



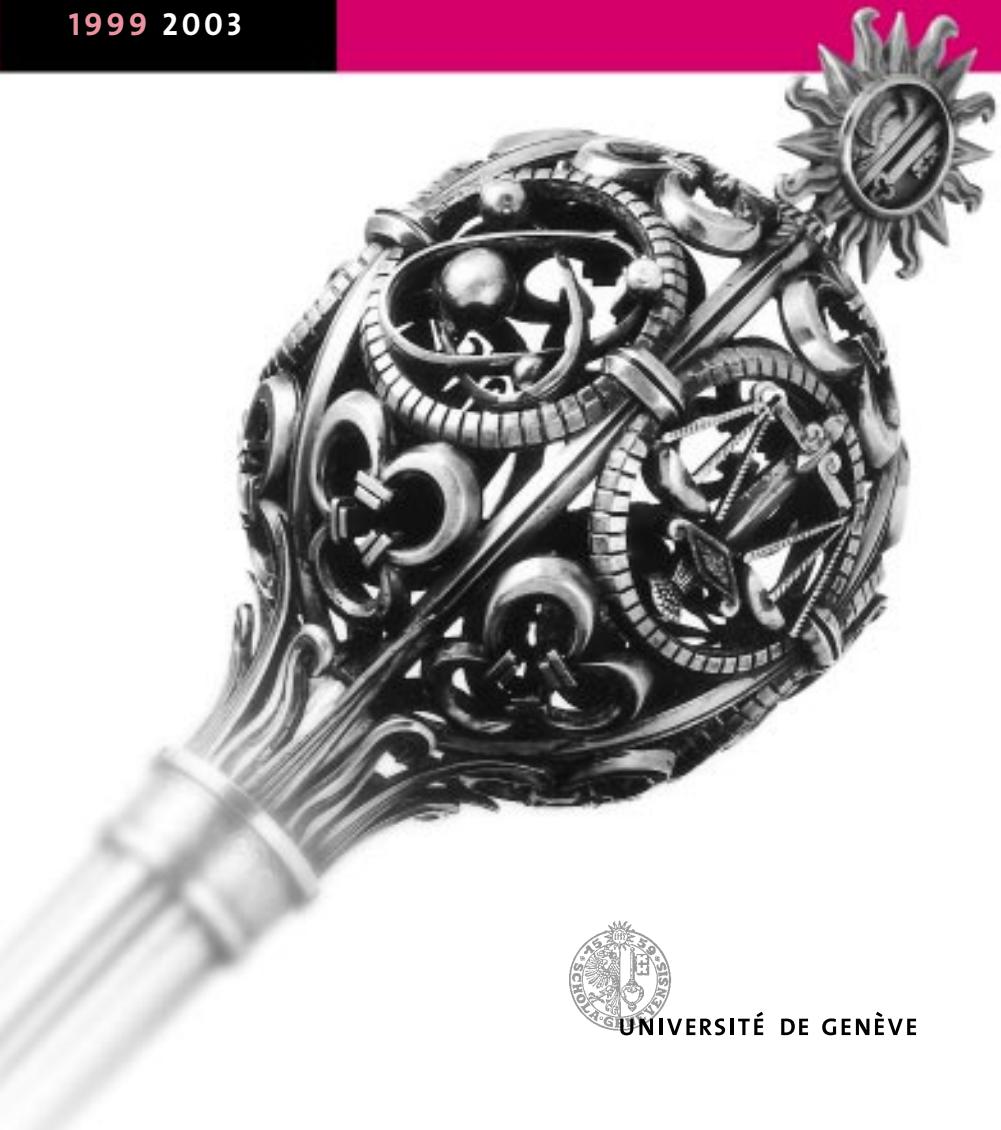
## UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Rectorat  
24, rue du Général-Dufour | CH-1211 Genève 4  
[www.unige.ch](http://www.unige.ch)

UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Programme  
de politique générale

1999 2003



UNIVERSITÉ DE GENÈVE

*Massé de l'Université*  
Photographie: NBC S.A. - Genève

# Programme de politique générale

**1999 2003**



**UNIVERSITÉ DE GENÈVE**



---

|   |    |
|---|----|
| I. Vision et principes de base            | 5  |
| II. Etudiants et enseignants              | 9  |
| III. Enseignement, formation et recherche | 13 |
| IV. Université et Cité                    | 19 |
| V. Gestion et infrastructure              | 21 |
| VI. Conclusion                            | 23 |

---

Professeur Maurice BOURQUIN, *Recteur*  
Professeur Jean KELLERHALS, *Vice-recteur*  
Professeur Claude RAFFESTIN, *Vice-recteur*  
Professeur Jean-Dominique VASSALLI, *Vice-recteur*  
Laurent PALLY, *Directeur de l'Administration*  
André VIFIAN, *Secrétaire général*

Genève, le 13 janvier 2000  
Approuvé par le Conseil académique le 19 janvier 2000



## I. VISION ET PRINCIPES DE BASE

L'Université en tant que lieu de production de la connaissance assume des rôles dont la société ne saurait faire l'économie sans risques. L'un deux consiste à transmettre un savoir qui reconstitue les étapes de la science et fait découvrir la continuité de l'effort intellectuel à travers le temps. Il contribue à fonder une mémoire sociale dont nous ne saurions nous passer si nous voulons connaître d'où nous venons et vers quoi nous allons. Un autre rôle consiste à produire des connaissances nouvelles qui permettent de comprendre et de résoudre des problèmes restés jusqu'alors sans solutions. Les méthodes et les instruments développés à l'occasion de cette activité de recherche donnent à la collectivité une capacité de transformation indispensable pour s'adapter aux conditions d'un environnement en évolution. L'Université, par son incessant travail de réflexion, permet de prendre la mesure de la liberté de l'esprit qui est la condition préjudicelle du développement culturel et scientifique.

C'est de cette vision de l'Université et de ses principes - concrétisée dans ses trois missions de recherche, d'enseignement et de service à la Cité - que s'inspire le présent programme de politique générale. Il prend en compte par ailleurs l'environnement dans lequel l'institution universitaire évolue et les attentes dont elle est l'objet.

### 1.1 Un environnement favorable, atout de l'Université

L'environnement de Genève constitue un fort atout et donne à son Université une visibilité sans commune mesure avec d'autres Hautes Ecoles :

- une forte densité académique locale et régionale, avec en particulier les instituts en relation avec l'Université (Institut universitaire de hautes études internationales, Institut oecuménique de Bossey, Institut universitaire d'études du développement), l'Université et l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, les Universités de Fribourg et de Neuchâtel ainsi que la proximité des établissements universitaires des régions françaises et italiennes voisines ;

- la présence de multiples organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales dotées de ressources d'expertise et de présentation scientifique uniques ;
- de nombreux services publics à vocation scientifique et culturelle (bibliothèques, musées, conservatoire et jardin botanique) ;
- des entreprises de production et de service de pointe ;
- un haut niveau de vie et de bien-être.
- A ces atouts s'ajoute celui du renom international et du patrimoine intellectuel d'une Université pluricentenaire, couvrant l'essentiel des domaines des sciences, des arts et des lettres.

## **1.2 Des exigences et attentes croissantes**

Cependant, l'écart entre les moyens mis à disposition de l'Université par les pouvoirs publics et les attentes de la société à son égard continue de grandir. Différents facteurs contribuent à l'augmentation de la demande :

- la prévision d'une tendance à la hausse du nombre des étudiants et de la proportion des étudiants boursiers ;
- l'émergence de domaines scientifiques innovateurs, qu'il convient de doter, sans qu'il soit toujours possible ou adéquat de sacrifier des secteurs bien établis ;
- l'augmentation de la demande interne et externe en formation, notamment en formation continue ;
- la demande d'une collaboration renforcée entre recherche fondamentale à l'Université et recherche appliquée dans l'économie.

D'autres défis sont encore à relever :

- une adaptation de la structure des subdivisions de l'Université en réponse à l'émergence de domaines à l'intersection de disciplines ;
- l'intensification de la collaboration interuniversitaire, par la création de diplômes communs et d'enseignements partagés, par l'encouragement

à la mobilité ainsi que par le développement de programmes de recherche associant plusieurs hautes écoles ;

- l'alourdissement, pour les membres du corps enseignant, des charges d'évaluation de l'enseignement et de la recherche, de recherche de fonds, de gestion et de collaboration interuniversitaire ;
- l'adéquation, toujours à repenser, entre la formation universitaire et les structures professionnelles.

L'ensemble de ces exigences et défis implique que l'Université ait la capacité d'adapter continuellement ses structures, ses modes de fonctionnement et ses programmes de formation et de recherche aux changements de l'environnement. Pour orienter ces adaptations - qui exigent à la fois continuité et innovation - le Rectorat s'inspirera des principes suivants :

### **1.3 Principes de base du programme de politique générale**

- Maintenir à Genève une université polyvalente de haut niveau capable d'assumer pleinement ses trois missions d'enseignement, de recherche et de service. Plus concrètement, ce principe s'exprime dans la triple volonté :
  - d'assurer une large offre en formation générale de base assurant une autonomie d'accès à tout ordre de connaissance jusqu'à la fin du 2<sup>e</sup> cycle,
  - de proposer une offre spécifique en formation approfondie au niveau postgrade et doctoral
  - et de favoriser une recherche de pointe dans des secteurs avancés de la connaissance.
- Fournir des prestations de service adaptées à la demande en matière de formation continue, d'expertise scientifique et de recherche appliquée.
- Maintenir une université ouverte au monde et proche de la Cité.

- Privilégier un développement de l'Université orienté vers une mise en réseau avec les autres universités de Suisse, notamment en collaboration avec l'Université de Lausanne et l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, les universités de Fribourg et de Neuchâtel, ainsi qu'avec les Hautes Ecoles spécialisées.
- Garantir la continuité de la qualité de l'enseignement et de la recherche.
- Développer la concertation au niveau de l'institution dans son ensemble comme au sein de ses subdivisions.
- Poursuivre la recherche de l'équité en matière d'accès au savoir des étudiants et la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.
- Porter une attention renouvelée à la probité intellectuelle et à l'éthique de l'enseignement et de la recherche.

#### **1.4 Le maintien d'une Université autonome**

Bien que son organisation et son budget dépendent largement de l'Etat de Genève et de la Confédération, l'Université se doit de demeurer une institution autonome jouissant d'une indépendance totale sur les plans académique et scientifique. C'est là une condition indispensable à son adaptation continue aux changements. L'exercice de cette autonomie s'appuie sur deux processus: d'une part, la fonction de surveillance de son Conseil Académique, constitué en partie de personnalités provenant de l'extérieur de l'Université, et du Conseil de l'Université, organe délibératif de l'institution; d'autre part, une critique scientifique interne et externe rigoureuse.

Ces principes ont conduit le Rectorat à élaborer les objectifs suivants, qu'il compte poursuivre au cours des quatre ans à venir:

## II. ÉTUDIANTS ET ENSEIGNANTS

### 2.1 Garantir l'accès aux études

Les jeunes sont l'avenir de notre pays et il convient de tout mettre en œuvre pour leur permettre d'accéder à la connaissance et développer le sens critique qui doit l'accompagner pour en faire des êtres responsables dans une société toujours plus exigeante et complexe. L'Université doit impérativement accueillir tous les talents et leur donner la chance de s'épanouir pour le bien futur de tous.

C'est dire que la politique du Rectorat consistera à éviter tout *numerus clausus*, malgré les difficultés de tous ordres engendrées par la rareté croissante des moyens mis à disposition de l'institution. L'Université ne contrôle cependant pas la répartition des étudiants-es dans les différentes filières ; elle peut ainsi être, temporairement, mise en situation de manquer d'encadrement qualifié ou de places d'études. On veillera toutefois à ce que de telles éventualités ne perdurent pas.

### 2.2 Informer et orienter les étudiants-es, encourager leur autonomie

Dans le but d'aider les étudiant-es à faire des choix responsables et de pouvoir modifier assez vite d'éventuelles erreurs, le Rectorat vise à améliorer encore l'information des étudiants-es sur les orientations et les débouchés, en particulier par la poursuite du programme «Boussole» et avec le soutien du centre «Uni-emploi».

Par ailleurs, le développement de la capacité d'agir de l'individu implique l'autonomie d'apprentissage. C'est pourquoi, dès le début de ses études, il convient d'encourager l'étudiant-e à devenir indépendant-e en le-la formant à de nouvelles méthodes de travail et en l'incitant à la recherche, qui doit faire partie des programmes de formation.

Il convient aussi, dans ce même but, de familiariser l'étudiant-e avec le monde professionnel, par des stages et des contacts fréquents.

Enfin, le début des études pose souvent d'importants problèmes d'intégration culturelle, technique et sociale aux étudiants-es. On peut alors tenter de mettre en place divers outils ou procédures susceptibles de favoriser à terme une plus grande autonomie et créativité (forme de monitorat ou tutorat, appui aux groupes autogérés, séminaires sur les techniques d'apprentissage, etc.).

### **2.3 Promouvoir la mobilité des étudiants-es**

Les programmes de mobilité suisse ont encouragé, au cours des années précédentes, la mobilité interuniversitaire. De tels programmes doivent être poursuivis et développés. Pour y parvenir, il est indispensable :

- D'encourager, en cours de cursus de formation, l'acquisition de crédits d'études dans les universités suisses et étrangères et généraliser le système des unités capitalisables.
- D'encourager, en particulier dans le contexte de la collaboration avec les Hautes Ecoles suisses et étrangères, la mise sur pied de diplômes universitaires conjoints.
- De poursuivre les efforts en vue d'assurer l'équivalence des premiers cycles entre universités.

### **2.4 Promouvoir une politique de relève**

Les procédures de nomination font souvent apparaître une certaine pénurie de candidats-es, formés-es à Genève, et remplies les conditions exigées. C'est là un paradoxe, puisque les collaborateurs-trices de l'enseignement et de la recherche se plaignent souvent du manque de perspectives d'avenir locales. Pour remédier à cela, il convient notamment de :

- Renforcer la qualité et l'encadrement de la formation postgrade et doctorale.
- Prévoir par faculté les besoins en relève scientifique, préparer des programmes d'encouragement correspondants et favoriser la mise en place d'un système de conseil en matière de plan de carrière.

- Donner plus d'autonomie au corps intermédiaire pour encourager sa créativité.

## **2.5 Promouvoir l'égalité des chances entre femmes et hommes**

L'objectif général de promotion des femmes dans le domaine académique est maintenu. Il convient donc de :

- Prendre des mesures ciblées d'encouragement des carrières académiques féminines, notamment à l'aide des programmes de promotion proposés par la Confédération, comme le soutien aux crèches.
- Promouvoir la formation de la relève académique féminine dans les unités d'enseignement et de recherche par le mentorat.
- Nommer une déléguée du Rectorat à temps plein pour que la loi produise tous ses effets.
- Promouvoir de même l'égalité des chances au sein du personnel administratif et technique.



## III. ENSEIGNEMENT, FORMATION ET RECHERCHE

### 3.1 Encourager l'innovation en matière d'enseignement

L'innovation pédagogique peut et doit se faire par différents canaux, techniques ou procéduraux :

- **Favoriser la prospective en matière d'enseignement et de recherche**

La réflexion en matière d'évolution et de développement des disciplines se fait partiellement par le processus d'élaboration des plans stratégiques et quadriennaux et à l'occasion de renouvellements de postes d'enseignants. Mais plus généralement, on peut viser la création ou le renforcement de commissions prospectives de branche, menées sur le double principe, d'une part, d'une participation des étudiants, du personnel d'enseignement et de recherche ou d'experts et, d'autre part, d'une coopération entre universités voisines. De telles commissions pourraient aussi inclure la participation d'enseignants du degré secondaire et des Hautes Ecoles spécialisées.

- **Reconnaitre une diversité de parcours de formation**

La question des modes de reconnaissance d'acquis de formation dans d'autres filières (Hautes Ecoles spécialisées, professionnelles, etc.) se pose aujourd'hui avec urgence. De même, il convient de réfléchir à la perméabilité, par le biais d'équivalences, entre formation continue et formation de base.

- **Encourager les expériences pilotes en matière d'enseignement virtuel**

Il s'agira ici de sélectionner les initiatives prometteuses et exemplaires et de tester les possibilités et limites de cet instrument, notamment en vue de son application à l'enseignement à distance.

- **Améliorer les procédures en matière de crédits ECTS**

L'appel aux réseaux, la mobilité étudiante, la définition modulaire de divers enseignements appellent une certaine maîtrise des formes diverses de recours aux unités capitalisables et plus spécifiquement une maîtrise de l'application du système ECTS (European Credit Transfer System). Il importe de définir des critères ainsi que des procédures appropriées précises et coordonnées à cet égard.

- **Amplifier le contact entre Université et Cité par le biais de la formation permanente**

L'adéquation de la formation continue aux besoins de la société appelle à la fois un contact accru avec les milieux professionnels et une coordination coopérative avec d'autres acteurs.

- **Evaluer avec les facultés l'opportunité et les conséquences d'une modification de la structure des études universitaires**

Différents concordats ou conventions internationaux (par exemple: Convention de Bologne, Convention de Lisbonne) supposent d'éventuelles modifications des filières d'enseignement et de leur organisation. Il convient d'en évaluer la pertinence et les coûts.

### **3.2 Promouvoir une politique d'évaluation**

L'évaluation fait aujourd'hui nécessairement partie des instruments de pilotage des institutions publiques. Dans cette perspective, le Rectorat entend centrer les efforts dans trois directions :

- **Poursuivre l'évaluation systématique des enseignements**

Cette évaluation des enseignements (cours, modalités de travail, horaire, etc.) vise essentiellement un but de formation. Il s'agit de permettre aux enseignants-es de réorienter au besoin leurs stratégies pédagogiques aussi bien que d'amener les étudiants-es à optimiser leurs modalités d'apprentissage. Elle a symétriquement pour fonction de permettre aux unités d'enseignement de mieux connaître leurs forces et faiblesses pédagogiques.

- **Introduire une évaluation des filières de formation**

Dans un contexte de changement rapide des champs scientifiques et du monde économique, l'évaluation des formations spécifiques, du point de vue de leur adéquation aux qualifications scientifiques et professionnelles, devient cruciale. Il s'agit alors d'améliorer celle-ci, d'en définir certains critères et processus, en prenant l'avis non seulement des membres de l'Université mais aussi d'anciens étudiants, d'experts et de représentants des milieux professionnels.

- **Poursuivre l'évaluation des unités d'enseignement et de recherche**

De telles évaluations, portant sur la dotation en ressources, la structure, la prestation en enseignement et recherche et l'insertion dans les réseaux inter-universitaires et internationaux des unités d'enseignement et de recherche constituent un instrument nécessaire à l'adaptation de ces structures et à la planification d'ensemble. Il conviendra de confirmer le processus d'évaluation allégé repris ces dernières années et élargi à des évaluations communes entre les universités de Genève et de Lausanne.

### **3.3 Promouvoir la vitalité de la recherche**

La vitalité de la recherche est devenue le moteur du succès d'une structure universitaire. Elle est une condition indispensable à la qualité de son enseignement. Cette vitalité se définit par l'exigence constante de projets de recherche. Elle nécessite imagination, esprit d'entreprise ainsi qu'ouverture à la collaboration nationale et internationale. Elle se mesure par l'intérêt de l'énoncé scientifique et l'impact des publications qui en résultent.

Les autorités décanales et rectorales peuvent encourager cette vitalité par divers moyens :

- **Augmenter les possibilités de carrières de recherche aux niveaux intermédiaires et améliorer le passage d'un statut à l'autre**

La bonne qualité et la continuité en matière de recherche dépendent beaucoup de la possibilité de pouvoir compter sur des maîtres-assistants-es ou des maîtres d'enseignement et de recherche ou des chefs-ffes de projets dotés-es d'une certaine stabilité. De même, l'attrait de ces postes pour les chercheurs dépend des possibilités de coulisserment entre leur statut et les statuts de rang professoral.

- **Encourager l'innovation en matière de recherche**

L'attribution des ressources universitaires aux unités d'enseignement et de recherche doit tenir compte de leur performance de recherche, mesurée par les subsides obtenus, notamment du Fonds national suisse de la recherche scientifique, et les publications. Il convient de préserver la qualité des infra-

structures de recherche, entre autres en privilégiant les demandes en équipement collectif provenant de plusieurs subdivisions ou groupes de recherche. Le développement de programmes de recherche interdisciplinaires doit être facilité en poursuivant le soutien incitatif apporté par le Rectorat aux programmes plurifacultaires.

- **Intégrer les étudiant-es dans les activités de recherche**

Il importe ici de dégager des possibilités de stages internes et externes et de les faire reconnaître comme modalités de formation.

- **Promouvoir la participation des professeurs aux enseignements de premier cycle**

La tendance, souvent observée, de voir se constituer à terme des professeurs-es spécialisés-es de deuxième et troisième cycle versus des professeurs-es de premier cycle va à fins contraires de la nécessaire interpénétration entre recherche et enseignement. Il convient d'allier enseignement et recherche à chaque niveau du parcours de formation, et si possible garantir une circulation des enseignants-es entre niveaux.

### **3.4 Assurer la responsabilité et l'autonomie des enseignants-es et étudiants-es**

Plus que jamais, la diversité des influences et contraintes culturelles et économiques pesant sur le monde académique oblige à donner une attention particulière aux dimensions éthiques du processus d'enseignement et de recherche. Dans cette perspective, il s'agit de :

- **Veiller à la probité intellectuelle et à l'éthique de l'enseignement et de la recherche**

Il convient de définir certains codes de déontologie et principes éthiques généraux orientant non seulement l'attitude des enseignants, mais aussi celle des étudiants et du personnel administratif et technique. A ce jour, ces chartes sont trop implicites et le degré de généralité des codes juridiques permet mal leur application aux situations concrètes rencontrées.

- Réviser et adapter éventuellement les cahiers des charges des enseignants pour tenir compte des évaluations et des modifications qui surviennent dans l'Université.
- Garantir la permanence des fonctions assurées aujourd'hui par le Sénat et la Commission de la liberté académique

Quelle que soit l'évolution des initiatives relatives au Sénat, il importe de veiller à ce que la réflexion sur les missions essentielles de l'Université et les conditions fondamentales de leur exercice - incluant la question de la liberté académique - trouve un lieu institutionnel adéquat d'expression.



## IV. UNIVERSITÉ ET CITÉ

### 4.1 Promouvoir une politique de communication

L'Université doit être davantage connue de la Cité, et en particulier des entreprises publiques et privées, tant en ce qui concerne les recherches, techniques et résultats qu'elle développe qu'en ce qui a trait aux compétences ou qualifications des personnes qu'elle forme. Par l'intermédiaire des media traditionnels, ainsi que par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet), les efforts doivent être poursuivis pour:

- Diffuser l'information relative aux formations acquises à l'Université.
- Faire connaître et expliquer la recherche universitaire et ses résultats.

L'Université, lieu où le savoir se crée et se transmet, doit aussi être un des lieux où il se partage et se discute avec l'ensemble de la société. Cette mission culturelle doit être accomplie en offrant des occasions de dialogue entre citoyens, qu'ils soient ou non membres de l'Université. Parmi les activités à développer, un effort particulier sera consacré à:

- La Passerelle Science - Cité, un ensemble d'événements destinés à faire partager les modes d'acquisition de la connaissance à un large public, de tout âge.
- L'organisation, par les facultés, de conférences, forums et débats sur les progrès de la connaissance et leurs implications pour la société.

### 4.2 Promouvoir la transmission des compétences et des technologies

L'Université rassemble un ensemble de compétences qui peuvent être plus immédiatement mises au service de la société que par les seules voies traditionnelles de l'enseignement et de la recherche fondamentale. Cette nouvelle mission de transfert de compétences, de savoir-faire et de technologies doit progressivement être ajoutée aux missions traditionnelles, sans que celles-ci perdent leur priorité, et en prenant garde que l'Université ne joue un rôle qui n'est pas le sien. Pour accomplir cette mission, l'Université devra:

- Définir une politique de protection et de transfert de la propriété intellectuelle acquise en son sein; développer les activités de transfert de technologies et de compétences.

- Faire mieux connaître les compétences, les savoir-faire, les technologies développés à l'Université, ou disponibles en son sein.
- Mettre en place, dans les facultés, sections ou départements des structures aptes à accepter et réaliser des mandats de recherche et d'expertise à la demande d'instances publiques ou privées.
- Faciliter les collaborations en matière de recherche et d'enseignement avec l'économie et les services publics.
- Favoriser la valorisation des découvertes réalisées au sein de l'Université, en assurant leur transfert (licences, éventuellement cession de brevets) à des partenaires industriels choisis, ou leur développement par des entreprises créées par les inventeurs eux-mêmes, notamment par l'intermédiaire du Fonds Unitec.

### **4.3 Rechercher de nouvelles sources de financement**

La recherche et les activités de service contractuelles, ainsi que l'encouragement des activités universitaires par des fondations et des fonds universitaires, constituent les principales sources de financement privé. Il conviendra de rechercher d'autres sources de financement et d'élaborer, avec le Conseil académique, des principes pour obtenir des financements privés.

## **V. GESTION ET INFRASTRUCTURE**

L'administration centrale universitaire s'est engagée, avec l'adhésion du Rectorat, dans un programme pluriannuel de modernisation de son fonctionnement et des méthodes de travail qui devra tendre à une transparence en matière de coûts et de procédures. L'objectif consiste à développer la qualité de la fonction de fournisseur de prestations que l'administration assume vis-à-vis de la communauté universitaire. Cet effort coordonné sera élargi ultérieurement aux administrations facultaires.

### **5.1 Améliorer les instruments de gestion**

L'adoption du principe de l'enveloppe budgétaire cantonale a profondément modifié la construction et le processus d'élaboration du budget de l'Université, de même que la gestion des ressources. Les améliorations suivantes sont nécessaires :

- Introduire une nouvelle procédure d'établissement et de gestion du budget au service du Rectorat et des subdivisions de l'Université, notamment en développant la gestion et l'analyse des ressources en termes de personnes, postes et francs.
- Déterminer et construire des indicateurs pertinents permettant de décrire l'Université dans ses caractéristiques quantitatives et qualitatives.
- Développer les instruments de la planification en réponse aux nouvelles exigences légales fédérale et cantonale. Répondre à l'exigence d'établir une relation entre l'Université et l'Etat sous forme d'un contrat de prestation, par la préparation d'une convention d'objectifs permettant, entre autres, d'assurer un engagement financier pluriannuel de l'Etat cantonal.
- Etablir une procédure de réaffectation des masses non dépensées.
- Permettre le développement de projets nouveaux en réservant des moyens financiers à des programmes d'incitation conclus au niveau de l'Université.

### **5.2 Veiller à une gestion qualitative des ressources humaines**

- Améliorer les procédures de nomination en veillant à une simplification et à une accélération des processus.

- Reprendre l'examen de la structure du corps enseignant, en particulier dans le cadre de l'harmonisation des législations universitaires genevoise et vaudoise.
- En ce qui concerne le personnel administratif et technique, il conviendra de maintenir une priorité à la politique de gestion des ressources humaines permettant une mise en valeur des compétences de chacun et le perfectionnement à la place de travail.

### **5.3 Poursuivre le programme de constructions de bâtiments universitaires**

Il est nécessaire de poursuivre la politique de regroupement des unités d'enseignement et de recherche dans un nombre réduit de bâtiments, propres à l'Université, par la réalisation, en particulier, à moyen terme, des projets SCIENCES III, BATTELLE et UNI PIGNON.

### **5.4 Poursuivre la transformation des bibliothèques et développer l'informatique**

L'objectif est de tendre vers une mise en commun des compétences et des moyens.

- Poursuivre la mise en place d'un système intégré des bibliothèques, intensifier la collaboration entre bibliothèques de facultés, de sections, de départements ou d'instituts et harmoniser les services aux utilisateurs.
- Coordonner la politique d'acquisition des publications.
- Développer l'accès aux publications électroniques.
- Prévoir les développements nécessaires du réseau et des équipements informatiques en réponse à la mise en place de nouvelles technologies en matière d'enseignement, d'information et de documentation scientifique.

## VI. CONCLUSION

Une nouvelle dynamique doit s'instaurer, qui permette d'innover, de donner aux collaborateurs-trices confiance en leur Université, de mieux donner aux étudiants-es et à la Cité ce qu'ils sont en droit d'attendre de leur Haute Ecole. Cela implique :

- Un effort de planification, pour atteindre les objectifs du plan quadriennal 2000 - 2003 et établir de nouveaux objectifs ; ces derniers devront notamment prendre en compte l'émergence de nouvelles disciplines scientifiques, pour lesquelles les structures traditionnelles de l'Université sont parfois mal adaptées, l'opportunité offerte par les postes libérés, de nouvelles attentes de la Cité et de nouveaux modes de financement.
- Une volonté de fonctionner en réseaux, permettant de tirer un bénéfice croissant de l'exceptionnel environnement de l'Université de Genève ; la proximité d'institutions internationales (Réseau Universitaire International de Genève), de l'Université de Lausanne, de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (Projet de collaboration tripartite en sciences de la vie et en sciences humaines), des Universités de Fribourg et de Neuchâtel ainsi que des Hautes Ecoles spécialisées devra tout particulièrement être mise en valeur.
- Un «*leadership*» accru du Rectorat, des Décanats et des responsables d'unités d'enseignement et de recherche ; garants de la responsabilité que l'Université a envers la société, ils devront également être les catalyseurs d'innovations et de développements.
- Un climat de confiance entre les différents organes de l'Université et l'ensemble des membres de la communauté universitaire sera seul à même de permettre que se développe ou se recrée le sentiment d'appartenance à une institution commune. Il sera stimulé par une amélioration qualitative de la communication, le maintien de la participation et une large consultation, notamment des organes participatifs.