

Présentation à l'Assemblée de l'Université – 9 juin 2010

Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs,

Il y a 4 semaines, à la demande du Président de l'Assemblée et en application des dispositions contenues dans la nouvelle LU, je communiquais à votre Assemblée que je sollicitais un second mandat à la fonction de recteur, pour la période 2011-2015.

Aujourd'hui, dans les quelque 20 minutes qui m'ont été accordées, je souhaite

1. Rappeler brièvement le contexte, personnel et institutionnel, qui m'a amené à assumer actuellement la fonction de recteur
2. Parcourir avec vous certaines des actions entreprises par le rectorat au cours de la période d'un peu moins de 3 ans depuis notre entrée en fonction le 15 juillet 2007
3. Exposer les raisons pour lesquelles il me semble essentiel que notre Université bénéficie aujourd'hui d'une continuité dans sa stratégie et ses objectifs et dans leur mise en œuvre, donc dans sa gouvernance.
4. Présenter certaines des personnes, vice-rectrice et vice-recteurs, avec lesquels je propose d'assurer cette continuité,
5. Et enfin dessiner à grands traits les enjeux des années à venir et la manière dont nous les aborderons, si vous nous accordez votre confiance.

1. Mais tout d'abord, qui suis-je, et pourquoi suis-je aujourd'hui à la tête de notre Université ? La réponse la plus synthétique pourrait être la suivante : Parmi les institutions de notre société, l'Université est celle qui incarne les valeurs avec lesquelles je peux le mieux m'identifier. J'ai passé de nombreuses années au sein de la Faculté de médecine, comme étudiant, dans le corps intermédiaire puis dans le corps professoral, années entrecoupées d'une période de près de 10 ans dans une Université de recherche américaine, et j'ai découvert et vécu, avec passion, les difficultés mais aussi les satisfactions de la recherche fondamentale, dans le domaine

de la biologie moléculaire du développement, et de l'enseignement, celui de l'embryologie humaine. Avoir la possibilité de faire progresser, même très modestement, la connaissance, et partager celle-ci avec des collègues, et surtout avec ceux qui feront le monde de demain, les étudiants, cela a été et reste un privilège dont je suis profondément reconnaissant à l'Université. Lorsque, en 1991, le doyen de la Faculté de médecine, Bernard Fulpius, m'a proposé de m'engager à ses côtés comme vice-doyen, pour mettre en œuvre une réforme majeure des études de médecine, je l'ai fait avec enthousiasme, pour apporter une contribution à l'amélioration de la formation des futurs médecins. Cette réforme a été, je crois qu'on peut le dire, et je n'en revendique qu'une très modeste part, un succès remarquable, et remarqué bien au-delà de nos frontières. En 8 ans à la fonction de vice-doyen de la Faculté de médecine, j'ai acquis une expérience substantielle dans la conduite d'une Faculté, et lorsque Maurice Bourquin m'a proposé, en 1999, de m'associer à lui en tant que vice-recteur, c'est tout naturellement que j'ai accepté. Mon passage au Rectorat, de 1999 à 2003, m'a révélé l'intérêt, je dirais même la passion, que je ressens pour ce qui peut faire progresser non seulement les sciences de la vie et les sciences exactes, qui m'étaient déjà professionnellement les plus proches, mais aussi les sciences humaines et sociales, qui nous sont tout aussi essentielles. Pendant ces 4 années, j'ai pris pleinement conscience de ce que représente l'Université comme source de nouveaux savoirs mais aussi comme mémoire, vivante et critique, de l'humanité. En d'autres termes, les valeurs qu'incarne l'Université sont aussi devenues les miennes.

L'Université de Genève est incontestablement une très bonne Université, une des meilleures Universités complètes sur le continent européen, peut-être la première des Universités complètes francophones dans le monde. Mais en quelques années, moins d'une décennie, le monde a changé. Et les Universités ne sont pas à l'abri de ces changements, bien au contraire. Si l'Université de Genève ne s'adapte pas, maintenant, à ces nouveaux paramètres, elle risque fort de se voir dépassée par bien des institutions, proches et lointaines. Elle risque de se diriger irrémédiablement vers la médiocrité. C'est une perspective que je ne peux absolument pas accepter. Je ne souhaite pas seulement que notre institution reste une bonne Université. Je veux

qu'elle profite des changements de la société et des circonstances propres à Genève pour rester une Université excellente ou même, pourquoi pas, dans certains domaines, devenir exceptionnelle. Les difficultés de gouvernance, les dégâts d'image qui ont affecté notre Université en 2006, m'ont profondément affligé. J'ai réalisé que j'étais prêt à mettre toute ma connaissance de l'Université de Genève et du monde dans lequel elle évolue, et aussi toute mon énergie, au service de notre institution et de son avenir. C'est dans ce contexte que j'ai présenté, en 2006, ma candidature à la fonction de recteur et que j'ai été désigné pour assumer cette charge pour la période 2007 à 2011.

2. En 3 ans, le rectorat que j'ai eu le privilège d'assembler autour de moi s'est attaqué à sa tâche avec une vision claire non seulement des enjeux, mais aussi des initiatives qui s'imposaient. En parallèle avec les discussions sur une nouvelle loi sur l'Université, puis avec l'entrée en vigueur de celle-ci, avec la mise en place de nouveaux règlements et d'un nouveau mode de gouvernance, le travail à accomplir s'est révélé considérable. Je n'en résumerai que quelques éléments, qui illustrent la variété et la complexité des problématiques.

La nouvelle loi, en accordant plus d'autonomie à l'Université, confie très clairement plus de responsabilités au rectorat et au recteur. Il y a là un changement de culture, parfois difficile à mettre en œuvre dans une institution encore peu habituée à une direction plus affirmée, parfois plus intrusive dans les habitudes des Facultés. Mais c'est ce qui nous a permis d'énoncer et de commencer à mettre en place une politique de profilage de notre Université. Comme je l'avais explicitement annoncé en présentant ma candidature à la fonction de recteur, notre institution doit rester une Université polyvalente, c'est-à-dire que doivent continuer à s'y côtoyer une large variété de disciplines appartenant aux sciences de la nature, aux sciences de l'homme et aux sciences de la société. Mais, c'est une évidence, nous ne pouvons, dans le cadre d'une institution de taille moyenne comme la nôtre, couvrir toutes ces disciplines dans leur ensemble. Nous devons faire des choix, et c'est ce à quoi nous nous sommes attaqués, en concertation avec les doyens, et cela s'est concrétisé

dans la préparation d'un plan stratégique qui définit un nombre limité d'axes prioritaires pour notre développement scientifique. Le choix de ces axes, aujourd'hui au nombre de six, n'est pas un choix exclusif et irrévocable, et de nouveaux axes seront identifiés. Ce choix s'est fondé sur les forces avérées présentes dans l'Université, telles que celles qui sont rassemblées dans les pôles de recherche nationaux dont nous avons la responsabilité, ainsi que sur d'autres paramètres liés par exemple à des enjeux de société auxquels nous pouvons apporter notre contribution.

Le choix de ces axes a eu, très clairement, des retombées positives. Ainsi la Convention d'objectifs, dont je vous rappelle qu'elle est négociée entre le Conseil d'Etat et le rectorat, nous a permis de bénéficier de moyens supplémentaires substantiels pour soutenir certaines des priorités que nous avons définies. C'est la première fois qu'une telle Convention était signée, bien qu'elle ait figuré dans la loi depuis près de 10 ans, et le fait d'avoir montré que l'Université était capable, de manière autonome, de se fixer des objectifs prioritaires, ce dont le politique semblait douter, nous a placés dans une position favorable pour solliciter et obtenir des moyens additionnels.

Un deuxième volet de nos efforts a concerné les Pôles de recherche nationaux. En apportant un soutien organisationnel et financier aux 3 pôles conduits par nos collègues, en sciences et en psychologie, nous avons eu la grande satisfaction de les voir prolongés par le Fonds national de la recherche scientifique pour de nouvelles périodes de 4 ans, ce qui confirme leur très haute qualité. Mais l'attribution, il y a moins de 2 mois, de 3 nouveaux PRNs dans lesquels notre Université est pleinement engagée en tant qu'institution hôte, aux côtés de l'UNIL, de l'EPFL, ou des deux ensemble, est une autre preuve de la confiance qui est accordée à notre institution. Et nous avons été tout particulièrement heureux de noter que l'un de ces 3 nouveaux PRNs est le seul en Suisse dans le domaine des sciences sociales. Si ces succès sont bien entendu d'abord le résultat de l'engagement et de la réputation scientifique des chercheurs de notre université, je crois qu'il y a là une validation de la politique

menée par le rectorat en faveur du maintien de la polyvalence de l'Université de Genève.

Mais nos efforts n'ont, bien sûr, pas porté que sur les Pôles de recherche nationaux. Nous avons aussi organisé et lancé 3 nouveaux centres interfacultaires, des UER dans le jargon de la nouvelle loi. L'Institut des sciences de l'environnement, déjà esquissé sous le rectorat de Jacques Weber, a été créé en mettant en synergie les Facultés des sciences et des SES, et sans doute bientôt d'autres. Un centre en « Finance et Société », le GFRI, associe d'ores et déjà des groupes de la Faculté des SES et de la Faculté de droit, et il pourrait aussi s'élargir à d'autres disciplines. Enfin, en encourageant nos collègues historiens, et il y en a de nombreux dans toutes les Facultés, à se mettre en réseau et à élaborer des projets communs, nous avons lancé la « Maison de l'histoire ». Et nous avons été fort heureux de constater le succès obtenu par la Maison de l'histoire auprès du Fonds national, sous la forme d'un très important subside Synergia de 2,8 millions de francs, confirmant à la fois la qualité de nos collègues et la clairvoyance qu'il y avait à lancer un projet interdisciplinaire et interfacultaire en sciences historiques.

Pôles de recherche nationaux, Axes prioritaires, tout cela est bien. Mais l'Université, c'est aussi, c'est surtout une grande variété d'enseignements, cours, travaux pratiques, séminaires, c'est aussi une multiplicité d'activités de service, bref tout ce qui fait le quotidien de plus de 5000 collaborateurs et de près de 15000 étudiants. Et nous avons à ce propos une responsabilité majeure : en assurer la qualité. La qualité ne se décrète pas, mais il nous appartient de mettre en place les conditions cadre indispensables pour que celle-ci soit vérifiée, et bien sûr améliorée là où cela est nécessaire. C'est un vaste, un très vaste programme, et nous avons pour l'instant mis l'accent sur une systématisation des procédures d'évaluation des enseignements et des programmes, en concertation avec les doyens et au travers de toute l'Université. Ces évaluations se déroulent bien sûr selon une logique roulante, sur des années, mais nous avons la conviction qu'elles peuvent rapidement jouer un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la qualité de notre institution.

Comme vous pouvez sans doute l'imaginer, les préoccupations du rectorat s'étendent à des aspects moins académiques, mais non moins critiques, de la vie de l'Université. Au long des trois dernières années, toute une série de dossiers ont été repris à fond et ont nécessité un énorme travail en plus des activités courantes. Permettez-moi de vous en donner quelques aperçus, dans trois domaines de l'administration et de la gestion.

Au plan des Finances, en plus de l'élaboration et de la gestion d'un budget annuel de plus d'un demi milliard de francs, en fait de quelque 650 millions, la direction de l'Université a fait face à un nombre toujours croissant de contrôles (Inspection Cantonale des Finances, Cour des comptes, Commission de gestion du Grand Conseil, auditeurs fédéraux et bruxellois). La nouvelle loi a amené la préparation et la mise en oeuvre d'un nouveau règlement financier. Il a en particulier fallu batailler ferme pour que le Fonds d'Innovation et de Développement prévu par la nouvelle LU, soit alimenté de manière à pouvoir remplir son rôle. Et je vous passe l'adaptation aux normes IPSAS et DicoGE, et bien d'autres spécificités du domaine des finances, aussi peu visibles au sein de notre institution qu'elles sont critiques pour notre fonctionnement.

Les Ressources Humaines traitent 13'000 nouveaux contrats et modifications de contrat par année. A cette activité intense et permanente s'est ajoutée la mise en oeuvre de la nouvelle Loi, l'UNIGE devenant employeur de son personnel, ainsi que la mise sur pied d'une procédure de gestion des conflits. Nous le savons tous, je crois, le déploiement d'une véritable politique RH fait partie des grands enjeux pour notre Université. Le chantier est ouvert, mais nous sommes conscients de tout ce qui reste à faire.

Autres types de chantiers, enfin, ceux qui concernent les infrastructures et en particulier les bâtiments. Le rectorat a pu faire débloquer plusieurs projets d'envergure qui étaient en attente depuis des années: la rénovation des Bastions, des Philosophes, de l'Ancienne Ecole de Médecine, l'ouverture des chantiers CMU5 et 6, soit un total de plus de 300 millions de francs de travaux, des projets auxquels

s'est ajouté la construction d'un bâtiment pour l'IUFE. Malgré cela, le déficit chronique en locaux pour plusieurs de nos Facultés, et je pense en particulier à la Faculté des lettres, n'est hélas pas prêt d'être comblé, et nous devons continuer nos efforts. Un autre déficit est celui du logement étudiant. Nous travaillons activement à des projets de plusieurs centaines de logements.

En résumé, Mesdames et Messieurs, quel bilan est-il possible de tirer après 3 ans de rectorat ? Premier constat, et ça ne devrait pas être une surprise, il est trop tôt pour un bilan. Une institution comme une Université fonctionne selon des constantes de temps qui ne sont pas celles des budgets annuels, voire même des périodes quadriennales, et les initiatives de changement ne reçoivent pas toujours initialement le plus grand soutien de la part de l'institution elle-même. Et puis aussi, il faut le reconnaître, et surtout ne pas le sous-estimer, il faut apprendre. Même avec une équipe aussi expérimentée (un ancien Vice-recteur, 2 anciens doyens), le pilotage d'une institution de la taille et de la complexité d'une grande université, croyez-moi, ça ne s'apprend pas en quelques semaines, ni même en quelques mois.

Toutefois, nous pouvons d'ores et déjà dégager quelques impressions.

La mise en place de la nouvelle loi, avec ses multiples conséquences, n'est de loin pas achevée. L'Assemblée de l'Université le sait bien, l'adoption du Statut étant une première priorité à laquelle nous consacrons, ensemble, bien des efforts. Mais d'autres textes réglementaires, et je pense en particulier au règlement du personnel, méritent d'être réexaminés, peut-être même profondément réformés. Le premier plan stratégique, la première Convention d'objectifs, le règlement transitoire et le règlement du personnel ont été préparés et négociés dans l'urgence. L'Université a continué à fonctionner, donc tout n'était pas faux, mais nous aurons je l'espère plus de temps de consultation pour élaborer de futures versions de ces textes essentiels.

Au plan de la stratégie institutionnelle, de plus en plus de mes interlocuteurs, dans l'Université et en dehors, disent qu'ils perçoivent que l'Université sait mieux,

aujourd'hui, où elle va. Tous ne sont bien sûr pas toujours d'accord avec tous les choix, le contraire serait pour le moins surprenant, mais globalement, que des priorités et des choix soient énoncés et mis en oeuvre, c'est, je crois pouvoir le dire, apprécié.

Enfin, et ce n'est pas là la moindre des tâches auxquelles nous nous sommes employés, nous avons réussi à rétablir un climat de confiance avec la Cité.

Aujourd'hui, l'Université n'est plus systématiquement mise sur la sellette, ni par les autorités politiques ni par les médias.

Donc, un bilan qui, même s'il n'est certainement pas final, est plutôt positif. C'est le résultat de l'engagement exceptionnel de l'équipe que nous formons, avec la vice-rectrice Anik de Ribaupierre et les vice-recteurs Yves Flückiger et Pierre Spierer, avec les doyens de toutes les Facultés, avec les directeurs des divisions de l'administration, avec toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du rectorat. Mais c'est aussi le bilan de l'Université dans son ensemble, et je crois que, collectivement, nous pouvons contempler avec une certaine fierté ces 3 dernières années. Permettez-moi, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, de profiter de cette occasion pour exprimer ce soir, à toutes et à tous, ma gratitude pour leur engagement au service de notre Université.

3. Et maintenant, regardons ensemble en direction de l'avenir. Un concept clé, à mon sens, est celui de la continuité. Ce n'est pas une valeur, c'est une condition cadre... Je l'ai dit en préambule de mon intervention, il est essentiel que notre Université bénéficie aujourd'hui d'une continuité dans sa stratégie et ses objectifs, dans sa gouvernance. Pour citer un autre successeur de Théodore de Bèze, Henry Babel, « Lancer de idées, c'est bien. Créer un courant durable de pensée et d'action, c'est mieux ».

Or notre Université semble s'être fait une spécialité de la discontinuité des équipes rectorales. Le dernier recteur à avoir accompli plus d'un mandat est le professeur

Justin Thorens, recteur de 1977 à 1983, il y a 27 ans. Depuis 20 ans, tous les 4 ans, nous avons vécu un changement complet d'équipe, recteurs et vice-recteurs. Notre Université en a souffert. Ainsi le développement et l'entretien des infrastructures, bâtiments par exemple, ou la mise en œuvre de nouvelles priorités, qu'il s'agisse d'axes de recherche ou de domaines d'enseignement, requièrent des efforts constants et une forte dose de ténacité, sur la longue durée. La plupart des autres Universités et Hautes Ecoles, en Suisse comme en Europe et ailleurs, l'ont compris. Les développements dont nous avons été les témoins ces dernières années, que ce soit à l'EPFL ou à l'Université de Lausanne, pour ne citer que les 2 institutions qui nous sont les plus proches, n'ont été possibles que grâce à un engagement sur le long terme de leurs équipes dirigeantes. Et il doit en aller de même à l'Université de Genève ; c'est dès maintenant que nous travaillons sur la Convention d'objectifs et le budget de notre institution pour la période 2012-2015.

La continuité est aussi une garantie d'expérience, et je puis vous assurer que le pilotage d'une institution aussi complexe ne s'improvise pas. Le Règlement sur le rectorat, édicté par le Conseil d'état suite à l'entrée en vigueur de la Loi sur l'Université, l'énonce d'ailleurs clairement : « R et VR doivent bénéficier d'une expérience en matière de pilotage stratégique et opérationnel ».

C'est parce que la continuité me semble essentielle, parce que je souhaite que l'Université puisse bénéficier de l'expérience acquise ces 3 dernières années, que je vous propose de me confier un second mandat à la tête de notre institution.

4. La continuité et l'expérience sont essentielles, j'espère vous en avoir convaincu, mais il faut aussi une équipe soudée, partageant les mêmes valeurs et les mêmes ambitions pour l'institution. Deux des membres de mon équipe, la vice-rectrice Anik de Ribaupierre et le vice-recteur Pierre Spierer, ne peuvent ou ne souhaitent pas continuer dans leurs fonctions.

Et c'est donc une équipe en bonne partie renouvelée que j'ai le plaisir de vous proposer ce soir. Elle comprend d'ores et déjà Madame Guillemette Bolens, Professeur Ordinaire d'anglais médiéval et vice-doyenne de la Faculté des lettres, Monsieur Jean-Luc Veuthey, Professeur Ordinaire de chimie analytique pharmaceutique et vice-doyen de la Faculté des sciences, et bien sûr Monsieur Yves Flückiger, Professeur Ordinaire d'économie à la Faculté des SES et surtout vice-recteur à mes côtés depuis 2007. J'ajouterai enfin que je souhaite associer à cette équipe une vice-rectrice ou éventuellement un vice-recteur de plus, provenant de l'une des Facultés qui n'y sont pas encore représentées (droit, FPSE).

Je n'insisterai pas sur la qualité de cette équipe. Je crois que toutes celles et tous ceux qui ont eu le privilège de côtoyer Guillemette Bolens, Jean-Luc Veuthey ou Yves Flückiger connaissent leur engagement pour notre institution, la passion et l'intelligence qu'ils ont apporté à l'exercice de leurs activités de chercheurs et d'enseignants, ainsi que l'expérience qu'ils ont acquis dans leurs fonctions de direction. C'est véritablement une équipe de tout premier choix, et je me réjouis, si vous m'en donnez l'occasion, de travailler avec eux à l'avenir de notre Université.

5. Une super équipe, d'accord, mais pour faire quoi, me direz-vous? Et bien d'abord, bien sûr, pour continuer les actions entreprises, pour créer ce courant durable dont notre Université a besoin. Nous sommes au milieu du gué, et il ne s'agit pas de donner de grands coups de barre et de changer du tout au tout nos objectifs et nos ambitions. Mais continuité ne signifie certainement pas absence de priorités pour la période 2011-2015.

Nous l'avons entendu l'hiver dernier, des insatisfactions parfois importantes sont exprimées par certains étudiants, qu'ils attribuent aux conséquences de la réforme de Bologne. Je ne suis pas sûr que la cause soit là où ils pensent, mais les insatisfactions n'en restent pas moins. Nous devons nous préoccuper, sans doute plus qu'aujourd'hui, non seulement de l'accès aux études mais aussi, peut-être surtout, des conditions de poursuite des études. La problématique des bourses a été

récemment mise sur la table. L'encadrement, dans les sciences humaines en particulier, doit être repensé non seulement en termes de taux mais aussi de mode d'encadrement. Et puis, et ceci est propre à notre Université éclatée sur de multiples sites, sans un campus bien défini, nous devons ensemble identifier des lieux de vie étudiante.

Une Université sur de multiples sites, cela a aussi comme conséquence un certain manque d'identification à l'institution elle-même. Le personnel administratif et technique, dont le rôle essentiel au bon fonctionnement de l'Université est évident, mais parfois insuffisamment valorisé, souhaite être plus clairement associé aux succès de l'institution, ou peut-être même tout simplement voir son rôle dans la réalisation des missions de l'Université reconnu et respecté. J'en ai parlé avec les membres du PAT qui siègent à l'Assemblée, et nous avons résolu de rechercher des solutions.

Je l'ai mentionné il y a quelques minutes, un chantier que nous devons revisiter est celui du règlement du personnel. Dans le souci de trouver des solutions à la quasi infinie variété des situations, qu'il s'agisse de taux d'engagement, de type de contrat, de cahier des charges, de source de financement, nous avons sans doute mis en place un règlement trop complexe, et ceci doit être réexaminé. C'est le corps intermédiaire qui est le plus directement concerné, et là aussi la concertation sera nécessaire.

Et puis bien sûr le rectorat a un rôle essentiel, celui de défendre les valeurs et les ambitions de l'Université auprès de la Cité. Cela doit permettre d'obtenir le soutien du politique et nous savons à quel point celui-ci est essentiel pour que nous disposions des bâtiments et des budgets nécessaires à la réalisation de nos missions. La révision de notre Plan stratégique et la négociation de la future Convention d'objectifs 2012-2015 seront donc au tout premier rang de nos travaux.

J'en arrive, Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs, à la fin de mon intervention. Et j'aimerais terminer en insistant sur ce qui est une préoccupation

constante de ce rectorat, comme il devra l'être du futur rectorat. Nous devons affirmer le profil de notre Université. La Suisse romande a 4 , ou 5 si on inclut Fribourg, Hautes Ecoles universitaires de très grande qualité. Pour préserver, pour améliorer cette qualité, cette marque de fabrique de notre toute petite région du globe, et aussi pour que l'Université de Genève contribue pleinement à ce rayonnement, nous devons nous appuyer sur nos spécificités, les renforcer là où nous le pouvons.

Or Genève en elle-même est une spécificité. On en sourit parfois, plus souvent on en est irrité. Mais il n'en reste pas moins que Genève est unique au monde par le nombre et la densité des organisations internationales de tous types, gouvernementales comme non-gouvernementales, qui s'y côtoient. Bien mieux que par le passé, l'Université de Genève doit tirer le bénéfice de cette cohabitation. Cela peut passer par le renforcement des Etudes en relations internationales, par l'établissement de partenariats de recherche ou d'enseignement avec des ONG ou des OI, du CERN au BIT, de l'OMS à la Croix Rouge, les opportunités sont innombrables. Sachons les saisir, et l'avenir de notre Université, j'en suis convaincu, est assuré. Nous y travaillons déjà, nous continuerons à le faire, si vous le voulez bien.

Je vous remercie.

Jean-Dominique Vassalli, recteur