au Grand Conseil visent deux buts: faire entendre la différence des femmes dans l'enseignement et la recherche, promouvoir les carrières féminines par une série de mesures dont la plus importante est la règle de préférence appliquée, à qualifications équivalentes, lors du recrutement, au candidat appartenant au sexe sous-représenté. Au dispositif légal doit encore s'ajouter des soutiens matériels comme l'ouverture d'une crèche, pour laquelle le rectorat a pris les mesures nécessaires afin d'aboutir dans les meilleurs délais.

Ces nouvelles dispositions innovent en la matière dans notre pays et on peut en attendre, si elles sont appliquées avec intelligence, un effet positif pour les femmes, pour l'université et pour la qualité de la relève, puisqu'elles en renforcent l'indispensable préparation.

#### *Une adaptation permanente*

L'inscription publique pour les postes de professeur est un moment essentiel dans la mise à jour de l'université. Les plans quadriennaux de développement sont une aide indispensable à la décision. Les propositions des unités sont en effet soumises à l'arbitrage des facultés et écoles, en fonction d'un certain nombre d'indications quantitatives et d'orientations que le rectorat souhaite donner au développement, avec l'accord du collège des recteurs et doyens.

La planification genevoise se distingue par son application rigoureuse et sa dépendance par rapport au budget de l'Etat, le montant des besoins énoncé par le plan devant être chaque année négocié avec l'autorité politique. Le plan 1987-1991 poursuivait l'effort entamé par les rectorats précédents en faveur des sciences humaines, surchargées d'étudiants et trop peu organisées pour avoir bénéficié convenablement de l'effort fait, il y a vingt ans, en faveur des universités. Il visait à encourager les relations avec l'extérieur et à habituer les facultés et écoles lors d'une vacance de poste professoral à remettre en question, voire à réaffecter, redimensionner, réallouer les attributions existantes.

L'innovation qu'il mettait en exergue a été un succès, même si, comme à l'accoutumée, elle a été financée avant tout par la marge de croissance. Cette dernière — fixée à 3% en termes réels annuellement — a été presque entièrement réalisée pour les trois premières années du plan en ce qui concerne les postes. Physique bio-médicale et sciences de l'environnement, en faculté des sciences, neurosciences en médecine, linguistiques slave, allemande et musicologie en lettres, laboratoire d'économie appliquée, diplôme de management et administration des affaires et économie du développement en sciences économiques et sociales, technologies d'apprentissage et de formation en faculté de psychologie et sciences de l'éducation, telles sont parmi d'autres les innovations de la période, confortées par des développements informatiques dans de nombreux autres domaines de recherche et d'enseignement.

#### *Un accident*

En 1990, la crise des finances publiques a non seulement fait disparaître toute marge de croissance, mais elle a contraint l'université à couper, en plein exercice budgétaire, 5,4 millions de francs. Cette réduction a porté en partie sur les crédits de fonctionnement, qui ont ainsi subi une amputation de quelque 7%, ce qui a contraint les unités à des renoncements ou à des échelonnements parfois difficiles. Elle a en outre lourdement pesé sur la préparation de la planification 1992-1995.

#### *Continuer d'avancer*

Le nouveau plan, dont le montant en crédits et en postes est équivalent au précédent, propose 5 domaines prioritaires d'innovations, parmi lesquels la collaboration internationale, les sciences de l'environnement et la formation continue. Il prévoit des appuis particuliers aux facultés des sciences humaines qui continuent d'enregistrer une augmentation soutenue des effectifs. Il définit enfin des axes de développement pour toute l'université, comme par exemple les bâtiments, la relève, y compris la promotion de la femme, les centres interfacultaires et la collaboration internationale.

Comme lors des deux précédents exercices, les plans des hautes écoles ont été regroupés dans un document d'ensemble qui doit inspirer l'aide fédérale en faveur des universités, parallèlement au programme d'encouragement de la recherche dont il sera question plus loin.

#### *De nouvelles règles du jeu*

L'avenir apparaît difficile. A l'exemple de Genève, les cantons annoncent les uns après les autres qu'ils ne pourront désormais faire plus en faveur de la formation supérieure. L'appel à la Confédération entraînera à coup sûr une exigence de concertation interuniversitaire, afin non seulement d'éviter les doubles emplois, mais de regrouper les moyens là où la dispersion actuelle interdit tout espoir de jamais constituer une masse critique.

Malgré la très récente création du groupement de la science et de la recherche au Département fédéral de l'intérieur, les institutions en charge de la politique universitaire au plan fédéral ne sont pas en mesure, pour l'instant encore, d'imposer des normes en matière de coordination. Les universités et les hautes écoles doivent en profiter, prendre l'initiative et agir avant que l'Etat n'agisse pour elles. L'entreprise est complexe, les esprits peu préparés, les institutions lourdes à manœuvrer. D'un plan à l'autre pourtant le virage est sensible, encouragé en Suisse romande par une concertation accrue entre rectorats dans un esprit d'amicale compétition.

#### *Calvin, finalement, s'est installé à Genève*

La compétitivité ne s'oppose pas à la collaboration. Cette dernière, au contraire, sera d'autant plus efficace que les établissements sont de qualité. La cité du bout du lac n'est pas une ville comme les autres. C'est pourquoi elle suscite tant d'attachement et de querelles. Mais elle est victime de son succès et la qualité de la vie s'y dégrade. Les professeurs d'université en subissent les conséquences comme tous les résidents. Retenir ceux qui ont choisi de vivre à Genève, faire venir ceux qui sont intéressés d'y travailler supposent un certain nombre d'arguments solides. En demandant au Conseil d'Etat de rétablir la parité qui existait, jusqu'en 1990, en matière de classification des fonctions, entre les magistrats de l'ordre judiciaire et les professeurs d'université, le rectorat n'a pas seulement pris en compte des arguments d'équité. Il a également considéré la dégradation relative de la position genevoise dans l'échelle suisse des traitements universitaires.

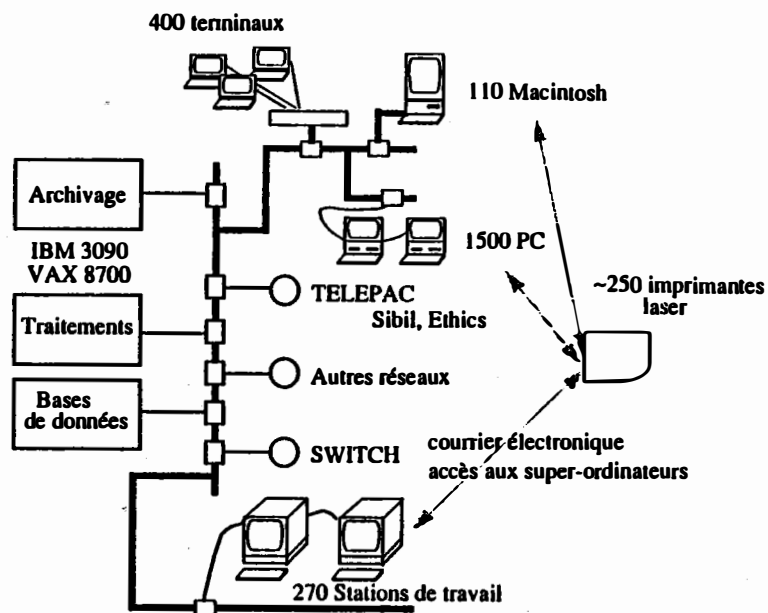
Les conditions de travail constituent un second ordre de valeurs, souvent plus important encore aux yeux des candidats que celui des salaires. Dans l'ensemble, Genève, sur ce point, est compétitive, sauf en matière de locaux.

#### Bâtiments: de nouveaux espoirs

L'histoire des bâtiments universitaires est celle d'une longue plainte, ponctuée de grandes solutions d'ensemble, jamais réalisées, comme le programme des Evaux dans les années 70. Pourtant le territoire urbain de l'université prend forme autour de trois pôles essentiels, la médecine à Champel, les sciences au bord de l'Arve, les sciences humaines aux Bastions et à Plainpalais. La mise à la disposition de la biologie, en 1990, de la première tranche de Sciences III et la proche ouverture, en 1992, de la première étape d'Uni-Mail, au boulevard Carl-Vogt, pour les sciences économiques et sociales, le droit et l'école de traduction et d'interprétation, constituent des pas décisifs. Mais tout ne sera pas encore réglé, même si, grâce à la compréhension des autorités, une indispensable location a été trouvée à Carouge, dans les locaux de Battelle, où vont s'installer prochainement la psychologie et les sciences de l'éducation, dans l'attente de la construction de la seconde étape d'Uni-Mail. A l'horizon 2000 se profilent donc l'achèvement des grands chantiers des bords de l'Arve et d'Uni-Mail, l'aménagement de l'ancienne école de médecine et du bâtiment de physique pour les architectes et le rêve pour certains physiciens de retrouver à Battelle le campus à l'américaine de leurs années d'études.

#### Traiter, classer, stocker l'information

Le nouveau système informatique a atteint les objectifs que lui fixait le projet de loi du 9 mai 1985. Près de 2000 postes de travail permettent d'avoir accès à l'ensemble des ressources aussi bien locales que lointaines. Les 80 bâtiments câblés constituent autant de sous-réseaux qui sont reliés à un câble central situé à Uni-Dufour, soit par des fibres optiques, soit par des liaisons téléphoniques rapides.



Le schéma ci-avant résume l'état actuel de cette réalisation pilote. Mais il ne rend pas compte de l'ensemble des entreprises qui à sa suite ont pu être menées à bien, par exemple dans le domaine de l'informatique administrative. Le centre universitaire d'informatique a également connu un développement réjouissant avec l'aide du programme fédéral d'impulsion et grâce à sa participation active à un projet européen dans le cadre du programme Esprit II.

La première étape de l'informatisation des bibliothèques est également terminée. Certains fonds acquis précédemment et fréquemment utilisés sont en voie de leur tour d'informatisation. Désormais, aux 25 000 notices annuelles originales s'ajoutent de ce fait 13 000 titres par an. Par ailleurs les travaux nécessaires à l'automatisation de la consultation et du prêt de la future bibliothèque d'Uni-Mail (droit, sciences économiques et sociales, traduction et interprétation) ont été mis en chantier.

#### Maintenir la qualité des études

Les étudiants constituent la réalité première de l'université, ne serait-ce qu'au vu de leurs effectifs.

Les prévisions sur ce point, à l'orée de la période quadriennale en 1987, se sont révélées joyeusement fausses. La baisse envisagée ne s'est pas produite et la tendance demeure à la hausse, quoique plus modérée que dans la décennie précédente. De 10 811 en 1987-1988, le nombre total des étudiants a passé à 11 819 en 1990-1991, soit, avec les instituts, de 11 465 à 12 592. Pour le reste, la proportion des étrangers venus à Genève pour y faire des études continue d'osciller autour de 20% du total, chiffre fixé il y a plusieurs années d'entente entre le Conseil d'Etat et le rectorat. Et les variations que l'on observe année après année dans la répartition entre les facultés et écoles confirment sur la durée le choix prioritaire en faveur des sciences de l'homme.

Un autre signe intéressant, alors que le nombre des étudiants sans maturité tend à se stabiliser, est l'augmentation des nouveaux publics, reflet du développement de la formation continue et des filières ouvertes aux personnes qui ne peuvent faire des études qu'à temps partiel.

#### Etudiants 90

Répartis en facultés, écoles et diplômes, dispersés dans plusieurs dizaines de sites, les étudiants au sens traditionnel du terme, de loin encore les plus nombreux, forment-ils un groupe homogène? Comment vivent-ils leur condition? Qu'attendent-ils de leurs études? Pourquoi sont-ils si nombreux à les abandonner après quelques mois, quitte à retrouver le chemin des amphis quelques années plus tard? Finalement l'université qu'ils fréquentent est-elle la même que celle de leurs enseignants? C'est pour répondre à de telles questions que le rectorat lançait en automne 1986 une étude longitudinale connue sous le nom d'*Etudiants 90*. Deux prises d'information ont été réalisées sur un échantillon représentatif de 800 débutants, l'une après trois mois, la seconde à la fin de la troisième année d'enseignement.

Présentées et analysées dans deux rapports parus en juin 1989 et septembre 1990, les données fournissent de précieuses pistes de réflexion pour la commission de l'enseignement, qui a saisi les facultés et écoles d'un certain nombre de recommandations.

### *Enseigner: un métier toujours, une passion parfois*

Les facultés et écoles sont le lieu de compétence pour les questions didactiques, le rectorat ne possédant en la matière qu'un pouvoir d'incitation et de soutien, notamment matériel. Depuis 1986 il a donc mis à disposition des enseignants des questionnaires d'autoévaluation, organisé des ateliers de pédagogie, publié un bulletin de *Nouvelles pédagogiques*, affecté cinq postes d'assistants, renouvelés chaque année malgré les difficultés budgétaires, à la réalisation d'expériences didactiques, notamment dans les séminaires surchargés de première année. Enfin, il s'est efforcé d'améliorer la prise en compte des compétences pédagogiques dans les concours de nomination des professeurs, en suggérant aux subdivisions une série de mesures précises.

Cet effort non négligeable n'a eu qu'un écho limité et l'amélioration des prestations didactiques demeure un objectif entier. L'encadrement des étudiants n'a pu suivre la poussée démographique, particulièrement dans les sciences humaines. Certes, il ne faut pas se hâter de comparer les formes de l'enseignement universitaire avec celles de l'école secondaire, qui a pu s'adapter à l'évolution des élèves. Dans leur apprentissage de l'autonomie intellectuelle, les étudiants d'aujourd'hui sont en général plus exigeants que leurs devanciers sur le plan de l'encadrement. Une meilleure formation didactique des enseignants permettrait donc de répondre à un réel besoin et de mieux utiliser les ressources insuffisantes de l'université, car en cette matière comme en d'autres, le savoir n'est pas forcément inné.

Les nouveaux publics, dont le nombre va augmenter, posent aussi de nouveaux problèmes. Vaille que vaille la réflexion doit se poursuivre et dépasser le cercle des convaincus, dont l'intérêt et le dévouement ont assuré le succès des efforts destinés à tous.

### *Des programmes trop riches, des étudiants trop vieux?*

Le développement des matières enseignées et la volonté de qualité se traduit par une surcharge croissante des plans d'études. «Le niveau monte» disent les spécialistes. A l'université aussi. Mais dans quel but? Depuis quelques années, bon nombre d'étudiants appliquent à leurs études des stratégies d'emploi très décidées. Une récente enquête de la conférence universitaire suisse vient d'ailleurs de leur donner raison: le passage à la vie active s'améliore. Faut-il infléchir les études dans cette direction? Les programmes doivent-ils privilégier les contenus professionnels? Mettre au contraire l'accent sur la formation générale ou viser l'apprentissage de l'autonomie et la formation de la personnalité?

Ces réflexions ne concernent pas seulement la commission de l'enseignement, mais l'ensemble des facultés et écoles et, au-delà de l'université, l'enseignement secondaire. La pause qui a suivi l'ère des grands projets scolaires des années 70 va-t-elle prendre fin? A certains signes, on pourrait le croire. De toute façon le rapprochement avec l'Europe et la volonté de mobilité relancent le vieux débat sur la durée des études. Contenus, structures et moyens de l'enseignement évoluent, ce qui est après tout un signe de santé.

### *Des préoccupations actuelles*

Professionnel ou fondamental, l'enseignement universitaire doit s'adapter aux progrès des connaissances et à l'évolution de la société. Sur ce plan aussi le rectorat ne possède que des compétences indirectes, qui peuvent toutefois trouver leur expression dans le plan quadriennal et les budgets.

L'université a été incitée par les demandes des autorités cantonales et universitaires suisses à définir ses intentions dans le domaine des sciences de l'environnement.

Avec l'aide des spécialistes concernés, elle s'est orientée vers une démarche interdisciplinaire, alliant l'approche des sciences naturelles et les méthodes des sciences sociales. L'Académie de l'environnement, en voie de création, traduira cette perspective. Ses cours de formation continue, ses colloques et ses recherches sous mandat se situeront au carrefour de plusieurs disciplines représentées notamment dans les facultés de sciences économiques et sociales et de sciences. La nouvelle institution s'intégrera au paysage international de Genève, puisque la Confédération, le canton, les organisations internationales participent avec le secteur privé à ses activités. Enfin, son installation sur l'ancien site de l'institut de management, côte à côte avec le secrétariat de la prochaine conférence de 1992 des Nations Unies sur l'environnement et le développement, est le symbole d'une approche nouvelle dans la réaffirmation du destin singulier de notre université.

### *L'éthique, pour qui, pour quoi, comment?*

Les progrès de la science suscitent dans la société des questions, des doutes et des critiques que l'université ne peut ignorer. La préoccupation éthique, en d'autres termes, doit devenir un axe majeur du travail universitaire. C'est déjà le cas notamment dans la recherche bio-médicale. Mais d'une façon générale, la réflexion sur les fins dernières du savoir enseigné et des recherches poursuivies fait partie de l'approche scientifique elle-même. C'est ce message de plus en plus insistant que nous transmettent nombre de voix autorisées.

Malgré ce qui existe déjà dans plusieurs subdivisions, en médecine, théologie, psychologie, philosophie, etc., un effort doit être ici entrepris, dans l'enseignement d'une part, dans la recherche fondamentale et appliquée d'autre part. Outre les choix faits dans le plan quadriennal, le rectorat s'est efforcé de jeter les bases de l'indispensable approche interdisciplinaire dans ce domaine. Le colloque qu'il a réuni en février 1991 a permis de dégager un certain nombre de propositions concrètes entre lesquelles il conviendra de choisir en tenant compte des moyens disponibles.

### *Etudes et logement*

Comment quitter ce chapitre touffu sans rappeler le lien qui existe entre la qualité des études et les conditions matérielles et psychologiques dans lesquelles vivent et travaillent les étudiants? Un seul objet ici, mais d'importance, celui du logement. La situation à Genève est difficile, bien qu'avec quelque 1200 lits que gèrent la cité universitaire, l'université et différents foyers, elle s'inscrit dans la cible fixée par les autorités fédérales en matière de logements de jeunes. Le rectorat s'est donc attaché à développer son action. Il a créé à cet effet une fondation universitaire pour le logement étudiant. Avec l'aide de l'Etat et de fondations privées, il a entrepris la construction d'un bâtiment d'une centaine de lits aux Epinettes et préparé, sur un terrain de la Ville, une autre réalisation, qu'il veut exemplaire en matière écologique. Il appuie enfin les nouvelles perspectives de construction à Champel que caresse la fondation de la cité universitaire.

### **Soutenir la recherche**

La recherche fondamentale singularise l'université entre tous les établissements de formation supérieure. Elle est donc une priorité, du point de vue de la politique universitaire, même si une partie des fonds nécessaires aux chercheurs et à leurs équipes provient d'organismes extérieurs, comme le fonds national de la recherche scientifique.

L'activité au travers des péripéties budgétaires est restée très soutenue. La part de l'Université de Genève aux crédits du fonds national continue d'être la première, d'importantes fondations appuient la recherche médicale et plusieurs équipes genevoises participent aux programmes européens.

### *Business as usual*

Ce constat somme toute heureux ne doit pas faire oublier les inquiétudes. Elles sont de deux ordres. La première touche au maintien du parc scientifique dont la valeur globale peut être estimée actuellement à 150 millions de francs. En tenant compte d'une durée de dépréciation de dix ans, c'est 15 millions de francs qu'il faudrait trouver par année pour le maintenir compétitif. Cette cible n'est pas atteinte, malgré les efforts faits dans les derniers budgets, puisque l'ensemble des crédits d'équipement se montaient en 1991 à quelque 8,5 millions.

Si les chercheurs des sciences exactes et de médecine doivent donc se battre pour trouver avec l'aide de fonds privés une bonne part des moyens nécessaires à leurs équipements, leurs collègues des sciences humaines doivent, eux, souvent encore apprendre à organiser leur activité, à gérer des équipes, à répondre à des mandats que voudraient leur confier le secteur public ou des entreprises privées.

Le récent message du Conseil fédéral sur la planification de la recherche pour 1992-1995 souligne les changements amorcés. Non seulement une part non négligeable des crédits fédéraux est désormais mise à disposition de recherches orientées ou stratégiques, dont les thèmes sont définis par l'autorité sur recommandations des organes compétents comme le Conseil suisse de la science, mais la part du fonds national consacrée à la recherche dite libre va, elle aussi, diminuer, pour n'atteindre à l'avenir que le 50% des moyens à disposition. La limite des 12% affectés aux programmes nationaux est donc largement dépassée; elle avait pourtant provoqué à l'époque de fortes réactions dans le milieu universitaire. Ces changements menacent-ils la liberté de la recherche? Qui doit décider des choix des thèmes prioritaires et sur quelles bases? Peut-on distinguer entre la liberté du chercheur et celle de la recherche? Toutes ces questions, qui rejoignent celles que soulève la collaboration interuniversitaire, soulignent une fois encore la nécessité pour les universités d'élaborer une politique commune.

Le programme du rectorat disait en 1987: «Dans le domaine de la recherche, tout particulièrement, des choix sont indispensables qui tiennent compte des intérêts essentiels de la science et de la société et non de la seule spécialisation du chercheur.» Reconnaissons sur ce point notre échec. Les circonstances ne nous ont pas permis de créer, à l'imitation d'autres universités, ce fonds de recherche qui, fonctionnant par analogie au fonds national, permettrait de soutenir pour des périodes limitées des projets d'envergure, dûment expertisés, et d'éviter ainsi le saupoudrage des crédits et les rentes de situation.

### **S'ouvrir au monde extérieur**

Les *lignes directrices* décrivaient les services à la collectivité sous trois formes essentielles.

Le rectorat a voué une attention particulière à la *formation continue*. Un groupe de travail s'est livré à une enquête approfondie, à la fois théorique et pratique, sur les offres de l'université et sur les attentes des publics potentiels. Ses conclusions ont été acceptées par les facultés et écoles, qui pouvaient dès lors s'en inspirer pour pro-

poser des programmes de formation négociés avec les partenaires intéressés. Dans le cadre de la préparation du plan quadriennal 1992-1995, la formation continue a été retenue comme l'une des priorités au titre de l'innovation et une trentaine de projets ont été présentés à l'arbitrage du collège des recteurs et doyens.

La formation continue constitue aujourd'hui une préoccupation sociale et économique non négligeable. Le rectorat a estimé que l'université ne pouvait s'en désintéresser. Il a donc obtenu du parlement une modification de la loi, afin de pouvoir percevoir pour les cours de formation continue non plus les taxes habituelles, mais également des émoluments couvrant, le cas échéant, les frais induits par l'enseignement. Le règlement de l'université a été également modifié, afin de bien distinguer entre la formation de base et approfondie traditionnelle, qui reste soumise aux taxes et aux dispositions de la loi sur la démocratisation des études, et la formation continue, destinée à des publics en emploi.

Enfin pour conseiller les facultés et écoles, prendre les contacts extérieurs nécessaires, répondre de cette nouvelle activité devant les autorités, le rectorat a désigné un délégué à la formation continue choisi dans le corps professoral.

L'aide de la Confédération est venue, au moment opportun, relayer notre travail de pionnier. Soucieux de maintenir la qualité de la formation en Suisse, le Conseil fédéral obtenait en effet au printemps 1990 des crédits importants au titre du perfectionnement professionnel et de la formation continue, dont 75 millions sur 5 ans destinés aux universités. Grâce aux moyens mis à disposition, le délégué est désormais épaulé par un service de la formation continue, rattaché à l'administration et composé de deux postes et demi. Trois programmes inscrits dans le plan quadriennal ont reçu en automne 1990 un subventionnement de lancement, dans le domaine des risques géologiques, de la formation des formateurs et de la santé publique. D'autres programmes sont en préparation dans les sciences sociales notamment et certains feront également appel aux crédits d'impulsion de la Confédération.

La formation continue, qui existe depuis longtemps sous des formes épisodiques ou ponctuelles, prend ainsi une dimension nouvelle, plus permanente et plus organisée. Et le contact créé entre l'université et la pratique professionnelle fera sans nul doute sentir son effet positif sur l'enseignement traditionnel, pour peu que l'élan donné se confirme, comme nous le voyons dans de nombreuses universités françaises.

La *collaboration avec l'économie et les collectivités locales*, comprise par la loi dans les missions de service, a fait à Genève aussi de notables progrès. Une vive activité de contacts, réunions, expositions, recherches de partenaires, de financements et de conseils juridiques a précédé la création par le rectorat d'un service des relations avec l'économie, comprenant une collaboratrice et un juriste à mi-temps.

Cette unité peut désormais guider les demandes extérieures dans le dédale des subdivisions, établir le contact entre partenaires et conseiller les professeurs dans la négociation de leurs contrats. Les engagements pris lorsqu'ils sont importants concernent l'institution; ce vaste domaine devra donc certainement faire l'objet de nouvelles normes de la part des autorités universitaires dans les années à venir.

Tessinois et valaisans fréquentent en nombre l'Université de Genève. Pour la première fois des relations officielles ont été nouées avec ces deux cantons. Dans le cas du Tessin, le rapprochement a abouti à l'aménagement sur l'Alpe de Piora, dans le massif du Gothard, d'une station scientifique en collaboration avec l'Université de Zurich, tandis qu'une convention en bonne et due forme était signée entre le canton du Valais et chaque haute école suisse. Désigné dans ce cadre, notre préposé aux

relations avec le Valais peut donc faire état de la tenue de plusieurs rencontres et séminaires et de notre participation à l'Institut Kurt Boesch à Sion. Le partenariat universitaire vient ici conforter les relations confédérales.

Troisième forme de services immédiats et d'interdisciplinarité, les *centres inter-facultaires*. Depuis des années leur liste était close. Placés sous la responsabilité du rectorat, ils constituent des lieux privilégiés d'interdisciplinarité, ce que les facultés contestent parfois. De nouvelles règles ont été élaborées qui fixent désormais la procédure de création de nouveaux centres, au terme d'une épreuve probatoire interdisciplinaire de plusieurs années évaluées par le collège des recteurs et doyens. En outre, les centres devront désormais être régulièrement soumis à évaluation, afin de prouver que leur existence institutionnelle n'excède pas la durée du projet scientifique qui a motivé leur création.

#### *La place universitaire genevoise*

L'université est en relation conventionnelle avec diverses institutions privées, proches d'elle par leur mission, leurs étudiants et leur personnel. Plusieurs changements sont intervenus au cours de ces quatre dernières années, que le programme du rectorat ne pouvait envisager. L'université du 3<sup>e</sup> âge est désormais organisée en fondation, sans cesser d'appartenir à la mouvance universitaire. L'institut de management international a déménagé à Lausanne, à la suite de son mariage avec son homologue vaudois. La collaboration avec les trois instituts universitaires, des hautes études internationales, œcuménique et des études du développement s'est renforcée, comme le montre la demande conjointe de création d'un doctorat en études du développement que ce dernier et le rectorat ont déposé devant les instances compétentes.

L'institut universitaires d'études européennes a été secoué au printemps 1990 par une crise interne qui a finalement contraint l'université à intervenir. Bien malgré lui, le rectorat a assumé la gestion temporaire de l'institut et l'année 1990-1991 s'est déroulée dans de bonnes conditions. Mais l'avenir seul dira si la crise traversée aura été salutaire ou mortelle. Quoi qu'il advienne, le rectorat considère comme indispensable l'existence à Genève d'études européennes pour lesquelles la place universitaire genevoise dispose des compétences nécessaires.

#### *La collaboration interuniversitaire*

Elle est de toujours, sous ses formes traditionnelles de contacts directs entre chercheurs. Dans quelques cas, elle passe par des conventions écrites ou fait l'objet d'accords formels, notamment avec certaines organisations internationales ou avec des pays dont les universités sont directement soumises au pouvoir de l'Etat. A ce titre l'Université de Genève est associée, avec des hautes écoles suisses, aux grands projets européens d'équipement, dans les domaines de la physique des hautes énergies (CERN), de la recherche spatiale (ESA), de l'astrophysique (ESO), de la biologie moléculaire (LEBM), etc.

La collaboration interuniversitaire ne figurait pas dans les *lignes directrices*, car à l'évidence elle relève des échanges académiques entretenus par les subdivisions. Elle a pris pourtant en l'espace de quatre ans une telle dimension qu'elle compte désormais parmi les tâches essentielles du secrétaire général. C'est donc à bon droit qu'elle apparaît maintenant dans ce bilan.

#### *L'Europe technologique*

Il y a d'abord la présence suisse dans les programmes technologiques européens. L'Université de Genève participe activement à des recherches notamment en matière d'informatique (ESPRIT), de supraconductivité (EUREKA), de technologie de

l'éducation (DELTA), de traduction automatique (EUROTRA), ainsi qu'à plusieurs projets COST, avec l'aide parfois de la commission pour l'encouragement de la recherche scientifique ou du fonds national. Le rectorat n'a pas seulement encouragé de telles participations. Il s'est efforcé de soulager les chercheurs dans le difficile parcours du requérant en leur apportant les compétences de son service juridique et, depuis peu, de son service des relations avec l'économie.

#### *D'Erasmus à Erasme*

Si la Confédération a obtenu assez rapidement de pouvoir se joindre à l'effort technologique européen et à la plupart des programmes de la communauté économique, le programme de mobilité des étudiants baptisé ERASMUS lui est resté tout d'abord fermé. L'idée pourtant a fait son chemin dans les intentions de plusieurs professeurs et collaborateurs. Les uns ont cherché l'ouverture dans des accords bilatéraux de collaboration et d'échanges, tandis que d'autres, en psychologie, chronobiologie ou urbanisme, se payaient un strapontin dans un réseau ERASMUS, faute de pouvoir comme certains de leurs collègues se joindre à COMETT.

Impossible d'énumérer tous les accords passés en quelques années entre établissements ou entre professeurs. En revanche l'ouverture d'ERASMUS à la Suisse et aux autres pays de l'Association européenne de libre-échange, obtenue fin février 1991, transforme le paysage, en même temps qu'il place les universités suisses devant de nouvelles tâches. Les aides financières à la mobilité ne constituent qu'un aspect de la création des réseaux d'échanges. Il faut encore pouvoir loger les oiseaux migrants, harmoniser les conditions d'études, organiser l'information. La création d'un service *ad hoc* s'avère donc inévitable, à court terme, qui reprendra et élargira l'actuelle gestion des bourses d'échanges.

#### *Erasmus en Suisse*

Voilà pourquoi la dynamique européenne tout autant que l'élargissement du fossé entre alémaniques, romands et tessinois a amené les hautes écoles du pays à s'interroger sur la mobilité, sur l'immobilité plutôt, des étudiants en Suisse même. Les obstacles administratifs et académiques n'expliquent pas à eux seuls la situation. Mais ils sont théoriquement plus faciles à modifier que les autres facteurs d'inertie. Les recteurs et présidents ont donc signé, en décembre 1989, une convention dite de mobilité, pour faciliter des séjours d'un à deux semestres dans un établissement de l'autre région linguistique. Le Conseil fédéral, un an plus tard, décidait de mettre des mini-bourses (900 par année) à disposition de cette sorte d'ERASMUS helvétique, en même temps qu'il réservait déjà le crédit nécessaire pour sa participation au programme européen du même nom, qui devait être obtenue quelques mois plus tard.

A côté du logement, les équivalences de diplômes, la reconnaissance des études ou la validation des acquis constituent des freins réels à la mobilité. Il est donc intéressant de signaler ici qu'à l'exemple, partiel, de l'expérience limitée que tente la communauté européenne, les physiciens de toute la Suisse, entraînés par leurs collègues genevois, ont mis sur pied un système de crédits transférables (ECTS), qui constitue un vrai programme helvétique d'études en physique. Des entreprises analogues sont en préparation notamment en informatique et en biologie, alors que d'autres disciplines se contentent de signer des conventions de portée réduite, qui enlèvent quelques pierres sur le chemin encore bien mal tracé de la mobilité.

### *Au-delà du Jura, l'Europe*

La collaboration avec l'Europe de la recherche et de l'enseignement supérieur a fait progresser la coordination en Suisse. Il en va de même sur le plan régional. Le succès des premières rencontres organisées par l'Université de Genève avec les hautes écoles de Grenoble, Lyon et Savoie élargit le dialogue régional à l'ensemble des universités de Suisse romande (y compris l'EPFL). En septembre 1990, une convention transfrontalière est signée par les présidents de la conférence universitaire romande et de la conférence universitaire Rhône-Alpes. Elle organise les modalités de collaboration entre les troisièmes cycles et encourage le développement des contacts et des échanges qui existent déjà dans plusieurs disciplines.

La même volonté de mettre en commun les ressources a conduit le rectorat à envisager sa participation, avec l'Université de Savoie, au centre universitaire et de recherche du parc technologique d'Archamps et un accord de collaboration avec le centre du Conservatoire des arts et métiers installé à Saint-Genis. Ces deux entreprises sont en cours et le rythme de leur réalisation dépendra aussi des moyens disponibles.

La collaboration romande a donc progressé elle aussi de façon concrète: mise en place, à côté de REBUS (réseau des utilisateurs du logiciel SIBIL), de nouvelles structures pour le réseau des bibliothèques romandes (RERO), afin de gérer plus efficacement le succès même de l'entreprise, création d'un Institut romand de recherche numérique en physique des matériaux (IRRMA), accord de collaboration entre l'école d'architecture et l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, renforcement des troisièmes cycles, par exemple dans le domaine des lettres, autant de pas dans la direction d'une politique commune, dont les universités et l'Ecole polytechnique de Lausanne doivent prendre la tête dans le cadre de la conférence universitaire romande.

### *La Volga coule en Europe*

Dans cet ensemble de relations personnelles et de conventions entre institutions, de projets aussi, qui n'ont pas tous abouti, une place doit être réservée à la collaboration avec l'Europe de l'Est. Suspendu en manière de protestation contre le régime, l'accord de l'université avec l'établissement de Cluj Napoca a été réactivé après la chute de la dictature et s'est accompagné d'une opération d'entraide sous forme de dons de livres et de matériel et d'octroi de bourses. La politique de collaboration bilatérale a conduit à un renforcement des échanges avec l'Union soviétique et avec la Pologne, mais ce sont là de bien faibles réponses au regard des propositions et des appels qui affluent sans cesse. Notre responsabilité est ici engagée et la Confédération devra fournir aux hautes écoles, dans son prochain crédit-cadre en faveur de l'Est, les moyens de leur solidarité.

### **Vivre, c'est communiquer**

Enseignement et recherche sont à l'université les deux formes complémentaires de la transmission du savoir. Créer et former, c'est informer. Exigeante sur la qualité de l'information scientifique, l'université a besoin également d'une bonne information fonctionnelle.

### *L'information fonctionnelle*

Le rectorat, il y a quatre ans, disait son intention de veiller à celle-ci. Dans une entreprise aussi vaste et complexe, établie en quelques quatre-vingts sites différents, l'information est indispensable à l'identité de l'institution, à la communication entre disciplines, au fonctionnement de la participation.

Instrument unique, le bulletin a été remplacé par *Campus* dont l'ambition est de s'adresser aussi bien au public interne qu'à l'extérieur, comme le prouve l'introduction de la publicité et la vente en kiosque. *Campus* complète ainsi les *Cahiers* distribués par plusieurs facultés et écoles et *Théma*, organe de vulgarisation scientifique de l'ensemble des hautes écoles suisses. Sous les auspices du Conseil académique, *Uni-News* fournit une information bienvenue à la communauté anglophone genevoise et le *Carnet de l'Université* est désormais complété par le télétexte.

Le service de presse et d'information scientifique a été réorganisé en conséquence. Sur lui et sur le service des publications et des archives, responsable des nombreux catalogues produits chaque année, repose l'essentiel de l'information fonctionnelle. Celle-ci recourt encore presque exclusivement aux formes écrites traditionnelles. Leur application a toutefois été repensée par l'introduction des techniques récentes de traitement de l'information et de l'édition. Le service audiovisuel, outre ses missions liées au travail universitaire, devrait trouver sa place dans un concept moderne de présentation de l'université, concept qui reste à définir, dans des temps meilleurs. Les technologies nouvelles de l'audiovisuel et de l'informatique peuvent en effet améliorer le travail de production et d'information de l'université, à condition de disposer des compétences et des moyens nécessaires.

Ces derniers ont manqué en outre au rectorat, quand il s'est agi de donner suite à une motion du conseil de l'université suggérant la création de presses universitaires. L'idée est intéressante, mais sa réalisation pose des problèmes délicats, particulièrement en ce qui concerne la diffusion. Une solution à la fois décentralisée et interuniversitaire paraît ici aussi s'imposer.

### *Faire comprendre, c'est faire aimer*

Il faut l'admettre, la réalité de l'université demeure largement inconnue du grand public. Mais peut-être ne faut-il pas se résigner à ce constat. Nous vivons dans un monde de communication. Ne pas être présent, c'est aussi disparaître. Le rectorat s'est donc efforcé, sans tapage ni démagogie, de mieux faire connaître le travail des chercheurs et des enseignants, par des exposés, des conférences, la participation à des expositions, les contacts avec la presse et les médias, les journées de la communication, sans oublier l'information aux futurs étudiants, dont les canaux traditionnels doivent être adaptés aux besoins.

Dans ce travail de communication, qu'il faut sans cesse améliorer et étendre, l'université a bénéficié en outre de la collaboration constante du Conseil académique. Sous la présidence efficace de Georges-Henri Martin, ce conseil chargé par la loi d'établir un lien entre la cité et l'université a déployé une vive activité de relations publiques, notamment avec la Genève internationale. Il a organisé plusieurs manifestations qui ont rencontré un réel écho. Son action a contribué à élargir l'effort de présence à la cité qui a été un des soucis constant du rectorat.

### *Gérer, c'est informer*

L'administration a pour tâche de fournir l'appui logistique nécessaire à l'enseignement et à la recherche et veille à son utilisation correcte, afin d'en rendre compte à l'Etat. L'entreprise université n'est pas seulement de grande taille. Elle est compliquée et sa gestion, qui implique les responsables académiques, exige la présence de



professionnels dont la tâche première doit être d'orienter les enseignants et les chercheurs sur les voies les plus efficaces et les plus sûres pour atteindre leurs objectifs. Le transfert de la gestion administrative sur le nouveau système informatique a mobilisé durant trois ans l'administration centrale. Le résultat d'ensemble est satisfaisant; on peut en attendre une amélioration des collaborations, qui sont indispensables, entre les échelons de l'administration d'une part, et entre cette dernière et les responsables académiques.

La création d'un bureau de contrôle de gestion des achats constitue ici un cas d'école. Plutôt qu'une centrale pour procéder à l'acquisition de matériel, en lieu et place des achats effectués directement par les utilisateurs de fonds, la procédure adoptée laisse la responsabilité, souvent technique, des opérations aux mains des professeurs. Par ses normes formelles, par l'information transmise au supérieur hiérarchique, le bureau assure la coordination. Par son intermédiaire, le rectorat fournit les garanties souhaitées par les autorités cantonales.

La communication entre les divers échelons de l'administration et les relations entre cette dernière et les professeurs sont donc bien un instrument essentiel de la gestion, auquel on n'accordera jamais assez de soin et d'attention.

### *Il ne faut point trop de timoniers*

Chaque rectorat, un jour ou l'autre, se surprend à s'interroger sur son pouvoir. Le bref survol que représente ce rapport ne peut manquer d'aborder le problème. Mais peut-on espérer lui trouver solution nouvelle dans la palette de modèles qu'offrent les établissements dits universitaires à travers le monde?

L'institution est complexe, la malice des hommes la complique. Par son histoire et ses fonctions, elle n'est pas seulement une organisation, mais une communauté et même une corporation. Les statuts de ses membres, partant leurs responsabilités et leurs rapports, sont divers, les niveaux de compétence différents. Depuis la loi de 1973, l'Université de Genève n'est plus uniquement une fédération de facultés, ni un collège de professeurs tous égaux. Elle est dirigée. Mais le processus de décision comprend une série d'organes qui visent en même temps à assurer la participation de tous, à préserver les compétences de chacun et finalement à permettre d'opérer des choix.

La complexité du cheminement et l'importance des rapports de force alourdissent l'élaboration de la politique et rendent parfois difficile l'exécution des décisions. Elles entraînent une évidente lenteur dans les prises de décision, qui pourra un jour se révéler insoutenable, face par exemple à l'intervention d'autorités extérieures à l'institution. Pour l'heure le rectorat fait souvent l'expérience de cette lenteur; responsable selon la loi de la bonne marche de l'institution, il se trouve parfois coincé entre le marteau et l'enclume. Dans de tels moments, il apparaît fort de son autorité plus que de son pouvoir, puisqu'il est après tout l' élu de ses pairs.

On peut aussi modifier l'angle d'observation. Ces procédures fatigantes et compliquées ne sont-elles pas, après tout, le prix à payer pour une décision conforme aux principes du travail scientifique? La modernité que l'on réclame souvent de l'université doit aussi être évaluée selon les critères d'élaboration du savoir. Dans une société qui court après son ombre, l'université n'a-t-elle pas le devoir de regarder vers le soleil? Beaucoup le comprennent, qui attendent de l'université qu'elle soit avant tout fidèle à elle-même, dans l'intérêt de la collectivité tout entière. Sur ce point la cité souvent nous entend mieux que nous ne le croyons nous-mêmes.

L'efficacité de la politique universitaire passe, elle aussi, par une meilleure information. Le rectorat a voulu mieux connaître les activités de recherche, les presta-

tions d'enseignement des unités, les engagements extérieurs des professeurs. Entre le laisser-faire et le contrôle tatillon, il a cherché à agir par la persuasion et le dialogue, notamment avec le collège des recteurs et doyens, largement associé à l'élaboration de la politique universitaire. Il n'a pu toujours parvenir à ses fins, mais les résultats acquis l'ont été dans une confiance réelle, ce qui est une condition indispensable à l'établissement de saines relations de travail, donc à l'épanouissement de la liberté académique. La confiance est également à la base de l'autonomie de l'université. Le rectorat a donc veillé à entretenir avec les autorités une collaboration loyale et permanente qui a grandement facilité sa tâche.

Il en est allé de même avec le conseil de l'université, clef de voûte du système de la participation. Le dialogue avec les trois conseils successifs a été fructueux et amical. La participation, il est vrai, n'est pas la réponse à tous les problèmes d'information, de communication et de gestion de l'université. Elle n'est pas non plus la source de tous nos maux. Menacée par le désintérêt du plus grand nombre et le corporatisme de quelques-uns, elle ne fonctionne que dans un climat de collaboration qui la rend inutile sous sa forme institutionnelle et contraignante lorsque ce climat existe réellement. Paradoxe que nous n'avons heureusement pas à reprendre. Incontestablement un effort reste à fournir dans de nombreux départements, pour que l'information et la consultation de tous deviennent réalité, comme le voulait la modification législative de 1989.

Ce bilan fait apparaître avant tout l'aspect matériel des décisions prises. Peut-être est-ce la loi du genre? Mais c'est aussi le constat d'une priorité à laquelle nous nous sommes habitués durant la décennie de prospérité qui vient de prendre fin. Reconnaissons-le en comparant notre situation à celle des pays voisins. Notre avantage est dans nos moyens, un effort peut être fait dans l'esprit d'entreprise, dans le courage d'innover, dans l'ouverture au monde extérieur.

Cet effort accompagnera la création de ce que certains documents appellent déjà la *place universitaire suisse*. Les années qui viennent apparaissent pleines de promesses pour le développement de notre université, mais de dangers aussi pour les universités, si elles ne prennent pas une part active à l'élaboration de ce nouvel espace institutionnel et politique. La leçon des quatre années écoulées est claire. Les indispensables remises en question n'aboutiront que dans une fidélité renouvelée à ce qui fonde l'enseignement supérieur et la recherche désintéressée.

L'aventure que nous avons vécue a été passionnante et riche de la confiance et de l'amitié qui nous ont été généreusement dispensées. Que tous soient ici remerciés pour leur dévouement à l'université, *lieu de diversité, donc d'ouverture, de création, donc de pluridisciplinarité et, finalement, de réflexion.*