

Evaluation de l'instrument «Projets de coopération et d'innovation» (2004–2007)

Rapport final

Frédéric Joye-Cagnard, Raphaël Ramuz, Philippe Sormani,
Martin Benninghoff, Gaële Goastellec, Jean-Philippe Leresche

Conférence universitaire suisse
Sennweg 2
Case postale 576
CH-3000 Berne 9

Tél. + 41 31 306 60 60
Fax + 41 31 306 60 70

cus@cus.ch
<http://www.cus.ch>

Avant-propos

L'ordonnance relative à la loi sur l'aide aux universités prévoit que les projets de coopération et d'innovation (PCI) font l'objet d'une évaluation au terme de chaque période de subventionnement. La Conférence Universitaire Suisse (CUS) avait confié le mandat de procéder à la présente évaluation, portant sur la période 2004–2007, au professeur Jean-Philippe Leresche, directeur de l'Observatoire Science, Politique et Société de l'Université de Lausanne. La CUS a pris acte de son rapport final d'évaluation en janvier 2009.

Le professeur Leresche et ses collaborateurs ont recensé les expériences faites par les personnes impliquées dans les PCI et ils les ont analysées de manière approfondie. Leur rapport final recommande de conserver l'instrument PCI au-delà de son terme actuel et met en outre l'accent sur les avantages qu'il présente en tant qu'« outil volontariste et polyvalent, parfois expérimental, d'intervention politique dans le système d'enseignement supérieur ». Mais l'évaluation révèle aussi les points faibles des PCI, tout en proposant des mesures concrètes en vue d'y remédier. Ces propositions sont d'autant plus d'actualité qu'elles interviennent dans le contexte des travaux préparatoires de la nouvelle loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE). Pour les mettre en oeuvre, la CUS a déjà engagé le dialogue avec les différentes institutions concernées.

Que les auteurs de cette évaluation et tous ceux qui y ont participé soient vivement remerciés ici pour leur travail aussi utile que complet.

Secrétariat général de la CUS

Berne, février 2009

Vorwort

Die Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz schreibt eine Schlussevaluation der Kooperations- und Innovationsprojekte (KIP) am Ende einer Beitragsperiode vor. Das Mandat zur Durchführung für die Förderperiode 2004–2007 hatte die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) an Herrn Prof. Dr. Jean-Philippe Leresche, Direktor des Observatoire Science, Politique et Société der Universität Lausanne, vergeben. Die SUK nahm den Schlussbericht im Januar 2009 zur Kenntnis.

Herr Prof. Leresche und seine Mitarbeitenden haben die Erfahrungen mit den KIP bei den Beteiligten erhoben und vertieft analysiert. Der vorliegende Schlussbericht empfiehlt die Beibehaltung dieses Instruments über die aktuelle Laufzeit hinaus und betont seine Vorteile als «freiwilliges, polyvalentes und manchmal experimentelles Werkzeug politischer Intervention im Bereich des Hochschulsystems». Die Evaluation zeigt aber auch die Schwächen der KIP auf und schlägt konkrete Verbesserungsmöglichkeiten vor. Gerade im Hinblick auf die Vorarbeiten zum neuen Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG) sind diese Hinweise besonders aktuell, und die SUK hat für die konkrete Umsetzung der Empfehlungen den Dialog mit den anderen involvierten Institutionen aufgenommen.

Den Verfasserinnen und Verfassern der Evaluation und allen Beteiligten sei an dieser Stelle für ihre fundierte und umfassende Arbeit herzlich gedankt.

Das Generalsekretariat der SUK

Bern, Februar 2009



UNIL | Université de Lausanne

Observatoire Science,
Politique et Société

**Evaluation de l'instrument
« Projets de coopération et d'innovation » (2004–2007)**

Rapport final

A l'intention de la Conférence universitaire suisse (CUS)

Frédéric Joye-Cagnard, Raphaël Ramuz, Philippe Sormani, Martin Benninghoff,
Gaële Goastellec, Jean-Philippe Leresche

Observatoire Science, Politique et Société
Faculté des sciences sociales et politiques
Université de Lausanne

Lausanne, le 7 novembre 2008

Sommaire

Résumé	7
Zusammenfassung	11
 1. Introduction	 15
1.1. Rappel du mandat	15
1.2. Démarche et méthodes	15
 2. Les PCI dans une perspective historique (1940–2007)	 19
2.1. Limites d’une politique fédérale universitaire avant la LAU (1940–1960)	19
2.2. Les mesures de la LAU en faveur de soutiens ciblés (1960–1990)	22
2.2.1. Institutions extra-universitaires	22
2.2.2. Subventions spéciales et mesures extraordinaires	24
2.2.2.1. Garantir l’accès aux études universitaires	25
2.2.2.2. Se donner les moyens d’agir rapidement	29
2.3. Nouveaux objectifs, nouvelles pratiques (dès 1990)	34
2.3.1. Réformer l’administration fédérale	34
2.3.2. Le « programme Kleiber »	36
2.3.3. Le Message 2000–2003 et la redéfinition de la CUS	38
2.4. Caractéristiques de l’instrument PCI (2000–2007)	41
 3. Evaluation interne des projets CUS-PCI	 45
3.1. Examen des projets CUS-PCI	45
3.1.1. BENEFRİ	45
3.1.1.1. Aperçu historique	45
3.1.1.2. Objectifs	46
3.1.1.3. Organisation	47
3.1.1.4. Activités	47
3.1.1.5. Efficacité	48
3.1.2. Consortium des bibliothèques universitaires suisses (Consortium)	50
3.1.2.1. Aperçu historique	50
3.1.2.2. Objectifs	51
3.1.2.3. Organisation	51
3.1.2.4. Activités	52
3.1.2.5. Efficacité	53
3.1.3. Heart Remodeling in Health and Disease (Cardiovascular)	54
3.1.3.1. Aperçu historique	54
3.1.3.2. Objectifs	54
3.1.3.3. Organisation	54
3.1.3.4. Activités	55
3.1.3.5. Efficacité	56
3.1.4. ELTEM (EUCOR Learning and Teaching Mobility)	57
3.1.4.1. Aperçu historique	57
3.1.4.2. Objectifs	57
3.1.4.3. Organisation	58
3.1.4.4. Activités	59
3.1.4.5. Efficacité	60
3.1.5. Gender Studies Schweiz	61
3.1.5.1. Aperçu historique	61
3.1.5.2. Objectifs	62
3.1.5.3. Organisation	62
3.1.5.4. Activités	63
3.1.5.5. Efficacité	64
3.1.6. Studien der Nanowissenschaften	65
3.1.6.1. Aperçu historique	65
3.1.6.2. Objectifs	65
3.1.6.3. Organisation	66
3.1.6.4. Activités	67
3.1.6.5. Efficacité	67

3.1.7. Swiss School of Public Health+ (SSPH+).....	69
3.1.7.1. Aperçu historique.....	69
3.1.7.2. Objectifs	70
3.1.7.3. Organisation	70
3.1.7.4. Activités.....	71
3.1.7.5. Efficacité	72
3.1.8. Science, Vie, Société – Arc Lémanique (SVS).....	73
3.1.8.1. Aperçu historique.....	73
3.1.8.2. Objectifs	74
3.1.8.3. Organisation	75
3.1.8.4. Activités.....	76
3.1.8.5. Efficacité	77
3.1.9. Switch AAI.....	79
3.1.9.1. Aperçu historique.....	79
3.1.9.2. Objectifs	80
3.1.9.3. Organisation	80
3.1.9.4. Activités.....	81
3.1.9.5. Efficacité	81
3.1.10. Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich	83
3.1.10.1. Aperçu historique.....	83
3.1.10.2. Objectifs	83
3.1.10.3. Organisation	83
3.1.10.4. Activités	84
3.1.10.5. Efficacité	85
3.1.11. Collaborazione dell’USI con le università Lombarde (USI-Ulombarde)	86
3.1.11.1. Aperçu historique.....	86
3.1.11.2. Objectifs	87
3.1.11.3. Organisation	87
3.1.11.4. Activités	88
3.1.11.5. Efficacité	88
3.1.12. Vetsuisse.....	89
3.1.12.1. Aperçu historique.....	89
3.1.12.2. Objectifs	90
3.1.12.3. Organisation	90
3.1.12.4. Activités	91
3.1.12.5. Efficacité	91
3.2. Evaluation synthétique des 12 projets CUS-PCI	92
3.2.1. Les objectifs	92
3.2.2. L’efficacité interne.....	94
3.2.3. Les conditions de réalisation des projets	95
4. Evaluation de l’instrument PCI.....	99
4.1. Restructuration organisationnelle des hautes écoles	100
4.1.1. Répartition des tâches	100
4.1.2. Création de centres d’excellence	102
4.1.3. Création de réseaux.....	103
4.1.4. Le cas des projets d’infrastructures	104
4.1.5. Conclusions	104
4.2. Thème prioritaire pour les hautes écoles	107
4.2.1. Liens avec les orientations stratégiques des hautes écoles.....	107
4.2.2. Conclusions	109
4.3. Renforcement de l’intérêt scientifique des domaines soutenus.....	110
4.3.1. Emergence de compétences nouvelles	110
4.3.2. Transfert de connaissances	112
4.3.3. Potentiel d’innovation.....	113
4.3.4. Promotion de la « relève »	115
4.3.5. Conclusions	116
4.4. Pérennité / durabilité	118
4.4.1. Reprise du financement	118
4.4.1.1. Projets intégrés dans les PCI 2008–2011	119

4.4.1.2. Projets repris dans les budgets « ordinaires » des institutions hôtes	119
4.4.1.3. Projets non repris dans les budgets « ordinaires » des institutions hôtes	120
4.4.2. Intégration dans les règlements et les cursus	121
4.4.3. Nombre d'étudiants et d'enseignants concernés	122
4.4.4. Conclusions	123
4.5. <i>L'instrument PCI à l'épreuve de ses usages et de ses effets sur le système</i>	125
4.5.1 L'instrument à l'épreuve de ses usages	125
4.5.1.1. Usages idéaux typiques : définition et classification possible	125
4.5.1.2. Conclusions	127
4.5.2. L'instrument à l'épreuve de ses effets sur le système	128
4.5.2.1. Le contexte	128
4.5.2.2. Des outils de mise en cohérence nationale du système	129
4.5.2.3. Conclusions	130
5. Conclusions et recommandations	133
5.1 <i>Leçons des développements historiques de l'instrument PCI</i>	133
5.2. <i>Evaluation de l'instrument PCI</i>	134
5.2.1. Restructuration organisationnelle des hautes écoles.....	134
5.2.2. Thème prioritaire pour l'université.....	135
5.2.3. Intérêt scientifique pour les domaines soutenus	135
5.2.4. Pérennité / durabilité	136
5.3. <i>Apports et limites de l'instrument : l'avis des bénéficiaires et acteurs des PCI</i>	139
5.3.1. Apports et qualités	139
5.3.2. Critiques et limites	140
5.3.2.1. Aspects généraux	140
5.3.2.2. Manque de clarté de l'instrument	140
5.3.2.3. Le rôle de la CUS.....	141
5.3.2.4. Sélection et critères	142
5.3.2.5. Durée du financement.....	142
5.3.2.6. Gestion administrative et financière	142
5.4. <i>Recommandations et scénarios</i>	144
5.4.1. Recommandations à court terme	145
5.4.1.1. Eclaircir la mission et les objectifs	145
5.4.1.2. Pour une sélection transparente et rigoureuse dans un processus politique assumé	146
5.4.1.3. Pérenniser les effets des projets	147
5.4.1.4. Aider à la conduite et à la valorisation des projets	147
5.4.1.5. Faciliter les procédures administratives et financières	148
5.4.2. Scénarios possibles à moyen terme (dès 2012).....	148
5.4.2.1. Les principales orientations de la LAHE	149
5.4.2.2. Les PCI et la LAHE : des adaptations nécessaires	150
5.4.2.3. Scénarios et variantes possibles	151
Scénario 1 : Suppression de l'instrument	151
Scénario 2 : Intégration de l'instrument à la LAHE	152
5.5. <i>Conclusions générales</i>	154
6. Bibliographie	156
6.1. <i>Sources</i>	156
6.1.1. Sources orales (entretiens).....	156
6.1.2. Sources imprimées non publiées	156
6.1.3. Sources imprimées publiées	157
6.1.4. Références électroniques	161
6.2. <i>Etudes (articles et ouvrages cités)</i>	161
7. Annexes	164
Annexe 1 : Abréviations	164
Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés	166
Annexe 3 : Informations générales sur les projets	169
Annexe 4 : Consultation LAHE et PCI	171

Résumé

Le présent rapport final évalue l'efficacité de l'instrument « Projets de coopération et d'innovation » (PCI) de la Conférence universitaire suisse (CUS) pour la période de financement 2004–2007. Il répond à la volonté du législateur de soumettre l'instrument à une évaluation au terme de chaque période de subventionnement. Pour cette seconde période, douze projets sélectionnés selon des critères de représentativité de l'ensemble des projets soutenus (27) sont d'abord évalués afin de permettre, dans un second temps, une analyse globale de l'instrument. L'évaluation menée procède en trois étapes : 1. décrire les activités des projets retenus ; 2. mesurer l'efficacité du projet (rapport entre objectifs d'un projet et ses résultats) ; 3. évaluer l'efficacité de l'instrument (rapport entre objectifs de l'instrument et résultats des projets). Cette analyse conduit à formuler des *recommandations* afin d'améliorer les *conditions-cadre* d'utilisation de cet instrument par les pouvoirs publics et les bénéficiaires (hautes écoles et institutions d'infrastructures).

La démarche proposée repose sur une analyse évaluative classique des politiques publiques qui vise, via l'évaluation des projets (par rapport à leurs objectifs et à ceux de l'instrument), à mesurer les effets d'un instrument. Les sources utilisées pour l'analyse consistent d'abord en documents relatifs au traitement des différents projets sélectionnés, allant de la requête initiale aux rapports de *controlling* financier. Ensuite, 64 entretiens ont été menés – entre août 2007 et juillet 2008 – auprès des différents responsables et collaborateurs des projets évalués, ainsi qu'auprès de responsables actuels ou anciens du programme PCI et du système d'enseignement supérieur et de recherche helvétique. Enfin, des informations de portée générale ont été utilisées (documents accessibles sur les sites Internet, littérature secondaire, etc.).

Le rapport comporte cinq parties. Après l'introduction, un premier chapitre est consacré à l'étude de l'institutionnalisation de l'instrument PCI dans le contexte de la politique universitaire suisse depuis les années 1960. Cette étude met en évidence la spécificité et les caractéristiques de l'instrument PCI dans la politique fédérale de la science.

L'évaluation à proprement parler débute avec le troisième chapitre, consacré à l'évaluation interne des projets retenus. Ceux-ci sont présentés selon le même canevas (Aperçu historique / Objectifs / Organisation / Activités / Efficacité). Puis, l'évaluation se poursuit à travers la mise en rapport des résultats des projets retenus avec les objectifs de l'instrument. Celui-ci a pour but de contribuer à la restructuration organisationnelle des hautes écoles ; de favoriser l'émergence de thèmes prioritaires propres aux universités ; de renforcer l'intérêt scientifique de la discipline soutenue et, enfin, d'assurer la pérennité ou la durabilité du projet après sa phase de subventionnement fédéral. Dans une dernière partie conclusive, une synthèse de l'analyse évaluative est délivrée, ainsi que des recommandations à court terme pour améliorer les conditions d'utilisation de cet instrument et des scénarios à moyen terme pour réfléchir à l'avenir possible de l'instrument dans le contexte de la future *Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles* (LAHE).

Le chapitre 2 « Les PCI dans une perspective historique » explique comment l'émergence d'un subventionnement ciblé et ponctuel s'articule avec les subsides de base et d'investissement de la *Loi fédérale sur l'aide aux universités* (LAU). Ce type d'aide est utilisé pour le soutien à certains domaines ou institutions, la planification de la relève académique ou encore la lutte contre le *numerus clausus*. A la fin des années 1990, après une profonde réorganisation des pratiques administratives (« Nouvelle gestion publique ») et la montée en puissance du domaine de la « Formation-Recherche-Innovation » (FRI) dans le contexte national, la création des PCI représente une forme relativement stabilisée de cadrage du système universitaire, tandis que les Pôles de recherche nationaux (PRN) – qui voient le jour en même temps – constituent un outil similaire dans le domaine de la recherche. Le chapitre s'achève par une présentation détaillée des caractéristiques de l'instrument PCI tel qu'il a été et est utilisé pour les périodes 2000–2003, 2004–2007 et 2008–2011.

Le chapitre 3 « Evaluation interne des projets CUS-PCI » évalue de manière systématique les projets retenus. D'une manière générale, l'évaluation montre que les projets répondent nettement aux objectifs

fixés, qu'il s'agisse de la contribution à la formation universitaire (BA, MA et écoles doctorales), à la recherche scientifique, ou encore à la mise en place d'infrastructures pour la communauté universitaire (réseaux informatiques et bibliothéconomiques). Cet examen transversal des douze projets retenus permet de souligner la richesse, la diversité et la pluralité de ceux-ci, notamment en termes d'objectifs, de finalités, de configurations d'acteurs ou d'organisations de projets. Bien que ces projets ont généralement atteint leurs objectifs, force est de constater qu'ils ont pu rencontrer des problèmes, parfois intrinsèques à l'organisation du projet, mais le plus souvent liés au cadre institutionnel dans lequel il s'insère. Nous avons donc pu identifier des similitudes et quelques tendances lourdes permettant d'expliquer l'efficacité interne des projets. Ces difficultés ont pu être liées aux procédures administratives d'engagement du personnel, à l'harmonisation des nouveaux cursus selon le processus de Bologne, à la dimension transfrontalière, à des logiques scientifiques (par ex. imprévisibilité, long terme, etc.), au degré d'autonomie financière des projets, au type de soutien politique et institutionnel et, finalement, à l'adéquation entre organisation et spécificité du projet.

Le chapitre 4 « Evaluation de l'instrument PCI » analyse la capacité des projets à atteindre les objectifs propres à l'instrument afin d'évaluer l'efficacité de ce dernier. L'instrument PCI vise à favoriser la restructuration des hautes écoles, à renforcer la pérennité / durabilité des projets au-delà de leur période de financement par la CUS, à faire intégrer les projets en tant que priorités des universités dans leur planification stratégique et, enfin, à renforcer l'intérêt scientifique des domaines soutenus. L'évaluation permet de dégager des tendances d'interprétation assez nettes. Ainsi, l'instrument PCI s'avère-t-il plutôt efficace en ce qui concerne la restructuration organisationnelle des hautes écoles, ainsi que dans le renforcement des domaines scientifiques. La mise en réseau et la coopération interinstitutionnelle sont favorisées par l'instrument, de même que l'émergence de nouvelles compétences, le transfert de connaissance et la promotion de la relève. La restructuration des hautes écoles dépend toutefois du suivi des acteurs politiques concernés, tandis que l'organisation interne des projets, selon qu'ils sont mono-thématiques ou qu'ils comportent plusieurs sous-projets (disciplinaires ou interdisciplinaires), en module l'impact sur l'aspect scientifique. En revanche, le recours à l'instrument PCI n'assure pas en lui-même la priorisation des projets au sein des universités ni nécessairement leur pérennité.

D'autres aspects intéressants ont été dégagés par l'évaluation de l'instrument PCI. Ainsi, les projets retenus recourent à l'instrument selon des modalités d'usages variables. Ces usages diffèrent selon que les projets mettent plutôt l'accent sur le renforcement d'une discipline scientifique ou sur une dimension institutionnelle. Chaque configuration de projets contribue plus ou moins aux objectifs de l'instrument. Autre aspect important : l'impact de l'instrument sur le système FRI en Suisse dont il renforce l'intégration nationale ou, parfois, régionale. L'analyse montre combien l'instrument PCI agit en cohérence avec l'évolution récente et probablement future du système, dans la mesure où il contribue largement à la spécialisation des institutions (centres d'excellence, troisièmes cycles, écoles doctorales...). En ce sens, l'instrument PCI met les institutions en position de « vouloir / pouvoir » faire des choix en profitant d'un instrument incitatif mais finalement relativement peu contraignant. Au-delà de ses propres objectifs, l'instrument PCI contribue à transformer l'autonomie institutionnelle des universités, sans toutefois imposer des réformes de manière impérieuse.

Le chapitre 5 « Conclusions et recommandations » propose d'abord une synthèse évaluative de l'instrument (apports et limites) et formule une série de recommandations quant à l'avenir de l'instrument PCI. Les auteurs recommandent d'abord une série de mesures à court terme destinées à améliorer les conditions-cadre d'utilisation de l'instrument (éclaircir la mission et les objectifs de l'instrument ; renforcer la procédure de sélection des projets ; pérenniser les effets des projets ; aider à la conduite et à la valorisation des projets ; faciliter les procédures administratives et financières).

Puis, les recommandations prennent la forme de scénarios possibles d'évolution de l'instrument, dans la perspective de la reconfiguration du paysage universitaire suisse dans le cadre de la nouvelle LAHE, à partir de 2012. Le propos se fonde ici tant sur l'analyse évaluative des projets et de l'instrument que sur les résultats de la consultation de l'actuel projet de LAHE (à noter que la majeure partie des organismes consultés durant la procédure de consultation s'est prononcée pour la conservation de

l'instrument PCI). Deux scénarios sont envisagés : d'une part, la suppression de l'instrument – scénario peu probable et peu souhaitable puisque toute la dimension du pilotage national du système d'enseignement supérieur en pâtirait fortement – et, d'autre part, l'intégration de l'instrument à la LAHE.

Le second scénario, davantage développé, fait l'objet de deux variantes d'application :

- La première détaille les modalités d'une « fusion-adaptation » de l'instrument à la LAHE telle qu'elle est discutée actuellement. L'avantage de cette solution réside dans sa capacité à résoudre le problème du chevauchement des objectifs de l'instrument PCI avec ceux de la planification stratégique commune. En clair, les PCI subsisteraient, mais sur une base très volontaire et la dimension incitative, de même que celle du pilotage national, risqueraient fortement de disparaître à travers une telle variante. Celle-ci pourrait ainsi porter un coup peut-être fatal à la viabilité de l'instrument, vidée de ses principaux arguments et registres d'action.
- La seconde variante propose la conservation de l'instrument PCI en tant que tel, mais moyennant une amélioration de son statut (statu quo amélioré). Le caractère complémentaire de l'instrument par rapport aux objectifs de la LAHE (par ex. répartition des tâches dans les domaines onéreux) plaiderait en faveur de cette variante, mais sa mise en œuvre pourrait se révéler plus complexe que celle de la première variante.

En conclusion, même si l'instrument PCI n'a pas toujours produit l'effet structurant ou « de levier » attendu par les autorités fédérales sur le paysage des hautes écoles suisses, nous recommandons de le conserver à l'avenir au-delà de son terme actuellement prévu en 2011–2012. Il a en effet manifesté son utilité et son efficacité dans la période considérée (2004–2007), mais il nécessite un certain nombre de perfectionnements proposés dans ce rapport, notamment pour davantage contribuer à circonscrire son périmètre, pour participer à l'affirmation d'un profilage plus net des hautes écoles suisses et aider à une mise en cohérence du système. Même si l'on observe un certain paradoxe avec ce type d'instrument « conjoncturel » (court terme) auquel on demande un effet « structurant » durable, le système suisse d'enseignement supérieur a besoin d'un tel instrument qui encourage la coopération et qui favorise l'émergence collective de centres de compétences spécialisés en matière d'enseignement, a fortiori dans un contexte de rapprochement des trois ou quatre types de hautes écoles (EPF, HEP/HES et universités).

Une vision plus spécialisée de l'instrument pourrait impliquer de réduire le nombre de projets soutenus mais de mieux les doter financièrement, de façon à ce qu'ils puissent atteindre les objectifs très ambitieux de l'instrument, à contribuer au renforcement de l'excellence du système universitaire suisse et servir à maintenir une infrastructure nationale de haut niveau. Il faut toutefois s'interroger sur la pertinence d'un outil à usage limité dans le temps pour des infrastructures d'intérêt national par définition plus durables que la période de subventionnement de quatre ans. Des financements structurels doivent ensuite absolument prendre le relais. En outre, la restructuration des hautes écoles n'est pas un but en soi, elle ne peut être qu'au service des développements scientifiques de la place universitaire suisse et doit produire des résultats à cette échelle comme au niveau des hautes écoles concernées.

En résumé, l'instrument devrait rester un outil volontariste et polyvalent, parfois expérimental, d'intervention politique dans le système d'enseignement supérieur, en étant toutefois plus focalisé sur l'enseignement, les infrastructures et les domaines scientifiques « particulièrement onéreux » dans le cadre d'une vision nationale des restructurations et spécialisation des hautes écoles qui serait collectivement débattue et partagée par les différents acteurs concernés.

Zusammenfassung

Der vorliegende Schlussbericht evaluiert die Effizienz des Instruments «Kooperations- und Innovationsprojekte» (KIP) der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK) für die Finanzierungsperiode 2004–2007. Damit wird dem gesetzlichen Willen, dieses Instrument am Ende jeder Subventionsperiode einer Evaluation zu unterziehen, Rechnung getragen. Für diese zweite Periode werden in einem ersten Schritt zwölf repräsentative Projekte (von insgesamt 27) evaluiert, um dann, in einem zweiten Schritt, eine ganzheitliche Analyse des Instruments zu ermöglichen. Die ausgeführte Evaluation ist in drei Etappen eingeteilt: 1. Beschreibung der Aktivitäten der ausgewählten Projekte; 2. Messung der Effizienz des Projekts (Verhältnis zwischen den Zielen und Resultaten des Projekts); 3. Evaluation der Effizienz des Instruments (Verhältnis zwischen den Zielen des Instruments und den Resultaten der Projekte). Diese Analyse führt dann zur Formulierung von *Empfehlungen*, um die *Rahmenbedingungen* für die Benützung dieses Instruments durch die öffentlichen Behörden und Nutzniesser (Hochschulen und Infrastrukturinstitutionen) zu verbessern.

Das vorgeschlagene Vorgehen beruht auf einer klassischen Evaluationsanalyse für öffentliche Politiken, welche, durch die Evaluation der Projekte (bezüglich deren Ziele und der Ziele des Instruments), eine Wirkungsmessung des Instruments verfolgt. Die für die Analyse benützten Quellen bestehen erstens aus Dokumenten, welche mit der Verwaltung der ausgewählten Projekte zusammenhängen (einschliesslich der jeweiligen Projektgesuche, den *Finanzcontrolling* Berichten, usw.). Zweitens wurden zwischen August 2007 und Juli 2008 64 Gespräche mit den verschiedenen Verantwortlichen und Mitarbeitern der evaluierten Projekte, sowie mit ehemaligen und aktuellen Verantwortlichen der KIP und des Schweizerischen Hochschul- und Forschungssystems geführt. Schliesslich wurden auch Informationen, welche von allgemeiner Bedeutung sind, einbezogen (über das Internet zugängliche Dokumente, Sekundärliteratur, usw.).

Der Bericht umfasst fünf Teile. Nach der Einleitung wird ein erstes Kapitel der Institutionalisierung des Instruments KIP im Kontext der Schweizerischen Universitätspolitik ab den 1960er Jahren gewidmet. Dieses Kapitel zeigt die Besonderheit und Charakteristiken des Instruments KIP innerhalb der Eidgenössischen Wissenschaftspolitik auf.

Die eigentliche Evaluation beginnt im dritten Kapitel, welches der internen Evaluation der ausgewählten Projekte gewidmet ist. Diese werden jeweils nach dem gleichen Schema gegliedert (historischer Überblick / Ziele / Organisation / Aktivitäten / Effizienz). Die Evaluation setzt sich dann mit dem Vergleich zwischen den Resultaten der ausgewählten Projekte und den Zielen des Instruments fort. Das Instrument hat als Ziel, zu einer organisatorischen Restrukturierung der Hochschulen beizutragen; das Entstehen vorrangiger Themen innerhalb der Universitäten zu begünstigen; das wissenschaftliche Interesse der unterstützten Disziplin zu verstärken und, schliesslich, das Weiterbestehen oder die Dauerhaftigkeit des Projekts nach der Phase seiner Bundesunterstützung zu gewährleisten. In einem letzten abschliessenden Teil werden eine Synthese der Evaluationsanalyse, kurzfristige Empfehlungen um die Benützung dieses Instruments zu verbessern sowie mittelfristige Szenarien dargelegt, um über die mögliche Zukunft dieses Instruments im Kontext des zukünftigen *Bundesgesetzes über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich* (HFKG) nachzudenken.

Das zweite Kapitel «Die KIP in einer historischen Perspektive» erklärt, wie sich die Entstehung einer gezielten Subvention gegenüber den Grundbeiträgen des *Universitätsförderungsgesetzes* (UFG) verhält. Diese Art Hilfe wird für die Unterstützung gewisser Bereiche und Institutionen, die Planung des akademischen Nachwuchses oder für den Kampf gegen den Numerus clausus benützt. Ende der 1990er Jahre, nach einer tiefgreifenden Reorganisation der Verwaltung («New Public Management») und der Erstarkung des Bereichs «Bildung, Forschung und Innovation» (BFI) auf nationaler Ebene, stellt die Entstehung der KIP einen Beitrag zur Stabilisierung des Universitätssystems dar, ähnlich den Nationalen Forschungsschwerpunkten (NFS), welche zur selben Zeit entstehen. Das Kapitel endet mit einer detaillierten Beschreibung der Charakteristiken des Instruments KIP, so wie es während den Perioden 2000–2003, 2004–2007 und 2008–2011 gebraucht wurde und wird.

Das dritte Kapitel «Interne Evaluation der Projekte SUK-KIP» evaluiert systematisch die ausgewählten Projekte. Ob es sich um den Beitrag zur universitären Bildung (BA, MA und Doktorat), zur wissenschaftlichen Forschung oder zur Bereitstellung von Infrastrukturen für die wissenschaftliche Gemeinschaft (Informatik- und Bibliotheknetzwerke) handelt, allgemein zeigt die Evaluation, dass die Projekte die gesetzten Ziele klar erreichen. Die transversale Untersuchung der zwölf Projekte ermöglicht es zudem, deren Reichhaltigkeit, Vielfalt und Pluralität, insbesondere bezüglich der Ziele und Finalitäten, Akteurkonfigurationen oder Projektorganisation, zu unterstreichen. Obwohl die untersuchten Projekte allgemein ihre Ziele erreicht haben, muss man auch festhalten, dass sie gewisse Probleme angetroffen haben, welche manchmal mit der Projektorganisation, meistens jedoch mit ihrem institutionellen Rahmen zusammenhängen. So konnten wir einige Ähnlichkeiten und eindeutige Tendenzen identifizieren, welche es ermöglichen, die interne Effizienz der Projekte erklären. Diese Schwierigkeiten bestanden in den administrativen Abläufen bei der Anstellung von Personal, der Harmonisierung der neuen Studiengänge gemäss Bologna, der grenzübergreifenden Dimension, den wissenschaftlichen Logiken (z.B. Unvorhersehbarkeit, Langfristigkeit, etc.), dem Grad finanzieller Autonomie der Projekte, der Art von politischer und institutioneller Unterstützung und, schliesslich, der Anpassung von Organisation und Besonderheit des Projekts.

Das vierte Kapitel «Evaluation des Instruments KIP» analysiert die Kapazität der Projekte, die Ziele des Instruments zu erreichen, um dessen Effizienz zu evaluieren. Das Instrument KIP versucht die Restrukturierung der Hochschulen zu begünstigen, die Universitäten dazu zu bewegen, die Projekte als Prioritäten in ihren strategischen Planungen zu integrieren und, schliesslich, das wissenschaftliche Interesse der unterstützten Bereiche zu verstärken. Die Evaluation erlaubt es, ziemlich klare Interpretationstendenzen zu entwickeln. So stellt sich das Instrument KIP bezüglich der organisatorischen Restrukturierung der Hochschulen sowie der Verstärkung der wissenschaftlichen Bereiche als eher effizient heraus. Die interinstitutionelle Vernetzung und Kooperation, die Entstehung neuer Kompetenzen, der Wissenstransfer sowie die Nachwuchsförderung werden vom Instrument begünstigt. Die Restrukturierung der Hochschulen bleibt jedoch von den nachfolgenden Handlungen der betroffenen politischen Akteure abhängig. Je nachdem, ob die Projekte monothematisch sind oder aus mehreren (inter-)disziplinären Unterprojekten bestehen, verändert ihre interne Organisation die Wirkung auf die wissenschaftlichen Aspekte. Hingegen gewährleistet das Instrument KIP als solches weder eine bevorzugte Positionierung der Projekte innerhalb der Universitäten noch deren Fortbestand.

Weitere interessante Aspekte konnten durch die Evaluation des Instruments KIP festgestellt werden. So benützen die gewählten Projekte das Instrument auf verschiedene Weisen. Der Gebrauch variiert je nachdem, ob die Projekte die Stärkung einer wissenschaftlichen Disziplin oder eine institutionelle Dimension hervorheben. Jede Projektkonfiguration trägt mehr oder weniger zu den Zielen des Instruments bei. Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht in der Wirkung des Instruments auf das BFI-System der Schweiz. Dessen nationale oder manchmal regionale Integration wird gestärkt. Die Analyse zeigt, wie weit das Instrument KIP mit der jüngsten und wahrscheinlich auch zukünftigen Entwicklung des Systems einhergeht, insofern, dass es massgeblich zur Spezialisierung der Institutionen beiträgt (Exzellenzzentren, troisièmes cycles, Graduiertenprogramme, usw.). In diesem Sinn versetzt das Instrument KIP die Institutionen in eine Position, in der sie dank eines anspornenden, jedoch schlussendlich relativ wenig zwingenden Instruments eine Wahl machen «wollen / können». Neben seinen eigentlichen Zielen trägt das Instrument KIP bei, die institutionelle Autonomie der Universitäten zu verändern, ohne jedoch Reformen aufzuzwingen.

Das fünfte Kapitel «Schlussfolgerungen und Empfehlungen» umfasst zuerst eine evaluative Synthese des Instruments (Beiträge und Grenzen) und formuliert eine Reihe von Empfehlungen bezüglich der Zukunft des Instruments KIP. Die Autoren schlagen zuerst eine Reihe von kurzfristigen Massnahmen vor, welche die Rahmenbedingungen für die Benützung dieses Instruments verbessern sollten (die Mission und Ziele des Instruments klären; das Selektionsverfahren der Projekte verbessern; die Effekte der Projekte auf Dauer gewährleisten; bei der Durchführung und Valorisierung der Projekte helfen; die administrativen und finanziellen Abläufe vereinfachen).

Im Hinblick auf die künftige Gestaltung der Hochschullandschaft – im Rahmen des von 2012 an neuen HFKG – nehmen die Empfehlungen dann die Form von möglichen Entwicklungsszenarien für das Instrument an. Die Äusserungen beruhen hier sowohl auf der evaluativen Analyse der Projekte und des Instruments als auch auf den Resultaten der Vernehmlassung des aktuellen HFKG-Projekts (zu bemerken gilt es, dass sich die Mehrzahl der konsultierten Organismen für eine Beibehaltung des Instruments KIP ausgesprochen hat.) Zwei Szenarien werden in Betracht gezogen: Einerseits die Abschaffung des Instruments – ein wenig wahrscheinliches Szenario, da die ganze Dimension einer nationalen Steuerung des Hochschulsystems stark darunter leiden würde – und, andererseits, die Integration des Instruments ins HFKG.

Das stärker entwickelte zweite Szenario sieht zwei Umsetzungsvarianten vor:

- Die erste detailliert die Modalitäten einer «Fusion-Anpassung» des Instruments an das HFKG, so wie es zur Zeit diskutiert wird. Der Vorteil dieser Lösung liegt in ihrer Problemlösungskapazität bezüglich der Überschneidung von den Zielen des Instruments KIP mit denjenigen der gemeinsamen strategischen Planung. Das würde bedeuten, dass die KIP fortbestehen würden, jedoch auf sehr freiwilliger Basis und dass die anspornende Dimension sowie diejenige der nationalen Steuerung durch eine solche Variante zu verschwinden drohen würden. Diese Variante könnte so die Existenz des Instruments grundsätzlich in Frage stellen. Es könnte seine hauptsächlichen Argumente und Aktionsregister verlieren.
- Die zweite Variante schlägt die Beibehaltung des Instruments KIP als solches, jedoch mit einer Verbesserung seines Status, vor (verbesserter Status quo). Der bezüglich der Ziele des HFKG komplementäre Charakter des Instruments (z.B. Aufgabenverteilung in den kostenintensiven Bereichen) würde für eine solche Variante plädieren. Jedoch könnte sich ihre Umsetzung als komplexer als jene der ersten Variante erweisen.

Auch wenn das Instrument KIP nicht immer den von den Bundesbehörden erwarteten strukturierenden Effekt oder «Hebeleffekt» auf die Schweizerische Hochschullandschaft hervorgerufen hat, empfehlen wir als Schlussfolgerung die Beibehaltung des Instruments KIP über seine momentan vorgesehene Laufzeit (bis 2011–2012) hinaus. Es hat seinen Nutzen und seine Effizienz während der berücksichtigten Zeitspanne (2004–2007) unter Beweis gestellt, benötigt jedoch eine gewisse Anzahl von, in diesem Bericht vorgeschlagenen, Verbesserungen, insbesondere um sein Anwendungsgebiet besser zu definieren, um an einer klareren Profilierung der Schweizerischen Hochschulen teilzuhaben und um eine stärkere Kohärenz innerhalb des Systems zu unterstützen. Auch wenn man ein gewisses Paradox in dieser Art von «konjunkturellem» (kurzfristigen) Instrument, von dem man einen dauerhaften «strukturierenden» Effekt verlangt, feststellen kann, so braucht das Schweizerische Hochschulsystem ein solches Instrument, das zur Kooperation ermutigt und die kollektive Entstehung von spezialisierten Kompetenzzentren im Bereich der Lehre begünstigt, umso mehr in einem Kontext, in dem sich die drei respektive vier Hochschultypen gegenseitig annähern (ETH, PH/FH und Universitäten).

Eine stärker spezialisierte Sichtweise des Instruments könnte eine Reduktion der Anzahl unterstützter Projekte, aber auch deren bessere finanzielle Ausstattung implizieren. So könnten sie die sehr ambitionierten Ziele des Instruments erreichen, zur Stärkung der Exzellenz des Schweizerischen Universitätssystems beitragen und eine nationale Infrastruktur von hohem Niveau beibehalten. Trotzdem sollte man den Nutzen eines zeitlich limitierten Instruments für Infrastrukturen von nationalem Interesse, welche per Definition dauerhafter als die vierjährige Subventionsperiode sind, hinterfragen. Strukturelle Finanzierungen müssen dann unbedingt für eine Ablösung sorgen. Zudem ist die Restrukturierung der Hochschulen kein Ziel an sich, sondern kann nur im Dienste von wissenschaftlichen Entwicklungen auf dem universitären Platz Schweiz stehen und muss sowohl Resultate auf dieser Ebene wie auch auf jener der betroffenen Hochschulen hervorruhen.

Zusammenfassend sollte das Instrument ein freiwilliges, polyvalentes und manchmal experimentelles Werkzeug politischer Intervention im Bereich des Hochschulsystems bleiben, jedoch mit einem stärkeren Fokus auf die Lehre, die Infrastrukturen und die «besonders kostenintensiven»

wissenschaftlichen Bereiche, im Rahmen einer nationalen Sichtweise der Restrukturierung und Spezialisierung der Hochschulen, die gemeinsam von den verschiedenen betroffenen Akteuren debattiert (und geteilt) wird.

1. Introduction

1.1. Rappel du mandat

Le présent rapport final rend compte de l'évaluation de l'instrument *Projets de coopération et d'innovation* (PCI) de la Conférence universitaire suisse (CUS) pour la période de financement 2004–2007. A l'instar d'autres mesures de financement fédéral dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, l'instrument PCI de la CUS est soumis à évaluation régulière. L'ordonnance du 13 mars 2000 relative à la LAU précise que « les *effets* des contributions fédérales font l'objet d'une évaluation après l'achèvement d'un projet ou au terme d'une période de subventionnement » (OAU, art. 46, al. 5, RS 414.201).

C'est dans ce but que la CUS a confié le 28 juin 2007 un mandat d'évaluation à l'Observatoire Science, Politique et Société (OSPS) de l'Université de Lausanne (UNIL), couvrant la période de 2004 à 2007.

Une première évaluation de l'instrument PCI pour la période 2000 à 2003 fut réalisée en 2003–2004 (Schenker-Wicki, Griessen, 2004). Douze projets avaient été évalués sous le double angle de l'efficacité et de l'efficience. D'entente avec le mandant, l'évaluation porte aussi bien sur les activités et l'efficacité interne propres à une sélection de projets soutenus par la CUS entre 2004 et 2007 que sur l'efficacité de l'instrument PCI. L'efficience (rapport entre les ressources financières engagées et les résultats obtenus) de ce dernier n'est pas traitée ici. D'autre part, les contrôles financiers ne sont pas non plus évalués, dans la mesure où les dépenses ont déjà été examinées dans le cadre du *controlling* annuel des projets réalisé par le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER).

D'une manière générale, cette évaluation poursuit un triple objectif :

- a. Décrire les *activités des projets* retenus par la présente évaluation ;
- b. rendre compte du rapport entre *objectifs d'un projet* et ses *résultats* (efficacité du projet) ;
- c. rendre compte du rapport entre *objectifs de l'instrument* et *résultats des projets* (efficacité de l'instrument).

Une telle analyse conduit à formuler des *recommandations* afin d'améliorer les *conditions-cadre* d'utilisation de cet instrument par les pouvoirs publics et les bénéficiaires (hautes écoles et institutions d'infrastructures).

1.2. Démarche et méthodes

La démarche proposée repose sur une analyse évaluative classique des politiques publiques qui vise, via l'évaluation des projets (par rapport à leurs objectifs et à ceux de l'instrument), à mesurer les effets d'un instrument (cf. Knoepfel et al. 2001), en particulier ici ses éventuels effets structurants à la fois sur les domaines scientifiques concernés, sur les hautes écoles et sur le système Formation-Recherche-Technologie (FRT).

La documentation sur laquelle repose l'analyse se constitue de trois types de sources :

- D'abord des documents relatifs au traitement, de la requête initiale aux rapports de *controlling* financier, des différents projets sélectionnés. Ces documents ont été remis aux auteurs de l'évaluation par le Secrétariat général de la CUS. A noter que les rapports finaux des projets sont arrivés au fur et à mesure, au gré de leur échéance

respective échelonnée entre fin juin 2007 et fin juillet 2008 (cf. annexe 3). Les derniers rapports finaux nous sont parvenus en octobre 2008.

- Le deuxième type de sources utilisées concerne les entretiens réalisés par les auteurs auprès des différents responsables et collaborateurs des projets évalués, ainsi qu'auprès de responsables actuels ou anciens du programme PCI et du système d'enseignement supérieur et de recherche suisse. Pour le premier volet évaluatif, 55 entretiens ont été menés d'août 2007 à janvier 2008 auprès, en moyenne, de quatre personnes par projet. Pour le second volet évaluatif centré sur l'instrument, 9 entretiens supplémentaires ont eu lieu entre avril et juillet 2008. On trouvera dans l'annexe 2 la liste des 64 entretiens réalisés au total dans le cadre de cette étude¹.
- Ces deux premiers types de sources sont enfin complétés par un troisième, consistant dans les diverses informations à caractère général délivrées par les documents accessibles sur les sites Internet des projets concernés (rapports annuels, organisations, présentations, etc.), ainsi que sur des travaux de recherche consacrés au système suisse de recherche et d'enseignement supérieur (cf. bibliographie).

L'investigation a été menée en deux temps : a) d'abord, l'évaluation des projets, sur laquelle le rapport intermédiaire de mars 2007 a essentiellement porté ; b) ensuite, l'évaluation de l'instrument. Le présent rapport final intègre les deux volets.

a) Durant la période de subventionnement considérée, la CUS a soutenu au total vingt-sept projets de coopération et d'innovation. Chacun d'entre eux présente des caractéristiques variées et implique une configuration d'acteurs plus ou moins complexe. Sur l'ensemble de ces projets, douze ont été sélectionnés comme représentatifs de cette diversité, en se basant sur les critères suivants : type d'activité (enseignement, recherche, infrastructure), taille du projet (montant financier), type de collaboration (national, transfrontalier), durée du financement (nombre d'années), nouveau projet ou poursuite d'une étape antérieure (2000–2003)². Ces douze projets, sur lesquels a porté l'évaluation interne, sont :

Intitulé officiel	Titre dans le rapport
BeNeFri. Le réseau des Universités de Berne, Neuchâtel, Fribourg	BENEFRI
ELTEM : EUCOR Learning and Teaching Mobility	ELTEM
Gender Studies Schweiz	Gender Studies
Heart Remodeling in Health and Disease	Cardiovascular
Consortium des bibliothèques universitaires suisses	(Biblio) Consortium
Studien der Nanowissenschaften	Nanosciences
Sciences, Vie, Société (arc lémanique)	SVS
Swiss School of Public Health+	SSPH+
Switch AAI	Switch AAI
Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich	TR SFB Konstanz-Zürich
Collaborazione dell'USI con le università lombarde	USI-Ulombarde
Vetsuisse	Vetsuisse

¹ Par convention, les noms de titres, de grades, de fonctions ou de professions ne sont pas féminisés dans le texte qui suit.

² L'annexe 2 présente de manière synthétique plusieurs informations générales sur les projets, notamment les aspects financiers.

Afin de répondre de manière optimale à l'ambition de décrire les activités des projets et d'en évaluer l'efficacité interne, nous avons produit, pour chaque projet, une fiche descriptive récapitulant en quelques paragraphes l'essentiel des informations collectées au travers des différentes sources d'information. Chacun des douze projets retenus est ainsi décrit selon le même canevas :

Aperçu historique :	Emergence et activités du projet jusqu'à la période 2004–2007.
Objectifs :	Objectifs annoncés par le projet pour la période 2004–2007 ; moyens ou outils mobilisés pour atteindre ces objectifs.
Organisation :	Mode d'organisation du projet ; configuration des acteurs, institutions participantes, évolution et changement éventuels.
Activités :	Activités du projet durant la période 2004–2007. Le cas échéant, une description détaillée intervient ici sous la forme d'un encadré.
Efficacité :	Evaluation générale du projet en fonction des objectifs annoncés par les responsables du projet et des résultats obtenus au niveau scientifique et institutionnel.

A noter que les responsables des projets concernés par l'évaluation ont eu la possibilité de prendre connaissance de la description de leur projet telle que proposée dans le rapport intermédiaire et d'y apporter, le cas échéant, des commentaires. Ils n'ont par contre pas eu accès à la partie strictement évaluative de chaque projet. Dans le même sens, dans sa séance du 17 avril, la CUS a « pris acte » du rapport intermédiaire que nous avons déposé le 17 mars 2008 et, dans le prolongement, selon notre demande, le Secrétariat général de la CUS a eu l'occasion de nous faire part de quelques suggestions qui, pour l'essentiel, ont été intégrées dans le rapport final.

b) Quant à elle, l'évaluation de l'instrument repose à la fois sur les résultats de l'évaluation interne des projets retenus et sur une analyse des objectifs de l'instrument à partir de quatre dimensions principales. Autrement dit, la seconde partie de l'évaluation vise les *effets* à proprement parler *de l'instrument* sous l'angle de son *efficacité* : comparer les résultats obtenus par les projets et les objectifs de l'instrument. Les objectifs de l'instrument sont les suivants qui constituent autant de dimensions d'analyse de l'efficacité de l'instrument :

- *Restructuration organisationnelle des hautes écoles* (répartition des tâches, définition d'un profil institutionnel, développement de la coopération inter-institutionnelle, type de mise en réseau, modalités de gouvernance des hautes écoles, gestion administrative et financière).
- *Thème prioritaire pour l'université* (liens avec ses orientations et documents stratégiques, appuis à la réalisation des objectifs des institutions).
- *Intérêt scientifique pour la discipline* (émergence de compétences nouvelles ou de pôles de spécialisation, transfert de connaissances, innovation, promotion de la « relève »).
- *Pérennité / durabilité* (reprise de la contribution financière fédérale par les budgets ordinaires des institutions, intégration du projet dans les règlements et curricula de l'institution, importance du nombre d'enseignants et d'étudiants concernés par le projet, introduction de mesures d'assurance qualité).

En parallèle, une enquête historique a été conduite sur l'émergence de l'instrument PCI, pour en saisir les spécificités par rapport à d'autres mesures prises antérieurement par la Confédération et aider ainsi à en comprendre la portée.

Ces différentes investigations se retrouvent dans la structure en cinq parties du présent rapport final :

- L'introduction rappelle le mandat d'évaluation, tel qu'attribué par la CUS à l'OSPS de l'UNIL. Elle précise également la démarche et les méthodes adoptées dans ce document.
- Dans le second chapitre, le soutien fédéral à la coopération inter-universitaire est placé dans une perspective historique afin de mettre en évidence la spécificité et les caractéristiques de l'instrument PCI dans la politique fédérale de la science.
- Ensuite, la troisième partie propose une description de douze projets (sur 27) financés par l'instrument PCI dans la période 2004–2007, qui débouche sur une évaluation de leur efficacité interne.
- Sur cette base, le chapitre 4 met en œuvre une évaluation de l'instrument du point de vue de l'analyse de ses objectifs principaux, de ses usages et de ses effets, pour en saisir l'efficacité.
- Dans une dernière partie conclusive, une synthèse de l'analyse évaluative est délivrée, ainsi que des recommandations à court terme pour améliorer les conditions d'utilisation de cet instrument et des scénarios à moyen terme pour réfléchir à l'avenir possible de l'instrument dans le contexte de la future LAHE.

Enfin, nous tenons à remercier ici très vivement l'ensemble des personnes et, en particulier, M. Jean-Marc Barras (ancien secrétaire général adjoint de la CUS), qui nous ont aidés dans la réalisation de ce mandat, que ce soit en nous fournissant les documents ou informations nécessaires ou en acceptant de répondre à nos questions dans le cadre des entretiens. Que toutes ces personnes trouvent ici l'expression de notre grande reconnaissance.

2. Les PCI dans une perspective historique (1940–2007)

Dans ce chapitre, il nous a paru important de replacer le soutien fédéral à la coopération inter-universitaire dans une perspective historique. Celle-ci doit tout à la fois permettre d'inscrire l'instrument PCI dans une « famille » d'instruments fédéraux de financement des universités, tout en soulignant sa spécificité dans la politique fédérale de la science, qu'il s'agisse de recherche scientifique ou de questions universitaires, et nous aider en vue des analyses et recommandations ultérieures à réfléchir aux possibilités et limites de ce type d'instrument. C'est pourquoi nous délivrons, d'abord, une présentation synthétique de la montée en puissance progressive de l'intervention de la Confédération à travers la mise en place de divers organes et instruments dans le domaine universitaire pour, ensuite, contextualiser l'émergence de l'instrument PCI et présenter ses principales caractéristiques ainsi que son fonctionnement dans la période considérée (2004–2007).

2.1. Limites d'une politique fédérale universitaire avant la LAU (1940–1960)

La base légale du subventionnement des universités cantonales par la Confédération date de 1968, par le biais de la Loi fédérale sur l'aide aux universités (LAU). Il est communément admis que l'entrée en vigueur de cette loi en janvier 1969 marque les débuts d'une politique fédérale dans le domaine des universités, ou, du moins, les débuts du système dans lequel la Suisse évolue actuellement. Du reste, dès la fin des années 1960, plusieurs auteurs se sont intéressés à la nature des rapports entre les universités cantonales et la Confédération, en particulier Rolf Deppeler³, qui sera le premier secrétaire de la Conférence universitaire suisse (CUS), de 1969 à 1989. Dans l'un des ouvrages, Deppeler (1967) rappelle que le soutien fédéral à des établissements universitaires cantonaux est un tenace serpent de mer des rapports Confédération-Cantons. En effet, entre l'idée d'une université fédérale, son inscription dans la Constitution fédérale de 1848, l'impossibilité permanente de la réaliser, et les tentatives de divers acteurs pour permettre à la Confédération de soutenir financièrement des universités cantonales ou de créer de nouveaux instituts (tant au XIXe siècle qu'à la fin de la Seconde guerre mondiale), le sujet a été souvent discuté aux Chambres fédérales, et bien avant que la LAU ne puisse résoudre une partie du problème.

Rappelons rapidement qu'avant 1968, la Confédération n'est pas habilitée à intervenir dans le financement des universités, lesquelles sont du seul ressort des Cantons qui les hébergent. Mais, outre le fait que la Confédération « gère » l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ), elle est également habilitée par la même disposition légale (article 27, alinéa 1, de la Constitution fédérale de 1874) à créer ou reprendre de nouveaux instituts de recherche et d'enseignement. Les prérogatives Cantons-Confédération en matière de gestion des universités sont donc assez ambiguës. S'il est en général admis tacitement, avant 1968, que la Confédération ne doit pas intervenir dans les affaires universitaires cantonales, on constate toutefois dès la fin de la Seconde guerre mondiale que la prise en compte des enjeux scientifiques par les instances fédérales conduit à un nécessaire réexamen de cette règle tacite⁴. En effet, à l'heure de la *Big science*, de la démocratisation des études et d'une

³ Voir les travaux cités de Deppeler dans la bibliographie. Plus récemment, sur l'émergence de la politique fédérale universitaire durant les années 1960, voir Horváth (1998), Fleury, Joye (2002), Benninghoff, Leresche (2003), Gees (2006), Lepori (2007) et Joye-Cagnard (2007).

⁴ Les rapports Confédération-cantons sont en effet régis par une règle tacite, le principe de subsidiarité. Ce principe n'est pas figé dans le temps et l'espace. Le subsidiarité est un mécanisme de distribution et de redistribution du pouvoir dans un secteur particulier. Cette distribution est contingente des rapports de force à une période donnée et constitue un enjeu de lutte entre groupes d'intérêt. Ainsi, comme on le verra, la légitimité de la Confédération à intervenir dans le domaine des universités va évoluer dans le temps et ses modalités

conjoncture économique reposant toujours davantage sur la spécialisation et la qualification professionnelles, il apparaît alors de plus en plus clairement que l'adage « La culture aux Cantons, les canons à la Confédération »⁵ ne peut plus servir de fondement au fédéralisme moderne, et que sa survivance constitue un obstacle majeur au développement des universités.

Les premières incursions fédérales dans le domaine du soutien à l'éducation et à la recherche scientifique interviennent durant le Second conflit mondial (Fleury, Joye, 2002). Dans un premier temps, l'attachement des Cantons à leurs prérogatives en matière universitaire fait capoter un premier projet de Fonds national suisse de la recherche scientifique au début des années 1940 (Fleury, Joye, 2002). Mais dès 1944, la Confédération crée les premiers organes de soutien à la recherche universitaire en s'appuyant soit sur la politique de défense économique (Commission pour l'encouragement des recherches scientifiques (CERS, 1944), ancêtre de l'actuelle CTI), soit sur la sécurité nationale (Commission pour l'étude de la science atomique (SKA), 1945), ou encore sur la communauté scientifique elle-même, comme c'est le cas avec le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS), en 1952. La Confédération parvient également à justifier son intervention dans le domaine de la recherche universitaire sans remettre en cause le principe officiel de répartition des compétences par le biais d'une « pirouette constitutionnelle ». Afin de ne pas interférer dans le financement des institutions universitaires cantonales, les nouveaux outils fédéraux octroient les crédits et subventions non pas aux institutions, mais directement aux chercheurs.

Ces innovations institutionnelles permettent à la Confédération de s'affirmer comme un nouvel acteur important du système universitaire. Toutefois, son action reste limitée, car elle soutient essentiellement la recherche. Les structures des universités ne sont pas touchées par cette politique fédérale de la science en devenir, à quelques exceptions près. Durant les années 1950–1960, tandis que l'enjeu scientifique s'affirme comme une composante importante de la politique fédérale, qu'elle soit économique, militaire, ou étrangère, la Confédération fait quelques incursions dans le « territoire universitaire » cantonal. Mais s'il est clair que l'octroi de subventions fédérales à l'Ecole polytechnique de l'Université de Lausanne (EPUL) au début des années 1960 participe directement au processus qui mènera aux fondements de la LAU (subvention de base et subvention d'investissement), il faut aussi citer le cas moins connu de l'Institut universitaire des hautes études internationales (IUHEI). En effet, après un premier soutien fédéral limité aux années 1929–1931, cet institut bénéficiera d'une subvention annuelle dès 1952, à titre d'institution extra-universitaire, et selon les dispositions légales prévues par la Constitution fédérale (art. 27, al. 1)⁶.

Les rapports entre Confédération et Cantons dans le domaine universitaire sont caractérisés, avant l'entrée en vigueur de la LAU, par une législation fédérale *a priori* ouverte, puisqu'il existe un article constitutionnel donnant la compétence à la Confédération d'intervenir dans ce domaine (art. 27, en part. al. 1), mais dont la réalité des tensions avec les Cantons rend toute mise en œuvre pour le moins improbable. La seule avancée réelle de la Confédération réside dans la mise sur pied d'un instrument en faveur de l'encouragement de la recherche fondamentale, avec la création du FNS en 1952, tandis que des mesures exceptionnelles sont prises en faveur d'instituts extra-universitaires, comme l'IUHEI.

d'intervention prendront des formes différentes mais ayant une même finalité : intervenir dans la gestion des universités en fonction de ses intérêts propres.

⁵ Dû au bernois Ulrich Dürrenmatt (1849–1908), Conseiller national de 1902 à 1908.

⁶ Sur ce point, voir Joye-Cagnard 2007, pp. 382 et suiv.

Dans le même temps, la période 1940–1960 est marquée par un processus à la fois national et international de regain d'intérêt du politique pour les enjeux scientifiques. C'est la période de construction d'une politique fédérale de la science, dont la LAU sera l'un des piliers essentiels. Sans entrer dans les détails d'un processus désormais bien documenté (Benninghoff, Leresche 2003 ; Gees 2006 ; Joye-Cagnard 2007 ; Lepori 2007), on peut retenir quelques aspects fondamentaux de ce qui participera à ce fédéralisme coopératif que le Conseiller fédéral socialiste Hans Peter Tschudi a tant contribué à mettre en œuvre.

L'implémentation de l'intervention fédérale dans le système de financement des universités ne peut être saisie sans lier cet acte nouveau à la mise en place d'une culture de la planification des investissements fédéraux, caractérisée notamment par l'énonciation, à partir de la fin des années 1960, de grandes lignes gouvernementales au niveau fédéral⁷. Cette réforme fut essentiellement une conséquence de la réorganisation de la politique économique fédérale, laquelle bénéficia en premier lieu de l'importation des thèses d'un économiste comme Francesco Kneschaurek, ou d'un Hugo Allemann, Délégué du Conseil fédéral aux questions conjoncturelles, qui furent les précurseurs de l'introduction d'un management administratif « moderne » au sein de l'administration fédérale⁸. L'ancêtre de l'actuelle CTI, la CERS, fut un « laboratoire fédéral » du recours à des méthodes américaines telles que le *technological forecasting* ou la *prospective* appliquées à la prévision des besoins de l'économie en main-d'œuvre spécialisée ou en innovation scientifique. Le secteur de la recherche et des universités n'échappa guère à ce renforcement de l'intervention fédérale, et sans doute parce que la politique universitaire et de la recherche était en pleine construction. Le FNS fit ainsi l'apprentissage de la nécessité de motiver ses demandes de crédits, parfois avec une certaine résistance (Joye-Cagnard, 2007 : 493 et sq). La prédominance des organes dits stratégiques, tels la CUS, et surtout le Conseil suisse de la science (CSS, créé en 1965), dans la définition des buts de la politique fédérale de la science, institutionnalisa des pratiques nouvelles dans les rapports Confédérations-Cantons en matière de recherche et d'éducation. Corollaire de ce mouvement, le chef de ce qui devait devenir l'Office fédéral de l'éducation et de la science (OFES), Urs Hochstrasser, fut qualifié de « bailli de la science » dans les milieux universitaires, tant il est vrai que la place dominante de la Confédération dans le financement de la recherche et la structuration des entités universitaires augmentait.

De fait, la mise en place de la LAU signifie certes les débuts du soutien fédéral aux universités cantonales. Mais elle signifie aussi que les Cantons universitaires devront désormais élaborer leurs politiques respectives en tenant compte des enjeux nationaux et internationaux, et des solutions proposées par la Confédération. Cette nouvelle donne des rapports entre Cantons et Confédération ne sera pas sans incidence dans l'évolution de la LAU.

⁷ Sur l'introduction des grandes lignes de la politique gouvernementale dans les pratiques fédérales en général, voir Joye-Cagnard (2007 : 544-547). Voir aussi : Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale à l'appui d'une loi modifiant la loi sur les rapports entre les conseils par l'insertion des articles 45bis et 45ter relatifs aux grandes lignes de la politique gouvernementale, du 12 novembre 1969, FF 1969, II, 1329.

⁸ Sur ce point, voir l'analyse de Joye-Cagnard (2007) en relation avec l'émergence de la politique de la science en Suisse, pp. 547 et suiv.

2.2. Les mesures de la LAU en faveur de soutiens ciblés (1960–1990)

La LAU a été introduite en 1968–1969 après que les universités cantonales aient pu bénéficier d'un régime transitoire dès 1966, motivé par l'urgence d'une aide fédérale⁹. Les outils les plus connus de la LAU consistent en deux types de subventions : les subventions dites « de base », destinées à contribuer au financement des dépenses d'exploitation des universités, et les subventions dites « d'investissements », accordées en fonction des projets d'agrandissement des infrastructures universitaires. Dès les premières années du régime LAU, le premier type de subventions représente la plus importante contribution fédérale aux universités cantonales, tandis que les subventions « d'investissement » augmentent selon une échelle proportionnelle, mais réduite. L'octroi des subventions est réglé selon un mode très précis, propre au système universitaire suisse, et dont l'exécution est confiée en coopération à la Confédération et aux Cantons concernés, par le biais de la CUS. Il faut rappeler qu'il n'existe alors pas de Loi fédérale sur les subventions, laquelle ne sera introduite dans le droit fédéral qu'au début des années 1990¹⁰.

Parallèlement aux subventions de base et d'investissements, la Confédération a aménagé d'autres types d'aides, destinées à répondre à des besoins ciblés, souvent limités dans le temps, et ne pouvant entrer dans les catégories des subventions de base et d'investissement. Ces mesures particulières sont essentielles pour comprendre l'émergence des PCI, car cet instrument propre aux années 2000 s'inscrit dans une « tradition » de pilotage de la politique de la science par un mode de financement plus ciblé que par le biais des subventions de base et d'investissement, et surtout où la Confédération joue un rôle renforcé. Nous traitons ici des deux types de mesures mises en place dans le cadre de la LAU depuis 1968 : le soutien aux institutions extra-universitaires et les subventions dites « spéciales » ou « extraordinaires ».

2.2.1. Institutions extra-universitaires

Dès l'origine de la loi, la liste des institutions ayant droit aux subventions de la LAU n'est pas limitée aux seules universités cantonales existantes (art. 2). La Confédération entend ainsi pouvoir élargir les bénéficiaires des aides fédérales non seulement aux universités futures (art. 2, al. 3), mais aussi aux institutions dites spéciales, qui, telle l'IUHEI, délivrent des formations ou des services de niveau universitaire, sans toutefois être rattachées aux institutions cantonales existantes (art. 3). Ces institutions, appelées dans la LAU « institutions ayant droit aux subventions » ou « institutions spéciales », ont pour point commun entre elles d'être extra-universitaires. Elles doivent, pour bénéficier des subventions, remplir l'une des conditions suivantes : assurer une formation scientifique spéciale du degré universitaire ; développer la formation de gradués ; créer et administrer des services de documentation servant à l'ensemble ou à la majeure partie des universités et hautes écoles suisses¹¹.

Cette disposition particulière met en lumière la complexité du système universitaire suisse. Outre les universités cantonales, qui constituent les principaux lieux de la recherche et de

⁹ Cf. Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant le régime provisoire des subventions pour les dépenses des cantons en faveur des universités, du 29 novembre 1965, FF 1965, III, 377 ; Arrêté fédéral instituant un régime provisoire des subventions pour les dépenses des cantons en faveur des universités, du 16 juin 1966, RO 1966, 1399 ; Ordonnance d'exécution de l'arrêté fédéral instituant un régime provisoire des subventions pour les dépenses des cantons en faveur des universités, du 14 octobre 1966, RO 1966, 1403.

¹⁰ Message à l'appui d'un projet de loi sur les aides financières et les indemnités, du 15 décembre 1986, FF 1987, I, 369 ; Loi fédérale sur les aides financières et les indemnités (Loi sur les subventions, LSu), du 5 octobre 1990, FF 1990, III, 543.

¹¹ Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'aide de la Confédération aux universités cantonales du 28 novembre 1967, FF 1967 II 1451.

l'enseignement supérieur helvétique, il ne faut pas oublier les différents instituts créés sur une base publique ou privée, qui délivrent des diplômes de niveau universitaire ou contribuent à la recherche scientifique de l'espace académique, mais qui ne sont pas rattachés à une université cantonale. C'est le cas d'entités similaires à l'IUHEI. On pourrait lui ajouter l'Institut tropical suisse (ITS, 1943), la Station internationale de recherches de la Jungfrauoch (1931), ou, plus tard, l'Institut suisse de recherches expérimentales sur le cancer (ISREC, 1964). Enfin, il existe toute une série d'institutions de petite à moyenne taille, liées par leurs activités au domaine académique en général, mais non rattachées à une université cantonale, et surtout dotées de profils très divers. On compte dans ce groupe des entités comme les Archives sociales de Zurich (SSA, 1906), la Bibliothèque suisse de l'Europe de l'Est (SOB, 1948) ou encore l'Institut suisse pour l'étude de l'art (SIK, 1951).

C'est par ce biais que la Confédération a pu, de 1969 à 1989, soutenir une dizaine d'institutions dites extra-universitaires dans le cadre de la LAU, pour un montant total d'environ 111 millions de francs suisses¹². Ces institutions déployaient tant des activités de recherche, de documentation ou d'infrastructures scientifiques, ou encore de soutien à la formation pédagogique¹³.

Lors de la révision partielle de la LAU au début des années 1990, l'article 3 fut revu dans un sens plus restrictif. Bien qu'il ait déjà été modifié en 1980 avec la limitation de la subvention fédérale à 50% du budget total de l'institution¹⁴, il fallait en effet repenser le soutien fédéral à ces institutions particulières, en accord avec les possibilités offertes depuis 1983 par la nouvelle Loi fédérale sur la recherche (LR), dont l'article 16, al. 3, lettre b, permettait également un soutien fédéral à des institutions idoines (institutions extra-universitaires), mais uniquement pour des activités de recherche¹⁵. Cet article permettait à la Confédération de gérer, créer ou reprendre à sa charge des centres de recherche. Il ne s'agissait alors pas de mettre en place un encouragement de la recherche de type *top down*, mais plutôt de répondre au souci des cantons non universitaires de ne pas être délaissés par la nouvelle situation (Benninghoff, Leresche 2003 : 73). Le nouveau régime de la LAU des années 1990 limite désormais l'aide aux institutions particulières pour autant que celles-ci contribuent à la formation de base et à la formation continue de degré universitaire¹⁶. C'est pourquoi le Conseil fédéral opère un transfert de subvention pour environ la moitié des « institutions

¹² Message concernant les crédits selon la Loi fédérale sur l'aide aux universités pour la période de 1992 à 1995 et les mesures spéciales en faveur de l'encouragement de la relève universitaire du 3 juin 1991, FF 1991, III, p. 1085.

¹³ Il s'agit des institutions suivantes (cf. Idem, tabl. 10, p. 1085) : Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI) ; Institut tropical suisse (ITS) ; Theologische Fakultät Luzern (TFL) ; Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire (CPS) ; Institut suisse pour l'étude de l'art (SIK) ; Schweizerisches Sozialarchiv (SSA) ; Institut romand de recherches et de documentation pédagogiques (IRDP) ; Bibliothèque suisse de l'Europe de l'Est (SOB) ; Institut suisse de recherches expérimentales sur le cancer (ISREC) ; Etape préparatoire pour une institution universitaire des sciences de l'éducation dans le canton d'Argovie ; Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) ; Archives Jean Monnet (AJM) ; Pädagogische Hochschule Saint-Gall (PHS).

¹⁴ Message concernant les crédits pour la quatrième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités du 23 avril 1980, FF 1980, 2, 801 (en part. chapitre 124.5).

¹⁵ Loi fédérale sur la recherche (Loi sur la recherche [LR]) du 7 octobre 1983, FF 1983, III, 1087. Précisons également que cette Loi est issue d'une avancée fondamentale réalisée en 1973, lorsque le souverain accepta l'article 27 sexies, qui représente la base constitutionnelle de la LR. Cf. Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant les nouveaux articles constitutionnels sur l'enseignement et la recherche (art. 27, 27bis et 27 quater), du 19 janvier 1972, FF 1972, I, 368.

¹⁶ Message concernant les crédits selon la loi sur l'aide aux universités pour la période de 1992 à 1995 et les mesures spéciales en faveur de l'encouragement de la relève universitaire du 3 juin 1991, FF 1991, III, pp. 1087-1088.

spéciales », dont le financement fédéral est désormais mieux réparti entre la LAU et la LR, selon les orientations formation / recherche¹⁷.

La LR permet, d'autre part, de redéfinir le statut d'institut extra-universitaire de recherches. Pour avoir droit aux subventions, un tel institut ne devrait pas, en raison du principe de subsidiarité, concurrencer les recherches menées au sein des hautes écoles. Les domaines de recherche doivent non seulement être d'intérêt national ou régional mais également inédits. Le Conseil fédéral obtint également le pouvoir de regrouper ou réorganiser les instituts subventionnés par l'article 16 de la LR. Ainsi, la LR permet de clarifier les sources de subventionnement des institutions extra-universitaires, mais elle conféra surtout au Conseil fédéral et aux organes, comme la CUS, la CDIP et, surtout, le CSS, un plus grand rôle dans la mise en œuvre de la coopération universitaire, et, partant, dans la mise en place d'une politique fédérale de la science. Parallèlement à la multiplication des instruments spécifiques au FNS (Programmes nationaux de recherche) ou à l'administration fédérale (recherche orientée), la Confédération se dote ainsi d'un instrument certes assez vague et réduit sur le plan financier, mais suffisamment souple pour pouvoir soutenir rapidement les nouvelles orientations de la recherche et de la formation, tout en s'inscrivant dans une dynamique complémentaire au tissu traditionnel des universités cantonales.

2.2.2. Subventions spéciales et mesures extraordinaires

Parallèlement aux institutions extra-universitaires, la LAU a connu différents aménagements particuliers destinés à répondre à des problèmes spécifiques. Ces mesures émargeaient aux usuelles subventions de base et d'investissements, et prirent des appellations diverses selon les contextes (subventions spéciales, mesures spéciales, mesures extraordinaires). L'intérêt d'évoquer ici ces mesures réside dans le fait qu'elles préfigurent, d'une certaine manière, les PCI tels qu'ils existeront à partir de 2000. On en retrouve en effet plusieurs caractéristiques, et si ces « mesures spéciales » ne se sont pas toutes distinguées par un succès immédiat, elles permettent de bien remettre en perspective l'émergence des PCI. Nous proposons ici un petit tour d'horizon de ces mesures émargeant à la LAU, à la faveur de ses évolutions et modifications durant les années 1970–1990.

Deux thématiques composent cette section :

- Il s'agit d'abord des mesures spéciales prises afin de limiter la restriction de l'accès aux études universitaires, un problème particulièrement important durant la période de 1970 environ jusqu'au milieu des années 1980 ;
- puis, suite à l'émergence de nouvelles problématiques, plus centrées sur certains aspects de la formation et des besoins en spécialistes, en particulier dans le domaine de l'informatique, l'accent des mesures spéciales se porte sur des questions plus ciblées, et la pratique de subventionnement exceptionnel prend des formes plus diversifiées que durant la précédente période, et ce jusqu'à la fin des années 1990.

¹⁷ Financé via la LR : Institut tropical suisse ; Archives Jean Monnet ; Bibliothèque de l'Europe de l'Est ; Institut romand de recherches et de documentation pédagogiques ; Archives sociales suisses ; Institut suisse d'étude de l'art. Financé via la LAU : Institut universitaire de hautes études internationales ; Centre suisse pour le perfectionnement des professeurs de l'enseignement secondaire ; Faculté de théologie de Lucerne ; Ecole des hautes études pédagogiques de Saint-Gall ; Institut de Hautes Etudes en Administration Publique. Cf. Message concernant l'encouragement de la recherche scientifique durant la période de 1992 à 1995 et un programme d'actions concerté en microélectronique du 9 janvier 1991, FF 1991, I, p. 630.

2.2.2.1. Garantir l'accès aux études universitaires

Les premières mesures particulières prises dans le cadre de la LAU interviennent lors de la première révision de la loi, en 1971¹⁸. Auparavant, la LAU ne prévoyait pas de mesures émergeant aux subventions usuelles, à l'exception d'une majoration maximale d'un cinquième des subventions d'investissement si un investissement revêtait un « intérêt national spécial »¹⁹. L'application de cette disposition n'était toutefois pas précisée dans l'ordonnance d'exécution de la LAU 1968²⁰. Au début des années 1970, la communauté universitaire doit faire face au problème très sensible de l'augmentation des étudiants et de l'amenuisement des places disponibles dans la formation universitaire, en particulier en médecine, mais aussi dans d'autres disciplines²¹. La crainte de voir les universités prendre des mesures de restriction de l'accès aux études, par le biais du *Numerus Clausus* ou d'autres solutions, conduit la CUS et d'autres instances fédérales à encourager la prise de « prescriptions spéciales »²² avec la nouvelle loi de 1971 (entrée en vigueur en janvier 1972).

D'abord, le principe d'un encouragement de la Confédération envers toute mesure permettant de garantir l'accès libre aux études pour chaque candidat suisse ou étranger remplissant les conditions nécessaires est inscrit dans la loi (art. 19bis, al. 2). Une mesure plus concrète est ensuite prise par la création d'un « fonds spécial » (art. 24bis) constitué d'un montant de 100 millions de francs retirés de la part des subventions de base, et destiné à subventionner les cantons universitaires désireux d'agir dans ce sens, mais à condition qu'ils adhèrent à des principes généraux que la CUS est chargée de rédiger. Enfin, le législateur réserve (art. 24ter) une part de 75 millions de francs des subventions d'investissements pour des mesures des cantons universitaires en vue d'augmenter rapidement l'offre de places d'étude. Ces mesures passèrent sans encombre le débat aux Chambres fédérales, mais leur mise en œuvre se révéla plus complexe que l'autorité fédérale ne l'avait prévu.

En effet, comme le remarque la CUS dans son rapport annuel de 1971²³, il s'avère que la part du « fonds spécial » que toucherait un canton qui prendrait des mesures limitant la restriction de l'accès à l'université ne serait qu'un encouragement relativement modique en regard des besoins réels. On craint d'ailleurs que les cantons ne soient pas plus enclins à introduire malgré tout des mesures restrictives. Cette situation conduit la CUS à renoncer, dans un premier temps, à édicter des principes généraux qui pourraient avoir comme effet pervers de faire perdre à la plupart des cantons leur droit à une part du fonds spécial. D'autre part, l'assise constitutionnelle de la LAU, qui repose alors sur l'article 27 de la Constitution fédérale de 1874, n'est pas suffisante pour permettre à la Confédération d'exécuter de telles mesures, dont le caractère contraignant est clairement reconnu comme un obstacle. Il est vrai que la CUS espère renforcer cette base constitutionnelle, avec la votation prévue en 1973 d'un nouvel article constitutionnel sur la formation ; mais pour l'heure, elle tend à considérer ces « prescriptions spéciales » davantage comme une déclaration d'intention des autorités fédérales que comme un véritable plan de lutte nationale contre la restriction de l'accès aux études.

¹⁸ Sur ce processus, cf. Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la révision de la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 19 mai 1971, FF 1971, I, 1561, et Loi fédérale modifiant la loi sur l'aide aux universités, du 17 décembre 1971, RO 1972, 787.

¹⁹ Cf. Art.12, al. 3 de la Loi fédérale sur l'aide aux universités du 28 juin 1968, RO 1968 1633.

²⁰ Ordonnance relative à la Loi fédérale sur l'aide aux universités du 28 juin 1968, RO 1968, 1645.

²¹ Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la révision de la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 19 mai 1971, FF 1971, I, pp. 1578-1580.

²² Idem, p. 1580.

²³ CUS, *Rapport annuel 1971*, pp. 38 et suiv.

Mais s'il est incontestable que de telles mesures, toutes spéciales qu'elles soient, ne sont guère adéquates pour résoudre le problème de manière durable, la CUS s'accorde pour les soutenir malgré tout, car l'objectif prioritaire reste l'évitement des mesures de restriction de l'accès aux études, en particulier dans le domaine de la médecine. Cela dit, cette thématique est centrale dans la discussion sur l'université durant les années 1970 à 1985 environ. La CUS rédigera finalement des « principes généraux » pour l'octroi des différentes subventions spéciales, mais il apparaît rapidement que l'idée d'un fonds spécial n'est pas robuste²⁴. En effet, d'une part, la Confédération ne dispose pas d'une assise constitutionnelle suffisamment stable pour en légitimer le recours, tandis que les Cantons universitaires cherchent, quant à eux, à obtenir des hausses régulières des subventions de base, dont l'usage n'est pas assorti de conditions spécifiques, plutôt que de recourir à des instruments particuliers, tels les articles 24bis et 24ter. La complexité de l'exécution de ces mesures greva leur fonctionnement, et si l'article 24ter fut utilisé, avec quelques modifications, jusqu'en 1977, le sort de l'article 24bis semble moins heureux, dans la mesure où, dès la deuxième période de subventionnement (1975–1977), il n'est plus mentionné²⁵.

Après le rejet en votation populaire du projet d'article constitutionnel sur la formation en 1973²⁶ et de la proposition d'une Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la recherche refondant l'ensemble de l'aide aux universités en 1978²⁷, les dispositions de l'ancienne LAU de 1968, révisée en 1971, restent les seuls outils disponibles. Cela ne les empêche pas d'évoluer quelque peu. Ainsi, lors de la préparation du *Message* pour la LAU de la quatrième période de subventionnement (1981–1983), les organes de la politique de la science cherchent toujours à lutter contre la restriction de l'accès aux études. Une discussion sur l'utilité de l'article 24ter enjoignit la CUS à proposer sa reconduction au Conseil fédéral, mais cette idée fut abandonnée au vu de la complexité de l'octroi des fonds, de la limitation des montants à accorder (on prévoyait alors 50 millions de francs), et de l'opposition du CSS²⁸. On lui préféra la création d'un nouveau type de subventionnement, fondé sur le principe d'une aide supplémentaire destinée à soutenir toute dépense d'exploitation limitant la restriction de l'accès aux études, et appelé *Subventions spéciales*.

Selon l'article 4 du texte final²⁹, ces *Subventions spéciales* autorisent le Département fédéral de l'intérieur (DFI) à accorder une aide spéciale d'un montant total de 60 millions de francs, prélevés sur le crédit d'engagement pour les subventions d'investissement, aux cantons « qui

²⁴ Les « principes généraux » sont reproduits aux pp. 56-58 du rapport annuel 1971 de la CUS.

²⁵ L'art. 24ter est un peu modifié par le Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'octroi de crédits pour la deuxième période de subventionnement selon la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 21 décembre 1973, FF 1974, I, 117, tandis que l'art. 24bis ne semble plus être en vigueur, bien qu'il existe toujours sur le plan légal.

²⁶ Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant les nouveaux articles constitutionnels sur l'enseignement et la recherche (art. 27, 27bis et 27 quater), du 19 janvier 1972, FF 1972, I, 368. Rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale sur le résultat de la votation populaire du 4 mars 1973 concernant : I. L'arrêté fédéral modifiant les articles de la constitution sur l'enseignement II. L'arrêté fédéral complétant la constitution par un article sur l'encouragement de la recherche scientifique, du 26 avril 1973, FF 1973, I, 1155. Ainsi que Benninghoff, Leresche (2003 : 59 et suiv.), et Joye-Cagnard (2007), pp. 563-564.

²⁷ Message concernant l'aide aux hautes écoles et la recherche, du 4 octobre 1976, FF 1976, III, 905 ; Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la recherche (LHR), du 7 octobre 1977, FF 1977 III 199 ; Arrêté du Conseil fédéral constatant le résultat de la votation populaire du 28 mai 1978, du 10 août 1978, FF 1978 II 363. Le peuple rejeta la loi par 1 037 020 non contre 792 458 oui.

²⁸ Cf. CUS, *Rapport annuel 1979*, pp. 18-19, et Message concernant les crédits pour la quatrième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités du 23 avril 1980, FF 1980, II, pp. 814, 815 et 817.

²⁹ Arrêté fédéral concernant la quatrième période de subventionnement, selon la Loi fédérale sur l'aide aux universités, du 19 décembre 1980, RO 1981, 234. Toutes les citations ci-après sont tirées de cette référence.

prennent des mesures extraordinaires d'exploitation aux fins d'augmenter la capacité d'accueil de leurs hautes écoles au cours de la quatrième période de subventionnement [1981–1983] ». Les subventions spéciales ne doivent pas dépasser 50% des dépenses cantonales. Mais, comme le souligne la CUS, les requérants à de telles subventions doivent apporter la preuve que les mesures subventionnées répondent à un problème touchant l'ensemble du territoire suisse ou, au moins, l'une des régions linguistiques, et que ces problèmes n'avaient pas été prévus par la planification³⁰. Ces restrictions complexifièrent à nouveau la procédure, dans la mesure où, en particulier, le taux de 50% de la contribution fédérale s'avéra peu attrayant pour les cantons universitaires qui étaient particulièrement touchés dans le domaine des études de médecine³¹.

C'est pourquoi dès 1982, le législateur introduisit un nouvel article (art. 4a) permettant au Conseil fédéral de fixer lui-même le taux maximal de la contribution fédérale à titre de subvention spéciale, et d'autoriser spécifiquement le recours à cet instrument pour la création de places d'études supplémentaires en médecine³². Toutefois, un problème lié à la procédure d'octroi des fonds spéciaux grevait encore passablement le fonctionnement des subventions spéciales. En effet, comme les montants votés concernaient une part de l'enveloppe destinée aux subventions d'investissement (en l'occurrence, 60 millions de francs sur l'enveloppe globale de 260 millions acceptée pour la période 1981–1983), l'allocation des subventions spéciales dépendait de la disponibilité des fonds liés aux investissements. D'autre part, les dispositions légales à l'origine des subventions spéciales précisent que les mesures à subventionner doivent être des « mesures extraordinaires d'exploitation », et non des investissements, au sens traditionnel de la LAU.

Le fonctionnement de l'instrument est donc paradoxal, dans la mesure où alors que les subventions spéciales doivent être utilisées rapidement et dans un but précis, leur mobilisation dépend de la disponibilité de l'ensemble des subventions d'investissements, ces dernières faisant l'objet d'une assez longue procédure de soumission et d'examen ; ajoutons enfin que ce n'est qu'à partir de la cinquième période de subventionnement (1984–1987) que les besoins des universités et des EPF seront planifiés par la Commission de planification universitaire (CPU) de la CUS³³. D'autre part, il subsiste le risque de faire un amalgame entre la notion de dépenses d'investissements et celle de dépenses d'exploitation. Toutes ces raisons amènent la CUS à faire état d'un certain scepticisme quant à l'efficacité des subventions spéciales³⁴.

Lorsque le Conseil fédéral soumet en février 1983 son *Message* aux Chambres pour la cinquième période de subventionnement LAU (1984–1987), il reconnaît clairement qu'il ne peut dire dans quelle mesure les Cantons vont recourir aux subventions spéciales³⁵. Le *Message* fait état du désaccord entre la CUS et le CSS sur la poursuite des subventions spéciales. La CUS ne souhaite pas émettre de recommandation particulière quant à la prolongation de l'aide pour la cinquième période, tandis que le CSS propose de poursuivre la mesure, tout en assouplissant considérablement les critères de l'octroi de ces subventions.

³⁰ CUS, *Rapport annuel* 1980, 1981, p. 11.

³¹ CUS, *Rapport annuel* 1982, 1983, p. 13.

³² Modification de l'arrêté fédéral du 19 décembre 1980 concernant la quatrième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 8 octobre 1982, RO 1983, 135.

³³ Message concernant les crédits pour la cinquième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 16 février 1983, FF 1983, II, 241.

³⁴ CUS, *Rapport annuel* 1982, 1983, pp. 17-18.

³⁵ Message concernant les crédits pour la cinquième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 16 février 1983, FF 1983, II, p. 265.

D'autre part, on constate une grande réserve des Cantons à recourir à ce type d'aide³⁶. Le Conseil fédéral propose donc de réaménager le régime des subventions spéciales par le biais de deux articles (art. 4 et 5) de la LAU.

L'article 4 maintient le principe d'une aide supplémentaire pour des dépenses extraordinaires d'exploitation, avec la possibilité de réserver « une part non chiffrable mais en tout cas modeste du crédit d'engagement proposé » pour les subventions d'investissement, en reprenant la limite à 50% du taux maximal de l'aide fédérale ; un nouvel article 5 permet d'appliquer les mêmes conditions d'octroi de subventions spéciales dans le domaine spécifique des places d'étude en faculté de médecine, mais en limitant l'application à la quatrième période de subventionnement. Approuvées par les Chambres³⁷, ces modifications n'auront pas un impact important sur l'amélioration de l'efficacité des subventions spéciales. En effet, les premières demandes des Cantons en la matière n'interviennent qu'en mars 1983, et encore la CUS doit-elle faire revoir leur copie aux requérants, dans la mesure où les demandes sont jugées « incomplètes et hétérogènes » et qu'elles ne peuvent « servir à fonder des décisions d'allocation »³⁸.

Malgré la relative absence d'améliorations dans la procédure d'octroi des subventions spéciales, la Confédération prolongea donc l'instrument durant la cinquième période de subventionnement, tout en demandant à la CUS de rappeler aux Cantons l'existence de cette possibilité. Mais les retards pris dans le dépôt de requêtes de la part des Cantons conduisirent le Conseil fédéral à édicter une ordonnance particulière réglant la procédure d'octroi des subventions spéciales et stipulant que la part qui devait être prélevée sur le crédit d'investissement pour la quatrième période pourrait être encore mobilisée durant la cinquième période³⁹. Bien que le Conseil des Etats se prononçât favorablement sur ce projet d'ordonnance au cours de l'année 1984, les Directeurs cantonaux de l'instruction publique déclarèrent en mai 1985 ne pas pouvoir entrer en matière sur le projet d'ordonnance. En effet, le problème de l'offre de places d'étude n'avait alors plus le caractère dramatique qu'on pouvait encore lui prêter au début des années 1980, et les rares requêtes qui avaient été déposées n'avaient pu remplir les conditions nécessaires⁴⁰. Cet échec mit un terme aux subventions spéciales telles qu'elles avaient été conçues depuis 1980, et le Département fédéral de l'intérieur (DFI) se vit contraint de renoncer à cet instrument.

L'opposition des Directeurs cantonaux de l'instruction publique à la poursuite des subventions spéciales n'est sans doute pas la seule raison de leur arrêt. Les difficultés rencontrées par les Cantons dans le dépôt des requêtes, en particulier sur le plan de la justification de leurs demandes selon les critères en vigueur, participaient peut-être également à la crise de confiance que l'on peut constater durant ces années entre les Cantons et la Confédération sur le plan de l'attribution des subventions d'investissement de la LAU. La CUS fait ainsi état dans son rapport annuel de 1984 de divergences assez profondes entre les acteurs quant au mode d'examen des demandes, en particulier par l'OFES, et surtout d'importants retards dans le paiement des subventions d'investissement⁴¹. La Délégation des

³⁶ Message concernant les crédits pour la cinquième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 16 février 1983, FF 1983, II, p. 264. Toutes les citations ci-après sont tirées de cette référence.

³⁷ Arrêté fédéral concernant la cinquième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 23 mars 1984, RO 1984, 750.

³⁸ CUS, *Rapport annuel 1983*, 1984, p. 24.

³⁹ CUS, *Rapport annuel 1983*, 1984, p. 25.

⁴⁰ Message concernant les crédits pour la sixième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 1er avril 1987, FF 1987 II, p. 407.

⁴¹ CUS, *Rapport annuel 1984*, 1985, pp. 21 et suiv.

finances des Chambres fédérales se fendit d'ailleurs d'un rapport d'inspection présenté au Conseil national, dans lequel la Commission de gestion demandait un profond réaménagement des procédures d'examen et d'octroi des subventions d'investissement, ainsi qu'une révision de la LAU et la redéfinition du rôle du CSS et de la CUS dans le processus général⁴². Si l'on ajoute à ceci l'application de réductions des montants octroyés par la LAU dès décembre 1984, suite aux mesures d'économie⁴³, le débat en cours sur la nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les Cantons⁴⁴, et l'introduction de l'Accord intercantonal universitaire de 1981, qui stabilise le système de financement, on constate un climat plus favorable à un changement profond qu'à une poursuite de mesures jugées clairement inefficaces.

2.2.2.2. Se donner les moyens d'agir rapidement

Outre les questions liées aux modes de subventionnement exceptionnels, l'un des principaux problèmes de la décennie 1985–1995 réside dans ce qu'on peut appeler le « ratage » de l'informatique en Suisse. Malgré ses différents outils, la Suisse n'a pu anticiper l'émergence de l'informatique comme discipline à fort potentiel, à la fois sur le plan scientifique et le plan économique. Sans entrer dans les détails d'un processus qui possède sa propre histoire⁴⁵, rappelons rapidement que la Confédération dut prendre durant les années 1980 des mesures urgentes en faveur du développement de l'informatique en Suisse (création de la fondation SWITCH en 1987), ainsi que pour la formation de spécialistes dans ce domaine et dans les sciences de l'ingénieur. En octobre 1985, le Conseil fédéral inscrit d'ailleurs le soutien à ce domaine parmi ses priorités en matière de recherche pour les années 1988–1991⁴⁶; il se réserve par ailleurs le droit de « prendre des mesures spéciales au cas où les crédits alloués ne suffiraient pas pour traiter convenablement ces thèmes principaux ou que des besoins nouveaux et urgents surgiraient inopinément ces prochaines années ».

Cette intention se concrétisa en décembre 1985, par la soumission aux Chambres d'un *Message* demandant la prise de « mesures spéciales » en faveur de la formation et de la recherche en informatique et en sciences de l'ingénieur⁴⁷. Certes, la majeure partie des crédits demandés doit être affectée aux EPF, mais on prévoit tout de même une enveloppe de 57 millions de francs pour les Cantons. Le soutien se veut exceptionnel, limité à la période d'octobre 1986 à septembre 1991, et, surtout, sa base légale est indépendante de la LAU et de la Loi fédérale sur la formation professionnelle. En effet, les taux de subvention prévus dans ces deux lois « ne suffisent pas pour convaincre les cantons de mettre en oeuvre des mesures spéciales en faveur de l'informatique »⁴⁸.

⁴² Rapport de la Commission de gestion au Conseil national, sur l'inspection concernant l'aide aux universités, du 21 janvier 1985, FF 1985, I, 699.

⁴³ Modification de l'arrêté fédéral du 23 mars 1984 concernant la cinquième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 14 décembre 1984, RO 1985, 660.

⁴⁴ Message relatif aux premières mesures pour une nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons, du 28 septembre 1981, FF 1981 III 705. Ces mesures concernent notamment la protection civile, la péréquation financière, l'exécution des peines et des mesures ou encore l'aide aux réfugiés, et sont appliquées durant les années 1986 à 1988. Le second train de mesures comprendra la question de l'aide aux universités.

⁴⁵ Sur l'histoire de l'informatique en Suisse, voir en particulier : Hässig (1987), (1988) ; Bächli (2002) ; Tobler, Sunier (2001).

⁴⁶ Objectifs de la politique de la Confédération en matière de recherche (1988–1991), du 22 octobre 1985, FF 1985, III, 237, en part. pp. 241 et 245. Toutes les citations ci-après sont tirées de cette référence (p. 245).

⁴⁷ Message relatif à des mesures spéciales en faveur de la formation et du perfectionnement ainsi que de la recherche en informatique et en sciences de l'ingénieur, du 2 décembre 1985, FF 1986, I, 309. Pour le texte de l'arrêté, cf. Arrêté fédéral instituant des mesures spéciales en faveur de l'informatique et des sciences de l'ingénieur, du 20 juin 1986, RO 1986, 1714.

⁴⁸ Idem, p. 370.

D'autre part, une augmentation importante des subventions allouées dans le cadre de la LAU s'opposerait aux mesures d'économies prises en 1984. La solution proposée réside simplement dans la votation d'arrêtés fédéraux de portée générale et de durée limitée, mais sujet à référendum. Cette solution est intéressante, car elle crée un précédent dans les pratiques de subventionnement spécial : bien que se trouvant clairement « en marge du droit fédéral ordinaire »⁴⁹, elle permet toutefois de répondre rapidement aux problèmes et de trouver une répartition des tâches entre la Confédération et les Cantons qui soit adaptée à l'enjeu et à son caractère limité, mais urgent.

Autre aspect intéressant : parmi les critères de sélection des demandes de subvention, on remarque que les dépenses des cantons doivent être jugées comme appropriées du point de vue de la collaboration dans le domaine de la formation en Suisse, et que les cantons doivent contribuer eux-mêmes ou avec l'aide de tiers à l'effort de formation en informatique au plan universitaire ou des écoles techniques supérieures. Remarquons que la Commission pour l'informatique de la CUS (CICUS) a largement contribué à la mise sur pied de ces mesures, et qu'elle mettra par la suite au point une procédure spécifique pour l'allocation des subventions, qui sera effectuée par l'OFES et la CICUS⁵⁰.

Parallèlement à l'émergence de ces nouvelles mesures spéciales, la LAU poursuit son évolution. En 1987, dans le cadre des demandes de crédits pour la sixième période de subventionnement (1988–1989), le Conseil fédéral annonce ainsi le lancement d'une révision de la loi⁵¹. Divers organes, en particulier la CUS et le CSS, et différents postulats soutiennent ce qui s'apparente à une révision de la dernière chance, dans la mesure où les précédentes tentatives n'ont guère abouti. Pour mémoire, rappelons qu'après la révision partielle de 1971⁵², le rejet de l'article sur la formation en 1973 empêche le Conseil fédéral d'asseoir la LAU sur une base constitutionnelle claire et de la rafraîchir. Durant la seconde moitié des années 1970, une deuxième tentative échoue suite au rejet par le peuple d'une loi réunissant l'aide aux universités et à la recherche⁵³. La LAU fut toutefois renforcée dans son fonctionnement par l'entrée en vigueur au début 1981 d'un Accord intercantonal sur la participation des cantons universitaires et non-universitaires au financement des universités⁵⁴ ; cet accord n'était bien sûr pas issu de la LAU elle-même, mais d'une initiative des cantons, en vue de l'amélioration du système. Ce qui n'empêcha pas les parlementaires de déposer différents postulats appelant à la révision totale ou partielle de la LAU, tandis que le second train de mesures de répartition des tâches entre la Confédération et les Cantons portait en son sein l'intention claire de réviser la LAU⁵⁵.

⁴⁹ Idem.

⁵⁰ Voir les *Rapports annuels* de la CUS pour 1985 (p. 23), 1986 (pp. 18-22) et 1987 (p. 24).

⁵¹ Message concernant les crédits pour la sixième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités du 1er avril 1987, FF 1987 II 407.

⁵² Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la révision de la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 19 mai 1971, FF 1971, I, 1561, et Loi fédérale modifiant la loi sur l'aide aux universités, du 17 décembre 1971, RO 1972, 787.

⁵³ Message concernant l'aide aux hautes écoles et la recherche, du 4 octobre 1976, FF 1976, III, 905 ; Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la recherche (LHR), du 7 octobre 1977, FF 1977 III 199 ; Arrêté du Conseil fédéral constatant le résultat de la votation populaire du 28 mai 1978, du 10 août 1978, FF 1978 II 363.

⁵⁴ Accord intercantonal du 26 novembre 1979 sur la participation au financement des universités, RO 1982, 464.

⁵⁵ Message relatif au second train de mesures pour une nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons du 25 mai 1988, FF 1988, II, 1293, en part. pp. 1357 et suiv.

Bref, la LAU est un chantier de réflexion permanente, mais dont les avancées se font essentiellement dans les procédures de financement et d'octroi des subventions, et dans la prise de mesures spéciales dans ou hors de la LAU. Et bien que l'arrêté fédéral définissant le montant des crédits pour la sixième période ne fasse pas mention de dépenses spécifiques pour des mesures spéciales ou des crédits supplémentaires extraordinaires⁵⁶, le *Message* qui en est à l'origine précise bien que les subventions d'investissement sont toujours assorties de suppléments extraordinaires (selon art. 12 de la LAU, en part. al. 3)⁵⁷. Certes, l'aide ne peut pas dépasser un cinquième des subventions ordinaires, mais en rappelant ce point, l'autorité fédérale souligne bien que la pratique du subventionnement spécial est toujours d'actualité au sein de la LAU, même si elle ne peut s'appliquer qu'à un nombre très restreint de projets.

Tant que la LAU n'est pas révisée dans son entier, il n'est pas possible de lui intégrer les mesures d'urgence du type de celles prises en faveur des sciences de l'ingénieur et de l'informatique. C'est pourquoi la révision annoncée dans le cadre de la répartition des tâches entre la Confédération et les Cantons est importante. Mais le processus est très long, et si le *Message* y relatif est déposé en 1988, la nouvelle LAU n'entrera en vigueur que trois ans plus tard⁵⁸.

Dans l'intervalle, d'autres mesures spéciales sont prises sur le modèle du précédent créé par l'aide à l'informatique. Il s'agit d'une part de mesures de soutien à la formation continue aux niveaux professionnel et universitaire⁵⁹. L'ensemble du programme totalise des crédits à hauteur de 399 millions de francs, dont 135 millions pour les universités. Limité à la période 1990–1996, le programme doit se poursuivre par la voie de l'encouragement ordinaire ; il aura notamment pour conséquence la création d'un service de formation continue dans chaque université. Remarquons que pour certains postes, le subventionnement fédéral peut aller jusqu'à un taux de 100%⁶⁰. La Commission de la formation continue de la CUS est ici à l'origine du processus d'évaluation des besoins, et elle jouera un rôle central durant toute la période de mise en œuvre des mesures. Enfin, suite à la présentation de ce programme aux Chambres, la Commission de la science et de la recherche du Conseil national déposera une motion, acceptée et transformée en postulat, demandant au Conseil fédéral de donner une base légale aux mesures prises⁶¹. D'autre part, le Conseil fédéral est également autorisé à délivrer des subventions extraordinaires dans le cadre du programme de soutien à la coopération

⁵⁶ Arrêté fédéral concernant la sixième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 9 octobre 1987, RO 1988, 334.

⁵⁷ Message concernant les crédits pour la sixième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités du 1er avril 1987, FF 1987 II, pp. 433-434.

⁵⁸ Message relatif au second train de mesures pour une nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons du 25 mai 1988, FF 1988, II, 1293 (pour le texte concernant la LAU, voir pp. 1324-1339) ; le texte de la loi soumise à l'approbation : FF 1991, I, 1264 ; le texte de la nouvelle LAU approuvée : Loi fédérale du 22 mars 1991 sur l'aide aux universités, RO 1992, 1027.

⁵⁹ Message concernant les mesures spéciales en faveur de la formation continue aux niveaux professionnel et universitaire ainsi que de la promotion des nouvelles techniques de fabrication intégrée par ordinateur (CIM) du 28 juin 1989, FF 1989, II, 1153. Pour le texte final : Arrêté fédéral sur des mesures spéciales en faveur de la formation continue au niveau universitaire, du 23 mars 1990, RO 1990, 1322. Cf. aussi : Ordonnance d'exécution de l'arrêté fédéral du 23 mars 1990 sur des mesures spéciales en faveur de la formation continue au niveau universitaire du 4 juillet 1990, RO 1990, 1325.

⁶⁰ Pour plus de détails sur le programme, voir le Rapport sur les mesures spéciales de promotion des nouvelles techniques de fabrication (Programme d'action CIM) 1990/91 du 6 mai 1992, FF 1992 III 814.

⁶¹ Motion de la Commission de la science et de la recherche du Conseil national, du 25 janvier 1990, « Formation continue. Base légale » relative à 89.048, acceptée par les deux chambres et transformée en postulat le 20 mars 1990/3 octobre 1990. Remarquons que le Conseil fédéral proposait de rejeter la motion.

internationale et à la mobilité universitaire (1991–1995)⁶². Ce programme sera géré à la CUS par la Commission de mobilité.

Tandis que le Parlement vote les crédits de la LAU pour la septième période de subventionnement (1990–1991)⁶³, la révision de cette loi se poursuit. Cette révision est essentielle du point de vue des subventions extraordinaires, car elle entend notamment donner une définition plus précise des subventions aux investissements, ainsi qu'une base légale pour des subventions extraordinaires et limitées dans le temps, destinées à des projets d'intérêts nationaux. Selon le *Message*⁶⁴, la LAU dispose désormais d'un nouveau type de subventionnement, appelé « Subventions extraordinaires »⁶⁵, et essentiellement destiné à répondre rapidement aux nouveaux besoins, par exemple suite à une « révolution technique », comme dans le cas de l'informatique quelques années plus tôt. Grande innovation : les crédits des subventions extraordinaires ne sont plus prélevés sur les crédits d'engagement des subventions d'investissement, ni sur l'enveloppe des subventions de base.

Ce changement permet d'asseoir l'autonomie financière et procédurale des subventions extraordinaires, car jusqu'alors, toute mesure spéciale prise dans le cadre de la LAU dépendait des montants engagés dans les modes de subventionnement usuels. D'une durée limitée, le subventionnement extraordinaire doit répondre à des critères stricts : intérêt national et besoin urgent. Le *Message* souligne que, ainsi, les cantons auront « la garantie que le recours à cet instrument sera exceptionnel ». Cette précaution n'est pas inutile, comme le rappelle le rapport annuel de la CUS de 1987⁶⁶. En effet, les Cantons ont toujours été très réticents sur le recours à un subventionnement qui permet à la Confédération de subventionner jusqu'à 100% de certaines parties des projets, ce qui implique que tôt ou tard l'aide normale ou les moyens cantonaux propres doivent reprendre ces dépenses.

Ajoutons à cela le fait que le choix des projets au bénéfice d'un tel instrument est aussi fonction d'un « moment politique » forcément plus arbitraire et changeant que par le biais d'une planification concertée à long terme. Enfin, il subsiste le risque de voir ce type d'instrument évoluer selon sa propre logique, car il est « hors planification », et échappe quelque peu à la vue d'ensemble propre à la LAU traditionnelle. Un garde-fou à ce risque réside cependant dans le fait qu'il revient à l'Assemblée fédérale de fixer les montants accordés par ces subventions, et par voie d'arrêté fédéral de portée générale, donc non soumis au référendum.

Le *Message* précise encore que les subventions extraordinaires doivent impérativement servir comme des mesures d'impulsion, destinées à être reprises après la fin de la période subventionnée par d'autres types d'aides. Le modèle de cette innovation majeure de la LAU réside, bien qu'il ne soit jamais énoncé clairement dans les textes, dans les mesures spéciales prises en faveur de l'informatique, des sciences de l'ingénieur, puis de la formation continue,

⁶² Cf. Message à l'appui de mesures visant à promouvoir la coopération internationale en matière d'enseignement supérieur et la mobilité, du 17 septembre 1990, FF 1990, III, 1015. Et : Arrêté fédéral instituant des mesures propres à promouvoir la reconnaissance réciproque des prestations d'études et la mobilité en Suisse, du 22 mars 1991, RO 1991 1965.

⁶³ Message concernant les crédits pour la septième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 13 février 1989, FF 1989, I, 1029. Et : Arrêté fédéral concernant la septième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 6 octobre 1989, RO 1990, 234.

⁶⁴ Message relatif au second train de mesures pour une nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons du 25 mai 1988, FF 1988, II, pp. 1324-1339.

⁶⁵ Idem, p. 1327. Toutes les citations ci-après sont tirées de cette référence.

⁶⁶ CUS, *Rapport annuel 1988, 1989*, p. 6. Toutes les citations ci-après sont tirées de cette référence.

entre 1986 et 1991. Mais malgré le caractère exceptionnel et urgent que le législateur cherche à prêter aux subventions extraordinaires, il est clair qu'elles s'inscrivent dans la droite ligne des mesures spéciales prises dans le cadre et hors de la LAU depuis les années 1970, car, comme le rapporte la CUS à propos de la poursuite du programme d'aide à l'informatique entamé en 1986, « il est difficile de fermer le robinet des subventions spéciales »⁶⁷.

Le nouveau régime de subventions extraordinaires est immédiatement mis à contribution, par le biais de la demande de crédits dans le cadre de la LAU pour la huitième période de subventionnement (1992–1995)⁶⁸. L'accent est mis sur le soutien massif à l'encouragement de la relève universitaire dans toutes les hautes écoles, ainsi que sur l'amélioration des taux d'encadrement. Le Conseil fédéral propose de mettre en œuvre, par le biais des subventions extraordinaires, un programme de soutien sur huit ans dont la plus grosse part du crédit demandé (104 millions sur les 130 millions de francs au total) doit être affectée aux universités cantonales. Le programme dure de 1992 à 1999⁶⁹; il subira dès 1995 une réduction des montants accordés⁷⁰ et sera finalement prolongé jusqu'en 2004⁷¹.

Cette nouvelle situation des subventions extraordinaires, désormais clarifiée au plan légal grâce à la révision de la LAU en 1991, ne change guère jusqu'à la fin de la décennie. La neuvième période de subventionnement (1996–1999)⁷² poursuit sur la lancée de son prédécesseur, sans toutefois proposer de nouveaux programmes au bénéfice des subventions extraordinaires. Le programme de soutien à la relève universitaire est reconduit, celui portant sur la formation continue est réduit dans ses crédits, et le programme « mobilité » est conduit à son terme. Dès 1997, il apparaît que les subventions extraordinaires n'existeront plus en tant que telles après 1999⁷³. Mais l'important succès du programme « relève » (Felli et al., 2006), de même que l'attachement des universités à ne pas perdre les postes qui ont pu être créés par ce biais, incitent les autorités et en particulier la Commission de planification universitaire de la CUS à réfléchir aux moyens de poursuivre ce programme et, partant, ce type d'aide.

⁶⁷ Idem, p. 7.

⁶⁸ Message concernant les crédits selon la loi sur l'aide aux universités pour la période de 1992 à 1995 et les mesures spéciales en faveur de l'encouragement de la relève universitaire, du 3 juin 1991, FF 1991, III, 1025. Toutes les citations ci-après sont tirées de cette référence.

⁶⁹ Arrêté fédéral instituant des mesures spéciales visant à encourager la relève universitaire durant les années 1992 à 1995, du 30 janvier 1992, RO 1992, 1182.

⁷⁰ Cf. RO 1995, 2610.

⁷¹ Sur l'évaluation de la dernière période de subventionnement de ce programme (2000-2004), cf. Felli et al. (2006).

⁷² Message relatif à la promotion de la science durant la période allant de 1996 à 1999 (crédits alloués en vertu de la loi sur l'aide aux universités et de la loi sur la recherche), du 28 novembre 1994, FF 1995, I, 821.

⁷³ CUS, *Rapport annuel 1997*, 1998, p. 22.

Principales « mesures spéciales » dans et hors LAU prises par la Confédération 1971–1999

Période	Nature de l'aide	Références RO
1968–1991	Dans LAU : Art. 12, al. 3 : possibilité de majoration maximale d'un cinquième des subventions d'investissement si un investissement revêt un « intérêt national spécial »	RO 1968, 1633, art. 12, al. 3.
1972–1977	Dans LAU : Prescriptions spéciales Prévenir le <i>Numerus clausus</i>	RO 1972, 787 : art. 19bis, al. 2 ; art. 24bis ; art. 24ter.
1980–1991	Dans LAU : « Subventions spéciales » Prévenir le <i>Numerus clausus</i> , en part. en médecine	RO 1981, 234 : art. 4 ; RO 1983, 135 : art.4a ; RO 1984, 750 : art. 4, art. 5.
1986–1991	Hors LAU : Mesures spéciales. Informatique et sciences de l'ingénieur.	RO 1986, 1714.
1990–1996	Hors LAU : Mesures spéciales. Formation continue à l'université et en milieu professionnel	RO 1990, 1322.
1991–1995	Hors LAU : Mesures spéciales. Soutien à la mobilité des étudiants	RO 1991, 1965.
1992–1999	Dans LAU : Subventions extraordinaires Soutien à la relève universitaire	RO 1992, 1027, et 1182 ; RO 1995, 2610.

2.3. Nouveaux objectifs, nouvelles pratiques (dès 1990)

La décennie 1990–2000 constitue une période clé de l'évolution de la politique fédérale dans le domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation. En dix ans, la Confédération crée une série de nouveaux organes fondamentaux dont le poste de Secrétaire d'Etat à la science et à la recherche (1992) est l'un des plus importants. Elle s'engage de manière décisive dans le secteur de l'éducation, par le biais de la reprise des HES (1995 et 1997), dans la formation professionnelle et l'innovation (OFFT, 1998 ; CTI 1995). Le FNS lance ses Programmes prioritaires de recherche (PPR, 1991) puis ses Pôles de recherche nationaux (PRN, 1999), se dote d'outils de détection comme le Groupement informel de problèmes stratégiques (GRIPS, 1994), et voit enfin son budget annuel sérieusement augmenter (350 millions de FRS. par année en moyenne pour 1990 à 2000, alors qu'il est de 233 millions de FRS. en 1989). Enfin, la révision de la LR et de la LAU en 1999–2000 s'accompagne d'une importante restructuration du paysage institutionnel fédéral, en particulier au niveau du CSS, devenu Conseil suisse de la science et de la technologie (CSST) en 2000, et de la CUS⁷⁴. Cette section centrée sur la période récente vise à situer plus largement l'instrument PCI dans le contexte du système FRI helvétique et de ses réformes institutionnelles à partir des années 1990.

2.3.1. Réformer l'administration fédérale

L'émergence de ces nouveaux outils institutionnels et légaux favorisant les contours d'une « gouvernance » fédérale de la science s'inscrit dans le contexte plus large de réforme de l'Etat fédéral, inspirée de l'implémentation dans les gouvernements occidentaux du *New Public Management* (NPM, ou : Nouvelle Gestion Publique, NGP)⁷⁵. Sans entrer dans les détails de ce processus très complexe et qui, du fait du modèle des quatre cercles retenu pour le cas suisse, n'a pas été mis en œuvre dans le domaine FRI avec autant de systématique que dans les secteurs plus « traditionnels » de l'administration⁷⁶, il faut remarquer que la NGP

⁷⁴ Sur ces changements, cf. en particulier Benninghoff, Leresche (2003 : 77-125), et Lepori (2007).

⁷⁵ Sur le NPM/NGP en Suisse, cf. notamment : Hablützel et al. (1995), Giaque (2003), et Lienhard et al. (2005).

⁷⁶ Pour un état de l'introduction de la NGP dans l'administration fédérale, et notamment les effets de la gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB), cf. par ex. Giaque (2003 : 190 et suiv.). Le modèle

introduit un changement culturel profond dans la gestion publique, tant au niveau pratique que théorique. En effet, souvent caractérisée par la reprise du vocabulaire de l'économie de marché appliqué à la chose publique (concurrence des services administratifs, efficience, productivité, primauté du résultat sur les besoins, prestations à un usager-client, etc.), la NGP modifie les rôles, compétences et moyens d'intervention attribués aux dirigeants politiques ainsi qu'aux gestionnaires publics. Surtout, elle induit une quête de l'efficacité, notamment par la mise en place de l'équation « définition des objectifs-évaluation des résultats ».

L'une des manifestations les plus frappantes de ce changement de culture réside, dès 1997, dans la Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA)⁷⁷, selon laquelle ce n'est plus le Parlement qui est compétent pour l'organisation de l'administration fédérale, mais le Conseil fédéral directement (cf. not. art. 8 et 43). Cette disposition s'accompagne d'une série de mesures visant à intégrer la NGP à différents services et offices de l'Administration fédérale, tandis que des notions connexes, telles le contrat de prestation, sont généralisées dans les pratiques.

Bien que les principes de la NGP aient été implémentés avec une certaine vigueur dans les différents cercles de l'administration fédérale, le domaine FRI n'a pas été touché avec la même intensité, sans doute en raison du fait que l'enseignement et la recherche ne sont pas des secteurs directement générateurs de profits tels que peuvent l'être les télécoms, les transports ou l'énergie, mais qu'ils constituent néanmoins des prérequis à la croissance économique d'un pays, impliquant dès lors des réformes spécifiques (Benninghoff, Ramuz, 2002 ; Benninghoff, 2006a et 2006b). Ainsi, la Confédération a mis en place au début des années 1990 une planification plus intégrée et se donne les moyens d'un pilotage plus stratégique et politique, avec la création du *Groupement de la science et de la recherche* (GSR) en 1990 et d'un nouveau poste de Secrétaire d'Etat à la science et à la recherche en 1992. De plus, le *Message* de 1994 pour les années 1996–1999 constitue également une innovation importante, car c'est la première fois que les deux domaines d'aide à la recherche et aux universités sont traités en tant qu'un seul objet, renforçant par là-même la planification intégrée de ces deux domaines⁷⁸ (Benninghoff, Leresche, 2003, pp. 79-81).

De même, en 1998, le Conseil fédéral présente dans son *Message* une série de mesures qui mettent en œuvre des principes de la nouvelle gestion publique⁷⁹, et révisé la LAU en profondeur, en particulier dans le domaine du mode d'octroi des subventions de base et d'investissement aux universités. En effet, ces subventions ne sont plus seulement calculées en fonction des besoins des établissements, ou de leurs dépenses « historiques », mais aussi selon leurs prestations (Benninghoff et al., 2005). Ce changement est directement issu de

des quatre cercles classe les organes chargés de tâches de la Confédération en fonction de leur degré d'autonomie. Grosso modo, le premier cercle regroupe l'administration centrale ; le deuxième, les offices fédéraux ; le troisième cercle, les entreprises et établissements détenus à 100% par la Confédération, mais disposant de leur propre personnalité juridique ; le quatrième cercle, les sociétés d'économie mixte dont la Confédération détient une partie du capital. Le FNS et les universités cantonales n'entrent pas dans ces quatre cercles, bien qu'ils soient hautement concernés par l'introduction de la NGP dans les pratiques de gestion, ainsi que Benninghoff (2006b) l'expose.

⁷⁷ Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration, entrée en vigueur au 1.10.1997, RO 1997 2022.

⁷⁸ Message relatif à la promotion de la science durant la période allant de 1996 à 1999 (crédits alloués en vertu de la loi sur l'aide aux universités et de la loi sur la recherche) du 28 novembre 1994, FF 1995, I, 821. Cette réunion n'est pas explicitement légitimée par l'introduction de la NGP, mais la réunion de la recherche et de la formation sous une même « unité de matière » traduit la volonté d'exposer la politique fédérale de la science dans une perspective plus cohérente qu'auparavant.

⁷⁹ Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2000 à 2003 du 25 novembre 1998, FF 1999, I, 271.

l'introduction du NPM dans les pratiques fédérales, et il favorise désormais une autre donnée essentielle : la concurrence doit aller de pair avec la coopération interinstitutionnelle. Enfin, ce dernier aspect jouit d'un nouveau type de subvention fédérale intitulée « Contributions liées à des projets », qui oriente l'« octroi de subventions subordonnées à des projets destinés à encourager l'innovation et la coopération entre les universités, et à servir d'instrument de pilotage aux mains de la Conférence universitaire »⁸⁰.

2.3.2. Le « programme Kleiber »

Ces différentes mesures ont pour principale conséquence de créer les possibilités d'un « nouvel équilibre entre interventionnisme étatique et autonomie des institutions scientifiques dans le domaine FRI » (Benninghoff et al., 2005, p. 17), et dont Charles Kleiber, successeur de Heinrich Ursprung dès 1997 au poste de Secrétaire d'Etat à la science et à la recherche, sera le principal maître d'œuvre. Il faut souligner combien ce discours a certes trouvé en Charles Kleiber un porte-parole emblématique, mais ce dernier n'en a pas le monopole. Sans doute plus visible que les autres par la fonction qu'il occupe dans le paysage universitaire fédéral, le poste de Secrétaire d'Etat place en effet son titulaire sous les feux de la rampe, mais les idées qu'il véhicule sont aussi le fait d'autres acteurs, comme des parlementaires, des responsables de directions cantonales de l'instruction publique ou d'autres. On remarquera donc que ce discours est l'expression d'une volonté commune de réforme du paysage universitaire suisse. Il ne faut en outre pas oublier qu'au moment même où Charles Kleiber donne forme à ses intentions, le prochain *Message* de demande des crédits fédéraux pour le domaine FRI est en pleine phase de rédaction. En effet, fait rare pour un haut commis de la Confédération, C. Kleiber publie en 1999 une volumineuse brochure où il présente ses idées personnelles sur le devenir des universités en Suisse (Kleiber, 1999). On remarque que le Secrétaire d'Etat intègre parfaitement les principaux outils de la NGP à sa représentation de l'Université de demain (Kleiber, 1999 : 96 et suiv.), en particulier en ce qui concerne la gouvernance de cette dernière : contrats de prestations pour délimiter les moyens, évaluation systématique, réorganisation des entités structurelles, diversification des financements (partenariats public-privé), etc⁸¹. Le support théorique de ces mesures a été exposé par l'auteur dans sa thèse de doctorat (Kleiber, 1992), et il n'est pas exagéré de considérer que l'idée de l'incitation économique à la performance et à la qualité fait partie intégrante du « credo » du nouveau Secrétaire d'Etat.

Cette période marque aussi une volonté de réformer en profondeur les instruments de pilotage des Hautes écoles, à travers notamment l'accent mis sur la forme du réseau universitaire comme une solution qui s'impose dans le cas helvétique pour adapter les structures et pratiques aux impératifs d'une « société de la connaissance ». L'idée du réseau de coopération interuniversitaire, qui tranche passablement avec « l'ancienne logique universitaire fondée sur la préservation de l'autonomie » (Kleiber, 1999 : 104) peut être considérée comme la déclinaison contemporaine d'une conception historique « idéale » de la politique de la science en Suisse, celle reposant sur le modèle de la *Hochschule Schweiz*. Si Heinrich Ursprung avait déjà fait de ce modèle la ligne de conduite de son activité (Benninghoff, Leresche, 2003, pp. 81-82), on se rappelle que la formule était également à l'ordre du jour durant les années 1960, lorsque le FNS voulait lancer des *Forschungsstellen*, que l'on retrouvera plus tard sous une autre forme à travers les PRN⁸².

⁸⁰ Idem, p. 295.

⁸¹ Idem, pp. 121 et suiv.

⁸² Le Conseiller fédéral Hans-Peter Tschudi et Alexander von Muralt, principal architecte du FNS, parlaient alors de la Suisse comme un seul et grand laboratoire ou université. Cf. Joye-Cagnard (2007 : 522).

L'innovation de C. Kleiber par rapport à ses prédécesseurs réside dans l'idée d'un réseau en perpétuelle reconstruction, c'est-à-dire dans la permanence de la réforme à opérer : « Le réseau ainsi défini n'est pas une œuvre finie ; il est toujours en élaboration et doit s'adapter en permanence aux changements internes et externes » (Kleiber, 1999 : 104). Kleiber distingue ainsi différentes natures de réseaux (transinstitutionnels, transfrontaliers, transnationaux), afin de montrer combien la transformation des universités, du paysage universitaire suisse, peut et doit se réaliser sur plusieurs échelles en même temps.

Et parmi les propositions de reconfigurations institutionnelles, lesquelles sont guidées par le souci de cohérence, le principe de la taille critique, et celui de l'intégration locale de l'Université par rapport à sa région, on retrouve quelques-uns des grands chantiers de réforme universitaire de ces dix dernières années : regroupement des facultés de médecine vétérinaire des universités de Berne et de Zurich ; concentration des filières d'architecture (cycle 1 et 2) à l'EPFL, EPFZ et USI ; création d'un pôle de compétences en sciences de la vie entre l'UNIGE, l'UNIL et l'EPFL ; renforcement de la coopération entre Berne, Neuchâtel et Fribourg (BENEFRI) ; transfert de différentes facultés et formations entre l'EPFL, l'UNIL, et l'UNIGE d'un côté, et l'EPFZ, l'UNIBAS de l'autre (Kleiber, 1999 : 105-106).

Les autres propositions mettent l'accent sur les nouvelles technologies (campus virtuel, enseignement à distance), la mobilité des étudiants, le développement de la coopération transfrontalière des régions limitrophes (Bâle, Genève, Lugano, Arc jurassien), et la coopération transnationale. On remarquera que certaines de ces propositions recoupent de fait les Thèmes interdisciplinaires d'intérêt national (TIIN) qui avaient été retenus en 1994 par la CUS dans le cadre de la planification universitaire comme des chantiers incontournables de la politique de la science helvétique⁸³. Cette parenté traduit d'ailleurs la réalité profondément commune dans laquelle le discours s'inscrit.

Ce programme, dont nous n'avons esquissé ici que quelques-unes des lignes principales, repose sur un nouveau paradigme, fondé en large partie sur la NGP, mais également alimenté par une nouvelle posture des universités elles-mêmes. Mais, dans cette vision, si la coopération interinstitutionnelle doit être au cœur de la réforme permanente du réseau universitaire suisse, il faut également pouvoir garantir et réguler le dynamisme de chacune des institutions par la concurrence, garantie d'innovation. Le couple « coopération-concurrence » se veut complémentaire dans l'esprit de Kleiber, et non exclusif. La concurrence entre institutions doit ainsi se pratiquer par rapport aux possibilités d'incitation existantes au niveau fédéral comme privé.

En effet, la concurrence et l'incitation (le subventionnement) sont conçus comme des outils de régulation des pratiques de financement de l'activité scientifique en général. Elles doivent donc « permettre d'orienter les comportements vers des objectifs communs correspondant à des valeurs partagées ; il ne s'agit pas d'une régulation économique de type marchand fondée sur le profit, mais d'une incitation qui encourage les actions fondées sur un juste équilibre entre les intérêts individuels et les intérêts de l'Université » (Kleiber, 1999 : 126). Dans un tel contexte, l'introduction du mandat de prestation dans la définition des montants financiers à accorder à telle ou telle entité universitaire se comprend d'autant mieux que cette contractualisation permet l'introduction de « clauses motivantes », ou encore de faire jouer la concurrence entre les requérants, et pas seulement sur le plan scientifique. Il s'agit bel et bien

⁸³ Message relatif à la promotion de la science durant la période allant de 1996 à 1999 (crédits alloués en vertu de la loi sur l'aide aux universités et de la loi sur la recherche), du 28 novembre 1994, FF 1995, I, 821, en part. pp. 862-864.

d'un instrument de pilotage fort, destiné à restructurer en profondeur les pratiques et institutions scientifiques universitaires (cf. Benninghoff, 2006b).

Ainsi que nous l'avons signalé, les propositions de Charles Kleiber ne sont pas isolées. D'autres acteurs s'expriment dans le même sens, en particulier au niveau politique, comme le montre le Conseiller national socialiste Hans Zbinden en 1996, lequel dépose un postulat (13 signataires) demandant l'unification et la coordination des mesures de financement fédéral aux universités et hautes écoles spécialisées. Le postulat, accepté par le Conseil fédéral, demande notamment que le financement soit assuré par « un plan financier concerté des cantons et de la Confédération qui définisse une stratégie à long terme »⁸⁴. D'autres demandes parlementaires seront également déposées à la suite du *Message* pour la période 2000 à 2003, et émanant pour la plupart de la Commission de la science, de l'éducation et de la culture (CSEC) de l'une ou l'autre des chambres fédérales⁸⁵.

2.3.3. *Le Message 2000–2003 et la redéfinition de la CUS*

C'est donc dans ce contexte de redéfinition des objectifs et des moyens de la politique scientifique suisse que les *Projets de coopération et d'innovation* (PCI) voient le jour. Outils parmi d'autres, et relativement réduit sur le plan financier, au contraire des PRN lancés par le FNS en même temps, les PCI traduisent le rôle du SER dans la mise en œuvre et réforme du système universitaire suisse⁸⁶. L'ensemble de ces propositions de réforme se retrouve dans le *Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2000 à 2003*⁸⁷. Ce *Message* présente plusieurs innovations, à commencer par le fait qu'il regroupe les demandes de crédit pour ces trois domaines ; la formation professionnelle est désormais également concernée. Outre une révision partielle de la Loi sur la recherche et de celle sur les hautes écoles, ce texte présente les principaux chantiers ouverts dans le projet de recomposition du paysage universitaire suisse.

Sur le plan universitaire, la principale avancée réside dans la reconfiguration de la CUS selon un modèle très coopératif, où la Confédération et les Cantons délèguent une partie de leurs propres compétences à un organe disposant à la fois d'une assise institutionnelle plus forte qu'auparavant, et d'un pouvoir décisionnel et exécutoire renforcé. Comme l'affirmait Ruth Dreifuss, Conseillère fédérale en charge du Département fédéral de l'intérieur, lors des discussions du *Message* au Conseil national durant la session d'automne 1999 :

« Nous voulons créer un organe où un certain nombre de compétences qui sont ordinairement exercées par le Conseil fédéral, par les Conseils d'Etat, sous la surveillance de ceux qui leur donnent leur légitimité, leur Parlement et leur souverain, compétences qui appartiennent à ces exécutifs, soient mises en commun. Nous voulons également que des moyens soient mis en commun, pour que la coordination ne soit pas une simple réflexion sur ce qu'on aimerait faire dans le domaine universitaire, mais qu'un certain nombre de leviers puissent être mis en place pour créer cette coordination. Il s'agit donc bien d'une délégation de compétences aujourd'hui

⁸⁴ 96.3097 – Postulat « Financement des universités (universités et hautes écoles spécialisées) », déposé le 20.03.1996 par Hans Zbinden. Cf. http://www.parlament.ch/F/Suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch_id=19963097 (version du 22.04.2008).

⁸⁵ Par exemple les motions 99.3153 et 99.3393 déposées respectivement au Conseil des Etats et au Conseil national en mars et août 1999, visant à ancrer les principes de financement fédéral de l'éducation dans la Constitution fédérale (cf. articles constitutionnels). cf. http://www.parlament.ch/f/Suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch_id=19993153 et http://www.parlament.ch/f/Suche/Pages/geschaefte.aspx?gesch_id=19993393 (version du 22.04.2008).

⁸⁶ A noter également que l'organe d'assurance de la qualité (OAQ) a été créé au même moment.

⁸⁷ *Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2000 à 2003* du 25 novembre 1998, FF 1999, I, 271.

clairement aux mains des exécutifs, aux mains d'un certain nombre d'organes auxquels ces exécutifs ont déjà pu déléguer des fonctions et qui sont appelés à les gérer en commun »⁸⁸.

Cette délégation de compétences à un organe détenant un pouvoir exécutif n'est pas nouvelle dans le domaine de l'organisation universitaire. La nouvelle loi de l'Université de Bâle (1995) confère en effet au Conseil académique (*Universitätsrat*) le statut d'autorité suprême de l'Université. Il fonctionne comme une sorte de Conseil d'administration de l'Université, tout en disposant de compétences jusqu'alors du ressort du Département cantonal de l'instruction, voire du Conseil d'Etat dans son entier. Ce type organisationnel se rapproche passablement du « modèle entrepreneurial » d'organisation prôné par le Secrétaire d'Etat, dont la mission consiste plus à négocier qu'à commander, à évaluer qu'à contrôler, et surtout à équilibrer les pouvoirs et contre-pouvoirs au sein d'une université intégrée capable de donner suffisamment d'espace de liberté nécessaire à la créativité des unités décentralisées⁸⁹.

La réforme universitaire s'appuie en particulier sur la création d'un nouvel organe, ou plutôt la redéfinition de la composition et des tâches d'un organe pré-existant : la CUS. Cette dernière doit dorénavant être un organe stratégique commun de la Confédération et des Cantons, doté de compétences sectorielles pour prendre des décisions ayant un caractère obligatoire. La dimension à la fois incitative et contraignante des nouvelles compétences de la CUS est à souligner. L'instrument « Projets de coopération et d'innovation » (PCI) en est l'un des principaux outils de mise en œuvre.

La réorganisation de la CUS à l'occasion du *Message 2000–2003* élargit ses membres, car les cantons non-universitaires ont désormais voix au chapitre ; cela dit, les universités ne sont plus membres à part entière de la CUS, dans la mesure où le but de la réforme consiste précisément à séparer le politique de l'académique. L'objectif central de la redéfinition de la CUS réside dans le renforcement du pilotage des universités au niveau national. L'acquisition de compétences renforcées devait être en effet une condition *sine qua non* de la mise en œuvre de grandes réformes, dont celle de Bologne était la première. Il avait été imaginé dans un premier temps que le financement des projets de portée nationale devait être confié à une fondation commune Cantons-Confédération, financée à parts égales. Cette solution ne fut finalement pas réalisée, en raison semble-t-il de l'impossibilité constitutionnelle du Canton de Vaud à financer une telle structure. La CUS fut en outre investie de la compétence de gestion des projets de portée nationale, à savoir les futurs PCI.

Mais dès lors que la future CUS doit être l'organe commun de pilotage des universités, il faut aussi trouver une forme d'organisation et une réglementation qui participe autant du droit fédéral que du droit cantonal. Le montage juridique est relativement nouveau pour l'époque, mais s'il s'inspire d'une solution déjà réalisée dans le cadre de la réglementation des maturités avec la CDIP, sa mise en œuvre prend passablement de temps, de sorte que la CUS « nouvelle formule » ne peut entrer en fonction qu'en 2001. A partir de la seconde moitié de 2000, la CUS tire sa légitimité de différents textes fondamentaux : il s'agit d'abord de la nouvelle LAU révisée de 1999, qui est l'expression de la volonté du parlement fédéral⁹⁰. Parallèlement, les cantons disposent également en décembre 1999 d'un Concordat intercantonal de coordination universitaire⁹¹. La réunion des entités cantonales et fédérales au sein d'un

⁸⁸ BO 1999 N, p. 1744.

⁸⁹ Par exemple : Kleiber 1999, p. 96 et suiv.

⁹⁰ Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités, LAU), du 8 octobre 1999, RO 2000 948.

⁹¹ <http://www.cus.ch/wFranzoesisch/portrait/rechtliches/konkordat.php> (version du 8.03.2008).

Convention de coopération⁹² signée en décembre 2000⁹³ crée la nouvelle CUS, qui se trouve ainsi renforcée dans son rôle d'organe commun des Cantons et de la Confédération.

Parmi les buts de la coordination Cantons-Confédération, on retrouve, selon l'art. 1 de la LAU, la création de réseaux et de centres de compétences au plan universitaire, l'encouragement de la compétition entre hautes écoles, la valorisation des connaissances acquises par la recherche, l'entérinement du principe d'unité de l'enseignement et de la recherche, et surtout, l'encouragement de la collaboration et de la répartition des tâches dans le domaine des hautes écoles universitaires (art. 6, LAU). Ce dernier point est fondamental, car c'est la reprise, dans un programme clair et cohérent d'une politique de la science réformée et assumée, de la possibilité de soutenir des grands travaux visant à améliorer l'infrastructure universitaire, ses contenus disciplinaires, la recherche qu'elle peut conduire, bref, influencer sur les universités dans un élan Cantons-Confédération plus ou moins harmonisé, et non plus, comme c'était jusqu'alors plutôt le cas, sous la forme de prudentes impulsions fédérales non contraignantes.

En tant qu'organe commun des Cantons et de la Confédération, les compétences et tâches de la CUS sont nombreuses. Mentionnons principalement qu'elle est habilitée à régir, par voie de directives, sur la durée des études et la reconnaissance des acquis et des qualifications ; à octroyer des contributions financières liées à des projets ; à reconnaître ou non les institutions ou filières d'études (et donc celles qui peuvent prétendre à une aide fédérale), ou encore à édicter des directives sur l'évaluation de l'enseignement et de la recherche (art. 6, LAU).

Les PCI désignent dès lors les projets soutenus par la CUS dans le cadre de ses nouvelles attributions d'organe faîtière Cantons-Confédération, c'est-à-dire depuis fin 2000 grosso modo. Ce nouvel instrument de financement permet de regrouper toute une série de tâches ou compétences jusque-là adoptées les unes après les autres, sans chercher avant la révision de la LAU de 1991 à les placer dans un ensemble cohérent. C'est dans cette perspective que l'on peut considérer les PCI comme les héritiers améliorés des « mesures spéciales » et « subventions extraordinaires » exposées précédemment. La CUS est chargée de l'exécution des PCI, raison probable pour laquelle ceux-ci ne font pas l'objet d'une ordonnance spécifique dans la LAU 1999⁹⁴.

Les PCI permettent de traduire sur le terrain cette coopération-coordination interuniversitaire et intercantonale appelée de ses vœux par le Conseil fédéral. Ainsi, le soutien à la mobilité des étudiants, à la coordination et à la coopération entre les institutions universitaires, à la promotion de nouvelles filières d'enseignement et de nouveaux champs de recherche, voire encore à la réorganisation des structures même d'organisation de telle ou telle entité universitaire constituent autant de réponses fédérales au traitement d'un domaine devenu, avec l'acceptation des articles constitutionnels sur l'éducation en 2006, une compétence en partage entre la Confédération et les Cantons.

⁹² Convention entre la Confédération et les cantons universitaires sur la coopération dans le domaine des hautes écoles universitaires du 14 décembre 2000, RS 414.205. Le texte est également disponible à l'adresse suivante : <http://www.cus.ch/wFranzoesisch/portrait/rechtliches/zusammenarbeitsvereinbarung.php> (version du 8.03.2008).

⁹³ Le règlement de la nouvelle CUS date du 22.02.2001.

⁹⁴ Remarquons toutefois que les articles 45 et 46 de l'Ordonnance relative à la Loi fédérale d'aide aux universités (OAU), du 13 mars 2000, RO 2000, 958, énoncent des dispositions relatives à l'allocation des ressources financières aux Contributions par projet, notamment les conditions de paiement, la gestion des crédits, la révision, le *controlling*, et l'évaluation. D'autre part, on peut se demander si une ordonnance spécifique aux PCI serait parvenue à intégrer la diversité des objectifs de l'instrument pour formaliser les critères de sélection des projets.

Cela dit, cette dernière analyse peut apparaître un peu naïve : certes, la CUS se veut le lieu de coopération Cantons-Confédération, mais elle l'a été essentiellement par la volonté de la Confédération, et en particulier du SER, de disposer d'un organe en partage avec les Cantons. Dans ce sens, il faut être également attentif au rôle du SER dans la conduite des PCI, et pas uniquement à son activité en tant qu'organe de révision des rapports financiers et scientifiques délivrés par les responsables des projets soutenus. Le rôle de la Confédération est du reste prévu à l'art. 20 de la LAU, qui mentionne qu'elle soutient et « peut également susciter » des projets de coopération et d'innovation « d'intérêt national ».

2.4. Caractéristiques de l'instrument PCI (2000–2007)⁹⁵

Les contributions liées à des projets mises en place par la LAU de 1999 et pilotées par la CUS comprennent trois programmes pour la période 2004–2007 : le Campus virtuel (un programme fédéral pour la promotion des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement supérieur), le programme Egalité des chances (un programme fédéral pour la promotion de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans le domaine universitaire) et les Projets de coopération et d'innovation (PCI).

Dans le cadre des financements prévus par la LAU, l'instrument PCI favorise un financement par projet ciblé et concurrentiel. Limité dans le temps (bien que reconductible), orienté en fonction de prestations particulières et conditionné à la participation financière des institutions hôte (*matching fund*), cet instrument est fondamentalement conçu comme une mesure d'impulsion : les projets retenus doivent répondre à un intérêt spécifique – à un moment donné – relevant de la politique des hautes écoles suisses. D'une manière générale, cet instrument doit pouvoir contribuer à la restructuration de l'organisation et des activités des universités, en particulier en matière d'enseignement, d'infrastructure et de recherche⁹⁶. Son objectif central consiste à « lutter contre la fragmentation du système FRI et des hautes écoles et [à] atteindre le seuil critique partout où cela est possible et nécessaire »⁹⁷.

Les projets financés doivent contribuer à la mise en réseau des activités proposées et renforcer la coopération inter-institutionnelle dans le domaine de l'enseignement et de la recherche au niveau national et international (transfrontalier). Si le soutien aux activités d'enseignement est privilégié, des projets qui comprenaient une dimension de recherche ont également été soutenus. La Confédération finance les projets à hauteur maximale de 50% environ du budget total, le reste devant être assuré par les Cantons et/ou les institutions hôtes du projet (principe du *matching fund*). Des financements tiers, notamment du secteur privé, sont recommandés. Parmi les conditions à remplir pour déposer une requête⁹⁸, on remarque la nécessité d'une collaboration de deux hautes écoles au moins, le soutien du rectorat et de la direction cantonale chargée de l'instruction publique, la clarté de l'organisation, la diversification de l'objectif (qui ne doit pas se limiter à la recherche, mais être plutôt orienté sur la formation et le soutien à la relève), ainsi que le coût total, lequel doit être supérieur à 500'000 FRS. sur quatre ans.

⁹⁵ Les archives transmises par le Secrétariat de la CUS, ainsi que la contribution de N. Ischi (2002), constituent les principales sources de cette section.

⁹⁶ Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2004 à 2007, du 29 novembre 2002, FF 2003, p. 2012.

⁹⁷ Idem, p. 2093.

⁹⁸ Pour la période 2004–2007, voir en particulier : CUS (2003), *Sélection des nouveaux projets 2005–2007 : procédures et critères*, [daté du 9.12.2003], [référence originale du document : 466/03B].

Sur le plan des critères de sélection pour la période 2004–2007, les projets doivent « aller clairement dans le sens d’une restructuration, c’est-à-dire permettant aux universités de coopérer avec les HES et les EPF ou de renforcer leur profil académique »⁹⁹.

D’autres critères ont également joué un rôle dans la sélection : la pérennité ou durabilité du projet doit être prise en compte (reprise de la part fédérale par les Cantons, intégration du projet dans les règlements et cursus de l’institution, importance du nombre d’enseignants et d’étudiants concernés). La thématique du projet doit par ailleurs constituer un thème prioritaire pour l’université hôte, et le projet doit contribuer à l’intérêt scientifique du ou des domaines couverts. Enfin, les projets doivent générer à moyen terme des économies. Ces critères valent également en partie pour l’éventuelle reconduction d’un projet pour une seconde période de financement.

Selon le document de la CUS relatif à la sélection des projets, la procédure prévoit que les projets soumis pour la période 2004–2007 sont analysés d’abord sur le plan scientifique et technique, puis sous l’angle politique. Les experts mobilisés sont issus du monde de la science, de l’administration universitaire et de la politique éducative. Les experts sont mandatés par la présidence de la CUS en vue du premier examen scientifique et technique. Puis les projets sont pré-sélectionnés par la CUS, laquelle peut alors procéder à des demandes de complément de dossiers. La décision finale est prise en fonction de critères de politique scientifique et des moyens à disposition.

Les projets acceptés durant les périodes de subventionnement 2000–2003 et 2004–2007 ont été sélectionnés selon ces différents critères et procédures. La procédure de sélection a toutefois été repensée pour la période de subventionnement 2008–2011 lors de la séance de la CUS du 16 juin 2006¹⁰⁰. Les projets ont été divisés en trois catégories, selon leur degré d’importance :

- A : projets d’importance stratégique pour la Confédération ;
- B : projets communs à toutes les hautes écoles universitaires du pays ;
- C : projets associant plusieurs universités.

Ces catégories formalisent une pratique qui était déjà plus ou moins la règle à l’interne depuis quelque temps, dans la mesure où la définition de l’intérêt national requerrait une gradation afin d’établir des priorités. La période de subventionnement 2008–2011 entend en outre mettre l’accent sur la contribution des PCI retenus à favoriser le remaniement de portefeuilles des universités (*Portfoliobereinigung*). A l’été 2008, 26 projets avaient été retenus au total, dont 10 dans la catégorie A, 6 dans la B et 10 dans la C, pour un financement total de 221 millions de Frs¹⁰¹. On peut estimer à une petite dizaine le nombre de projets reconduits sous une forme ou une autre de la période 2004–2007 à la période de financement suivante. Certains éléments de la procédure de sélection peuvent varier selon la catégorie. Seuls les projets de la catégorie C font l’objet d’une mise au concours à proprement parler de la CUS.

⁹⁹ Idem, p. 1.

¹⁰⁰ CUS, *Rapport annuel 2006*, p. 11. Voir aussi : *Projets de coopération et d’innovation (PCI) 2008–2011. Procédure et critères de sélection*. Adopté par la CUS, lors de sa séance du 12 octobre 2006 (Ref : 405/06A), 12.10.2006. http://www.cus.ch/wFranzoesisch/beitraege/2008-2011/405-06A-PCI-2008-11-proc_dure.pdf, version du 10.03.2008.

¹⁰¹ Ce total est ventilé comme suit : Projets A, 138 millions de Frs ; Projets B, 55 millions de Frs ; Projets C, 28 millions. Cf. [CUS], *Contributions liées à des projets 2008–2011*, s.d., source : http://www.cus.ch/wFranzoesisch/beitraege/2008-2011/Projektliste_2008-11_F.doc, version du 18.09.2008.

Remarquons enfin que la conjoncture des finances fédérales a eu un impact important sur le financement des deux premières périodes de subventionnement. En effet, si la première période a pu bénéficier d'une enveloppe globale de 180 millions de FRS., la seconde (2004–2007) n'a pu être honorée du montant demandé¹⁰². Les coupes budgétaires opérées au niveau de l'administration fédérale ont nécessité la révision de tous les projets retenus, lesquels ont été repensés à la baisse, dans des proportions parfois très substantielles. Cette coupe a eu pour effet de réduire sensiblement la capacité des différents projets à atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés initialement, voire de modifier les objectifs eux-mêmes, et ce changement a été pris en compte dans notre évaluation. La CUS est toutefois parvenue à assurer la continuité des projets en leur allouant en 2004 une aide prélevée sur le précédent crédit d'engagement, et en n'engageant les nouveaux fonds qu'à partir de 2005.

¹⁰² Info CUS n°3/04, août 2004, p. 3.

3. Evaluation interne des projets CUS-PCI

Au motif de conduire une évaluation interne de chacun des douze projets retenus, ce chapitre examine par ordre alphabétique chacun d'entre eux selon une grille d'analyse commune qui repose sur les cinq dimensions suivantes : aperçu historique, objectifs, organisation, activités et efficacité. Une évaluation synthétique est proposée dans une deuxième section (3.2.)

3.1. Examen des projets CUS-PCI

3.1.1. BENEFR

Le projet BENEFR associe les universités de Berne, Fribourg et Neuchâtel. Il s'insère dans la structure des accords BENEFR pré-existants au PCI et a bénéficié de deux phases de soutien CUS (2000–2003 et 2004–2007) avec une échéance en juillet 2008. Son administration est centralisée à l'Université de Fribourg et son objectif principal est le soutien à l'articulation de l'enseignement, ainsi que l'émergence de centres de compétences dans ces trois universités. Il est constitué de sous-projets qui reposent sur des conventions de branches, et concerne tous les niveaux d'enseignement.

3.1.1.1. Aperçu historique

BENEFR est un accord réunissant les Universités de Berne, Fribourg et Neuchâtel concernant l'enseignement. Il est né d'une Convention-cadre signée le 23 janvier 1993 par les conseillers d'Etat des trois cantons impliqués et se fondant sur l'accord intervenu le même jour et dans le même lieu entre les trois recteurs des universités concernées. Cet accord a précédé d'une année la création de l'Espace Mittelland analysé par certains comme un contre-feu allumé face aux premières initiatives qui se développaient dans le Bassin lémanique, en particulier dans le secteur de la santé (Boisseaux et al., 2003).

Selon la Convention-cadre, le but général poursuivi par cet accord est « de favoriser la coordination et la répartition des tâches, des enseignements et de la recherche » entre les trois universités.¹⁰³ À cette fin, la structure BENEFR établit des conventions de branche (environ 28 avaient déjà été signées jusqu'en 2001) permettant la mobilité des étudiants et la collaboration des professeurs entre les trois universités.

Concernant le financement de la CUS, le projet BENEFR a été soutenu dès la première phase CUS (2000–2003). De ce point de vue, il faut rappeler que la base de BENEFR repose sur un accord intercantonal signé à l'origine par les conseillers d'Etat des trois cantons. L'idée était de rationaliser l'enseignement avec l'espoir de réaliser au passage des économies budgétaires et de trouver des financements complémentaires.

Le choix des sous-projets BENEFR présentés à la CUS pour la première phase a été fait par les recteurs des universités concernées. Ils ont retenu sept projets sur les vingt qui leur ont été proposés par les professeurs et leurs facultés. La CUS a ensuite retenu six d'entre eux et écarté le projet *Entwicklung und Restrukturierung der Archäologie* (Schenker-Wicki et al., 2004 : 18). Ces projets sont destinés à remplir les trois objectifs suivants, définis par les recteurs :

- Le renforcement du lien d'enseignement entre les trois universités;
- l'établissement de centre de compétences disciplinaires et thématiques;

¹⁰³ Dans ce but, la Convention-cadre évoque les moyens suivants : « l'augmentation des prestations dans le cadre des moyens disponibles ; la réalisation d'économie de moyens ; l'harmonisation des développements » (art. 1).

- l'émergence d'effets structurants et durables dans les universités par le biais des projets soutenus.

Pour la première phase, les six sous-projets étaient : *Didactique* ; *Droit* : composé des trois centres de compétence en droit de la santé (Neuchâtel), droit européen (Fribourg) et World Trade Institute (WTI) (Berne) ; *Restructuration des études en langues romanes* ; *Restructuration de la slavistique* ; *Economie du secteur public* ; *Nouvelle voie de formation en sciences des matériaux* (*Science and technology of advanced materials*). Un septième sous-projet, dont le centre se situe à l'Université de Fribourg, est consacré à la coordination.

Les sous-projets suivants n'ont pas été reconduits lors de la deuxième phase CUS (2004–2007) : *Slavistique*, dont la restructuration s'est terminée le 31.12.2004 ; *Economie du secteur public*, dont le budget est supprimé en 2004 pour des retards de consommation du budget trop importants mais qui se poursuit sur les soldes existant au 1^{er} janvier 2004 ; *Physique des matériaux*, qui n'a pas été reconduit et qui a épuisé ses soldes sur la période suivante.

3.1.1.2. Objectifs

Le projet global BENEFRI, en tant que projet CUS, n'affiche pas d'objectifs propres¹⁰⁴ : il se présente comme structure faîtière ou chapeau regroupant différents sous-projets¹⁰⁵. Ainsi, seul le sous-projet *Coordination* fonctionne de manière transversale : il agit en effet à la fois sur le plan horizontal (interfacultaire) et vertical (entre les différents niveaux concernés, i.e. CUS, rectorats, Facultés, sous-projets).

Il est nécessaire d'entrer dans la composition des sous-projets pour décrire les objectifs de BENEFRI-CUS.¹⁰⁶ En tant que partie de BENEFRI et bien qu'ils poursuivent des objectifs très variés, ces sous-projets ont en commun une composante principale d'enseignement.

Plusieurs sous-projets comportent une dimension de structuration ou de restructuration disciplinaire importante. Il s'agit des trois sous-projets *Droit*, qui développent des thématiques porteuses à l'intérieur d'une discipline, ainsi que du sous-projet *Langues et littératures romanes*, destiné à maintenir une branche attirant moins d'étudiants en articulant l'offre sur le réseau BENEFRI de manière à réaliser des économies d'échelle.

Le développement de la formation au niveau postgradué est également un élément fort des sous-projets. Ces initiatives se déroulent au niveau Master, comme dans les projets *Droit*, *Logique et Information*, et *Histoire* ainsi qu'au niveau doctoral pour les deux premiers.

On trouve également dans les objectifs une composante de service à la communauté académique. C'est le principal objectif de *Didactique*, qui se retrouve également dans le projet *Droit* (création et coordination des ressources documentaires et bibliothécaires).

De plus, comme il s'agit de la création d'instituts spécialisés, le projet *Droit* intègre également une dimension de recherche.

¹⁰⁴ D'ailleurs, la partie « Kurze Beschreibung und Zielsetzung » du projet global ne mentionne que la liste des sous-projets (doc. 2.2.1.2/20.04.2004).

¹⁰⁵ Ce qui veut dire que les objectifs du projet global BENEFRI-CUS n'ont pas de spécificités par rapport à ceux qui définissent BENEFRI en général.

¹⁰⁶ Il faut souligner que le soutien CUS ne concerne qu'une partie de BENEFRI. D'autres accords BENEFRI ne figurent pas dans le périmètre CUS. Actuellement il existe 39 conventions de branche BENEFRI (voir la liste sur : <http://www.unifr.ch/benefri/fr/convention/index.php>) dont 9 concernent des sous-projets appartenant au périmètre de la deuxième phase CUS.

3.1.1.3. Organisation

La procédure de choix des sous-projets se déroule en deux temps :

- Les Facultés intéressées proposent des projets.
- Les Rectorats – la réunion des trois Recteurs constitue le « Comité de coordination » de BENEFRI¹⁰⁷ – sélectionnent ensuite ceux qu'ils vont présenter à la CUS sous l'égide BENEFRI.

Cette manière de procéder reflète la forme de la structure BENEFRI-CUS, qui est organisée en deux niveaux :

- Au niveau du projet général, l'ensemble des rapports avec la CUS est géré par la coordination de BENEFRI, un poste de coordinatrice à 100% ayant été créé spécialement à cet effet grâce au financement CUS – le sous-projet *Coordination*. Outre les relations avec la CUS, les activités de coordination concernent également la gestion de la mobilité étudiante et la diffusion de l'information sur BENEFRI. Ce poste est localisé à l'Université de Fribourg, qui centralise l'ensemble des questions relatives à la subvention CUS et traite notamment les financements CUS qu'elle réceptionne et qu'elle doit ensuite ventiler par projet et par université. Il faut relever que les universités de Berne et Neuchâtel ont également reçu des subventions pour la coordination, mais elles correspondent à un poste à 20%¹⁰⁸. Le sous-projet *Coordination* joue donc le rôle de médiation entre les sous-projets et la CUS. Ce rapport est matérialisé par un contrat de prestation passé entre les sous-projets et les rectorats.
- Au niveau de l'organisation des sous-projets, il n'apparaît pas possible de dégager une organisation-type de base. Ces sous-projets sont *bottom-up* et ils ont ainsi une large marge de manœuvre pour leur organisation interne. Ainsi les organisations vont de la Fondation (*WTI*) à la mise en place d'un programme de cours (*Histoire contemporaine*), en passant par la création d'accords interfacultaires (*Langues et littératures romanes*). La place des organes des facultés concernées varie également selon que la configuration du sous-projet est interdisciplinaire – comme dans le cas du *WTI*, qui touche les Facultés de droit et de sciences économiques et sociales – ou ne l'est pas.

De plus, la configuration d'acteurs concernés se différencie selon les sous-projets. On trouve notamment des projets qui ont un rapport avec des acteurs privés et politiques (les instituts du projet *Droit*), tandis que d'autres restent cantonnés à la stricte sphère universitaire (*Langues et littératures romanes* ; *Didactique*). Les situations varient également en ce qui concerne le niveau de collaboration intercantonale : très faible dans les sous-projets *Droit* et fondamental dans le projet *Langues et littératures romanes*.

3.1.1.4. Activités

Les activités concernant le projet d'ensemble sont celles qui incombent au sous-projet *Coordination*. Elles ont avant tout consisté en un soutien administratif au rectorat concernant le projet, dans les rapports avec la CUS et les autorités politiques, ainsi qu'un appui aux sous-

¹⁰⁷ Convention cadre BENEFRI du 28 janvier 1993 (art. 9).

¹⁰⁸ Pour la seconde phase, BENEFRI a reçu 6'350'400 CHF qui se répartissent comme suit : 1'964'231 CHF pour Berne ; 1'788'850 CHF pour Neuchâtel ; 2'597'319 CHF pour Fribourg. Les financements ont donc une double clé de répartition : par projet et par université. Le projet global BENEFRI se monte à 20 mio CHF, les *matching funds* se répartissant en prestations des universités partenaires (13 mio) et fonds tiers (1 mio). Les chiffres par projet (2.2.1.2 « Projektbeschreibung und Finanzplan ») montrent que les fonds propres apportés sont pour tous les projets au moins égaux à la subvention CUS. Certains projets disposent de financements divers, incluant des fonds privés (les instituts de droit notamment), tandis que d'autres signalent essentiellement les compléments des budgets universitaires.

projets pour les rapports annuels et la gestion financière de la redistribution des budgets depuis la *Leading house* de Fribourg. Enfin, il s'agissait de faire connaître de manière générale les possibilités de mobilité étudiante dans le cadre de BENEFRİ, ainsi que de gérer cette mobilité, à partir des trois universités.

Les sous-projets ont eu les activités suivantes :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> □ <i>Sous-projet Langues et littératures romanes :</i>
Sous-projet limité à l'année 2005 qui finance le pont budgétaire permettant la reprise du poste de professeur-assistant en langues et linguistique ibéro-romanes à Neuchâtel, qui émerge au budget de l'Université depuis octobre 2005. □ <i>Sous-projet Didactique :</i>
Développement et amélioration de la formation en didactique universitaire destinée aux collaborateurs scientifiques ; développement de ressources (documentations, outils) en didactique universitaire requises par les nouvelles technologies dans l'enseignement et le développement de nouveaux cursus ainsi que la réforme des anciens ; conseil aux enseignants, chaires et instituts. □ <i>Sous-projet Droit :</i>
Ce sous-projet se compose de la réunion de trois instituts spécialisés (un par Université). Nous n'avons pas identifié d'activités communes à ces trois entités :
 <i>World Trade Institut (Berne) :</i> les activités principales ont consisté en l'intégration du programme de master MILE (<i>International Law and Economics</i>) dans le programme de l'Université ; la poursuite des activités de formation professionnelle et de conseils pour la Confédération et les gouvernements étrangers ; la soumission d'un projet PRN ; le processus de transformation de la personnalité juridique du WTI par le passage d'une fondation de droit privé à un institut interdisciplinaire lié aux Facultés de droit et de sciences économiques et sociales.
 <i>Institut de Droit Européen (Fribourg) :</i> développement de l'offre de documentation (bibliothèque) ; coordination et développement d'une offre de formation bilingue en droit européen ; offre de formation continue ; développement des activités de service.
 <i>Institut de Droit de la santé (Neuchâtel) :</i> poursuite des activités de la 1^{ère} phase en matière d'enseignements, publications et recherche ; création d'un master Bologne avec accent en droit de la santé et des biotechnologies. □ <i>Sous-projet Logique et Information :</i>
Offre de formation niveau MA et PhD dans les « Journées de Münchenwiller » ; développement de cours-bloc « logique et information » ; invitation de scientifiques de premier plan dans le cadre de l'enseignement. □ <i>Sous-projet Histoire :</i>
Mise sur pied du Master en histoire des sociétés contemporaines à Fribourg, ainsi que coordination des enseignements des Master en histoire contemporaine des Universités partenaires (histoire socio-économique à Neuchâtel et histoire culturelle et politique à Fribourg). □ <i>Sous-projet Coordination :</i>
Le projet coordination a comme activité l'organisation de l'ensemble de BENEFRİ, il n'y a donc pas de description spécifique de ses activités. |
|---|

3.1.1.5. Efficacité

L'unité du projet BENEFRİ n'existe qu'en tant qu'entité d'administration et de coordination. De ce point de vue, les objectifs ont été atteints, les différents sous-projets ont été bien accompagnés dans la dimension administrative de leurs activités CUS, notamment du point de vue de la conception du *reporting* et de l'infrastructure nécessaire à la distribution des financements.

On peut toutefois souligner qu'une partie des ressources financières destinées à la fonction de coordination à Berne n'a pas été utilisée et que la demande a été faite de pouvoir utiliser ces fonds pour prolonger le financement de la coordinatrice à Fribourg. Cet élément est à mettre en relation avec l'autorisation par la CUS de prolonger certains sous-projets jusqu'au 31 juillet 2008.

Plusieurs points sont à relever au niveau de l'efficacité des sous-projets :

- Premièrement, concernant les projets de nature exclusivement «enseignement», les étapes agendées ont parfois pris du retard. Les raisons principales semblent être, d'une part, la difficulté générée par la réforme de Bologne dans la mise en place des coopérations et, d'autre part, le temps pris pour la nomination des nouveaux enseignants prévus par le projet. Néanmoins, dans la plupart des cas, ce retard n'a pas entraîné l'abandon d'objectifs, notamment car la CUS a accepté de prolonger les délais de réalisation des projets jusqu'à juillet 2008, ce qui a laissé une plus grande marge aux sous-projets. Ce problème touche les projets *Histoire*, *Langues et Littérature Romanes* ainsi que *Logique et Information*. Concernant ce dernier sous-projet, il faut indiquer que la mise en place de la « *BENEFRI Graduate School in computer science* » n'a pas encore eu lieu¹⁰⁹. Cet objectif du sous-projet est encore au stade de l'élaboration, notamment en raison de problèmes administratifs liés à l'admission d'étudiants, ainsi qu'à la non-obtention de financements tiers (par ex. Prodoc).
- Deuxièmement, le sous-projet *Droit* offre un panorama très contrasté : d'un côté, en tant qu'entités séparées, les trois instituts affichent une réussite tout à fait remarquable tant du point de vue de l'enseignement que de celui de la recherche, et leur continuité semble assurée au-delà de la période de subvention CUS. De l'autre côté, le projet *Droit* en tant que tel n'a pas donné lieu à de véritables articulations de la discipline entre les trois universités, notamment du fait que personne n'était directement en charge de la promotion de cet objectif.
- Le troisième point concerne la difficulté à articuler les projets entre les trois universités. On le remarque dans le projet *Droit*, mais également dans le projet *Histoire*, tributaires des agendas différents des universités de Fribourg et Neuchâtel.¹¹⁰ Le projet *Didactique* rencontre également cette catégorie de problèmes. D'une part, si à Berne et Fribourg l'offre en didactique pourra être maintenue, Neuchâtel se limitera à l'avenir à financer la formation suivie à l'extérieur par ses enseignants. D'autre part, à ce stade, on trouve peu d'indications de la « mise en place d'un réseau de collaboration interuniversitaire pérenne. Evaluation du projet et définition de stratégies communes » qui constituait l'un des *milestones* du sous-projet. À ce propos, il est uniquement fait état d'un projet de recherche mené en collaboration entre Fribourg et Berne¹¹¹ ainsi que du maintien de la collaboration avec l'Université de Berne pour l'organisation des formations en langue allemande.¹¹²

¹⁰⁹ Le rapport final du sous-projet indique que celui-ci sera un des cinq centres de gravité de la future *graduate school* avec le développement d'un «Zentrum für Logik» (Formular «Inhaltlicher Bericht Unterprojekt», p. 3).

¹¹⁰ Ce projet ne concerne d'ailleurs pas l'Université de Berne.

¹¹¹ Le thème du projet est l'évaluation des apprentissages réalisés dans des enseignements modulaires (2.2.1.3. Rapport d'activité du sous-projet pour 2005, Fribourg, p. 4).

¹¹² 2.2.1.3. Rapport d'activité du sous-projet pour 2006, Fribourg, p.4.

3.1.2. Consortium des bibliothèques universitaires suisses (Consortium)

Consortium a pour but de fournir un approvisionnement coordonné en information électronique pour les hautes écoles suisses. Dans un premier temps, deux sous-projets ont été développés à cette fin : d'une part, le sous-projet *Licences*, consistant à centraliser les procédures d'acquisition par les bibliothèques universitaires d'accès aux ressources électroniques en ligne ; d'autre part, le sous-projet *E-Archiving*, destiné à piloter et développer la digitalisation des supports physiques d'information scientifique. Consortium dispose d'un bureau central à Zurich et fonctionne comme une interface auprès des bibliothèques scientifiques et universitaires au niveau national. La CUS a soutenu le sous-projet *Licences* de 2000 à 2005 (autonomie financière dès 2006), et le sous-projet *E-Archiving* depuis 2005. Consortium figure également parmi les PCI pour la période 2008–2011 (sous-projets *E-Archiving* et nouveau sous-projet de bibliothèque virtuelle en ligne *E-Lib.ch*).

3.1.2.1. Aperçu historique

Durant les années 1990, le paysage international des institutions bibliothécaires se modifie en raison de la mise en place de l'accès aux ressources électroniques par le biais d'Internet. L'accès aux bases de données internationales et aux collections de revues essentiellement, mais aussi d'ouvrages spécialisés, d'encyclopédies, voire de collections d'articles, est négocié avec de grands groupes d'éditeurs privés, en face desquels les bibliothèques se réunissent en consortiums. En Suisse, le Consortium des bibliothèques universitaires suisses (ci-après : Consortium) a démarré en 2000, et a été réalisé grâce à la Conférence des bibliothèques universitaires (CBU). Jusqu'à la réorganisation de la CUS et de ses structures à la fin des années 1990, la CBU était l'une des commissions de la CUS, à l'instar de celle consacrée par exemple aux constructions universitaires. Si la CBU ne fait plus partie officiellement de l'organisation de la CUS après 2000, ses membres (les représentants des bibliothèques universitaires, des écoles polytechniques et de la bibliothèque nationale suisse) ont conservé l'organe pour leur propre usage. Actuellement, la CBU n'a plus de liens formels avec la CUS, mais l'un des comités de pilotage de la CUS se consacre au Consortium des bibliothèques universitaires. La CBU dispose dès lors d'un contact privilégié avec la CUS.

Au début des années 2000, l'acquisition des licences d'accès aux ressources électroniques était déjà en cours dans certains milieux du paysage bibliothécaire suisse. Toutefois, seule la bibliothèque centrale de l'EPFZ avait développé un système de réduction des coûts en négociant de manière systématique l'achat de licences globales, lesquelles étaient par la suite adaptées par l'EPFZ selon les besoins des différentes sous-bibliothèques. En lançant le Consortium, la CBU souhaitait mettre sur pied un système analogue, mais destiné à l'ensemble des bibliothèques universitaires scientifiques suisses, ce qui concernait alors les universités, l'EPFZ, l'EPFL, les HES et la Bibliothèque nationale suisse ; les Hautes écoles pédagogiques furent intégrées par la suite. Grâce à des fonds de la CUS, un test grandeur nature fut réalisé en 1999 avec l'éditeur Springer. La proximité « historique » de la CBU et de la CUS permit l'octroi de ce financement en dehors d'un instrument spécifique. Jugé satisfaisant, le test renforça la bonne disposition de la CUS à l'égard du Consortium. De 2000 à fin 2004, la CUS a financé un premier sous-projet du Consortium au titre de PCI.

Un comité de pilotage composé de représentants des différents types de bibliothèques et de hautes écoles, de la Suisse franco- et germanophone, ainsi que du domaine académique, fut élu dès octobre 2000 par le conseil de la CUS. Chargé de définir l'orientation stratégique du sous-projet, le comité devait notamment mener les négociations avec les différents éditeurs et prestataires d'accès aux ressources électroniques, travail complexe, dans la mesure où il

s'agissait, d'une part, de définir les besoins des différentes bibliothèques parmi plus d'une centaine de bases de données, de collections de revues, d'encyclopédies et d'autres supports électroniques agrégés, puis, d'autre part, d'obtenir des différents éditeurs des licences globales, alors que ce type d'offres n'était pas la priorité de la vente.

Le noyau de ce sous-projet consistant à obtenir des licences répondant aux besoins des différentes bibliothèques, il s'est concentré sur cet aspect, notamment en mettant en place un bureau central (« Geschäftsstelle ») à Zurich, bénéficiant ainsi du savoir-faire de la bibliothèque de l'EPFZ en la matière. Le bureau central se compose d'un nombre réduit de collaborateurs (1 personne au départ, 7 en 2007¹¹³). Il reprit les activités du Comité de pilotage pour tous les contacts avec les éditeurs et l'achat de licences globales, tandis qu'il développait encore son soutien au développement de ce type de service électronique au sein des bibliothèques partenaires.

Dès 2001, le Consortium s'est intéressé à la question de l'archivage des données électroniques. En 2002, il obtint un montant supplémentaire pour réaliser une étude préliminaire et un projet-pilote sur l'archivage électronique. Fin 2003, le projet a atteint ses objectifs, soit l'octroi d'un accès diversifié et de qualité aux ressources électroniques en ligne pour les bibliothèques universitaires et scientifiques, ainsi que la constitution d'une plateforme nationale de négociation des licences électroniques (sous-projet *Licences*). Fin décembre 2003, la CUS décidait de financer la suite du projet par le biais de deux tranches (2004–2005 ; 2006–2007) mais, suite aux coupes budgétaires dans les finances fédérales, la période de subventionnement de la seconde phase du projet fut redécoupée (2005–2007), l'année 2005 du sous-projet *Licences* étant comprise dans la période précédente (2000–2004). Ce sous-projet devint autonome sur le plan financier à partir de 2006, ce qui permit au financement CUS de se concentrer sur le second sous-projet, l'*E-Archiving*. Le montant accordé par la CUS au sous-projet *E-Archiving* pour la période de 2005–2007 s'élève à 2'916'000 FRF. ; à ce montant s'ajoute la contribution des institutions partenaires (810'000 FRF., ca. 27%), ce qui représente un total de 3'726'000 FRF.

3.1.2.2. Objectifs

Le but du Consortium consiste à garantir un approvisionnement informatique coordonné pour les bibliothèques des hautes écoles suisses. Cet objectif principal a été réalisé dans le cadre du soutien CUS par le biais de deux sous-projets.

- Le premier sous-projet, appelé *Licences*, porte sur la négociation et l'acquisition de licences d'accès aux ressources électroniques en ligne (revues, journaux, ouvrages électroniques, etc.).
- Le second sous-projet, intitulé *E-Archiving*, consiste à garantir l'archivage électronique à long terme des revues et autres produits d'information disponibles en Suisse, qu'ils reposent sur des supports physique (papier) ou numérique.

On peut considérer que les objectifs du projet global relèvent d'une contribution majeure à l'infrastructure scientifique des universités et hautes écoles nationales.

3.1.2.3. Organisation

Le Consortium regroupe des représentants des bibliothèques de toutes les universités cantonales et des écoles polytechniques fédérales, de même que des Hautes écoles spécialisées, ainsi que de la Bibliothèque nationale suisse, auxquels s'ajoutent deux

¹¹³ Parmi les 7 personnes du bureau central de 2007, deux s'occupent exclusivement du sous-projet *E-Archiving*.

représentants de la CRUS. A ces participants dits de base s'ajoutent des institutions partenaires, lesquelles, sans être membres du Consortium, peuvent bénéficier de ses services. Il s'agit par exemple du FNS, de la Banque nationale suisse, de l'Institut suisse pour l'étude de l'Art, ou encore du Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen Kanton Zürich.

Selon le règlement interne conclu en accord avec la CUS et entré en vigueur en février 2001, la structure d'organisation repose sur le Comité de pilotage, le chef de projet et le bureau central¹¹⁴. Le chef de projet a été choisi à la suite d'un appel d'offres ; considérant l'expérience de la bibliothèque de l'EPFZ en matière de gestion des licences consortiales, c'est son directeur qui fut nommé chef de projet. Le bureau central fut placé à Zurich pour des raisons de proximité avec le chef de projet. Cette prépondérance de Zurich dans le projet ne posa pas de problèmes particuliers, si ce n'est la crainte initiale de voir le projet conduit par et pour l'EPFZ. Cette résistance s'estompa toutefois rapidement suite à la reconnaissance de l'expérience du chef de projet, ainsi que la nette séparation entre le bureau central et la direction de l'EPFZ¹¹⁵. L'organisation fédérative du Consortium, de même que la définition des compétences de chacun dans le règlement de février 2001, ont sans doute joué en faveur de cette clarté.

3.1.2.4. Activités

Durant la période de subventionnement 2004–2007, la principale activité du sous-projet *Licences* réside dans le bureau central, lequel fait le lien entre les bibliothèques membres du Consortium et les éditeurs de revues électroniques ou prestataires d'accès aux bases de données. Le bureau réalise les offres de prestations en fonction des besoins des bibliothèques, et négocie directement avec les partenaires privés selon les financements disponibles. L'achat de licences électroniques étant moins onéreux via le bureau central que par transaction directe avec l'éditeur, le nombre de bibliothèques intéressées est en constante augmentation, et le cercle des « clients » s'est élargi à l'ensemble de la communauté académique, membre ou non du Consortium. Un important travail de veille technologique et commerciale et de présentation des nouveaux produits développés par les éditeurs ou par des institutions comme Switch (p. ex. l'AAI ; cf. projet Switch) est réalisé par le bureau central auprès des bibliothèques, souvent par le biais de séminaires annuels. Il faut souligner que le sous-projet *Licences* a pu se passer du financement CUS dès 2006, son fonctionnement étant entièrement assuré par les institutions partenaires.

Le second sous-projet du Consortium, l'*E-Archiving*, a été lancé en tant que PCI en 2005, après l'étude préliminaire réalisée en 2001 et la conduite d'autres travaux de développement en 2002–2004. L'*E-Archiving* est un développement logique du sous-projet *Licences*, dans la mesure où la conservation durable de données électroniques acquises par le biais de licences ou par la digitalisation de supports papier représente l'une des missions fondamentales des bibliothèques universitaires et scientifiques. Développé à l'initiative de la CBU et en collaboration avec la CUS, ce sous-projet a mis en place une plateforme de digitalisation des revues au format papier, selon une planification réglée par la CBU et le Consortium. A l'instar du sous-projet *Licences*, l'*E-Archiving* constitue une première dans la coordination interbibliothèques en Suisse, dans la mesure où, par exemple, les systèmes de catalogage entre les bibliothèques alémaniques et romandes ne sont pas les mêmes. Outre le maintien de contacts avec des responsables pour la digitalisation dans chaque institution, le sous-projet *E-*

¹¹⁴ Document non coté ajouté par les auteurs à la documentation, « Règlement du Consortium des bibliothèques universitaires suisses », réf. 8/01A, 22.2.2001.

¹¹⁵ Entretiens Consortium. Les informations concernant les entretiens réalisés dans le cadre de ce travail sont réunies dans l'annexe 2.

Archiving collabore avec d'autres projets suisses de digitalisation, comme dans les sciences historiques (Infoclio).

La digitalisation privilégie les documents que les bibliothèques ne digitalisent pas en priorité, car ne faisant pas partie de leur patrimoine propre, mais qui sont malgré tout importants. Le sous-projet *E-Archiving* soutient les bibliothèques dans leurs propres orientations de digitalisation, notamment en délivrant des standards de certification, ou en sensibilisant les institutions à ce qui est en projet ou a été réalisé par leurs homologues d'autres cantons.

3.1.2.5. Efficacité

Le projet Consortium a atteint l'ensemble des objectifs qu'il s'était fixés. Ainsi, le projet *Licences* a permis de créer un bureau central financé depuis 2006 par les membres du Consortium, tandis que l'*E-Archiving* a déjà atteint un objectif stratégique essentiel en se profilant comme interlocuteur national pour les questions liées à la politique de conservation des données électroniques et de digitalisation des supports physiques pour l'ensemble des bibliothèques partenaires.

La principale avancée réalisée grâce aux succès des sous-projets *Licences* et *E-Archiving* réside dans la mise en place d'une politique nationale concertée en matière d'approvisionnement en ressources électroniques pour l'ensemble des bibliothèques universitaires et scientifiques. La coordination systématisée des achats de licences a permis de développer une forme de stratégie nationale des accès électroniques des bibliothèques universitaires et scientifiques, dans la mesure où le bureau central veille à faire réfléchir les responsables dans un environnement intercantonal, où l'on prend en compte les offres disponibles auprès des bibliothèques proches avant de réaliser sa propre demande au bureau central. Cette orientation vaut également pour l'*E-Archiving*. L'important travail de veille technologique et de conseil auprès des institutions clientes est déterminant dans la réussite de cette coopération entre les différentes institutions académiques du pays.

3.1.3. Heart Remodeling in Health and Disease (Cardiovascular)

Organisé autour d'une Leading house basée à l'Université de Berne, le projet « Heart Remodeling in Health and Disease » a été financé par la CUS de 2000 à 2004, puis de 2004 à fin juillet 2008. Il réunit l'ensemble des acteurs universitaires de la recherche et de la formation dans le domaine cardiovasculaire en Suisse, et renforce les relations entre les universités participantes et les différents hôpitaux universitaires. Son objectif consiste à consolider la formation postgraduée dans le domaine cardiovasculaire et à favoriser le maillage national au niveau de la recherche, ainsi qu'à soutenir la relève universitaire.

3.1.3.1. Aperçu historique

Le projet CUS « Heart Remodeling in Health and Disease » est issu d'un Pôle de recherche national (PRN) qui fut accepté au plan scientifique mais non retenu au niveau politique. Après ce refus, le chef du projet PRN, professeur de physiologie à l'Université de Berne, rencontre le Secrétaire d'Etat à la science et à la recherche qui l'oriente sur les fonds d'innovation et de coopération de la CUS. Le premier projet de PRN est alors revu par ses participants, principalement des chercheurs actifs dans le domaine de la médecine cardio-vasculaire des universités suisses et de certains hôpitaux. En 2001, la CUS accepte un projet appelé « Heart Remodeling in Health and Disease », dont le but consiste à encourager la relève académique dans la recherche en médecine cardio-vasculaire grâce à un programme de formation spécifique (post-graduate school) et à l'échange de doctorants et de post-doctorants entre les différents sites. Ce projet est financé de 2000 à 2003 ; plusieurs doctorants et post-doctorants sont engagés dans les laboratoires partenaires. En juin 2004, la CUS accepte de reconduire le projet pour une seconde période de financement (2004–2007), mais la requête initiale doit, suite aux coupes budgétaires, être revue à la baisse (4'990'000 FRs. demandés, 1'197'000 FRs. obtenus)¹¹⁶. En décembre 2004, les responsables du projet prennent l'initiative de le faire évaluer par trois experts étrangers, lesquels émettent un avis favorable et en recommandent la poursuite par les universités après 2007.

3.1.3.2. Objectifs

Les objectifs du projet « Heart Remodeling in Health and Disease » durant la phase 2004–2007 consistent à créer une structure de recherche interuniversitaire dans le domaine cardio-vasculaire sur le modèle d'un possible institut, à établir un cursus commun de formation postgraduée dans le domaine cardio-vasculaire en Suisse, et à renforcer la qualité scientifique et la collaboration entre les différents sites participants en favorisant l'engagement de postdoctorants pour soutenir la relève.

3.1.3.3. Organisation

Du point de vue de l'administration, trois structures peuvent être identifiées :

- Un *Steering committee* constitue l'organe restreint de direction. Il se compose de cinq représentants des institutions partenaires (universités de Berne, Bâle, Fribourg, Genève, Lausanne, Zurich, EPFZ, EPFL, Inselspital Berne, CHUV Lausanne, HUG Genève, Universitätsklinik Zurich) ; il est responsable de la direction stratégique et de la planification du projet. Outre la répartition des fonds aux différents sous-projets et le contrôle de la qualité de ces derniers, le *Steering committee* est chargé d'élaborer un concept pour l'Institut cardiovasculaire suisse et de rendre ce dernier opérationnel pour

¹¹⁶ Cf. documents 2.2.2.2, « Antragsformular für Projektfortsetzungen (Finanzierung ab 2005) », s. d. ; et « Projektbeschreibung und Finanzplan », 29.04.2004.

début 2008, en collaboration avec le comité scientifique de CardioVascSuisse (groupe national de promotion de la lutte contre les maladies cardio-vasculaires).

- Un *Program Committee* réunit les coordinateurs de chacune des institutions participantes, et est chargé d'élaborer le budget général, de répartir, d'entente avec le *Steering committee*, les fonds entre les sous-projets, éventuellement d'en proposer d'autres, et de définir le volet « formation » du projet.
- Le projet est administré par un directeur, par ailleurs chef de projet pour la CUS, situé à l'Université de Berne et assisté dans sa tâche par une secrétaire et un informaticien, tous deux à 50%. Le chef et directeur de projet n'est membre ni du *Steering committee*, ni du *Program committee*.

Enfin, durant la seconde période de financement, l'ensemble des participants se sont constitués en un réseau interuniversitaire baptisé « The Swiss Cardiovascular Research and Training Network ». Ce réseau vise avant tout à donner davantage de visibilité à l'action déployée par les participants, raison pour laquelle le site Internet <http://www.swissheartnet.unibe.ch> délivre une foule d'informations, non seulement en relation avec le projet CUS « Heart Remodeling in Health and Disease », mais également sur les possibilités d'embauche dans le domaine cardio-vasculaire en Suisse, sur les dernières nouvelles scientifiques, ou sur les possibilités de cours et de séminaires.

Le financement alloué par la CUS pour 2004–2007 (1'197'000 FRS.) ne représente qu'une partie des fonds mobilisés pour couvrir les dépenses de ce réseau. Les *matching funds* des institutions partenaires couvrent une partie (990'000 FRS.), tandis que le principal apport est assuré par des bourses de recherche du FNS et par des fonds privés (9'600'000 FRS.)¹¹⁷.

3.1.3.4. Activités

Suite à la réduction drastique des moyens alloués par la CUS pour 2004–2007, le projet « Heart Remodeling in Health and Disease » s'est essentiellement recentré sur l'offre de formation pour doctorants et postdoctorants dans le domaine cardio-vasculaire. Toutefois, la CUS mit comme condition à l'octroi de ce financement la recherche de financements tiers (FNS). Des travaux avaient été engagés par une vingtaine de sous-projets dans le cadre de la première période de financement. Lors de l'octroi des fonds pour la période 2004–2007, un quart du montant total alloué (300'000 FRS.) est affecté au financement de 5 sous-projets de recherche, chacun à hauteur de 60'000 FRS.¹¹⁸. Fin 2004, plusieurs des autres sous-projets décident d'effectuer des reports de leur solde positif afin de pouvoir poursuivre leurs travaux de recherche jusqu'à fin 2005¹¹⁹. C'est pourquoi l'année 2005 présente encore des activités de recherche, bien que l'accent soit mis sur la formation, conformément à la restructuration du projet pour la deuxième phase.

Alors que 11 manifestations sont consacrées à la formation entre 2002 et 2004, ce nombre passe à 12 en 2005, 13 en 2006 et 15 en 2007¹²⁰. A ces workshops et conférences destinés en priorité aux doctorants et postdoctorants s'ajoutent en 2005 les différents cursus communs des

¹¹⁷ Cf. document 2.2.2.2, « Projektbeschreibung und Finanzplan », 29.04.2004.

¹¹⁸ Cf. document 2.2.2.2, « Projektbeschreibung und Finanzplan », 29.04.2004.

¹¹⁹ Cf. document 2.2.2.4 (311/05), « Contributions liées à des projets. Rapport de controlling 2004 ».

¹²⁰ Cf. site internet du projet (<http://www.swissheartnet.unibe.ch>, version du 05.03.2008). Pour des informations exhaustives sur les projets développés, se référer à : « Heart remodeling in health and disease. 2002–2004. A project of the Swiss university conference », edited by André G. Kléber and Marcus C. Schaub, [2004] ; et : « Heart remodeling in health and disease. 2005–2008. A project of the Swiss university conference », edited by André G. Kléber and Marcus C. Schaub, [2008].

écoles post-doctorales des universités de Berne, Genève, Lausanne et Fribourg, ainsi que la reconnaissance des crédits obtenus par les participants auprès des autres universités membres du projet. En 2006, les cursus communs sont élargis aux universités de Zurich et de Bâle.

3.1.3.5. Efficacité

Selon les rapports d'activité et les rapports de *controlling*, l'ensemble des sous-projets ont atteint leurs objectifs. La reconfiguration des objectifs entre 2004 et 2005, due à l'importante coupe budgétaire, a conduit à suspendre momentanément l'objectif de créer un Institut cardiovasculaire suisse. Cet objectif annoncé lors de la première requête n'ayant pas été repris dans la seconde requête, qui fut acceptée par la CUS, n'a pas été pris en compte dans la présente évaluation interne.

L'accent mis sur le volet formation s'est révélé efficace, dans la mesure où le nombre des participants aux écoles doctorales est en constante augmentation (plus de 40 inscriptions en deux ans pour la seule école doctorale de Genève, Lausanne et Berne)¹²¹. D'autre part, le projet a renforcé la coopération entre les différents instituts universitaires, tant au plan de la recherche que dans l'échange de doctorants, ainsi qu'en attestent les excellents résultats scientifiques obtenus et confirmés par l'évaluation externe.

L'un des apports les plus manifestes du projet réside dans le gain de visibilité obtenu par la lutte contre les maladies cardio-vasculaires au plan national. Enfin, de l'avis des membres du projet, celui-ci a également permis de renforcer la collaboration entre chercheurs universitaires et praticiens hospitaliers, un aspect déterminant pour le succès de la lutte contre les maladies cardio-vasculaires, lesquelles représentent encore 40% des causes de décès au niveau mondial.

¹²¹ Entretiens Cardiovascular.

3.1.4. ELTEM (*EUCOR Learning and Teaching Mobility*)

Basé à l'Université de Bâle, le projet *ELTEM (EUCOR Learning and Teaching Mobility)* a été financé par la CUS sur une période de six ans (2000–2003 ; 2004–2007). L'objectif principal du projet était la *promotion de la relève* dans différents domaines scientifiques, développés dans la région transfrontalière du Haut-Rhin. Conçu comme structure faîtière, le projet fédérait six sous-projets transfrontaliers visant chacun à soutenir la formation supérieure (niveaux BA, MA et PhD) en sciences naturelles (4) et humaines (2). Ce soutien s'inscrivait dans le cadre de l'accord de collaboration transfrontalière entre les universités de la région du Rhin Supérieur dans le domaine de la recherche et de l'enseignement (l'accord multilatéral *EUCOR*, signé en 1989)¹²².

3.1.4.1. Aperçu historique

Piloté par l'Université de Bâle (2001–2007), le projet *ELTEM (EUCOR Learning and Teaching Mobility)* s'inscrivait dans le cadre de l'accord signé, en 1989, entre les Universités du Rhin Supérieur en vue d'une collaboration transfrontalière dans les domaines conjoints de la formation supérieure et de la recherche (l'accord « EUCOR », constituant la Confédération Européenne des Universités du Rhin Supérieur).

Vers la fin du financement des principaux projets EUCOR, à la fin des années 1990, la question s'est posée de la suite de la *coopération transfrontalière et interrégionale*, ainsi que des modalités futures de financement et d'autres projets à soutenir dans l'esprit de cette coopération. C'est alors que le Rectorat de l'Université de Bâle, par le biais de son adjoint et responsable administratif de EUCOR, a pris contact avec le Secrétaire d'Etat à la Science et à la Recherche de l'époque pour discuter d'un financement éventuel par le biais de la CUS. Après de premières négociations, le Secrétaire d'Etat a encouragé un soutien financier pour un projet transfrontalier, à condition qu'il soit d'une *taille critique*, suffisamment grande. Sur la base de l'étude des différents sous-projets en cours dans le cadre de EUCOR, l'adjoint du Recteur de l'Université de Bâle allait soumettre la proposition du projet « ELTEM » à la CUS, lors du premier appel d'offre en 2000. ELTEM permettait notamment le regroupement des différents sous-projets selon leur dénominateur commun, à savoir la *promotion de la relève*, via le soutien au développement transfrontalier de la formation supérieure (niveaux BA, MA et PhD), dans divers domaines de sciences naturelles et humaines (parmi lesquels les neurosciences, par exemple).

Le projet fut accepté en 2000 et la première période lancée (2001–2004), suivie d'une seconde période de financement (2005–2007). La seconde période signifiait un engagement financier de la CUS à hauteur de 1'852'000 FRS. (sur un budget total de 6'721'962 FRS.).

3.1.4.2. Objectifs

Depuis son lancement en 2001, l'objectif principal du projet ELTEM était la *promotion de la relève*, et ceci par le biais de l'encouragement de la collaboration transfrontalière au niveau de la formation supérieure – pré-graduée (BA), graduée (MA) et post-graduée (PhD) – dans les

¹²² EUCOR = Confédération Européenne des Universités du Rhin Supérieur. Les universités associées sont les suivantes : l'Université de Bâle (CH), l'Université de Freiburg i.Br. (D), l'Université de Karlsruhe TH (D), l'Université de Haute Alsace à Mulhouse (F), ainsi que les Universités Louis Pasteur, Marc Bloch et Robert Schuman à Strasbourg (F). Une source importante de financement des collaborations dans le cadre de cet accord sont les programmes « Interreg » de l'Union européenne, soutenant des collaborations transfrontalières. Sur EUCOR en général, cf. aussi Felli et al. (2005 :50-52).

universités partenaires du Rhin supérieur de Suisse, de France et d'Allemagne. L'objectif est resté identique pour la période considérée par la présente évaluation¹²³.

Axé sur la promotion de la relève via la formation supérieure, l'objectif principal se déclinait selon les niveaux institutionnels (a) et activités jugées pertinentes (b) en matière de formation supérieure :

a) D'une part, le projet poursuivait de manière décentralisée, c'est-à-dire dans le cadre des sous-projets associés, *l'établissement, le renforcement ou le soutien de structures d'enseignement*, allant de la formation de base (BA) jusqu'à l'école doctorale (PhD), en passant par des cursus communs de maîtrise (MA). Ainsi, trois sous-projets visaient, par exemple, la création d'une école doctorale dans la période 2004–2007, dans les domaines respectifs des neurosciences, des géosciences et des langues scandinaves. D'orientation transfrontalière, le projet visait parfois la mise en réseau des enseignements proposés via des moyens électroniques, des vidéo-conférences entre autres, pour un usage efficace des ressources disponibles dans des domaines restreints (tels que l'étude des langues scandinaves, sous-projet débuté en 2005, où la structure virtuelle permet d'étoffer l'offre d'enseignements dans le domaine). Le choix des domaines soutenus s'expliquait par leurs contributions à la promotion de la relève, déjà antérieurement au projet CUS (tel que le cursus en biotechnologie, datant de 1989).

b) D'autre part, des activités et rencontres académiques de différents types étaient envisagées pour compléter l'offre de formation proposée. Il s'agissait notamment de mettre en place des séminaires et ateliers, tout comme des rencontres au niveau de la formation graduée et post-graduée, permettant un échange transfrontalier à la fois d'étudiants avancés et d'enseignants dans les domaines concernés. Ces activités allaient tantôt être organisées *intramuros* (pour ce qui est des séminaires ou travaux pratiques dans le cadre de l'enseignement), tantôt avoir lieu *extramuros* (telles que les « écoles d'été », visant le perfectionnement dans un domaine de pointe). Des manifestations qui dépassaient le strict cadre des activités académiques étaient également envisagées (telle qu'une conférence en nanotechnologie avec une partie « grand public »), parfois en créant des partenariats avec le secteur privé (comme dans le domaine des géosciences ou encore de la nanotechnologie)¹²⁴.

Cela dit, le projet ELTEM à proprement parler fournissait uniquement la *structure faîtière aux sous-projets impliqués*, chacun visant à soutenir la formation supérieure dans le domaine considéré, selon ses circonstances, besoins et orientations particuliers, d'où une certaine dispersion du point de vue substantiel des initiatives soutenues.

3.1.4.3. Organisation

Dans l'organisation du projet ELTEM (2005–2007), il convient de distinguer entre la *gestion administrative* du projet et la *direction scientifique* des sous-projets affiliés.

La gestion administrative était assurée par l'adjoint du Recteur de l'Université de Bâle, en collaboration avec le responsable du *controlling*. La gestion administrative fournissait la

¹²³ Les branches soutenues par le projet relevaient des sciences naturelles : la biotechnologie, les nanosciences, les neurosciences et les géosciences. Ceci à l'exception de deux sous-projets de sciences humaines : l'étude des langues scandinaves (2005–2007) et l'excavation d'une ville romaine (2001–2006), le sous-projet archéologique, toutefois recourant à des méthodes des sciences naturelles. Le choix des sous-projets à intégrer dans ELTEM était fait sur la base des projets en cours, mais dont le financement EUCOR arrivait à son terme à la fin des années 1990 (cf. Aperçu historique), et de leur contribution au soutien à la relève (l'objectif principal d'ELTEM). La dimension transfrontalière du soutien s'inscrit dans la tradition établie par l'accord de collaboration EUCOR.

¹²⁴ A noter que ces partenariats, au sein des différentes régions, ne mettaient pas en question la dimension transfrontalière des sous-projets respectifs.

structure faîtière aux activités de formation supérieure déployées dans le cadre des sous-projets. La concentration du *controlling* au niveau de l'administration centrale devait permettre aux sous-projets de se concentrer sur leur mission centrale : le développement de la formation supérieure dans leurs domaines respectifs. Chaque sous-projet, à son tour, était dirigé par un chef de sous-projet, responsable de la direction scientifique et avec l'obligation annuelle de rendre des comptes, financiers et académiques, à la gestion centrale du projet. Ceci en vue du rapport annuel, destiné à la présidence d'EUCOR (au niveau du Rectorat de l'Université de Bâle), et du *reporting* annuel, destiné à la CUS (au niveau de la Confédération).

Le caractère *bottom-up* du projet ELTEM mérite d'être souligné, sans direction scientifique centrale qui prescrirait les buts, contenus et l'organisation aux différents sous-projets. Au contraire, c'était au sein de chaque sous-projet que ces points étaient déterminés, selon les circonstances, besoins et orientations du sous-projet en question (une liste de leurs activités respectives est donnée sous la rubrique suivante).

3.1.4.4. Activités

La *centralisation des activités administratives* au sein du projet ELTEM allait de pair avec une organisation décentralisée des différents sous-projets, largement déliés du travail administratif au cours de l'année académique.

Dans le détail, les *activités académiques réalisées de l'ensemble des sous-projets impliqués* se présentent comme suit (pour la période évaluée de 2004 à 2007) :

□ *Sous-projet biotechnologie (BIOTECH) :*

Poursuite de la formation de base en biotechnologie ; poursuite des cours de génomique et des stages d'été en génomique fonctionnelle ; amélioration de l'infrastructure pour répondre à la demande croissante pour les stages d'été ; soutien de la gestion de carrière des étudiants suisses et de leur initiative de mise en réseau européen (YEBN=Young European Biotech Networks).

□ *Sous-projet neurosciences (NEUREX) :*

Mise en place d'un « Master of Science » trinational (en 2006) et d'un programme de formation doctorale ; poursuite des co-tutelles sous la direction de directeurs de thèse issus de laboratoires partenaires, transfrontaliers ; soutien de nombreux ateliers, de cours et d'écoles d'été.

□ *Sous-projet nanotechnologie (NANOTECH) :*

Organisation de séminaires et d'ateliers ponctuels ainsi que d'une conférence internationale (en 2006), favorisant l'échange transfrontalier dans le domaine interdisciplinaire, au niveau Master et PhD ; cours et travaux pratiques proposés à l'Université de Bâle. Offre de cours dans le curriculum Nanosciences¹²⁵.

□ *Sous-projet géosciences (URGENT 2) :*

Développement du réseau européen de recherche ; formalisation des contacts avec les géosciences appliquées, issues du secteur privé et public. Intégration, en mars 2007, dans un projet européen (TOPO EUROPE)

□ *Sous-projet archéologie (Oedenburg-Biesheim) :*

Fin des doctorats soutenus dans la première période ; poursuite de l'analyse des découvertes archéologiques de la première phase (2001–2004) et constitution d'une base pour l'enseignement BA et MA dans le domaine, introduisant des méthodes des sciences naturelles.

□ *Sous-projet étude des langues scandinaves (SKANDINAVISTIK) :*

Financement du réseau d'enseignements dans l'étude des langues scandinaves ; coordination et soutien des enseignements (BA, MA, PhD) via des modalités informatiques appropriées (cours / séminaires virtuels et e-learning).

Du point de vue financier, il convient de souligner l'apport considérable de moyens propres sur l'ensemble des sous-projets : le 2/3 par rapport au financement CUS (cf. annexe 3).

¹²⁵ Il s'agit là de l'autre projet financé par la CUS dans le domaine « Nano » à l'Université de Bâle (cf. notre description du projet *Studien der Nanowissenschaften*).

3.1.4.5. Efficacité

Suit l'évaluation de l'efficacité interne du projet ELTEM, d'un point de vue global (a) et au niveau des sous-projets (b) :

a) D'un point de vue global, le projet ELTEM aura garanti la promotion de la relève dans les domaines soutenus, tout en intégrant la dimension transfrontalière, selon le but global du projet (formulé en 2001). Ce soutien à la relève s'est avéré d'autant plus efficace que le projet ELTEM a fourni une structure faîtière d'ordre administratif, déchargeant ainsi les directeurs et coordinateurs de sous-projets des tâches administratives et leur permettant de se focaliser sur l'enseignement. Il s'agit là du succès principal du projet. En ce sens, le projet aura permis de perpétuer la tradition établie par l'accord de collaboration EUCOR entre les Universités du Haut-Rhin. Cela dit, avec la fin du financement, le projet ELTEM a disparu en tant que structure faîtière des différents sous-projets dont certains ont également pris fin à ce moment (les sous-projets de géosciences et d'archéologie).

b) Par rapport à l'ensemble des sous-projets académiques, regroupés dans le cadre de ELTEM, il convient également de souligner l'usage efficace des ressources allouées aux buts annoncés dans le domaine de la formation supérieure au niveau transfrontalier. La grande majorité des objectifs a pu être atteinte dans la période évaluée (2004–2007). Cela dit, la variable « transfrontalière » empêchait ou rendait plus difficile certaines initiatives projetées. Ainsi, la création de l'école doctorale trinationale dans le domaine des géosciences n'a pas pu être réalisée, notamment à cause d'obstacles organisationnels dans les universités partenaires, allemande et française (signalons, toutefois, l'intégration du projet géologique dans un projet européen, TOPO EUROPE, en mars 2007). Le Master of science trinational dans les neurosciences, lancé début 2006, aura connu des difficultés initiales d'ajustement, dues à l'adoption tardive du modèle de Bologne par l'université partenaire allemande (Freiburg i.B.). Les enseignements transfrontaliers virtuels dans les langues scandinaves se révèlent difficiles à réaliser du fait du décalage entre les calendriers académiques, notamment allemand et suisse (suite à la modification du dernier en automne 2007). Enfin, il convient de signaler que la question de la pérennité, au niveau des sous-projets, n'a pas pu obtenir de réponse univoque. Ainsi, au moment de l'évaluation, le financement souhaité de la coordination du sous-projet Skandinavistik – pourtant un sous-projet modèle du point de vue organisationnel – restait en suspens, tandis que d'autres projets avaient trouvé des apports du privé (tel le projet Nanotechnologie intégré, en plus, dans le curriculum Nanosciences). Le bilan, à ce niveau, s'avère dès lors contrasté.

3.1.5. Gender Studies Schweiz

Avec une Leading house localisée à l'Université de Bâle, le projet *Gender Studies Schweiz* est financé par la CUS depuis trois ans (à partir de décembre 2004). Une deuxième période de financement s'étale sur les trois années à venir (jusqu'à fin 2011). D'envergure nationale, le projet vise la mise en place d'un *réseau d'enseignements et de programmes d'études* à la fois distinctifs et complémentaires, d'abord aux niveaux BA/MA (le niveau PhD étant couvert par des initiatives parallèles en termes d'écoles doctorales). A l'exception de l'Université de Suisse italienne, toutes les universités suisses s'y trouvent associées¹²⁶.

3.1.5.1. Aperçu historique

Au début des années 2000, différentes *initiatives académiques* ont été prises pour établir les études Genre dans le paysage universitaire suisse : certaines ont réussi, notamment au niveau des programmes doctoraux (tels que le Gender Graduiertenkolleg à l'Université de Bâle¹²⁷) ; d'autres initiatives n'aboutissaient pas (tel que le projet d'un PRN Genre). En parallèle, le programme Egalité des chances de la Confédération, piloté par la CUS, constituait une autre initiative pour développer le domaine, notamment en matière de relève académique.

L'impulsion décisive au *développement national* d'un projet focalisé sur les études Genre était donnée par le *Message* du Conseil Fédéral (en 2002, pour la période de 2004 à 2007), désignant les études Genre comme priorité nationale, à soutenir à raison de 6 millions de francs suisses. Le *Message* était précédé par un important travail de lobbying de la Conférence des délégués à l'égalité des sexes dans les universités suisses (KOFRAH) et l'Association des étudiants suisses (VSS). Des négociations s'ensuivent entre le SER et des représentants du monde académique engagés dans les études Genre. Une première proposition émanait du Secrétariat d'Etat : la création d'un nouveau centre national de recherche. Cette proposition fût rejetée par les représentants du monde académique avec l'argument selon lequel la recherche dans le domaine devait d'abord être soutenue par la mise en place d'une formation de qualité au niveau national. A l'époque, il s'agissait surtout de former la relève dans le domaine. Or, pour être atteint, cet objectif nécessitait une autre forme d'organisation qui, en plus, s'appuyait sur les structures existantes. La mise en place d'un *réseau d'enseignements*, spécialisés et complémentaires, fût l'option choisie, permettant d'instaurer les principes de coopération et de concurrence au niveau national. La recherche, d'autre part, était déjà visée à l'époque (2001–2002) via une requête PRN (finalement refusée) et des écoles doctorales (dans les Universités de Bâle, Berne et Fribourg ainsi que Zurich et Genève).

Sur la base des discussions avec le Secrétariat d'Etat, une première esquisse de projet fût soumise en 2004 à la CUS : un projet de formation Genre, calqué sur les 6 millions FRS. promis par le Conseil Fédéral, et à réaliser dans les différentes universités suisses. Suite à des coupes budgétaires au niveau de la Confédération, le projet soumis a dû être amendé et reproposé afin de pouvoir être réalisé selon les montants disponibles, coupés de moitié, à 3.2 millions FRS. (sur un budget total de 7'963'300 FRS.). Le projet accepté a débuté en

¹²⁶ En plus de l'Université de Bâle, le réseau comprend dès lors les universités de Berne, Fribourg, Genève, Lausanne, Lucerne, Neuchâtel, St-Gall et Zurich. A noter que les partenaires de Berne, Fribourg et Neuchâtel constituent un seul sous-projet (selon la logique de l'autre projet de coopération BENEFR). Les EPF, par contre, ne font pas partie du projet.

¹²⁷ Le centre d'études genre à l'Université de Bâle a été fondé en 2001. A la même année, les études genre y ont été établies comme branche secondaire. Au départ, le *Gender Graduiertenkolleg*, établi à l'Université de Bâle, était conçu comme une offre nationale.

décembre 2004, pour une première période de financement jusqu'à décembre 2007, suivie d'une seconde phase jusqu'à fin 2011.

3.1.5.2. Objectifs

L'objectif principal du projet, depuis son lancement en 2004, est la mise en place d'une offre d'enseignements et de programmes d'études dans le domaine genre au niveau national et local. Cet objectif implique la création d'un réseau de compétence, associant les universités francophones et alémaniques. Le projet s'inscrit dans l'idée d'un espace intégré de la formation supérieure au niveau suisse. Ceci, d'une part, en visant l'utilisation la plus efficiente des ressources et structures en place dans les différentes universités et, de l'autre, en misant sur les synergies découlant d'une offre d'enseignements coordonnés au niveau national. D'emblée, la réforme des cursus selon le modèle de Bologne (BA, MA, PhD) ainsi que la modularisation des cursus ont été comprises comme des instruments de réalisation de la structure décentralisée des enseignements envisagés.

Dans une première phase (2004–2005), il s'agissait de concevoir et de coordonner les cursus proposés (ou à proposer) dans les universités associées, les engageant parfois dans des coopérations, via la mise en commun des cours respectifs dans le cadre d'un cursus partagé (comme, par exemple, dans le cas de la filière BA, envisagée à l'Université de Bâle, à partir de l'année académique 2005/2006). Les cursus de MA et/ou de PhD devaient se distinguer, à chaque fois, par des profils spécifiques selon les universités concernées (à l'exception de quelques coopérations modulaires, tel que dans le cas de la collaboration BENEFRİ en vue d'un cursus commun au niveau postgrade). Ce souci de distinction allait dans le sens d'une stratégie d'évitement de doublons (promue également par le SER). La seconde phase (2005–2007) visait, principalement, la réalisation des formations préparées dans la première phase, sous forme de cursus ou de cours spécifiques dans les universités associées. L'élaboration d'un guide national des études genre devait précéder ce lancement.

Conçu de manière décentralisée, en termes de réseau, le projet visait également la mise en place d'une structure centrale d'échange au niveau national. Cette structure était envisagée comme une plateforme internet (Gender Campus) qui devait également intégrer des réseaux déjà existants (tels que le LİEGE, basé à l'UNIL). En plus de faciliter la coordination entre les membres du réseau, cette structure était conçue pour jouer un rôle important dans la communication des événements académiques, organisés dans le cadre du réseau (colloques, ateliers, écoles d'été, etc.).

3.1.5.3. Organisation

La structure organisationnelle a été légèrement modifiée pour la période suivante (à partir de l'année 2008). Jusqu'à cette date, le projet est dirigé par une cheffe de projet, une professeure basée à l'UNIBAS. La direction comprend un comité exécutif dont font partie, outre la cheffe de projet, des représentants des Universités de Berne et de Lausanne. Ce comité exécutif est responsable des moyens alloués au projet pour sa partie nationale commune (la plateforme internet « Gender Campus », le bureau de *controlling*, les postes respectifs). La cheffe de projet est l'interlocutrice de la Confédération, comme de la CUS. Elle représente également le projet par rapport à l'extérieur.

La gestion du projet au niveau national s'opère via un groupe de coordination dont font partie, en plus de la cheffe de projet, les représentants de chaque université associée (une personne par université). Ce groupe de coordination est responsable de la réalisation du projet d'ensemble, tout comme de l'articulation des projets partiels. Il veille au respect des budgets

et à l'ajustement des différents profils des universités associées. Enfin, il gère la question de la reconnaissance mutuelle des enseignements entre universités. Font partie également de l'organisation le bureau du *controlling*, le bureau Gender Campus Schweiz et, de manière cruciale, les sept projets partiels, tels que développés dans les universités associées.

3.1.5.4. Activités

Destinées à promouvoir l'enseignement et les programmes d'études Genre au niveau national, les activités du projet se déclinaient conformément aux deux phases du projet. Dans la première phase (2004–2005), la conception et/ou la coordination des études Genre constituait la priorité dans les universités concernées. Dans la deuxième phase (2005–2007), le lancement de cursus et/ou cours spécifiques était l'élément-clé. Dans ce but, la publication du guide national des études Genre a pu être assurée comme prévu (pour l'année académique 2006/2007). Articulé en réseau, le projet d'ensemble comprend une série de projets partiels dont les activités principales se présentent comme suit :

□ *Projet partiel UNIBAS*

Planification et création d'une filière BA en études Genre (1ère volée en 2005/06, en collaboration avec UNIBE et UZH) ; offre étoffée de formations, sous forme de filière MA (1ère volée en 2007/08), de branche secondaire et d'un programme transfacultaire; créations de postes administratifs et académiques (secrétariat, coordination, assistantat) ; stabilisation du poste de professeur extraordinaire en études Genre (en 2005), tout comme du centre études Genre sur place. Coopération, au niveau des cours, avec UZH, UNISG, UNIBE, UNILU et l'Université de Freiburg i.B. (D).

□ *Projet partiel UNIBE*

Mise en place et gestion de la plateforme internet « Gender Campus Schweiz » ; regroupement et mise en ligne des programmes d'études Genre des universités affiliées (depuis 2005) ; informations on-line sur les conférences, événements, ateliers, annonces d'emploi, tout comme sur les « call for papers » dans le domaine ; publication d'une Newsletter.

□ *Projet partiel UNIBE, UNIFR et UNINE (« BENEFR »)*

Accord de coopération, reconnaissance mutuelle des enseignements BA et MA, planification d'un postgrade Gender and Sustainable Development (commencé en 2005) ; développements des enseignements respectifs, notamment au niveau BA et MA, ainsi que du profil spécifique (Gender, Development, Human Rights and Government) ; *institutionnalisation du centre interdisciplinaire d'études genre à l'UNIBE (soutenu par le Rectorat)*.

□ *Projet partiel UNIGE*

Planification et réalisation d'un MA en études genre, engagement de personnel académique en ce sens (sur des postes d'assistant et de chargé de cours) ; développement des enseignements MA et BA en études Genre, dans les facultés de sciences économiques et sociales, des lettres et du droit ; mise en ligne de la liste de cours ; conférences publiques.

□ *Projet partiel UNIL*

Obtention de garanties institutionnelles pour la création d'un centre d'études genre. Planification et réalisation des enseignements dans le domaine Genre, niveaux BA et MA, dans les facultés des sciences sociales et politiques et en Lettres ; engagement de personnel académique en ce sens (professeurs et assistants) ; renforcement de la collaboration interuniversitaire.

□ *Projet partiel UNILU*

Promotion des études Genre dans les facultés de sciences humaines, de théologie et du droit ; réalisation d'un cycle d'enseignements Genre (Ringvorlesung) ; publication d'un guide des études Genre à l'UNILU. Organisation de conférences.

□ *Projet partiel UNISG*

Réalisation de cours BA en études Genre, notamment dans les branches secondaires (dites Kontextstudium), développement d'un cursus à ce niveau ; prospection des aspects Genre dans les cours principaux ; mise en ligne des cours Genre. Visibilisation intra-universitaire du domaine « genre ».

□ *Projet partiel UZH*

Planification d'un MA interdisciplinaire en branche secondaire (pour l'année académique 2008/09), obtention de garanties institutionnelles en ce sens; planification et mise au concours d'un poste de professeur pour le domaine des études Genre (engagement prévu en 2007/08) ; publication d'un guide des études Genre à l'UZH ; suivi d'une phase de transition, assurée par des professeurs invités, en attendant la création d'une chaire fixe.

Enfin, au cours de la période considérée, chaque projet partiel a été amené à développer son profil spécifique du point de vue substantiel et méthodologique, tout comme sa modalité d'enseignement particulière. Cela dit, hormis l'UNIBAS, qui propose une filière BA et MA autonome, l'offre de formation dans la plupart des universités affiliées se présente sous forme modulaire et/ou de branche secondaire. En 2007, deux conférences – l'une à UNIFR, l'autre à l'UNIBE – auront permis de conforter le réseau national. Ce réseau compte désormais trois centres d'études genre avec un ancrage institutionnel fort, à savoir à l'UNIBAS, la « leading house », à l'UNIBE et à l'UNIL (prévu pour la deuxième période de financement CUS).

3.1.5.5. Efficacité

L'évaluation de l'efficacité interne du projet Gender Studies Schweiz est réalisée ici à un niveau global (a) et au niveau des projets partiels (b).

a) Le projet global Gender Studies Schweiz peut être considéré comme exemplaire au sein des projets de coopération et d'innovation financés par la CUS. Il est parvenu à mettre en place une offre d'enseignement dans le domaine genre au niveau national. Il se distingue, en outre, par un mode de gouvernance dialogique et transparent, combinant la direction stratégique avec des éléments de coordination locale. Ainsi, si des profils spécifiques des enseignements offerts ont été créés dans les universités affiliées, cela est dû également à la direction stratégique ayant donné l'impulsion dans ce sens, la réforme de Bologne ayant pu être exploitée dans ce sens. Cela dit, la plateforme internet « Gender Campus Schweiz » n'a pas pu être développée pleinement, étant donné les restrictions budgétaires (en 2004) ; notamment l'intégration à la plateforme des activités du LIEGE (le réseau basé à l'UNIL) n'a pas encore pu avoir lieu comme prévu. Il convient également de mentionner l'absence des EPF, encore que leur intégration n'est pas mentionnée dans les objectifs initiaux du projet.

b) Au niveau des projets partiels, il convient de signaler que les objectifs particuliers ont été atteints, encore que leur réalisation ait souvent pris plus de temps que prévu (dû notamment aux calendriers académiques, moins flexibles que ne le présupposaient les objectifs envisagés, les temps de préparation pour des mises au concours de postes ou encore des procédures d'acceptation des cursus projetés). La double stratégie qui se dégage des projets partiels s'est révélée particulièrement efficace, à savoir une stratégie qui visait tantôt l'investissement dans les études Genre comme branche secondaire (afin de réorienter les accents mis dans la branche principale ; l'Université de Zurich fournit un exemple à cet égard), tantôt le développement d'une filière autonome (afin de positionner le domaine au sein des disciplines traditionnelles, comme discipline ou domaine alternatif ; l'Université de Bâle occupe un rôle pionnier sous cet aspect). La publication systématique des programmes d'enseignement Genre, à la fois dans les universités et sur la plateforme Internet commune, constitue un atout très important ; il en va de même des conférences, ateliers et autres manifestations organisées dans le cadre du réseau.

3.1.6. Studien der Nanowissenschaften

Basé à la Faculté des sciences de l'Université de Bâle, le projet Studien der Nanowissenschaften aura été financé par la CUS pendant trois ans et demi (à partir de décembre 2004 jusqu'à fin juillet 2008). Le projet sera financé, par la suite, par le biais du PRN Nanosciences de l'Université de Bâle, tout en étant intégré au *Swiss Nanoscience Institute*. D'orientation interdisciplinaire (physique / chimie / biologie), ce projet propose un cursus de nanosciences, BA/MA, aux étudiants inscrits à l'Université de Bâle (l'enseignement au niveau PhD restant disciplinaire)¹²⁸.

3.1.6.1. Aperçu historique

Au sein de la Faculté des sciences, l'obtention par l'Université de Bâle du PRN Nanosciences avait lancée l'idée, en décembre 2000, de créer une filière de formation interdisciplinaire dans le domaine en question. Sur la base de discussions entre des professeurs concernés et les membres de la direction du PRN, une première proposition de projet fût soumise à la faculté. Malgré un scepticisme initial, d'ordre disciplinaire, le projet fût accepté. A partir de 2002, la Faculté des sciences allait ainsi proposer la filière nanosciences au niveau BA. Le projet, dans cette première phase, était notamment porté par les professeurs (qui, en plus des enseignements traditionnels, avaient développé et/ou supervisé le développement des cours et travaux pratiques dans le domaine nano).

Le succès de la filière interdisciplinaire auprès des étudiants s'exprimait dans l'augmentation importante de leur nombre (doublé, de 11 à 24, en une année, 2002–2003¹²⁹). Cette augmentation du nombre d'étudiants motivait, en partie, la demande faite auprès de la CUS - demande faisant suite à la proposition du vice-recteur pour le domaine recherche de l'époque. Afin de garantir la qualité et l'offre d'enseignement, notamment au niveau des travaux pratiques, il s'agissait d'associer des institutions partenaires : deux d'entre elles faisaient déjà partie du PRN Nanosciences, à savoir les Hautes Ecoles Spécialisées de la région (FHBB) et l'Institut de Microtechnique (IMT) à l'Université de Neuchâtel, actif dans le domaine de la micro- et de la nanotechnologie (pour l'ensemble des partenaires voir en notes). Obtenu en 2004, le financement CUS allait permettre de consolider la filière interdisciplinaire au niveau BA, tout en soutenant le développement du MA (2'400'000 FRS. sur un total de 9'700'00 FRS.). Outre le financement des infrastructures, un poste de coordinatrice du cursus, tout comme des postes de doctorants et un post-doc, ont pu être soutenus par ce biais.

Enfin, on peut souligner les liens personnels et institutionnels entre le projet Studien der Nanowissenschaften et le sous-projet Nanotechnologie (financé dans le cadre de EUCOR-ELTEM, un autre projet CUS à l'Université de Bâle). Cet autre sous-projet aura permis de soutenir l'enseignement nanotechnologique au sein de la filière des nanosciences à l'Université de Bâle.

3.1.6.2. Objectifs

L'objectif principal du projet, basé à l'Université de Bâle, est de proposer un cursus interdisciplinaire de nanosciences, au niveau BA et MA, à l'intersection de la physique, de la chimie et de la biologie. Cet objectif comporte un volet infrastructure (a), en plus du volet enseignement (b).

¹²⁸ En plus de la Faculté des Sciences de l'Université de Bâle, les Hautes Ecoles Spécialisées de la région (FHBB), l'Université de Neuchâtel et l'Ecole d'ingénieurs de l'arc Jurassien (EIAJ) proposent des enseignements et travaux pratiques dans le domaine.

¹²⁹ Entretiens Nanosciences.

a) L'infrastructure technique constitue un préalable indispensable à l'enseignement, notamment au niveau des travaux pratiques. Dès lors, le projet vise d'abord l'acquisition et/ou le renouvellement du parc d'installations techniques, impliquant l'achat et/ou la mise à niveau de divers matériaux et dispositifs (par exemple, des STM et AFM – *Scanning tunneling microscopes* et *atomic force microscopes*). Ainsi, un peu moins de la moitié de la contribution CUS a été investie dans le parc d'installations techniques (1'095'000 FRS. sur le total de 2'400'000 FRS.). Selon les circonstances, certains des dispositifs pourront également être utilisés dans le cadre de la recherche. Afin d'assurer l'infrastructure au niveau de l'enseignement, des instituts partenaires seront également associés (tel que l'IMT de l'Université de Neuchâtel).

b) En s'appuyant sur une infrastructure renouvelée, l'enseignement interdisciplinaire vise à faire une contribution décisive à la formation de la relève dans le domaine des nanosciences en Suisse. D'une part, le cursus proposé vise à fournir les bases nécessaires aux étudiants, afin de pouvoir se lancer dans une carrière scientifique dans le domaine. Pour la phase financée par la CUS (2004–2008), différents types d'enseignements ont ainsi été envisagés, en plus des cours d'introduction (à savoir des cours bloc et des cours d'été, en 3ème année de BA, à partir de 2005 ; des programmes MA et PhD communs, à partir de 2006/2007). D'autre part, les visites prévues pour les étudiants BA dans des entreprises de nanotechnologies les sensibiliseront d'emblée à l'intérêt industriel et économique du domaine.

Accessoirement, l'objectif est de proposer un cursus interdisciplinaire à tout-e étudiant-e envisageant une carrière dans les sciences naturelles mais ne sachant pas exactement dans quelle discipline au début de ses études. Une contribution décisive pourra ainsi être faite à la revalorisation des sciences naturelles, à la fois en termes de nombre d'étudiants et d'image dans le public. En aval, il s'agira de créer un réseau des alumni du domaine nano.

3.1.6.3. Organisation

Le projet est basé à la Faculté des sciences de l'Université de Bâle. Il est dirigé par un chef de projet, un professeur de chimie, qui, en même temps, est le président du comité d'enseignement, créé dans le cadre du projet même.

Le comité d'enseignement est composé d'un représentant de chaque département associé (physique, chimie et biologie) et de deux représentants des étudiants (ayant les mêmes droits et devoirs que les représentants des départements). Des représentants des institutions partenaires y siègent également. Le comité est responsable, entre autres, de l'orientation des cours, des critères d'admission et des examens.

La gestion administrative de l'enseignement est assurée par une coordinatrice du cursus. Cette dernière est responsable entre autres de l'articulation des cours, du suivi des étudiants, du paiement des étudiants (pour leurs déplacements) et des laboratoires (pour la formation des étudiants). La planification et l'organisation des examens constituent une tâche clé de la coordinatrice du cursus. Son orientation interdisciplinaire signifie un surplus de travail administratif.

La formation comme telle est organisée sous forme d'un cursus interdisciplinaire, BA/MA. Au niveau BA, il convient de différencier les *cours de base* (1ère-2ème année) des cours bloc et cours d'approfondissement (3ème année). Le niveau MA (4ème-5ème année) distingue entre un domaine principal et projets secondaires (cf. rubrique ci-dessous).

3.1.6.4. Activités

Lancé en 2002 à la Faculté des sciences de l'Université de Bâle, le cursus interdisciplinaire de nanosciences a pu être développé dans la période financée par la CUS (2004–2008) et cela notamment au niveau BA/MA. S'agissant d'un cursus d'enseignement, les principales activités se distribuent selon ces différents niveaux (BA, MA, PhD) :

□ *Niveau BA*

La 1^{ère} et la 2^{ème} année ont pu être consacrées à la *formation de base* (Grundstudium) dans les domaines respectifs de la physique, chimie et biologie. Le financement de la CUS a permis de garantir l'infrastructure nécessaire aux travaux pratiques, tout comme la gestion administrative des cours. Des visites d'entreprise, suite à l'exposé d'un représentant de chaque entreprise, ont également été organisées. A partir de 2006, un cours d'introduction aux mathématiques dans les nanosciences a été proposé.

En 3^{ème} année, l'offre des *cours bloc* obligatoires (à raison de trois semaines) et *cours intensifs* à choix (d'une semaine, en vue d'un approfondissement) a pu être étoffée. Parmi vingt cours bloc, les étudiants peuvent ainsi en choisir huit. Ils impliquent, à chaque fois, le séjour dans un laboratoire de recherche, selon un degré de scolarisation variable. Les cours intensifs à choix sont offerts, en plus de l'Université de Bâle, par l'Université de Neuchâtel et les Hautes Ecoles Spécialisées associées. Le Paul Scherrer Institute du canton d'Argovie y est également associé pour proposer un tel cours.

□ *Niveau MA*

A partir de 2005, la 4^{ème} et 5^{ème} année du cursus ont pu être consacrées, par les étudiants MA, à l'approfondissement d'un *domaine principal* (Vertiefungsfach) et à deux travaux de *projet secondaire*. Une particularité, au niveau du Master, concernait les modalités d'examen inversées : en physique, l'examen de Master a dû être passé avant le travail écrit de Master ; en chimie et biologie, c'est sur la base du travail écrit que se faisait l'examen de Master.

□ *PhD*

En 6^{ème} année, les étudiants qui poursuivent leur cursus devraient être amenés à s'inscrire en thèse. Cela dit, au moment de l'évaluation, aucun programme de thèse en nanosciences n'a encore pu être établi. L'option disciplinaire (physique, chimie ou biologie) subsiste ainsi à ce niveau.

Si le financement CUS (2004–2008) aura permis de soutenir l'infrastructure technique et l'enseignement interdisciplinaire, il convient aussi de signaler la forte implication des enseignants sur place, ayant d'abord lancé le projet (en 2002) et ensuite pris en charge la majeure partie de l'enseignement (l'essentiel de la formation de base, hormis les cours de mathématiques et certains travaux pratiques). La part du financement CUS représente un quart du budget global (2'400'000 FRS. / 9'700'000 FRS.).

3.1.6.5. Efficacité

Au terme de la période de financement CUS (2004–2008), le bilan global du projet Studien der Nanowissenschaften est excellent. Le financement aura permis de continuer et de consolider le cursus interdisciplinaire BA/MA dans le domaine des nanosciences et, par là même, de donner une impulsion décisive aux sciences de la nature. Plusieurs aspects peuvent être mentionnés en ce sens :

- D'abord, l'évolution du nombre d'étudiants montre le succès du cursus proposé (depuis la 2^{ème} année du projet, 2003–2004, il y a toujours environ 40 étudiants nouveaux/elles par année¹³⁰). L'apport d'étudiants par les nanosciences est d'autant plus important qu'il permet de corriger la tendance de mise en question, parfois de chute des effectifs dans les sciences naturelles (notamment en physique et chimie, où l'apport du domaine Nano aurait permis de doubler les effectifs, de 40 à 80¹³¹).

¹³⁰ Entretiens Nanosciences.

¹³¹ Entretiens Nanosciences.

- Ensuite, la qualité et l'offre d'enseignements a pu être garantie, d'une part, grâce aux structures existantes et le développement de cours supplémentaires à l'Université de Bâle et, d'autre part, grâce à l'association d'institutions partenaires, notamment pour étoffer l'offre de travaux pratiques et de cours intensifs. Le maintien, voire l'augmentation, des exigences de réussite des examens a permis d'assurer la qualité : les étudiants qui réussissent ne se distinguent pas par un manque de connaissance de base (une crainte initiale) mais par une orientation interdisciplinaire, en plus des connaissances disciplinaires.
- Enfin, la continuation des études de MA, par la plupart des étudiants, démontre l'importance du cursus pour la formation d'une relève scientifique dans le domaine en Suisse (fin 2006, sur 21 BA, 19 se sont inscrits en MA¹³²). La familiarisation des étudiants avec le domaine industriel des nanotechnologies constitue un atout supplémentaire sur le marché du travail.

L'avenir du cursus interdisciplinaire en nanosciences devrait être assuré par le biais du PRN Nanosciences à l'Université de Bâle. Plus spécifiquement, des fonds régionaux, versés par le canton d'Argovie au PRN, pourront être redistribués pour soutenir l'enseignement dans le domaine. Cela dit, ces fonds (300'000 FRS. pour l'année 2008) ne sont pas suffisamment importants pour poursuivre le cursus sous une forme autre que minimale. Ils permettront notamment de garantir le poste de la coordinatrice du cursus. Au moment de cette évaluation, par contre, la question du futur financement des charges de cours en mathématiques, tout comme des doctorants assistants dans le domaine, restait en suspens.

Du point de vue des concernés, le soutien du Rectorat de l'Université de Bâle s'avère surtout symbolique dans la mesure où il délègue la question du financement ultérieur à la faculté. Or, au sein de la faculté, il s'avère difficile de trouver un financement supplémentaire pour le cursus dans la mesure où il remettrait en question, à chaque fois, un autre domaine. L'idée de créer une chaire des nanosciences se heurte aux mêmes difficultés. Bien que son bilan soit excellent jusque-là, le projet se trouve ainsi face à un avenir incertain. Cela d'autant plus que des impondérables externes risquent de le toucher. Ainsi, au moment de l'évaluation, le transfert imminent à l'EPFL d'un des partenaires du projet (l'IMT de l'Université de Neuchâtel) pourrait remettre en question la poursuite de la collaboration établie¹³³. La création du programme doctoral dans le domaine restait également en suspens (envisagée pour 2006–2007). Le projet en question, néanmoins, reste exemplaire dans l'atteinte de ses objectifs en matière de formation interdisciplinaire dans le domaine des nanosciences.

¹³² Entretiens Nanosciences.

¹³³ Entretiens Nanosciences. Ce transfert deviendra effectif à partir du 01.01.2009.

3.1.7. *Swiss School of Public Health+ (SSPH+)*

Issu de la réunion de deux réseaux financés par la CUS de 2000 à 2004, SSPH+ a été soutenu par la CUS durant la seconde période de subventionnement (2004–2007, financement effectif de 2005 à mars 2008). La direction de SSPH+ se partage entre Zurich et Lausanne, tandis que le chef du projet se trouve à Zurich. Réunissant les universités de Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Zurich, de la Suisse italienne et d'autres partenaires, SSPH+ délivre une importante offre de formation aux niveaux Master et Doctorat dans les domaines de l'économie de la santé et de la santé publique en Suisse. La CUS poursuit son financement de SSPH+ durant la période de subventionnement 2008–2011.

3.1.7.1. Aperçu historique

Parmi les projets non retenus lors de la première mise au concours (1999–2000) par le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) des subventions liées aux Pôles de recherche nationaux (PRN) se trouvaient deux projets portant sur la santé publique. Le premier réunissait des chercheurs issus de tous les instituts universitaires de médecine préventive et sociale de Suisse, et avait pour but de densifier le réseau national en renforçant, par un soutien accru à la recherche, le maillage des collaborations qui préexistaient entre les instituts. Ce projet de PRN fut reçu au plan scientifique, mais pas retenu au niveau politique par le Département fédéral de l'intérieur (DFI). L'autre projet proposait un développement massif de la recherche sur l'économie de la santé, domaine scientifique essentiellement présent à l'UNIL, dans le cadre de l'Institut d'Economie et Management de la Santé (IEMS), et encore peu répandu en Suisse alémanique. Ce second projet ne dépassa pas le stade de l'esquisse.

Alors que ces projets ne trouvèrent pas d'écho favorable à leur financement en tant que PRN, le Secrétaire d'Etat à la science et à la recherche considéra qu'il était important de les soutenir au plan fédéral. Il orienta alors les responsables des deux projets vers le financement CUS et, sans que ces projets ne fussent liés entre eux auparavant, le Secrétaire d'Etat à la science et à la recherche souligna que le financement CUS ne pourrait leur être accordé qu'au prix d'un rapprochement des deux entités durant la période de financement CUS. Il fut conseillé aux initiants de revoir le projet dans le sens du développement d'offres de formation de haut niveau dans le domaine de la santé publique et de l'économie de la santé. C'est ainsi que, dès 2002, la CUS finança par le biais des projets de coopération et d'innovation deux réseaux complémentaires : « Réseau santé publique » et « Economie de la santé ».

Rassemblant les universités de Zurich, Bâle, Berne, Genève, Lausanne, et de la Suisse italienne, le « Réseau santé publique » avait pour but de renforcer et d' étoffer la formation en vue du « Master of Public Health », de mettre sur pied un programme de doctorat pour les diplômés, de développer une plate-forme moderne de données sur la santé pouvant être utilisée pour la formation comme pour la recherche, et de coopérer avec le projet « Economie de la santé ».

Ce dernier projet rassemblait les mêmes universités, et proposait de mettre en place une formation post-grade commune ainsi qu'un programme doctoral en économie de la santé, et de créer une banque de données sur la situation de la santé, notamment au plan socio-économique.

Financés par la CUS en tant que réseaux distincts durant la période 2001 à 2004, ces deux projets devaient renforcer structurellement et à long terme l'économie de la santé, un secteur

qui suscitait déjà un intérêt public croissant. Le démarrage tardif de ces réseaux s'explique notamment par la nécessité de revoir les programmes respectifs à l'aune des critères de l'instrument de la CUS « Projets de coopération et d'innovation », puisqu'ils avaient été initialement conçus à l'attention des PRN du FNS.

A l'issue de la première période de financement, la CUS et le SER recommandèrent fortement l'idée d'un rapprochement entre les deux réseaux, sans toutefois contraindre les participants sur le plan de la forme ou du fond. Chacun des réseaux souhaitant poursuivre son activité, un rapprochement fut néanmoins opéré par les responsables des réseaux. Le financement CUS pour 2004–2007 ne fut plus accordé à deux réseaux séparés, mais à une seule structure, baptisée Swiss School of Public Health+ (SSPH+).

3.1.7.2. Objectifs

SSPH+ reprend en partie les objectifs des réseaux antérieurs qui le constituent. Il a pour but de développer en Suisse une formation post-doctorale répondant à la nécessité de former des experts qualifiés dans le secteur de la santé publique, d'harmoniser les buts de la formation ainsi que du contrôle et de l'assurance qualité des formations offertes, de soutenir la mobilité accrue des étudiants, enseignants et chercheurs, et de favoriser la collaboration transdisciplinaire nationale de plusieurs institutions de santé publique. Devant être fonctionnel à partir de l'année académique 2005–2006, SSPH+ se veut également le point national de recherche et d'enseignement en santé publique de qualité européenne, voire mondiale.

3.1.7.3. Organisation

Les institutions partenaires de SSPH+ sont les instituts de médecine préventive et sociale des universités de Bâle, Berne, Genève, Lausanne et Zurich, l'Institut tropical suisse (Bâle), l'Institut d'économie et de management de la santé de l'UNIL, la Faculté des sciences économiques de l'Université de la Suisse italienne et la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Genève.

Les principaux organes de SSPH+ sont : le Conseil de l'école, la Direction, le Comité académique, les Directions de programmes. Le Conseil de l'école regroupe deux représentants de chaque université fondatrice (Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Zurich et Université de la Suisse italienne).

Le Conseil de l'école définit la stratégie de SSPH+, approuve ses missions et programmes, le règlement d'organisation, le budget et le rapport annuels de l'école, ainsi que les principes directeurs et programmes annuels. Le Conseil de l'école prend également connaissance des rapports d'évaluation et de *controlling* et agit en conséquence.

La Direction est chargée essentiellement des tâches administratives et de communication relatives à SSPH+, notamment la création d'une identité forte, la recherche de financement à long terme et la désignation des enseignants pour les programmes.

Le Comité académique est le garant de la qualité scientifique des prestations de l'école. Il soutient la Direction dans la gestion et l'amélioration des programmes.

Les Directions de programmes sont chargées de la planification et de la réalisation des programmes de formation et de recherche offerts par SSPH+ et mis à disposition dans ses différents centres de compétence, au sein des institutions partenaires.

Le chef du projet SSPH+ est le directeur de l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Zurich. Le coordinateur du projet, par ailleurs directeur administratif de SSPH+, est issu de l'ancien réseau « Economie de la santé » et est localisé à l'UNIL (Institut d'économie et de management de la santé). Le directeur administratif partage son taux d'occupation pour SSPH+ avec la Directrice académique, localisée à Zurich, et issue de l'Institut de médecine sociale et préventive de l'Université de Bâle.

La création de SSPH+ a nécessité de sonder la capacité d'intéressement des différents acteurs universitaires dans le domaine de la santé publique et de l'économie. Or, tandis que l'ancien réseau « Santé publique » réunissait déjà en son sein l'ensemble des leaders universitaires du domaine, il s'est avéré que les facultés d'économie en Suisse n'étaient que peu intéressées par cette thématique. C'est pourquoi on constate une certaine prédominance des acteurs des Instituts de médecine sociale et préventive. Cette situation se reflète d'ailleurs dans l'acronyme SSPH+, où le « + » renvoie à la participation des trois universités actives dans le domaine de l'économie de la santé (Lausanne, Genève, Université de la Suisse italienne).

3.1.7.4. Activités

Le projet SSPH+ se tient de janvier 2005 à fin mars 2008. Une part importante du financement accordé en 2004 aux deux réseaux antérieurs et non dépensée est reportée sur l'année suivante¹³⁴. C'est en 2005 que SSPH+ se met véritablement en route, par la création des organes directeurs et administratifs, l'engagement des enseignants, ainsi que lancement des sous-projets (dont les programmes de formation). Au total, SSPH+ a développé une dizaine de programmes d'enseignement (masters) et de recherche (doctorants) répartis entre les différentes institutions partenaires et intégrant parfois des collaborations internationales.

Programmes Master

- ☐ Master of Public Health (Allemand). Instituts de médecine sociale et préventive : UNIBE, UNIBAS, UZH.
- ☐ Master of Public Health (Français). Institut de médecine sociale et préventive : UNIGE.
- ☐ Master in International Health. Institut tropical suisse, Bâle.
- ☐ Master in Health Economics and Management (Français). Institut d'économie et management de la santé : UNIL.
- ☐ Master in Health Economics and Management (Italien). Faculté de sciences économiques : USI.
- ☐ Master in Health Economics and Management (Anglais). Institut d'économie et management de la santé : UNIL.
- ☐ Master in Pharmaceutical Economics and Policies. Institut d'économie et management de la santé : UNIL.

Programmes Doctorants

- ☐ Doktorierende-Programme in Public Health Sciences. Institut de médecine sociale et préventive : UNIBAS.
- ☐ Swiss National Cohort. Instituts de médecine sociale et préventive : UNIBE, UZH.
- ☐ PhD in Health Economics. Institut d'économie et management de la santé : UNIL ; UNIBE ; Faculté des sciences économiques et sociales : UNIGE ; Faculté des sciences économiques : USI.

Autres programmes

- ☐ Base de données. Institut d'économie et management de la santé : UNIL ; Faculté des sciences économiques et sociales : UNIGE ; Faculté des sciences économiques : USI.
- ☐ International Executive Programme in Health Economics and Policy. Institut d'économie et management de la santé : UNIL ; Harvard Medical International.

¹³⁴ Cf. document 2.2.9.2, « Formulaire Proposition de nouveau projet de coopération », 05.01.2005.

Plusieurs des programmes s'appuyant sur les précédentes activités des réseaux, les changements ne sont donc que peu nécessaires. Par exemple, les formations supérieures en santé publique sont réalisées par le biais d'une collaboration éprouvée entre les universités de Bâle, Berne, Zurich et Genève. L'économie de la santé propose également plusieurs offres de formation supérieure, dont l'une en collaboration avec l'Université de Harvard. Le sous-projet « Base de données » consiste à mettre à disposition des étudiants et enseignants en économie de la santé les principales bases de données disponibles au plan international dans ce domaine. En 2006 et 2007, SSPH+ poursuit ses différentes offres de formation, tout en favorisant les échanges entre les deux domaines scientifiques. L'accent est également mis sur le renforcement de SSPH+ comme pôle national de la santé publique.

3.1.7.5. Efficacité

Le projet CUS SSPH+ a atteint tous ses objectifs. La structure mise en place a permis de renforcer de manière déterminante la formation dans le domaine santé publique, tandis que le soutien apporté à l'économie de la santé a favorisé l'implantation de cette discipline au niveau universitaire.

La complémentarité entre les deux domaines n'est pas systématiquement réalisée. Les échanges entre les spécialistes existent, mais on ne peut pas parler d'une collaboration effective dans l'offre de formation, la plupart des programmes restant cantonnés dans leur propre champ scientifique (économie de la santé ou santé publique), lorsque l'on ne considère pas l'un comme un sous-champ de l'autre¹³⁵.

On observe des réticences de la part des spécialistes de santé publique à intégrer l'économie de la santé, notamment pour des raisons épistémologiques et de taille critique, car la santé publique est mieux implantée dans le paysage universitaire suisse que l'économie de la santé. Le degré de complémentarité diffère donc selon le point de vue, et il est unanimement reconnu que l'économie de la santé reste, à ce jour, une spécificité des universités romandes et tessinoise¹³⁶.

¹³⁵ Entretiens SSPH+.

¹³⁶ Entretiens SSPH+.

3.1.8. Science, Vie, Société – Arc Lémanique (SVS)

Le projet Science, Vie, Société – Arc lémanique (SVS) concerne les universités de Genève et Lausanne, ainsi que l'Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Le soutien de la CUS pour la période 2004–2007 constitue la 2^{ème} période de subvention et se termine en juillet 2008. Ce projet porte sur la poursuite du financement d'un Pôle de Génomique Fonctionnelle (PGF) et du soutien à l'émergence d'un Pôle en sciences humaines et sociales (SHS) subdivisé en divers sous-projets, regroupés sous le nom d'IRIS (Intégration, Régulations et Innovations Sociales).

3.1.8.1. Aperçu historique

Le projet SVS-CUS représente une partie d'un plus vaste mouvement de remaniements académiques engagé à la fin des années 1990 dans le cadre du projet Arc Lémanique (dit projet triangulaire). Il émerge dans un contexte qui fait suite en particulier aux difficultés budgétaires de l'Etat de Vaud (« plans Orchidée ») et à plusieurs expertises ou groupes de travail (commission Brunner, rapport Ernst, etc.) quant à l'avenir de diverses disciplines à Lausanne (physique, chimie, mathématique et sciences de la terre) mais aussi dans le secteur de la santé (avec l'échec du vote sur le RHUSO en juin 1998). Ce projet SVS-CUS concerne la redéfinition des profils institutionnels et scientifiques des universités de Lausanne et Genève, ainsi que de l'EPFL.

Le projet lémanique comporte deux grands volets généraux :

- D'une part, le transfert des sections de Chimie (en octobre 2001), Mathématique et Physique (en octobre 2003) de l'UNIL à l'EPFL et l'intégration de cours en sciences humaines et sociales (SHS), essentiellement de la part d'enseignants de l'UNIL, dans les curricula de l'EPFL ;
- d'autre part, le regroupement des Facultés de Pharmacie de l'UNIL et de Genève sur le site genevois dans une « Ecole Romande de Pharmacie » en 2004.

Etant donné l'importance scientifique, politique et institutionnelle du projet triangulaire, un grand nombre d'acteurs sont concernés :¹³⁷

- Les acteurs politiques cantonaux, soit les conseillers d'Etat cantonaux en charge de l'instruction publique – car ces transferts nécessitaient une ratification politique et survenaient dans une situation plus large de déficits budgétaires – mais aussi les Parlements cantonaux ;
- les acteurs politiques fédéraux étaient également impliqués au niveau du Conseil fédéral, du Secrétariat d'Etat à la science et à la recherche, ainsi que du Conseil des Ecoles Polytechniques Fédérales (CEPF) ;
- les acteurs académiques au sens large, avec en premier lieu les recteurs mais également les facultés ou sections concernées par ces transformations, ainsi que les chefs de projets ;
- l'ampleur des enjeux a conduit à un débat politique et public large, non seulement dans les Parlements cantonaux, mais également dans l'espace public, puisque le transfert de la Faculté de Pharmacie de Lausanne à l'Ecole Romande de Pharmacie a fait l'objet d'un référendum dans le canton de Vaud en juin 2001 ;
- enfin, il faut ajouter à cette liste la participation des Fondations Leenaards (Lausanne) et Louis-Jeantet (Genève), via un don unique de 10 millions FRS.

¹³⁷ La liste figurant en introduction de la Convention SVS du 1^{er} juillet 2001 donne une bonne vision du nombre d'acteurs impliqué (Convention SVS, p. 1).

Malgré la multiplicité des acteurs et les possibilités de blocage du processus par divers *veto points*, le projet a suffisamment avancé pour que les accords de la Convention Science-Vie-Société (SVS) puissent être signés en juillet 2001¹³⁸.

À l'intérieur de ce dispositif général, la CUS a porté son soutien sur deux projets particuliers durant la première phase (2000–2003) :

- D'une part, la création d'un centre de compétence de l'Arc lémanique en génomique fonctionnelle, projet qui ne débuta réellement qu'en 2003. Ce projet s'est donné comme objectifs de constituer un centre de compétence et de recherche de niveau international, de soutenir la recherche interdisciplinaire en génomique, d'établir des infrastructures utilisables par toutes les universités participantes ainsi que de créer un terrain fertile pour de nouvelles entreprises (*spin-off*).
- D'autre part, le développement d'un centre de compétences en sciences sociales et humaines Intégration, Régulations et Innovations Sociales (IRIS) et l'établissement d'un programme d'enseignement en SHS pour l'EPFL. Il s'agissait plus précisément du développement de dix programmes à visées interfacultaire et interdisciplinaire, ainsi qu'à l'impulsion de développements innovants dans les SHS et l'établissement de liens avec le centre de compétence en génomique.

À l'issue de la première phase, les restructurations des diverses offres d'études entre les hautes écoles étaient terminées et le projet SVS était présenté comme un modèle dans le rapport d'évaluation Schenker-Wicki et al. (2004). L'intégration des sous-projets soutenus par la CUS dans les budgets des universités n'était toutefois pas encore assurée. Ainsi, concernant IRIS, trois des dix projets avaient déjà été repris dans le budget ordinaire de l'UNIL (Ethique ; Nature, science et société ; Stratège), un abandonné (Science et Culture), tandis que les six autres se sont poursuivis grâce aux fonds CUS de la seconde phase. Pour la Génomique fonctionnelle, le rapport Schenker-Wicki relève l'absence d'information à la fin de la première phase, étant donné le début différé du projet.¹³⁹ Il faut également souligner que les autorités politiques cantonales genevoises avaient conditionné la poursuite de leur financement à la continuation de la subvention CUS. La direction de SVS a ainsi déposé une demande à la CUS pour la consolidation des projets dans la phase 2004–2007, avant la reprise de leur financement par les Institutions hôtes. Cette seconde phase a débuté effectivement en janvier 2005.

3.1.8.2. Objectifs

Les objectifs de la seconde phase SVS-CUS s'inscrivent dans le prolongement direct de ceux de la première phase. D'une manière générale, la volonté est de consolider le projet et d'intégrer progressivement les financements dans les budgets ordinaires des universités et facultés concernées à l'horizon 2007. L'ampleur du projet fait que les objectifs touchent tant les sciences de la nature que les sciences sociales et sont liés aussi bien à des problématiques

¹³⁸ Il faut également relever que cette Convention de 2001 a été précédée d'une Déclaration commune d'intention signée par les départements de l'Instruction publique genevois et vaudois, ainsi que par le Département fédéral de l'Intérieur le 30 juin 2000.

¹³⁹ Le sous-projet Génomique Fonctionnelle a en effet débuté par une phase d'analyse approfondie, avant qu'un plan d'investissement soit décidé par le Comité stratégique en 2003 (Voir Rapport d'activité 2004, pôle Sciences de la vie, 2.2.6.3, p.2). De plus, le Centre d'imagerie bio-médicale a connu des retards de mise en place, ce qui a impliqué un décalage d'une année dans les dépenses (« Rapport d'activité du projet global », 2004. 2.2.6.3, p.4). L'absence de subvention fédérale en 2004 dans la période de transition entre les deux phases a permis l'adaptation du financement.

de recherche, d'enseignement que d'infrastructures. De plus, il faut noter que la distribution de la subvention CUS – d'un total de 8,25 mio. de FRS. – s'est faite à raison de 5 mio. de FRS. pour le pôle SHS et 3,25 mio. FRS. pour le Pôle de Génomique Fonctionnelle (PGF)¹⁴⁰.

Les objectifs se situent à trois niveaux : les objectifs généraux de SVS¹⁴¹, les objectifs liés aux deux volets (SHS et PGF) et, à l'intérieur des volets, les objectifs particuliers des sous-projets. Plus précisément, le comité de pilotage SHS se donne trois objectifs :

- Premièrement, la stabilisation des projets et leur développement structurel dans l'arc universitaire lémanique.
- Deuxièmement, favoriser les échanges entre les divers projets faisant partie d'IRIS, notamment par le biais de la poursuite de colloques IRIS (le premier s'est tenu en 2003).
- Troisièmement, la promotion de programmes d'enseignement et de recherche interdisciplinaires. De plus, trois axes de développements, dont le poids varie suivant les cas, émergent au sein de projets IRIS : la répartition des compétences, qui concerne le sous-projet *Foridic* (Forum de droit international et comparé) ; la mise en réseau de compétences, dans le cadre des sous-projets *Ecologie*, *Psychologie sociale* et *Economie de la Santé* ; enfin, la création et le renforcement de pôles d'excellence, qui touche les sous-projets *Parcours de vie*, *Etudes des religions* et *Santé et Société*.

Concernant le Pôle Génomique Fonctionnelle, il s'agit avant tout de soutenir financièrement l'imagerie bio-médicale et ses applications, ainsi que le domaine des neurosciences. Plus concrètement, le projet se subdivise en trois parties : d'abord, le volet génomique, avec le développement des plates-formes de Génomique (DAF) et de Protéomique (PAF) – liées au Centre intégratif de génomique (CIG) de l'UNIL et au PRN « Frontiers in Genetics » de l'UNIGE – ainsi que le réseau des animaleries lémaniques (ResAL). Ensuite, le volet imagerie biomédicale, avec le développement du Centre d'imagerie bio-médicale (CIBM). Enfin, la mise en place d'un programme d'enseignement doctoral tripartite en neurosciences, dont le but est de créer un des plus importants centres de formation dans le domaine en Europe.

3.1.8.3. Organisation

L'organisation mise en place dans la première phase du projet est conservée durant la seconde phase. Au sommet de l'organigramme figure le Comité stratégique (dit G3), composé des recteurs des universités de Lausanne et Genève, ainsi que du président de l'EPFL. Le Comité stratégique est secondé par un groupe de coordination opérationnelle (dit G3') composé de trois chefs de projet SVS, représentant chacune des trois institutions. La fonction de ce groupe est de préparer les réunions du G3 ainsi que d'élaborer les rapports annuels adressés à la CUS. De plus, chacun des deux volets de SVS dispose d'une structure organisationnelle propre. Les structures et fonctions des deux comités de pilotage – Comité de Pilotage du pôle de génomique fonctionnelle (PGF) et comité de pilotage de sciences humaines et sociales (SHS) – sont similaires : ils sont chargés du développement de la vision stratégique du pôle, de la coordination des modules (PGF) ou des projets IRIS (SHS), ainsi que de l'élaboration et la répartition du budget. Chaque comité est composé d'un membre par institution.

De plus, il faut souligner qu'une part des postes de l'administration du projet est financée grâce aux fonds CUS. À l'UNIGE, le poste d'adjoint SVS a été financé par le fonds CUS

¹⁴⁰ Globalement, le budget du projet SVS se monte à 111'988'629 CHF. Ce montant correspond aux financements CUS (8'250'000 CHF), des partenaires du projet (100'512'050 CHF), de tiers (2'46'358 CHF) et des reliquats de la première phase CUS (757'221 CHF) (Description du projet et plan financier, doc. 2.2.6.2, p. 5).

¹⁴¹ Il s'agit des objectifs généraux de remaniement des profils des hautes écoles lémaniques. Ces objectifs dépassent le périmètre CUS.

jusqu'en mars 2004, avant d'être intégré au budget ordinaire de l'Université, tandis qu'il reste un poste d'adjointe au délégué à 50% par volet SVS (PGF et SHS). En ce qui concerne l'UNIL, le financement de l'administration SVS est entièrement assuré par des fonds propres depuis 2005.¹⁴²

Pour la seconde phase CUS, l'organisation a été dotée de structures opérationnelles tripartites supplémentaires, chargées de la gestion des modules composant les pôles d'innovation. Concernant le PGF, chaque plate-forme dispose d'un *steering committee*, le CIBM a un comité de direction, le Réseau des animaleries lémaniques a été doté d'un comité stratégique et d'un comité exécutif, une commission d'enseignement a été créée en biologie et les neurosciences disposent d'une Commission de programme doctoral. Quant au pôle SHS, outre la coordination d'IRIS au niveau du comité de pilotage, une structure a été créée à l'EPFL (Collège des Humanités) pour superviser l'enseignement en SHS.

3.1.8.4. Activités

Du point de vue du projet global, les activités concernent principalement l'organisation générale et l'administration du projet. Il s'agit donc avant tout des réunions des G3 et G3', ainsi que des comités de pilotage.

Les activités concrètes liées au financement CUS se manifestent ensuite à l'intérieur des sous-projets :

Pôle SHS (IRIS)

☐ *Sous-projet Foridic :*

Trois axes de développement : premièrement, le droit international humanitaire a pu, grâce au financement IRIS, lancer un Centre Universitaire de Droit International Humanitaire (CUDIH), devenu une Académie en 2006. Le centre offre des enseignements, dont une formation postgrade et a lancé plusieurs recherches. Il ne bénéficie plus de fonds IRIS depuis l'automne 2005. Deuxièmement, l'axe droit des télécommunications, qui a permis la mise sur pied d'un DEA en droit, criminalité et sécurité des nouvelles technologies en 2005–2006, transformé en Master en 2006–2007. Troisièmement, l'axe droit du vivant a donné lieu au développement d'un Master en droit du vivant.

☐ *Sous-projet Ecologie :*

Ce sous-projet compte deux volets : le volet « Globalisation, inégalités, protection sociale et développement durable » comporte la mise sur pied d'un DESS commun UNIL-UNIGE en octobre 2002 transformé en Master en 2007 (selon rapport annuel 2006), ainsi que le soutien à plusieurs projets de recherche. Le volet « Ecologie urbaine, gestion des ressources et gouvernance » qui a également permis l'établissement d'un DESS en « développement urbain, durable, gestion des ressources et gouvernance » dont les enseignements ont été réaffectés dans le Master « Etudes Urbaines » et au MAS « Eco-urbanisme, développement urbain durable et gouvernance » (qui a démarré en février 2008).

☐ *Sous-projet Pavie :*

Nombreuses recherches ; développement de l'enseignement à travers l'offre de plusieurs cours tant aux niveaux BA, MA que doctoral (Ecole doctorale « Parcours de vie », UNIGE-UNIL), avec notamment l'inscription des enseignements dans le cadre de l'orientation « Parcours de vie » du Master en sciences sociales de l'UNIL depuis la rentrée 2007 ; création sur la base de Pavie de l'Institut des trajectoires biographiques (ITB) rattaché à la Faculté des sciences sociales et politiques (SSP) de l'UNIL.

☐ *Sous-projet Psychologie Sociale :*

Les activités s'articulent autour du fonctionnement de l'Ecole doctorale commune UNIL-UNIGE, avec ouverture progressive sur d'autres formations doctorales suisses et françaises ; plusieurs projets de recherche, notamment du FNS, ainsi que de nombreuses publications.

☐ *Sous-projet Etude des religions :*

Enseignements au niveau DEA, qui doivent être intégrés au Master – ce qui est le cas depuis 2005 à l'UNIL dans le cadre du Master en sciences des religions.

¹⁴² En 2005, l'équipe administrative SVS à l'UNIL totalisait 2,6 équivalents pleins-temps. Elle a été réduite dès janvier 2006 à un poste à 30% pour SHS et un poste à 80% pour les sciences de la vie et la supervision de l'ensemble du programme.

- *Sous-projet Santé et Société :*
Développement d'enseignements à tous les niveaux (BA, MA, PhD) dans les domaines de la psychologie de la santé, de l'anthropologie de la santé, de la gouvernance de la santé ainsi que de l'économie de la santé. Activités de recherche dont attestent de nombreuses publications et communications.
- Pôle de Génomique Fonctionnelle (PGF)**
- *Volet Génomique :*
Mise en place et consolidation des plateformes d'analyse d'ADN (DAF) et de protéines (PAF) sur les sites lausannois (comme partie du CIG) et genevois (en lien avec le PRN Frontiers in Genetics) ainsi que de la plateforme bioinformatique (Vital-IT), établissement du ResAL (convention de septembre 2004) par sept partenaires (UNIL, UNIGE, EPFL, ISREC, Institut Ludwig, CHUV, HUG). Les organes de direction constitués en 2005 et une coordinatrice est entrée en fonction au 1^{er} octobre 2006.
- *Volet Imagerie biomédicale :*
Mise en place du CIBM en tant que société simple réunissant cinq partenaires (UNIL, UNIGE, EPFL, HUG et CHUV). Créé formellement en octobre 2004, sa mise sur pied concrète se poursuit durant toute la seconde phase CUS.
- *Ecole Doctorale en Neurosciences :*
Développement de l'Ecole doctorale, avec une phase préparatoire débutant à fin 2005, et qui a effectivement démarré avec 129 doctorants provenant de l'UNIGE, de l'UNIL et de l'EPFL. L'Ecole doctorale est désormais rattachée à la faculté de biologie et médecine de l'UNIL, qui en assure la supervision administrative.

3.1.8.5. Efficacité

Les objectifs généraux que s'était fixés le projet SVS-CUS ont été en majeure partie réalisés. A l'instar d'autres projets, une demande de prolongation jusqu'en juillet 2008 a été obtenue. En effet, le retard pris pour différentes raisons (engagement du personnel, évolution de domaines scientifiques, etc.) dans le développement de certains sous-projets a engendré la non-consommation d'une partie des fonds dans le délai prévu et a donc nécessité un report de leur affectation.

Dans le rapport 2006, le sous-projet *Pôle de génomique fonctionnelle* signale des objectifs partiellement atteints à la fois à l'UNIL et à l'UNIGE. A Genève, il s'agissait de revoir à la baisse les mesures d'accompagnement pour le développement de nouveaux *agents de contraste*, de même que le report des montants salariaux prévus pour 2006 mais non-dépensés, qui seront utilisés jusqu'au 31 juillet 2008.¹⁴³ A Lausanne, le développement du module PET du CIBM a été réorienté et profite désormais des compétences qui existent à l'UNIGE. Il accuse également un certain retard qui a poussé le Comité de pilotage PGF à demander une réallocation des ressources et un prolongement du délai jusqu'au 31 juillet 2008¹⁴⁴.

Concernant les projets *IRIS*, les financements ont permis de soutenir l'enseignement avec la mise en place d'Ecoles doctorales, de programmes de MA ainsi que l'adaptation de cursus pour la transition vers Bologne. Ils ont également offert un soutien à la recherche, comme en attestent les nombreux projets soutenus, ainsi que la création de plusieurs centres.

À un niveau plus général, la mise en place d'une réorganisation institutionnelle et scientifique d'une telle ampleur suscite des effets différenciés selon les institutions concernées. On observe ainsi des différences dans les possibilités de restructuration qui peuvent être mises en lien avec la différence de nature des *matching funds* entre l'EPFL et l'UNIL d'un côté, et l'UNIGE de l'autre. Au travers de cette opération, l'UNIL et l'EPFL ont bénéficié de la libération de fonds substantiels (budget de l'UNIL et ressources CEPF), tandis que l'UNIGE a

¹⁴³ Rapport 2006 sous-projet Pôle de génomique fonctionnelle-UNIGE, pp. 2 et 3 (2.2.6.3).

¹⁴⁴ Rapport 2006 sous-projet Pôle de génomique fonctionnelle-UNIGE, pp. 2 et 3 (2.2.6.3).

dû s'efforcer de rechercher de nouvelles ressources. En effet, le soutien du CEPF au transfert des trois sections de l'ancienne Faculté des sciences de l'UNIL (Mathématiques, Physique et Chimie) a permis l'engagement de plusieurs dizaines de millions de francs à l'EPFL¹⁴⁵. Tandis que ce même transfert a libéré, côté UNIL, les montants budgétaires alloués précédemment aux trois sections, montants désormais disponibles pour de nouveaux domaines d'orientation à l'UNIL¹⁴⁶.

Cette opération a permis à l'EPFL d'externaliser son enseignement SHS et de se profiler dans les sciences de la vie, tandis que l'UNIL a pu opérer une restructuration stratégique de grande envergure, illustrée d'une part par la création de la Faculté de Biologie et de Médecine en 2003 (ainsi que celle de la Faculté des Géosciences et de l'environnement) et le développement du CIG et du CIBM et, d'autre part, par l'accent mis sur le développement des SHS. Cela a permis de renforcer l'orientation et le profil interdisciplinaire et partenarial de l'UNIL dans un contexte de collaborations lémaniques.¹⁴⁷

Ne bénéficiant pas d'une marge de manœuvre aussi grande, l'UNIGE n'a pas pu ou voulu concevoir de telles réorientations, notamment du fait de sa volonté de rester une université généraliste. De plus, la proximité géographique EPFL-UNIL – ajoutée à l'accent mis par cette dernière sur les SHS – a probablement facilité ces mouvements de voisinage immédiat.

¹⁴⁵ À cet égard, il faut rappeler que si l'EPFL est partie prenante du projet général SVS, elle n'entre pas dans le périmètre du projet CUS.

¹⁴⁶ L'utilisation de la part du budget UNIL libérée par le transfert a fait l'objet de discussions entre les trois partenaires, mais au final c'est l'Unil qui, grâce à un droit de veto sur son affectation, conserve le dernier mot sur cette question (cf. entretiens).

¹⁴⁷ Orientation illustrée par la formule de la vision stratégique de l'Unil : « l'homme et le vivant dans leur environnement naturel et social » (cf. Plan stratégique de l'UNIL, 2006-2011).

3.1.9. Switch AAI

Réalisé par le biais de la fondation Switch (Zurich), le projet Switch AAI a été financé par la CUS de 2004 à fin mars 2008. Le financement CUS concerne uniquement les universités cantonales, mais le projet réunit également d'autres institutions universitaires, notamment les écoles polytechniques fédérales, les principaux hôpitaux universitaires, les HES ou encore les bibliothèques universitaires. Conçu comme un développement de l'infrastructure informatique nationale, l'AAI désigne un ensemble de procédures informatiques visant à rendre possible le recours de tout utilisateur du réseau informatique universitaire national à des applications institutionnelles, indépendamment de la localisation géographique de l'utilisateur ou de son rattachement institutionnel. La CUS poursuit son financement du développement de l'AAI pour la période 2008–2011.

3.1.9.1. Aperçu historique

Le projet CUS Switch AAI est indissociablement lié à l'évolution de la fondation de droit privé SWITCH – Services de téléinformatique pour l'enseignement et la recherche, créée en 1987 par la Confédération et les cantons universitaires (voir la rubrique Organisation). Switch AAI représente le premier et plus important projet Switch dans le développement des services sur le réseau informatique national. Acronyme de « Authentication and Authorization Infrastructure » (infrastructure d'authentification et d'autorisation), l'AAI désigne un instrument reposant sur une architecture informatique complexe, permettant aux membres d'une institution d'accéder à des applications gérées par d'autres institutions¹⁴⁸.

Cette procédure favorise l'immédiateté de l'accès en évitant la multiplication des identifiants et mots de passe. Switch AAI délivre ici une sorte de passerelle d'accès aux différentes applications académiques, tout en préservant le degré de sécurité nécessaire à ce type d'applications. L'AAI permet donc d'harmoniser, pour l'ensemble des collaborateurs et étudiants du domaine académique helvétique, les accès à toutes les applications institutionnelles, indépendamment de leur rattachement à telle ou telle université ou haute école.

Au début des années 2000, la fondation Switch conçoit et lance l'AAI comme une solution informatique au problème d'accès aux cours dans le cadre du Campus virtuel suisse. Plusieurs workshops avec des experts internationaux, réunissant environ 50 personnes, sont organisés en 2000. Différentes solutions sont étudiées, et un mémorandum est publié en 2001. La complexité du projet nécessite la création de quatre groupes de travail chargés de résoudre les aspects techniques, les aspects juridiques, l'organisation et le financement du projet. Une étude de faisabilité et un projet pilote sont réalisés avec le concours de quatre universités suisses (Zurich, Berne, Lausanne et EPFZ), et en 2003, l'AAI est prêt à être réalisé sur une période de quatre années. L'ensemble de cette phase préparatoire est financé par Switch, grâce aux importants revenus générés par l'une de ses autres activités : la gestion et l'octroi des noms de domaine Internet pour la Suisse.

Le choix du financement CUS pour la réalisation du projet Switch AAI s'est imposé pour deux raisons. D'une part, la direction de Switch a privilégié l'instrument PCI comme source de financement, plutôt que de se tourner vers d'autres possibilités existantes mais peut-être

¹⁴⁸ Switch AAI permet par exemple à un étudiant de l'Université de Lausanne qui souhaiterait accéder à la plateforme d'e-learning Dokeos de l'Université de Genève mais qui ne possède pas de compte informatique auprès de cette université, d'utiliser son identifiant et mot de passe de l'Université de Lausanne pour accéder à Dokeos, sans toutefois faire une demande de création de compte informatique auprès de l'Université de Genève.

moins connues, comme certaines dispositions de l'article 16 de la Loi fédérale sur la recherche. D'autre part, le projet Switch AAI est organisé selon une fédération où la coopération entre les établissements membres entre eux et avec la fondation Switch est essentielle. Il paraissait dès lors évident aux initiants du projet de s'adresser à la CUS pour financer la partie du projet concernant les universités cantonales. Les institutions ne pouvant bénéficier des subventions CUS (écoles polytechniques fédérales, hôpitaux universitaires) financent elles-mêmes l'intégralité de leur participation, tandis que les HES sont soutenues par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT).

3.1.9.2. Objectifs

Le projet CUS Switch AAI a pour objectif de réaliser le concept mis sur pied par la fondation entre 2000 et 2003. Il s'agit de mettre en place une infrastructure informatique pour l'ensemble des institutions académiques de Suisse permettant d'harmoniser les procédures d'authentification et d'autorisation d'accès des collaborateurs et étudiants aux prestations des différentes institutions et bibliothèques. Cette infrastructure de base peut servir également au développement d'autres types de service (gestion des données personnelles, des examens, comptabilité, etc.), selon les besoins des institutions partenaires.

3.1.9.3. Organisation

L'organisation du projet CUS Switch AAI repose en grande partie sur celle de la fondation Switch. Créée par le Conseil fédéral et huit cantons universitaires (Bâle-Ville, Berne, Fribourg, Genève, Neuchâtel, Saint-Gall, Vaud et Zurich), Switch fonctionne en tant qu'interface pour le domaine informatique entre la Confédération et les différents établissements universitaires suisses, hautes écoles et écoles polytechniques fédérales comprises. Le projet Switch AAI regroupe d'autres établissements clients ou partenaires. Outre l'ensemble des universités et hautes écoles (HES, EPFZ et EPFL), les participants au projet sont : Swiss National Supercomputing Centre (CSCS), Hôpitaux Universitaires de Genève, Universitätsspital Zürich, Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern, Virtual Home Organization (VHO). Switch AAI entretient par ailleurs des contacts étroits avec d'autres projets CUS, comme Consortium et le Campus Virtuel Suisse.

L'ensemble de ces établissements constitue la fédération Switch AAI, laquelle est liée à Switch AAI, considéré comme le prestataire de services (*Service provider*), par le biais de deux comités :

- L'*Advisory Committee*, chargé du développement du projet à long terme et de la coopération entre les établissements membres de la fédération, se compose d'un représentant de chaque université et haute école, d'un délégué de Switch, d'un délégué de la CRUS, d'un délégué de la CUS, d'un juriste et de représentants des plus importants prestataires de contenus (Consortium des bibliothèques universitaires suisses, etc.).
- L'*Operations Committee* intervient sur les aspects techniques et regroupe un représentant de chaque établissement membre de la fédération, et des experts techniques.

La fédération Switch AAI entretient enfin des contacts avec les partenaires de la fédération (Federation partners), lesquels sont : Bundesgericht – Tribunal fédéral, EBSCO Information Services, Elsevier, ETH Alumni Vereinigung, INSTRUCT AG, Microsoft Switzerland, NICTA, Università degli Studi di Roma, University of Pisa, Warsaw University of Technology. La leading house du projet CUS Switch AAI est assurée par la fondation Switch, le secrétaire général étant le chef du projet et l'interlocuteur de la CUS. Elle est secondée par

un groupe de travail réunissant une dizaine de collaborateurs sous la direction du responsable du département Sécurité de Switch et du responsable du projet AAI pour Switch. Ce groupe assure la réalisation du projet et conseille les responsables des établissements membres de la fédération dans le développement des solutions spécifiques aux différentes institutions. Il est en outre chargé de sélectionner les projets propres aux établissements, d'en déterminer les coûts et de répartir les subventions nécessaires à leur réalisation.

Cette configuration des acteurs ne change guère au cours de la période de financement 2004–2007, à ceci près que le nombre des établissements membres de la fédération augmente à mesure de l'avancement du projet, car tous les établissements n'intègrent pas l'AAI à leurs structures informatiques en même temps. Les pionniers dans ce domaine sont les universités de Zurich, Berne, Lausanne et l'EPFZ, auxquelles s'ajoutent les autres universités, puis les HES et les autres membres. Les HEP sont actuellement en passe d'intégrer l'AAI.

3.1.9.4. Activités

Les activités déployées par le projet CUS Switch AAI se répartissent en trois phases principales :

- La mise sur pied de l'organisation générale, la préparation de l'environnement et de l'infrastructure informatique, ainsi que la coordination des premiers travaux a mobilisé la première phase (2004). Ce n'est qu'une fois celle-ci achevée, en 2005, que les fonds fédéraux sont distribués par l'autorité centrale (Switch AAI). L'élaboration de standards transversaux, ou l'établissement de certificats d'autorité pour l'identification des serveurs constituent des préalables indispensables à l'intégration de l'AAI par les différents établissements.
- La deuxième phase (2005–2006) se caractérise par l'augmentation du nombre d'établissements partenaires, lesquels représentent alors environ les trois-quarts des universités suisses et plus de 22'000 utilisateurs réguliers de l'AAI¹⁴⁹.
- Durant la troisième phase (2006–2008), l'AAI est élargi à un maximum de partenaires tant académiques que du monde hospitalier ou d'autres horizons. L'accent est désormais mis sur le développement des instruments de gestion de l'infrastructure au sein des établissements membres de la fédération, de même que sur la mise en place de nouvelles procédures permettant d'étendre l'utilisation de l'AAI à d'autres services que l'authentification ou l'accès sécurisé, comme l'AAA (*Auditing, Accounting and Assurance*).

3.1.9.5. Efficacité

La réussite de Switch AAI, qui a atteint l'ensemble des objectifs fixés, doit beaucoup à l'investissement financier et technique consenti par Switch en amont du financement CUS, de même qu'à la profonde collaboration entre la fondation et les universités, ces dernières étant des partenaires de Switch depuis sa fondation, il y a plus de vingt ans. L'impact du financement CUS dans ce projet réside non seulement dans l'importance des fonds engagés mais aussi dans la structure organisationnelle et managériale mise en place. Le projet CUS Switch AAI a ainsi donné lieu à une configuration intéressante, dans la mesure où la fondation Switch s'est d'une certaine manière donnée à elle-même le mandat de réaliser une communauté informatique universitaire, en se servant de l'AAI comme d'un instrument d'une coopération fédérative.

¹⁴⁹ Cf. document 2.2.10.3, « Formular Bericht Gesamtprojekt », 20.02.2007.

Peu de problèmes sont survenus dans le déroulement du projet. Les rares retards pris sont à mettre au compte des problèmes de personnel qualifié, problème récurrent en Suisse dans tout projet universitaire de nature informatique. Entre 2005 et 2006, Switch AAI a pu considérablement élargir le nombre de ses partenaires, et obtenir ainsi une masse critique suffisante de ce point de vue pour rentabiliser l'investissement financier et technique, de même que pour susciter de nouvelles applications. L'introduction de la subvention fédérale permet d'accélérer le processus de l'AAI, mais l'engagement du personnel spécialisé reste difficile en raison de la hauteur des salaires pratiqués dans le marché du travail dans le domaine des télécommunications. Le nombre des fournisseurs commerciaux de ressources et de contenus informatiques augmente également durant cette période, des éditeurs commerciaux comme Elsevier ou Microsoft Suisse intégrant le groupe des partenaires de la fédération. Le projet AAI suscite un intérêt croissant de la part d'autres établissements de l'enseignement supérieur, comme les HES et les HEP.

Le projet CUS Switch AAI démontre l'importance de l'organisation dans l'atteinte des objectifs, et le projet témoigne ici d'un savant mélange entre la verticalité et l'horizontalité des rapports. En effet, l'organisation des établissements partenaires en fédération constitue une application importante du mode de collaboration issu de l'Internet2.0, et dont *Shibboleth*, nom donné aux procédures informatiques sur lesquelles repose l'AAI, est l'un des meilleurs exemples ; or, cet élargissement s'accorde parfaitement avec le type de relations politiques qui prédomine dans le paysage universitaire suisse.

D'autre part, par l'importance accordée à la fondation Switch et à son groupe de travail dans la gestion de l'ensemble du projet, répartition des fonds fédéraux comprise, le projet CUS Switch AAI jouit d'une verticalité qui favorise la conduite du projet et son avancement. Le seul bémol que l'on puisse remarquer dans cette organisation est en relation avec les conditions de financement des projets CUS. Ces derniers ne permettent pas de financer des établissements autres que les universités cantonales, ce qui, dans le cas du projet CUS Switch AAI, caractérisé par la grande diversité des obédiences politiques des établissements membres de la fédération, représente davantage un frein qu'un atout¹⁵⁰. L'extension aux HES et HEP, voire aux écoles polytechniques fédérales, des subventions de la CUS, permettrait d'économiser un temps précieux, sinon d'éviter un important déséquilibre dans les sources de financement du projet.

¹⁵⁰ Entretiens Switch AAI.

3.1.10. *Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich*

Concrétisation d'une collaboration transfrontalière entre les universités de Constance et de Zurich, le projet CUS Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich (TR SFB Konstanz-Zürich) se déroule de 2003 à décembre 2007. La CUS intervient dans le financement du projet suite à la recherche, par l'Université de Zurich, d'un financement helvétique correspondant à l'instrument allemand des Sonderforschungsbereiche (SFB) financés par la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), dont l'université de Constance bénéficiait. La CUS a soutenu le projet durant trois ans, la quatrième année étant financée par le FNS. Le projet CUS TR SFB se caractérise par l'accent mis sur la recherche scientifique et la formation, par ce biais, de plusieurs doctorants.

3.1.10.1. Aperçu historique

Le projet CUS TR SFB Konstanz-Zürich est issu d'une initiative du département de biologie de l'Université de Constance en partenariat avec des chercheurs en biosciences de l'Université de Zurich, et en particulier le directeur de l'Institut de biochimie. Ce dernier entretenait déjà depuis longtemps une collaboration avec des partenaires à l'Université de Constance avant la décision de la CUS de s'engager dans le financement du projet. A la fin des années 1990, l'Université de Constance est au bénéfice d'un financement de type *Sonderforschungsbereich* (SFB 11) de la *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG). Cherchant à asseoir leur collaboration avec Zurich sur une base plus institutionnelle, des chercheurs en biosciences de Constance contactent le directeur de l'Institut de Biochimie qui cherche alors un financement similaire au SFB auprès des différentes institutions suisses. Le FNS ne dispose pas d'instrument comparable au SFB, ni de budgets pour ce type de collaboration transfrontalière. Un directeur d'office fédéral le rend alors attentif aux PCI de la CUS, et le directeur de l'Institut de biochimie de l'Université de Zurich dépose un projet, lequel est accepté par la CUS en 2001, pour un financement de trois ans. Cette période de financement ne correspond pas à celle accordée par le SFB à l'Université de Constance, laquelle dispose d'un crédit pour quatre ans. La CUS ne pouvant entrer en matière pour un financement complémentaire, le FNS accepte de financer la quatrième année. Cette décision fut délicate, dans la mesure où le Conseil national de la recherche du FNS ne voulait au départ pas soutenir un projet qui n'avait pas suivi la voie ordinaire de mise au concours et d'examen par des experts scientifiques externes.

3.1.10.2. Objectifs

Le but du projet consiste dans l'établissement d'une plateforme transfrontalière de recherche dans le domaine de la biochimie sur la double thématique « Membranproteinen » et « Membranfunktionen », ainsi que dans le développement d'une formation doctorale et post-doctorale dans ce domaine entre les Universités de Zurich et de Constance.

3.1.10.3. Organisation

Projet bilatéral et transrégional, le TR SFB Konstanz-Zürich repose pour son organisation sur une association créée pour les besoins de la collaboration dans le cadre de ce projet¹⁵¹. Caractérisé par une forte dynamique *bottom-up*, le projet CUS SFB Konstanz-Zürich a reçu un appui de l'Université de Zurich, le recteur et le pro-recteur responsable de la médecine et des sciences naturelles participant à plusieurs des rencontres annuelles interuniversitaires. L'Université de Zurich possède par ailleurs d'autres collaborations avec l'Université de Constance. En outre, le projet est en lien avec le PRN « Membranproteine und

¹⁵¹ Entretiens TR SFB.

supramolekularen Komplexen » dont la « leading house » est l'Université de Zurich, ce qui constitue une certaine valeur ajoutée sur le plan scientifique. Le choix des sous-projets a été effectué par un groupe d'experts choisi par les initiants du projet et chargé de l'organisation et de la coordination des phases de réalisation. Sur le plan financier, l'intégralité des projets développés à l'Université de Zurich en partenariat avec Constance ont été pris en charge par la CUS et par l'Université de Zurich, soit au total, un montant d'environ 3'100'000 FRS.¹⁵² (2003–2006). Comme le remarque le chef de projet dans son rapport final (qui constitue d'ailleurs le seul document de ce type dont les auteurs disposent à ce jour pour l'ensemble des projets évalués¹⁵³), ce montant est plus réduit que celui dont bénéficie l'Université de Constance par le biais de la DFG, ce qui s'explique par le fait que l'instrument PCI ne peut octroyer des crédits aussi importants que les PRN du FNS par exemple.

3.1.10.4. Activités

La principale activité du projet consiste dans les recherches scientifiques menées en collaboration entre les chercheurs de Zurich et de Constance. Sur les 25 sous-projets menés tant par l'Université de Constance que celle de Zurich dans le cadre de l'ensemble du projet, une dizaine de sous-projets de collaboration interuniversitaire sont dégagés selon des critères de domaines de recherche, chacun traitant un aspect spécifique de l'objectif commun. Des séminaires annuels (*TransRegio Days*, ateliers pour doctorants, etc.) sont organisés en plus des séances de travail entre les groupes. Le versant zurichois du projet regroupe, outre les responsables de sous-projets, une trentaine de chercheurs doctorants et post-docs. En moyenne, chaque sous-projet a pu financer deux doctorants ou un post-doc¹⁵⁴.

Détail des sous-projets SFB (Université de Zurich)

- | | |
|------|---|
| (1) | A2. Structure and interaction with PDZ-proteins of type II Na/Pi-cotransporters. Project leader : Institute for Physiology, University of Zürich. |
| (2) | A4. Mechanisms of Canalicular Bile Salt and Cholesterol Secretion. Project leader : Clinical Pharmacology and Toxicology, Department of Medicine, University Hospital, Zürich. |
| (3) | A5. Structure and function of <i>Thermus thermophilus</i> transporters. Project leader : Insitute for Physiology, University of Zürich. |
| (4) | A7. Structure analysis of ATPases. Project leader : Institute for Microbiology, ETH Zürich. |
| (5) | B4. Folding and engineering of integral membrane proteins. Project leader : Insitute for Biochemistry, University of Zürich. |
| (6) | B6. Functional complexes of the receptor RAGE with its ligands. Project leader : Department for Clinical Chemistry and Biochemistry, Universitäts Kinderklinik, University of Zürich. |
| (7) | C1. Structural characterisation of Nogo-A + Nogo-A in fish, frogs and mammals. Project leader : Brain Research Institute, University of Zürich. |
| (8) | C3. Role of calyntenin-1 in exocytosis and endocytosis of postsynaptic membraneproteins in synaptic plasticity. Project leader : Insitute for Biochemistry, University of Zürich. |
| (9) | C5. Function of the cellular prion protein PrP ^C and of its homologue, Dpl. Project leader : University Hospital Zurich, Institute of Neuropathology. |
| (10) | C7. Role of the β -amyloid precursor protein in transmembrane signalling. Project leader : Division of Psychiatry Research, University of Zürich. |

¹⁵² Les documents d'archives TR SFB ne mentionnent pas le montant total du budget du projet. Ce chiffre a donc été estimé par les auteurs sur la base de la première requête du projet, avant l'application de la coupure budgétaire de 2004.

¹⁵³ Cf. document non coté, « Formular Schlussbericht Gesamtprojekt », 20.08.2007.

¹⁵⁴ Cf. document non coté, « Formular Schlussbericht Gesamtprojekt », 20.08.2007.

3.1.10.5. Efficacité

Sur le plan scientifique, le projet CUS SFB Konstanz-Zürich a atteint ses objectifs : la recherche déployée en collaboration avec l'Université de Constance a obtenu d'excellents résultats, marqués notamment par un grand nombre de publications. La contribution à la relève scientifique apparaît moins performante, dans la mesure où le projet n'a pu être poursuivi au-delà des quatre années prévues.

La négociation avec le FNS pour le financement de la quatrième année ainsi que les difficultés rencontrées dans l'engagement de personnel retardent passablement le début du projet¹⁵⁵, lequel se déroule finalement de l'été 2003 à fin juin 2007, au lieu de juillet 2002 à fin juin 2005, comme prévu initialement. De même, l'organisation du projet est retardée par une réorientation de l'un des sous-projets, que le responsable zurichois doit modifier après avoir appris qu'un collègue espagnol étudiait l'un des mêmes aspects¹⁵⁶.

Le principal apport du projet se situe au niveau de la recherche, l'engagement de doctorants pouvant être conçu comme un soutien complémentaire à la relève scientifique. Dans certains cas de sous-projets, la collaboration a été réduite au minimum, le chercheur responsable de Constance ne cherchant guère le contact à Zurich, alors que dans d'autres, elle fut optimale, comme en témoignent les nombreuses séances tenues tant à Constance qu'à Zurich. Les résultats en demi-teinte du projet résultent en partie du caractère expérimental du montage financier mis en place, puisqu'il n'existe pas vraiment d'institutions en Suisse délivrant un soutien comparable au SFB de la DFG, bien que les Pôles de recherche nationaux s'y apparentent. La structure d'organisation, créée uniquement pour le projet, n'a pas contribué à la pérennisation du projet sous une forme institutionnelle, bien que certaines collaborations se poursuivent au niveau individuel. Ces dernières restent toutefois limitées à des contacts interpersonnels, et liées à la valorisation des résultats de recherche.

¹⁵⁵ Entretiens TR SFB.

¹⁵⁶ Cf. document 2.2.7.4 (311/05 A), « Contributions liées à des projets. Rapport de *controlling* 2004 ».

3.1.11. Collaborazione dell'USI con le università Lombarde (USI-Ulombarde)

Basé à l'Université de la Suisse Italienne (USI), le projet *Collaborazione dell'USI con le università Lombarde*, « *Master of science in embedded systems design* » couvre la période d'octobre 2004 à octobre 2007 et constitue le prolongement d'une première phase de subvention CUS (2000–2003). L'objectif principal du projet est de poursuivre la mise en place de la Faculté d'informatique de l'USI en mettant sur pied un Master of science.

3.1.11.1. Aperçu historique

Durant la première phase du projet *Collaborazione dell'USI con le università Lombarde* (2000–2003), la CUS a soutenu l'USI dans le but général d'intensifier les liens entre la Suisse et l'espace académique et culturel d'Italie du nord. Il faut en effet souligner que l'USI est une institution récente – fondée en 1996 – qui, dès son origine, a parmi ses objectifs principaux d'établir des liens étroits avec les universités du nord de l'Italie. Dans cette perspective, elle a notamment développé des collaborations avec les Hautes écoles milanaïses – l'Université Bocconi, l'Ecole Polytechnique, l'Università degli Studi et l'Università Cattolica – ainsi qu'avec l'Université de Pavie.

Dans un premier temps, l'USI s'est approchée de la CUS pour obtenir son soutien à un *Executive Master (Master of Advanced Studies) in Embedded systems design* de l'AlaRI¹⁵⁷ (*Advanced Learning and Research Institute*). Master de formation continue, destiné à un public professionnel, ce projet ne correspondait toutefois pas aux critères CUS. Par contre, la CUS a indiqué que le projet général de constitution d'une faculté des sciences informatiques devrait être compatible avec l'instrument PCI. Ainsi, l'USI a proposé ce projet de création d'une Faculté des sciences informatiques¹⁵⁸, ainsi que trois autres sous-projets :

- Premièrement, le sous-projet Comitato direttivo, destiné à soutenir et à renforcer la direction stratégique de projet et à stimuler la mise en réseau, notamment par l'établissement de conventions de collaboration.
- Deuxièmement, Doppio laurea devait conduire à la mise en place de voies d'études communes en architecture et en économie menant à un double diplôme (italien et suisse) avec l'Ecole Polytechnique de Milan.
- Troisièmement, le sous-projet Master en tourisme international consistait en l'établissement d'un « Institut des sciences du tourisme » et d'une voie d'études « Master en tourisme international », en collaboration avec l'Université de Pavie.

L'USI avait également joint à sa demande le sous-projet *Executive Master (Master of Advanced Studies) in Embedded Systems Design* de l'ALaRi qui n'a alors pas été retenu pour les subventions CUS. Celui-ci a néanmoins vu le jour et a formé le socle sur lequel a pu être développé le *Master of science in Embedded systems design* qui constitue le projet soutenu par la CUS lors de la seconde phase (2004–2007).

Les sous-projets de la première phase ont tous été réalisés.¹⁵⁹ La subvention pour la deuxième phase ne constitue donc pas à proprement parler une continuation de la première mais la formulation d'une nouvelle étape. Cette seconde phase est la résultante de deux éléments :

¹⁵⁷ L'AlaRI a été fondé en 2000 comme institut associé à l'USI sous l'impulsion du Prof. Dada – ancien recteur de l'Ecole Polytechnique de Milan – avec la collaboration des Ecoles polytechniques de Zürich et de Milan ainsi que du département d'électronique de l'Université de Stanford.

¹⁵⁸ C'est la quatrième Faculté de l'USI, après celle d'architecture, de sciences économiques et de sciences de la communication.

¹⁵⁹ Cf. notamment Schenker-Wicki et al. (2004).

d'une part, la constitution de la Faculté des sciences informatiques impliquait, après la mise en place du cursus de Bachelor, de proposer des programmes de Master. D'autre part, le succès de l'*Executive Master in Embedded Systems Design* de l'ALaRI a suscité l'idée de créer un programme de Master spécialisé (*Master of Science in Embedded Systems Design*). Ce Master of Science doit ainsi constituer le pendant dans le cursus académique de base du Master of Advanced Studies (Executive Master) préexistant.

3.1.11.2. Objectifs

L'objectif de ce projet vise la mise en place du *Master of Science in Embedded Systems Design* en tant que Master Bologna de la Faculté des sciences informatiques, plus particulièrement lié à l'ALaRI. Deux voies sont prévues dans le cadre de ce Master : Design & Research, et Future Applications.

Il est également prévu que les cours et séminaires soient donnés en anglais par des professeurs de renommée internationale. De plus, le titre de Master of science doit être délivré conjointement par l'USI, l'EPFZ et l'Ecole Polytechnique de Milan.

Le projet planifie également les *Milestones* suivants : le début du Master est prévu pour le semestre d'hiver 2004. Dès 2005, une seconde volée d'étudiants doit entrer dans le cursus. Les premiers Masters doivent être décernés à l'été 2006. Enfin, le rapport annuel 2006 évoque encore un autre objectif à remplir à l'avenir : consolider le programme en intégrant des professeurs stables de la Faculté des sciences informatiques¹⁶⁰.

3.1.11.3. Organisation

L'organisation du projet recouvre celle du programme de Master. De nombreux acteurs sont impliqués dans cette structure. Du point de vue de la collaboration inter-institutionnelle, plusieurs universités sont associées au programme : l'USI, l'Ecole Polytechnique de Milan (POLIMI), l'EPFZ, la Rheinische Westfälische Technische Hochschule de Aachen (RWTH), le Département d'électronique de l'Université de Stanford, la Scuola Universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI).

Concernant la structure organisationnelle du Master, elle comprend un directeur scientifique, un conseiller scientifique et un *program manager*. De plus, un Comité scientifique (*Scientific steering committee*), composé de représentants des universités impliquées dans le projet, chapeaute le Master. A noter que l'articulation du projet avec la Faculté des sciences informatiques est doublement assurée : une place dans le Comité scientifique est réservée à un professeur de la Faculté et le Directeur scientifique du programme participe aux réunions de la Faculté des sciences informatiques.

Concernant le processus décisionnel, le dispositif prévoit que le directeur scientifique et le conseiller scientifique font des propositions qui sont transmises au Comité scientifique. Les propositions ratifiées sont ensuite mises en œuvre par le *program manager*.

Relevons également que, outre les institutions universitaires impliquées dans le projet lui-même, des professeurs venant de nombreuses autres institutions universitaires suisses et

¹⁶⁰ Rapport d'activité de sous-projet, 26.02.2007 (2.2.11.3), p.3.

internationales participent à l'enseignement.¹⁶¹ De plus, le programme est soutenu par un certain nombre de partenaires industriels.¹⁶²

Enfin, la multiplicité des acteurs caractérise également la structure de financement du projet, puisque celle-ci comprend – pour la période 2004–2007 – à la fois des fonds provenant de la CUS (396'000 FRS.), de l'USI (1'204'000 FRS.), de tiers (600'000 FRS.) et des crédits fédéraux LAU (360'000 FRS.).

3.1.11.4. Activités

Dans la mesure où le projet USI-CUS est totalement compris dans le Master, ses activités sont liées à la mise en place du cursus. L'agenda et les objectifs fixés dans le projet correspondent donc à ceux du Master.

Lors de l'année académique 2004–2005, les premiers étudiants, au nombre de 16, ont débuté le *Master of Science in Embedded Systems Design*. De plus, un service de tutorat est organisé afin que les étudiants, malgré des profils et des formations différentes, puissent suivre les cours de la meilleure manière possible.

A partir de septembre 2005, une seconde volée d'étudiants, forte de 14 inscrits, est entrée dans le Master alors que la première volée débutait la seconde année du Master. Pour les étudiants de deuxième année, le choix est offert de rejoindre la filière Design & Research ou celle en Business orientation. La première orientation est purement technologique alors que la seconde comprend des cours de management, marketing et finance. De plus, une collaboration a été ouverte avec l'Université de Neuchâtel sur des projets de Master et de Doctorat et un contrat de collaboration pour l'utilisation commune d'instruments de laboratoire a été signé avec la SUPSI (Haute Ecole spécialisée du Tessin). En 2006, la première volée d'étudiants a terminé le cursus, tandis qu'une troisième volée, comprenant 16 étudiants, entrait dans le Master. Enfin, le programme 2007–2009 compte 22 étudiants inscrits.

3.1.11.5. Efficacité

Attendu que le but principal sinon unique de ce projet était la mise en place du Master, il apparaît clair que le projet a rempli les objectifs fixés, le cursus ayant été mis en place dans le calendrier prévu. De plus, le Master a été complètement intégré dans le budget ordinaire de l'Université et se poursuit donc après l'arrêt des subventions CUS.

De manière plus précise, on peut constater que 14 des 16 étudiants de la première volée ont obtenu leur diplôme. De plus, il semble que la totalité des diplômés ont trouvé un emploi, notamment dans l'industrie, ou ont rejoint des programmes doctoraux. Concernant la seconde volée, 11 étudiants sur 14 ont obtenus le Master. La troisième volée est encore en cours d'études, tout comme la quatrième qui vient de débiter le cursus.

Si l'on s'intéresse au nombre d'étudiants inscrits au Master, on entrevoit une lente mais légère et constante augmentation (14, 16, 17 puis 22 étudiants). Il faut également prendre en compte le fait que les sciences informatiques représentent une discipline émergente au niveau académique et une branche en expansion sur le marché du travail. À ce sujet, il faut noter que l'année 2008 est l'année de l'informatique en Suisse et qu'une structure – Informatica08 – a été mise en place pour promouvoir ce domaine.

¹⁶¹ Pour la liste du projet de départ voir «Domanda di prosecuzione» 19.05.2004 (2.2.11.2), p.2., la liste actualisée se trouve sur le site de l'Alari (<http://www.alari.ch>; rubrique «people»).

¹⁶² Idem.

3.1.12. Vetsuisse

Vetsuisse désigne le projet de fusion des facultés de médecine vétérinaire des universités de Zurich et de Berne. Débuté à la fin des années 1990, Vetsuisse a été financé par la CUS de 2000 à fin décembre 2007. Vetsuisse est aujourd'hui la faculté suisse de médecine vétérinaire commune aux deux universités. Le cursus de formation a été harmonisé, tandis que la recherche clinique est en passe de s'organiser. Essentiellement porté par les autorités politiques cantonales, Vetsuisse repose sur un concordat intercantonal passé entre Zurich et Berne, et dispose d'un décanat et d'une organisation propres. Son objectif final consiste à doter la Suisse d'une formation et d'une recherche en médecine vétérinaire à la pointe au plan international.

3.1.12.1. Aperçu historique

L'idée de réunir les deux facultés de médecine vétérinaire des universités de Zurich et de Berne remonte aux années 1950–1960, lorsque la Confédération commença à réfléchir aux moyens de soutenir les universités cantonales. Ce rapprochement ne s'opéra toutefois pas, car les Cantons concernés investirent massivement durant les années 1960 pour consolider leurs filières de formation.

Dans la seconde moitié des années 1990, la faculté bernoise entama un processus en vue d'être accréditée au niveau européen. Une évaluation internationale réalisée dans ce cadre releva les faiblesses de la faculté : de taille modeste, son nombre d'étudiants n'était pas assez important ; ne couvrant pas tous les domaines de la médecine vétérinaire, la compétitivité internationale de la faculté en termes de formation n'était pas jugée suffisante. Convaincues qu'une amélioration devait passer par une collaboration avec la faculté de médecine vétérinaire de Zurich, les autorités universitaires et cantonales bernoises prirent alors contact avec leurs homologues zurichois pour réfléchir à un rapprochement entre les deux facultés. Une partie du corps facultaire de Zurich rejetait toutefois les apports d'un tel rapprochement, considérant que les faiblesses relevées pour le cas bernois ne pouvaient s'appliquer à Zurich. Cette idée était également partagée par le recteur de l'Université de Zurich. Un groupe de travail fut toutefois créé pour discuter des modalités d'un rapprochement ; les gouvernements cantonaux souhaitaient accompagner ce plan d'une réduction des coûts de l'ordre de 20%, ramenée à 10% par la suite.

En 2000, le recteur de l'Université de Zurich changea de titulaire, et le successeur s'avéra plus favorable au rapprochement avec la faculté bernoise. Une nouvelle évaluation des enseignements sur les deux sites fut alors réalisée. La situation appelait des améliorations selon plusieurs scénarios. Le groupe de travail se prononça en faveur du renforcement de la coordination et la coopération entre les deux sites, caractérisée par la répartition des compétences entre les sites. Ce plan, baptisé « Vetsuisse heavy », fut proposé aux deux facultés, qui le rejetèrent en bloc sans qu'il n'y ait de véritables discussions. Le rejet était essentiellement émotionnel, toute modification des structures facultaires étant considérée comme une atteinte à l'identité même des membres constitutifs.

Ces réticences ne freinèrent guère la volonté politique cantonale de parvenir à un rapprochement. Le groupe de travail poursuivit donc ses travaux, qui seraient dorénavant financés par la CUS dans le cadre des « Projets de coopération et d'innovation » entrés en vigueur en 2000. Le versement de la première tranche intervint en 2001, et les travaux se limitèrent au groupe de travail constitué à la fin des années 1990. La dynamique de travail changea en 2003 avec la nomination d'un chef de projet à plein temps, l'amorce d'un nouveau

cursus commun aux deux sites et la révision de la planification du projet (entrée en fonction de la faculté en 2006–2007 au lieu de 2005–2006)¹⁶³.

3.1.12.2. Objectifs

Le principal objectif de Vetsuisse consiste à doter la Suisse d'une formation et d'une recherche en médecine vétérinaire du niveau des dix meilleures facultés mondiales. La création d'une structure commune aux deux facultés de Zurich et de Berne est le moyen pour atteindre cet objectif. En outre, le projet a pour but de réduire les coûts de 10%, de renforcer la recherche clinique et de mettre sur pied un cursus commun¹⁶⁴. D'autres objectifs, comme le lancement de nouveaux domaines de recherche ou encore la mise en œuvre du *teleteaching*, sont apparus durant la seconde phase de financement (2004–2007) comme autant d'étapes nécessaires à la réalisation de la structure commune. Ces objectifs sont identifiés comme tels par les différents acteurs de Vetsuisse, que cela soit au plan professoral, facultaire, universitaire ou encore cantonal. On constate toutefois des résistances, notamment suite aux problèmes rencontrés, de la part de la faculté zurichoise à l'égard de Vetsuisse. L'un des aspects problématiques du concordat intercantonal entre Berne et Zurich donnant une assise légale à Vetsuisse (voir la rubrique « Activités ») réside précisément dans la séparation des budgets des deux facultés.

3.1.12.3. Organisation

Les institutions impliquées dans Vetsuisse sont : les facultés de médecine vétérinaire des universités de Berne et de Zurich, la direction de ces deux universités, et celles de l'instruction publique des deux cantons. Le pilotage du projet est assumé par une entité commune responsable des aspects académiques et administratifs. Vetsuisse a fonctionné essentiellement comme un réseau, dans la mesure où les négociations pour la création de la structure commune ont été menées dans le cadre d'un partenariat.

La configuration des acteurs a évolué avec le temps. Durant la phase antérieure au financement CUS, le projet était conduit par l'initiative intercantonale et le recteur de l'Université de Berne, celui de Zurich étant alors opposé à un rapprochement, considérant que la faculté de Zurich n'avait pas à financer le renforcement du site bernois. Le groupe de travail créé durant cette période assume le leadership du projet durant la première phase de financement CUS (2000–2003), notamment grâce à l'arrivée en 2000 d'un nouveau recteur zurichois, on l'a vu, plus favorable au projet. La nomination début 2003 d'un chef de projet renforce le pouvoir accordé au groupe de pilotage du projet durant la deuxième phase de financement CUS (2004–2007). Toutefois, les négociations menées pour la signature du concordat intercantonal mirent au jour l'importance des responsables politiques. Bien que l'enjeu politique fut important, c'est grâce à l'opiniâtreté du chef de projet et des Conseillers d'Etat bernois et zurichois en charge de l'instruction publique que le concordat put, finalement, voir le jour. D'importantes tensions entre les deux facultés conduisirent le chef de projet à s'appuyer sur un consensus peu abouti, de sorte que l'un des problèmes actuels de Vetsuisse réside encore dans la constitution d'une identité commune et réelle.

Sur le plan du financement pour la période 2004–2007, la CUS a contribué à hauteur de 7'920'000 FRS., et les apports des partenaires du projet (cantons de Zurich et de Berne) se sont élevés à 8'000'000 FRS.¹⁶⁵

¹⁶³ Entretiens Vetsuisse.

¹⁶⁴ Cf. document 2.2.12.2, «Projektbeschreibung und Finanzplan», 01.07.2004.

¹⁶⁵ Cf. document 2.2.12.2, «Projektbeschreibung und Finanzplan», 01.07.2004.

3.1.12.4. Activités

Durant la seconde période de financement CUS (2004–2007), le projet Vetsuisse achève le cursus commun (bachelor et master) aux deux facultés, entame une répartition des compétences d’enseignement entre les deux sites, et pose les bases administratives et légales de la faculté commune par la mise sur pied d’un concordat intercantonal entre Berne et Zurich, accepté en mars 2006. Ces multiples tâches étaient nécessaires pour configurer le rapprochement entre les deux facultés. L’harmonisation du cursus représente un défi important, car les enseignements doivent pouvoir être suivis, en principe, sur les deux sites.

La mise sur pied du concordat intercantonal a nécessité un considérable investissement en temps et en travail. Le concordat entérine un engagement formel des deux Cantons, en précisant de manière assez détaillée les termes du rapprochement entre les facultés. Du fait de la forte charge politique de ce texte voté par les parlements cantonaux, le concordat s’avère plutôt contraignant dans ses exigences. Outre la séparation stricte des budgets propres aux deux facultés, le concordat précise que les infrastructures des deux sites ne doivent pas être touchées par le rapprochement facultaire. Cette disposition freine considérablement le renforcement de la recherche clinique, car les activités de recherche des différents instituts ne peuvent être modifiées en profondeur, voire réparties sur l’un ou l’autre des sites. De l’avis de plusieurs participants au projet, le concordat devra être inévitablement revu dans son contenu pour permettre le développement futur de Vetsuisse.

Depuis le 1^{er} septembre 2006, la faculté Vetsuisse est la structure stratégique commune aux deux facultés de Zurich et de Berne. Vetsuisse est administré par un doyen central, épaulé par deux co-doyens responsables pour Zurich et pour Berne. Le développement stratégique est assuré par un conseil composé des recteurs des deux universités, de membres des directions universitaires et de représentants des directions cantonales de Zurich et de Berne. Un *Advisory Board* joue un rôle consultatif, avec plusieurs experts nationaux et internationaux, dont le responsable de l’Office vétérinaire fédéral.

3.1.12.5. Efficacité

Des objectifs annoncés par les initiants de Vetsuisse durant les deux phases de financement de la CUS, on peut considérer que les suivants ont été atteints :

- Etablissement d’une structure stratégique commune ;
- Cursus commun ;
- Teleteaching.

De l’avis du chef de projet 2003–2007, la coordination en matière de nomination de professeurs est en bonne voie, tandis que le développement d’une infrastructure commune, en particulier au plan des relations horizontales entre enseignants, est en cours dans le cadre de l’actuel Vetsuisse. Malgré l’opinion d’un interlocuteur, selon lequel Vetsuisse n’existerait pas au plan mental¹⁶⁶, les personnes rencontrées témoignent volontiers de la réalité de la structure, de même que de la construction en cours d’une identité commune. L’absence de pouvoir effectif, par exemple sur le devenir des infrastructures des deux sites, de la part de l’équipe décanale de Vetsuisse, réduit l’impact du projet sur la coopération entre les deux facultés. Le concordat intercantonal constitue une pierre de touche incontournable dans la durabilité de Vetsuisse, mais il reste un obstacle à la réalisation d’une communauté interfacultaire, notamment en raison de la séparation budgétaire. De plus, les deux facultés initiales subsistent

¹⁶⁶ Entretiens Vetsuisse.

malgré la création de Vetsuisse. Enfin, la mobilité est encore réduite, dans la mesure où la grande majorité des étudiants reste sur le même site pour accomplir l'intégralité du cursus¹⁶⁷.

3.2. *Evaluation synthétique des 12 projets CUS-PCI*

Financement d'un poste de professeur-assistant en langue et linguistique ibéro-romane (BENEFRI), mise en place d'une infrastructure informatique pour les usagers des bibliothèques suisses (Biblio-Konsortium), création d'une faculté (virtuelle) entre les universités de Berne et de Zurich dans le domaine de la médecine vétérinaire (Vetsuisse), tels sont quelques-uns des usages possibles de l'instrument « Projet de Coopération et d'innovation » (PCI), financé par la CUS. En première approximation, une grande diversité des usages semble donc caractériser cet instrument. Mais dans quelle mesure la pluralité des usages constitue-t-elle réellement la caractéristique principale de l'instrument ? Trouve-t-on une unité dans cette diversité ? Quid par exemple des similitudes dans l'organisation et la réalisation des projets financés par l'instrument, tant du point de vue des opportunités saisies que des difficultés rencontrées ?

Cette conclusion esquisse une première réponse à ces questions par la biais d'une analyse comparée des douze projets. L'analyse se concentre sur trois aspects : (3.1.) les objectifs, (3.2.) l'efficacité interne des projets, (3.3) les facteurs permettant d'expliquer les logiques internes aux projets (degré et modalités de mise en œuvre des différents volets). Une telle approche comparée permet de dépasser les spécificités de chaque projet, tout en puisant dans la richesse empirique de chacun d'entre eux. La remontée en généralité proposée s'appuie sur les principaux résultats de la section précédente.

A noter que la démarche adoptée ne vise pas à définir un classement de la réussite ou de l'insuccès des douze projets examinés en les comparant les uns aux autres. Rappelons que l'approche évaluative développée ici cherche à confronter les résultats scientifiques et institutionnels – entendus au sens large – de chaque projet aux objectifs que les responsables du projet ont eux-mêmes fixés et proposés d'atteindre. Ce qui signifie que la réalisation des objectifs de chaque projet, dans la période considérée (2004–2007), ne passe pas par un seul chemin mais par les voies et moyens définis par chacun des projets – y compris notamment par la compréhension que les acteurs ont eu de ces objectifs et enjeux de coopération en général et de la distinction entre enseignement et recherche en particulier.

3.2.1. *Les objectifs*

En accord avec l'objectif principal de l'instrument PCI, un grand nombre de projets vise à initier ou à développer des programmes de *formation supérieure*, mettant l'accent soit sur le niveau de l'enseignement de base (BA, MA), soit sur le niveau de la formation doctorale (PhD). Ceci dit, la mise sur pied de ces formations ne constitue pas une fin en soi, mais peut être un moyen pour renforcer un domaine existant (par exemple, la médecine vétérinaire) ou pour institutionnaliser des domaines émergents (tels que les études genre) ou au croisement de plusieurs disciplines (comme dans le cas des nanosciences). Dans le domaine de la formation doctorale (mais pas seulement), la question de la relève académique entre également en jeu (que ce soit au sein d'une discipline ou d'une institution). Dès lors, les distinctions (en termes d'objectifs) entre enseignement et recherche s'avèrent parfois ténues. Un exemple évident se trouve dans le projet Cardiovascular, où la finalité de l'école doctorale mise en place vise non seulement la formation, mais aussi l'augmentation des capacités de recherche à des fins de traitement médical. De manière générale, le soutien apporté à de nouvelles formations permet

¹⁶⁷ Entretiens Vetsuisse.

à des universités ou facultés de se renforcer, de se positionner sur le « marché académique » national et international. Cette utilisation de l'encouragement à la formation supérieure par des directions de facultés et d'universités leur permet de se renforcer tant individuellement – au niveau d'une seule institution (par exemple USI-Lombardi) – que collectivement – en réseau de plusieurs institutions / facultés (Vetsuisse, SVS, BENEFR, etc.).

Le deuxième objectif formulé dans le cadre des douze projets investigués est celui de *l'encouragement à la recherche*, que ce soit de manière indirecte (formation doctorale) ou plus directe, via des projets de recherche. Certains projets ont tenté d'articuler les deux objectifs (par exemple Vetsuisse, Cardiovascular, SVS). Néanmoins, force est de constater que l'usage de cet instrument n'a pas visé principalement le soutien à des projets de recherche ; l'exception que constitue TR SFB Konstanz-Zürich, qui a davantage axé son effort sur la recherche que la formation, confirme ici la règle. Du reste, et on reviendra sur cet aspect, lorsqu'il y a eu des coupures budgétaires, les projets ont généralement été réorientés prioritairement sur des activités d'enseignement, pouvant aussi permettre à moyen terme un renforcement des activités de recherche par la diffusion de connaissances dans de nouveaux domaines et la formation d'une relève académique, aux dépens de la recherche immédiate. Ceci dit, les objectifs en termes de recherche s'efforçaient souvent de dépasser des logiques disciplinaires et institutionnelles traditionnelles, en mettant en place des dispositifs inter ou « transdisciplinaires » et inter-institutionnels. Ces dispositifs prennent par exemple la forme de plateformes technologiques au sein desquelles des instruments et autres dispositifs de recherche sont partagés par une même communauté (par exemple la création des plateformes du Pôle de génomique fonctionnelle et du Centre d'imagerie biomédicale (CIBM) dans le projet SVS).

Finalement, comme troisième objectif formulé dans le cadre de ces projets PCI, on peut mentionner la *mise en place d'infrastructures technologiques*, notamment de type informatique (Biblio-Konsortium, Switch AAI). Il s'agit, en quelque sorte, de prestations de services proposées à l'ensemble de la communauté scientifique. Ces prestations ont aussi comme conséquence de renforcer la cohérence du système d'enseignement supérieur suisse pour ses usagers (étudiants et enseignants-chercheurs) en favorisant son intégration via une meilleure communication entre les institutions et une normalisation procédurale. L'une des caractéristiques des objectifs de ce type réside dans la délégation opérée par la CUS envers l'organisme responsable du projet. Ainsi, la fondation Switch est le principal interlocuteur entre la CUS et les universités qui bénéficient des subventions ; Switch est d'ailleurs habilitée à opérer la répartition des montants en fonction des besoins de chaque université. De même, le projet Consortium avait pour but de mettre sur pied un organe de coordination des achats de licences électroniques pour les bibliothèques universitaires. Le Bureau central contribue à renforcer le maillage de la coopération fédérale des institutions universitaires.

Les trois principaux objectifs mentionnés – enseignement, recherche, infrastructure – peuvent s'articuler différemment en fonction des projets. Un même projet peut avoir plusieurs objectifs, c'est même le plus souvent le cas. On constate également que les objectifs se précisent ou se différencient au niveau des sous-projets (en fonction d'une discipline ou d'une institution particulière), sans que le projet *in globo* n'ait d'objectif propre, sinon la coordination de l'ensemble (par exemple BENEFR ou ELTEM). A noter également que les objectifs des projets s'articulent aussi à des objectifs plus généraux, qui peuvent dépasser le projet financé par la CUS. Par exemple, le projet SVS-CUS et ses objectifs ne peuvent être compris sans prendre en considération l'ensemble du projet SVS Arc lémanique et ses finalités. On a aussi observé que les objectifs d'un projet peuvent évoluer dans le temps, que

ce soit pour des raisons scientifiques (évolutions du domaine) ou financières (coupes budgétaires).

3.2.2. *L'efficacité interne*

L'efficacité *interne* des projets renvoie à la capacité des porteurs de projets à produire les *effets* attendus (objectifs). Davantage que de porter un jugement sur l'un ou l'autre des projets, il s'agit de documenter les logiques de réalisation de ceux-ci, tant au niveau de leurs *succès* que dans leurs éventuelles difficultés. D'une manière générale et en dépit des très nombreuses activités menées dans le cadre des projets évalués, il paraît clair qu'une réussite totale de projets de ce type constitue une sorte de gageure ou de but idéal difficilement atteignable dans un laps de temps limité à quatre ans. En outre, les projets évalués impliquent la plupart du temps de nombreux acteurs, issus de sphères sociales, politiques et scientifiques différentes et inscrits dans des temporalités hétérogènes. Dès lors, les conditions qui détermineraient un déroulement sans accroc sont difficiles à réunir et dépassent souvent la volonté ou le champ d'action des porteurs des projets.

Globalement, il faut toutefois insister sur le fait que les projets examinés dans ce rapport ont atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Un tel résultat peut sembler trivial ou aller de soi, dans la mesure où les porteurs de projet ont défini eux-mêmes leurs propres objectifs. Autrement dit, ceux-ci ont été avant tout définis par les porteurs du projet en fonction des intérêts du projet, de telle sorte qu'il puisse être réalisé – ces objectifs étant en partie indexés sur ceux fixés par la CUS. De plus, les objectifs étaient parfois formulés en des termes suffisamment généraux – ou alors centrés sur un objectif unique –, rendant dans ce cas leur réalisation relativement aisée.

Un tel bilan positif des projets analysés n'est pas à considérer « à la légère » car il a nécessité un engagement et une activité souvent intenses de la part d'acteurs multiples, scientifiques, politiques et administratifs, pour atteindre des résultats significatifs, tant au niveau scientifique qu'institutionnel. Des objectifs importants pour les disciplines, les domaines ou les institutions considérés ont été largement atteints (par exemple Consortium, Switch AAI, USI-Ulombarde, Cardiovascular, SVS, etc.). Et si certains projets n'ont pas toujours réalisé l'ensemble des objectifs fixés, souvent complexes et ambitieux, ils ont pu en rejoindre d'autres qui n'étaient pas nécessairement attendus mais qui n'en sont pas moins importants au plan scientifique ou institutionnel (par exemple, Cardiovascular ou Gender studies pour la visibilité politique du domaine).

A préciser également que certains projets ont abandonné l'un ou l'autre des objectifs initiaux (et donc des sous-projets) en cours d'implémentation (Cardiovascular : le volet recherche), ou n'ont réalisé ces objectifs que partiellement (Gender studies : plateforme Internet ; SSPH+ : coordination et complémentarité entre économie de la santé et santé publique ; Vetsuisse : mobilité des étudiants, etc.).

Si les projets ont toujours pu être mis en œuvre, cela ne signifie pas pour autant une absence de problèmes. Ainsi, de nombreux projets ont connu des retards dans la mise en place d'une formation (par exemple BENEFRRI, Gender studies, TR SFB Konstanz-Zürich). Comme on le verra, ces retards ne sont pas nécessairement imputables au projet même et à l'efficacité de son organisation, mais relèvent souvent de facteurs externes au projet. D'autres projets ont aussi manifesté leur impact par rapport aux objectifs de l'instrument (concernant, par exemple, les remaniements de portefeuille des hautes écoles).

3.2.3. Les conditions de réalisation des projets

Comme souligné précédemment, il convient de garder à l'esprit que la réalisation de projets, tels que ceux étudiés ici implique la prise en compte d'un grand nombre de paramètres intrinsèques aux projets, mais aussi liés au cadre institutionnel dans lequel ils s'insèrent, que ce soit en termes d'intérêts (scientifiques ou institutionnels), de rationalités (disciplinaires ou politiques) ou de représentations (plus ou moins dominantes). L'articulation dans le temps de ces différentes dimensions a constitué le défi majeur des projets évalués. Ainsi, tout en rappelant que la réussite intégrale d'un projet sur une période de quatre ans n'apparaît guère possible, cette section vise à souligner les conditions générales intervenant sur le déroulement temporel des projets et pouvant par là même expliquer la plus ou moins « bonne » ou complète réalisation du projet.

De manière générale, soulignons d'abord qu'un grand nombre de projets a connu un retard par rapport à la planification propre au projet, en particulier dans l'implémentation des activités ou structures prévues. *La procédure administrative pour l'engagement de chercheurs-enseignants* a souvent été une explication avancée par les porteurs de projet pour rendre compte de ou justifier ce retard. Cette explication exprime une tension entre la logique du projet et les logiques administratives caractéristiques des institutions publiques dans lesquelles il s'insère. En effet, l'engagement de chercheurs-enseignants suit une temporalité propre au fonctionnement d'une faculté, d'une université et d'un service du personnel qui n'est pas nécessairement celle propre au projet (temporalité plus courte). Il traduit aussi la situation dans un marché du travail académique suisse certes particulièrement internationalisé, mais qui reste aussi dépendant des autres marchés du travail nationaux, en particulier ceux des pays voisins (Goastellec et al., 2007).

La mise en place de cursus d'enseignement de 1er et 2ème cycles dans le cadre de certains projets a posé des problèmes en termes d'harmonisation aux normes de Bologne, à savoir d'abord la reconnaissance de ces diplômes et de leur contenu (durée, crédits, etc.) (par exemple BENEFRIO ou ELTEM). A ces obstacles de base ont pu aussi s'ajouter des problèmes de coordination transfrontalière et intercantonale entre des hautes écoles insérées dans différents systèmes ou organisations d'enseignement supérieur, mais aussi, simplement, de calendriers académiques différents (cf. école doctorale trinationale en géoscience dans le cadre du projet ELTEM ou le cursus d'enseignement des langues scandinaves dans le même projet), en particulier entre la Suisse et l'Allemagne. L'asynchronie dans l'harmonisation Bologne a conduit certains projets à prendre du retard par rapport à la feuille de route dictée par la logique de projet. Néanmoins, l'harmonisation aux exigences de Bologne et les problèmes rencontrés ne sont pas propres aux projets PCI, puisque de telles difficultés peuvent se manifester dans n'importe quel programme d'enseignement réunissant plusieurs hautes écoles.

A certaines occasions, les projets ont également pris du retard, ou n'ont pas atteint certains objectifs de sous-projets, en raison d'une réorientation scientifique (par exemple TR SFB Konstanz-Zürich ou SVS). En effet et toujours en raison d'une logique de planification propre à une gestion du travail par projet, les porteurs de projet (et sous-projets) ont été amenés à définir des projets de recherche, voire à anticiper des résultats et/ou des orientations futures. Mais il est arrivé que ces sous-projets aient été réorientés en raison de l'état de la recherche dans un domaine particulier ; un thème de recherche devenant obsolète ou moins pertinent en raison de résultats obtenus par des collègues à l'étranger. Dans ce cas, la tension réside entre *les logiques (et critères) de la recherche* (en l'occurrence l'originalité des travaux) et celles d'un *projet* (planification, anticipation, etc.).

Alors que ces trois facteurs – procédures d’engagement de personnel, exigences d’harmonisation de cursus et réorientation scientifique – ont été convoqués par différents acteurs pour expliquer les difficultés rencontrées dans la réalisation des projets, d’autres facteurs ont été avancés pour expliquer aussi bien la bonne marche d’un projet que des problèmes lors de son implémentation. Il s’agit de la plus ou moins grande autonomie financière des projets (fonds tiers) et du soutien (politique et institutionnel) plus ou moins important dont un projet a pu bénéficier.

Ainsi, dans le cas de projets de coopération interinstitutionnelle, la faible articulation interuniversitaire peut s’expliquer, d’une part, par un manque de volonté politique et/ou académique (ou l’absence de leadership) de mettre un œuvre de tels rapprochements et, d’autre part, par une forte auto-organisation des disciplines porteuses, dans certains cas, des sous-projets (par exemple et à différents titres : BENEFRRI, Vetsuisse). A l’inverse, le fort soutien des représentants des directions d’université ou des autorités politiques explique en partie le succès, en termes de coopération interinstitutionnelle, de l’un ou l’autre des projets (par exemple, USI-Ulombarde ou SVS). Précisons que, formellement, tous les projets doivent recevoir le soutien de la direction de l’institution hôte. Néanmoins, force est de constater que ce soutien peut être plus ou moins fort, incarné ou durable.

Dans certains cas, l’arrêt de sous-projets serait lié à la non pérennisation financière du projet, ne permettant pas de le poursuivre au-delà de la fin du financement CUS. Ce problème de durabilité lié à l’autofinancement de certains sous-projets peut également être analysé par une hiérarchisation interne des projets. A l’inverse, le fort degré d’auto-financement de certains projets (en dehors du financement CUS) a permis de mener à bien les objectifs fixés (par exemple : Switch AAI, Nanosciences ou Cardiovascular). Les provenances des ces fonds tiers varient fortement : cantons (autres que l’institut hôte), FNS (PNR), privé, etc.

Finalement, l’organisation et la configuration des acteurs qui soutiennent les projets sont également à même d’expliquer la plus ou moins bonne réalisation des projets. Ainsi, il a souvent été mentionné que certains types d’organisation (par exemple « intégrative » ou « fédérative ») pourraient expliquer la raison du succès, à savoir une organisation qui intègre l’ensemble des usagers (par exemple Consortium) ou les différentes hautes écoles concernées (Switch AAI, Nanosciences ou Cardiovascular). De même, les organisations « bottom-up », fortement décentralisées, permettent d’implémenter certains sous-projets en fonction des logiques académiques et/ou propres aux finalités des sous-projets (par exemple Gender studies, Cardiovascular) et non, par exemple, en fonction de logiques purement administratives. On le voit, on n’a pas rencontré une forme d’organisation intrinsèquement plus efficace qu’une autre. Par contre, l’organisation doit être adaptée aux spécificités des projets et de leurs objectifs.

En résumé, cet examen transversal des douze projets retenus a permis de souligner la richesse, la diversité et la pluralité de ceux-ci, notamment en termes d’objectifs, de finalités, de configurations d’acteurs ou d’organisations de projets. De plus, ces projets ont permis de mener à bien les objectifs qu’ils s’étaient fixés. Néanmoins, en raison de leur diversité et du contexte institutionnel et académique dans lequel les projets ont été développés, ceux-ci ont rencontré des problèmes, parfois intrinsèques à l’organisation du projet, mais le plus souvent liés au cadre institutionnel dans lequel il s’insère. Nous avons donc pu identifier des similitudes et quelques tendances lourdes permettant d’expliquer l’efficacité interne des projets. Celles-ci sont liées aux procédures administratives d’engagement du personnel, à

l'harmonisation des nouveaux cursus selon le processus de Bologne, aux logiques scientifiques, à l'autonomie financière des projets, au soutien politique et institutionnel et, finalement, à l'adéquation entre organisation et spécificité du projet.

4. Evaluation de l'instrument PCI

Après avoir évalué *l'efficacité des projets* retenus en fonction des objectifs propres qu'ils se sont fixés, il s'agit désormais de considérer *l'efficacité de l'instrument PCI* à proprement parler. Ce travail consiste essentiellement en une comparaison des résultats obtenus par les différents projets évalués à l'aune des objectifs de l'instrument. Si l'établissement des résultats des projets a déjà fait l'objet d'une présentation particulière (cf. dans le chapitre précédent la description de chaque projet), il n'en va pas de même concernant les *objectifs de l'instrument PCI*. Ainsi que la partie historique l'a mis en évidence, la définition des objectifs de l'instrument n'a pas été du seul fait de la CUS. Elle a aussi résulté d'autres acteurs et organismes, qu'ils soient issus de la politique universitaire (CRUS), de la politique de la recherche (FNS) ou encore de l'administration fédérale (SER).

Le financement de projets à l'aide de l'instrument PCI devait permettre d'atteindre un certain nombre d'objectifs, que l'on peut considérer comme autant d'effets attendus de la part des principaux acteurs à l'origine de l'instrument. Lors de la mise au concours des projets pour la seconde période de subventionnement (2004–2007), la CUS a élaboré un document portant sur la procédure et les critères de sélection¹⁶⁸. Ces derniers étaient alors au nombre de cinq :

1. Restructuration des hautes écoles (notamment sous l'angle de l'enseignement)
2. Pérennité
3. Priorité pour l'université (planification stratégique)
4. Importance scientifique
5. Economies à moyen terme

Selon les termes du mandat élaboré avec la CUS (cf. introduction), le dernier aspect n'entre pas dans le cahier des charges des mandataires, dans la mesure où il fait déjà l'objet d'une évaluation par le biais du SER, organe chargé du reporting financier des PCI. C'est pourquoi l'impact économique de l'instrument, soit son efficience (rapport entre les ressources financières engagées et les résultats obtenus), n'est pas traité dans le présent rapport.

Les quatre premiers critères ont donc été repris et détaillés comme autant d'objectifs de l'instrument, chacun pouvant être atteint par la mobilisation de différents moyens. L'évaluation de l'efficacité de l'instrument consiste dès lors, en analysant les moyens mobilisés par les projets évalués, à définir dans quelle mesure l'instrument permet ou non d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

D'un point de vue méthodologique, le présent chapitre est basé non seulement sur les entretiens réalisés et les archives transmises par la CUS, mais aussi sur les documents publiés par les sites Internet des institutions concernées, en particulier concernant les universités, les rapports annuels, les rapports de gestion, et les plans stratégiques disponibles. Chaque objectif est évalué dans une section propre.

Enfin, une cinquième section a été ajoutée. Elle propose deux types d'analyses complémentaires de l'instrument PCI. Il s'agit, d'une part, d'exposer les usages de l'instrument faits par les projets, et d'autre part, de mettre en perspective les effets de

¹⁶⁸ CUS (2003), *Sélection des nouveaux projets 2005–2007 : procédures et critères*, [daté du 9.12.2003], [référence original du document : 466/03B].

l'instrument sur le système helvétique d'enseignement supérieur et de recherche, notamment en termes d'intégration.

4.1. Restructuration organisationnelle des hautes écoles

La restructuration des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est l'un des objectifs majeurs de l'instrument PCI. Selon la CUS¹⁶⁹, cet objectif doit être atteint par le biais de trois aspects, considérés comme des critères de sélection des projets mis au concours :

- La répartition des tâches, soit la renonciation des universités à certaines offres et spécialisation accrue dans certaines branches d'enseignement, voire de degré d'enseignement. Il s'agit donc de renforcer le profil institutionnel.
- Le développement de centres d'excellence innovants et différents selon les universités, et donc ici encore le renforcement du profil institutionnel et de la qualité de l'offre de formation et de recherche.
- La coopération (création de réseaux), soit l'élargissement du spectre d'orientations scientifiques ; soutien et encouragement de la mobilité étudiante ; coopération en vue d'atteindre la masse critique nécessaire, en particulier dans les petites disciplines ; coopération au niveau des écoles doctorales.

Ces aspects de la restructuration de l'enseignement à l'échelle suisse ont été déclinés par les projets évalués de manières très diversifiées et contrastées, bien que l'on puisse considérer, d'une façon générale, que la plupart des projets contribuent à cette restructuration selon des modalités et des degrés divers. Nous passons ici en revue ces différents aspects à l'aune des projets évalués. Biblioconsortium et Switch AAI font toutefois l'objet d'une analyse spécifique, car leur profil est trop différent pour être comparé aux autres projets.

4.1.1. Répartition des tâches

Trois tendances essentielles se dégagent dans le domaine de la répartition des tâches. Dans un premier groupe de projets (a), l'organisation en réseau et l'intégration de la répartition des tâches parmi les objectifs du projet contribuent de manière décisive au succès de l'objectif. Toutefois, un deuxième groupe de projets (b) montre que ces aspects ne sont pas toujours suffisants. Enfin, l'objectif ne peut être atteint par tous les projets, dans la mesure où le troisième groupe (c) réunit des projets dont les configurations se révèlent davantage comme des obstacles que des facteurs d'encouragement à la répartition des tâches.

a) La répartition des tâches se révèle assez importante parmi les projets où prédomine l'organisation en réseau. Ainsi, dans le domaine de la médecine sociale et préventive du projet SSPH+, les différents instituts partenaires se sont répartis les spécialités d'enseignement et de recherche. Ce qui n'a pas été le cas avec le secteur de l'économie de la santé, en raison de sa concentration sur l'Université de Lausanne. Cardiovascular présente une répartition analogue à SSPH+, dans la mesure où les écoles doctorales sont différenciées dans leurs contenus selon les institutions hôtes. Mais l'exemple le plus abouti sur ce plan constitue sans doute SVS, dans la mesure où le transfert de trois sections de l'ancienne faculté des sciences de l'UNIL à l'EPFL et la réunion de la pharmacie dans une seule entité commune à l'UNIGE et à l'UNIL traduisent une importante répartition des tâches au sein d'un même réseau.

b) L'organisation en réseau n'est toutefois pas toujours une condition suffisante pour atteindre une répartition des tâches effective. Le cas de BENEFRIS est à cet égard représentatif, car le

¹⁶⁹ CUS (2003), *Sélection des nouveaux projets 2005–2007 : procédures et critères*, 9.12.2003, doc. n°466/03B, p. 2.

maillage du réseau n'est véritablement présent qu'au niveau des sous-projets, et non de l'ensemble du projet, lequel ne délivre pas de concept global de répartition des enseignements. Les résultats sont donc forcément contrastés : par exemple, le sous-projet « langues et littératures romanes » a donné lieu à une articulation d'enseignements entre les institutions concernées alors que le sous-projet en droit n'a pas débouché sur l'abandon d'un domaine en particulier. D'autre part, la seule intention de répartir les tâches ne permet pas non plus d'atteindre un résultat satisfaisant. Vetsuisse en est un exemple frappant, dans la mesure où malgré l'harmonisation du curriculum de formation en médecine vétérinaire et la création d'une nouvelle faculté commune aux filières de Zurich et de Berne, deux mesures qui peuvent être considérées comme des préalables à l'abandon ou au transfert de spécialités d'enseignement et de recherche de la part de l'une ou l'autre des universités partenaires, la répartition des tâches n'a pu être finalisée.

c) Les autres projets ne peuvent être conçus comme ayant contribué à la répartition des tâches entre les universités. Pour plusieurs d'entre eux (Nanosciences, Gender), cet aspect ne faisait d'ailleurs pas partie de leurs objectifs. Certes, Nanosciences a renforcé le rôle des institutions partenaires en tant qu'infrastructures, mais cela ne contribue pas à la répartition des tâches en tant que telle. D'autre part, les projets à caractère transfrontalier (USI-Ulombarde, SFB et ELTEM) ne pouvaient guère intégrer la répartition des tâches à leurs propres objectifs, dans la mesure où la coopération avec des partenaires frontaliers limitrophes n'avait pas pour fonction de déléguer la responsabilité des formations suisses à l'étranger.

Sur la base de l'ensemble des projets examinés, on peut conclure que ce critère essentiel pour l'instrument PCI n'a probablement pas produit l'ensemble des effets escomptés. Une période de quatre ans peut toutefois apparaître trop courte pour juger de l'efficacité de l'instrument sur ce critère-là. Il faut ajouter, à la décharge des hautes écoles, que ce critère est particulièrement délicat, voire risqué, car il peut impliquer le renoncement d'une haute école à un domaine d'enseignement et de recherche et ouvrir une période d'incertitude, qui peut toutefois se révéler « payante » si l'on se fie à l'exemple de SVS.

D'un point de vue plus macro, la distribution des différents établissements dans ces projets CUS participe aussi de l'affirmation de leur focale scientifique et donc d'une certaine répartition des tâches à l'échelle nationale. Si cet effet n'est pas directement mesurable, pour autant, on peut considérer qu'il oriente peu ou prou certaines priorités et dépenses des institutions concernées.

4.1.2. Création de centres d'excellence

L'instrument PCI favorise largement la création de centres d'excellence au sein des universités concernées, mais avant tout dans une perspective de profilage des institutions. On observe différents cas de figure :

a) L'excellence peut se manifester par le biais de nouveaux enseignements spécifiques, comme dans le domaine des études genre (Gender Studies), pour les universités de Bâle, Lausanne et Berne. De même, l'université de Bâle a développé, grâce au PCI Nanosciences et à la présence d'un PRN dans le domaine, un fort profil scientifique dans l'enseignement des sciences naturelles (physique, chimie, biologie). Enfin, l'USI est renforcée dans son offre spécifique de formation par le biais du master en informatique. Enfin, le cas de BENEFRRI, où des centres d'excellence se sont créés au niveau de certains sous-projets, rappelle la dimension parfois réduite de cet objectif de l'instrument.

b) L'excellence de l'enseignement et de la recherche est davantage présente dans des projets portant soit sur la réorganisation des profils universitaires, comme SVS, soit sur la mise en place d'écoles doctorales au bénéfice d'une collaboration multi-acteurs, comme Cardiovascular. SVS a favorisé le recentrage de l'Université de Lausanne sur les sciences humaines et sociales, de même que la création de passerelles entre les institutions lémaniques (plates-formes interinstitutionnelles) dans le domaine des sciences de la vie, qui se présentent sous la forme de centres d'excellence multi-sites. Cardiovascular a contribué à la création de centres d'excellence, mais à un niveau très spécialisé, limité aux écoles doctorales ainsi qu'à la collaboration entre l'Université de Lausanne et le CHUV dans le domaine de l'expérimentation (CardioMet – Centre des Maladies Cardio-Vasculaires et Métaboliques ; <http://www.cardiomet.ch>).

c) La création de centres d'excellence est toutefois aussi fonction de la stabilité institutionnelle des entités participantes, comme de la durabilité des projets. Ainsi, Vetsuisse dispose sans doute d'un potentiel important, bien que la faculté virtuelle n'ait pas entraîné le dépérissement des facultés préexistantes. Le cas de SSPH+ est particulier, dans la mesure où la fondation qui la constitue actuellement représente indéniablement un centre d'excellence scientifique dans le domaine de la médecine publique, mais le statut institutionnel et la pérennité de cette structure ne sont pas définis de manière claire. Les prérogatives de la fondation, notamment en termes d'octroi de diplômes et de nomination de professeurs, sont limitées. D'autre part, le financement de la fondation n'est pas assuré au-delà de 2011. L'avenir de SSPH+ dépendra beaucoup de sa capacité à se faire reconnaître par la Confédération comme institution ayant droit aux subventions universitaires dans le cadre de la nouvelle *Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine des hautes écoles* (LAHE). Enfin, les cas de SFB, dont la durabilité est très faible, et d'ELTEM, qui vise essentiellement à promouvoir la relève dans des domaines diversifiés, attestent de l'importance de la stabilité dans le succès de la création de centres d'excellence ou le profilage des institutions.

4.1.3. Création de réseaux

La création de réseaux est un objectif que l'instrument PCI permet d'atteindre avec une certaine efficacité. Les modalités sont toutefois plurielles et non exclusives, certains projets cumulant plusieurs formes à la fois (réseaux thématiques de recherche, réseaux de mobilité étudiante, réseaux d'enseignement et de recherche, réseaux de chercheurs ou réseaux institutionnels).

a) SVS se révèle comme l'exemple le plus riche en matière de création de réseaux, dans la mesure où, par exemple, la mise en réseau d'activités d'enseignement et de recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales (IRIS) et des sciences de la vie (Génomique fonctionnelle) diversifie considérablement l'offre d'enseignements et favorise la mobilité étudiante, essentiellement à une échelle postgrade et doctorale¹⁷⁰. A l'instar d'autres dimensions de la restructuration des hautes écoles, SVS constitue sans doute l'exemple le plus abouti de la création de réseaux parmi les PCI évalués. Le cumul des types de réseaux est ici très avancé. A noter que certaines structures créées pour les besoins de la réalisation du projet ont perduré après son achèvement, comme c'est le cas avec le Comité de pilotage en sciences de la vie, créé par un mandat commun des recteurs des deux universités (UNIGE et UNIL) et du président de l'EPFL¹⁷¹.

b) Un projet qui constitue un véritable réseau d'enseignement, comme Gender Studies, a permis une avancée significative dans l'élargissement du spectre d'orientations scientifiques, dans la mesure où le projet coordonne le développement des études genre dans pratiquement toutes les universités suisses (objectif atteint, sauf pour l'USI).

c) Lorsque le réseau d'enseignement se double d'une importante répartition des tâches entre les institutions ou d'une coopération interinstitutionnelle significative, la mobilité étudiante vient s'ajouter à l'ensemble. C'est le cas de SSPH+, Cardiovascular, ou encore de Nanosciences.

d) La dimension du réseau n'est pas toujours une composante de la restructuration organisationnelle. Par exemple, cette dimension n'est pas prioritaire pour le projet USI-Ulombarde, dans la mesure où l'essentiel du projet concerne directement l'USI (master en informatique), et non l'ensemble des partenaires, contrairement à la première phase du projet USI (2000–2003), où celui-ci était davantage axé sur le renforcement de la coopération entre l'université tessinoise et les institutions lombardes.

e) Enfin, il existe plusieurs freins à la création de réseaux. La complexité organisationnelle (Vetsuisse) ou la diversité des sous-projets (BENEFRI) peuvent ainsi constituer des obstacles à la mobilité étudiante, bien que les réseaux d'enseignement puissent être déjà en vigueur dans certaines disciplines. La dimension transfrontalière, particulièrement importante dans les cas de SFB et d'ELTEM, n'a pas d'effet spécifique du point de vue de l'objectif mise en réseau de l'instrument PCI. En effet, ELTEM est avant tout une réplique administrative de l'accord EUCOR au niveau de l'Université de Bâle. On peut considérer que les cursus et/ou cours transfrontaliers communs contribuent à la coopération interinstitutionnelle, mais cette

¹⁷⁰ Cette mobilité peut aussi être motivée non seulement par des enseignements mais aussi par l'utilisation de machines mises à disposition selon des quotas horaires de d'étudiants (souvent doctorants) ou de chercheurs des autres institutions partenaires. A noter aussi que la mobilité peut également être professorale, dans le cas par ex. de professeurs genevois qui viennent enseigner à l'EPFL dans le cadre du programme SHS.

¹⁷¹ Cf. Rapport final projet d'ensemble (SVS), 2007–2008, p. 2.

dernière n'est pas déterminante dans la conduite du projet, ni dans la gouvernance de l'institution hôte (UNIBAS). De même, alors que SFB s'inscrivait dans une forte dynamique de coopération interinstitutionnelle entre l'Université de Zurich et celle de Constance, on constate que sa contribution à l'organisation structurelle de l'Université de Zurich est très réduite. Le projet SFB est toujours resté au niveau de la collaboration entre chercheurs.

4.1.4. *Le cas des projets d'infrastructures*

Les projets Biblioconsortium et Switch AAI présentent des apports indéniables pour les hautes écoles, mais leur effet sur la restructuration des universités est très réduit, en particulier pour le premier. Ainsi, la contribution de Biblioconsortium porte essentiellement sur les pratiques professionnelles des bibliothécaires et, de manière indirecte, sur celles des utilisateurs. Les sous-projets E-Licences et E-Archiving permettent de mieux répartir les travaux d'acquisition de logiciels et d'archivage des documents entre les bibliothèques universitaires, mais ils ne touchent pas directement au fonctionnement des universités ou des enseignements. On constate également une forme de profilage de l'activité commune de type bibliothéconomie au sein des hautes écoles, mais elle n'a pas d'incidence sur la définition d'un profil institutionnel particulier, dans la mesure où toutes les universités suisses participent au projet. Le cas de Switch AAI s'avère plus complexe à évaluer, car il s'agit d'une innovation technologique développée dans toutes les institutions universitaires. Compte tenu de la nouveauté de l'introduction de l'AAI dans les pratiques contemporaines, tant scientifiques qu'administratives, il est encore un peu tôt pour en mesurer ses éventuels effets sur la restructuration des universités.

4.1.5. *Conclusions*

Bien que la restructuration des hautes écoles ait été l'un des critères de sélection des projets PCI, l'instrument ne contribue pas *systématiquement* à modifier l'organisation des hautes écoles, que cela soit dans le domaine de l'enseignement ou de la recherche. Cinq principales tendances résultent des comportements des projets sous l'angle de cet objectif particulier :

1. D'abord, l'instrument PCI est le plus performant avec des projets dont la restructuration figure clairement à l'agenda. L'exemple le plus abouti est sans doute SVS, dans la mesure où il regroupe à la fois les aspects institutionnel (transferts de facultés) et scientifique (pôle de Génomique fonctionnelle, sous-projets IRIS). SVS est parvenu à innover sur le plan des structures universitaires, en particulier en créant des structures ad hoc de gouvernance comme le G3 (instance qui réunit les responsables des 3 hautes écoles lémaniques) ou en fédérant les différents acteurs concernés à l'échelle des projets communs comme pour les plates-formes technologiques dans le domaine des sciences de la vie. Une autre innovation réside dans la création d'une société simple (fondée par les 3 hautes écoles lémaniques et les 2 hôpitaux universitaires) pour créer le Centre d'Imagerie Bio-médicale lémanique, notamment pour résoudre des problèmes fiscaux liés à la TVA ; il a été observé¹⁷² que le modèle de la société simple a aussi été utilisé dans le programme SystemsX.ch (biologie systémique), également financé en partie par les PCI. L'un des éléments décisifs dans le succès de SVS sur ce plan réside donc certainement dans l'important engagement financier d'autres sources que la CUS. La mixité du financement apparaît ainsi comme une composante essentielle de la réussite de l'objectif. D'autres projets, tels que Gender Studies et USI-Ulombarde, ne présentent pas le même profil au plan du financement, mais ils constituent aussi des succès sur le plan de la mise en réseau des

¹⁷² Cf. Rapport final projet d'ensemble (SVS), 2007–2008, p. 3.

hautes écoles concernées. Cette dernière est plus scientifique dans le cas de Gender Studies, tandis que si USI-Ulombarde concerne certes une seule université, la dynamique de croissance dans laquelle l'USI évolue depuis sa création peut être également un facteur explicatif de la réussite du projet PCI.

2. Nanosciences et Cardiovascular sont caractérisés par une contribution à la restructuration des hautes écoles moins marquée, car limitée à un aspect particulier. En effet, ces projets témoignent d'une réussite indéniable sur le plan de la spécification des enseignements et de la recherche, ainsi que dans la création de centres d'excellence et la mise en réseau des activités. Nanosciences a participé au renforcement de la formation universitaire sur le site de l'UNIBAS, mais le projet ne se poursuit pas dans son format CUS, et une partie seulement est reprise dans le PRN rattaché au même site. Cardiovascular est marqué par une forte orientation vers la formation de la relève (écoles doctorales) ; l'un des objectifs du projet consistait en outre dans la création d'un nouvel institut universitaire suisse, mais ce dernier fut abandonné lors de la réduction des subventions CUS de la deuxième période (2004–2007).
3. Deux autres projets rendent bien compte de l'importance de la volonté politique dans la réalisation de l'objectif évalué. Vetsuisse et BENEFRRI présentent tous deux la caractéristique d'être fondés sur un accord intercantonal. Mais tant pour Vetsuisse (concordat intercantonal entre Berne et Zurich) que pour BENEFRRI (convention-cadre entre Berne, Neuchâtel et Fribourg), l'intervention des autorités cantonales dans le processus n'a pas eu à ce jour d'incidence décisive sur la restructuration des hautes écoles concernées. Dans le cas de Vetsuisse, le concordat intercantonal reconnaît le même objectif final que le PCI Vetsuisse (création d'une seule faculté de médecine vétérinaire), mais les deux cantons stipulent clairement qu'aucun transfert d'infrastructures ne doit avoir lieu ; pour l'heure, les sites cantonaux ne sont donc pas touchés en profondeur dans leur organisation générale de l'enseignement et de la recherche. Dans l'autre cas, BENEFRRI consiste avant tout en une convention-cadre tendant à favoriser la coordination et la répartition des tâches entre les universités participantes. Toutefois, cette convention-cadre ne délivre aucune précision quant à la nature de la répartition des tâches, ou aux disciplines et domaines d'enseignement touchés. Cette répartition doit se faire sur une base volontaire, et par le biais de conventions de branches. On constate que le rôle des autorités cantonales s'est ici limité à donner une direction très générale, un cadre de coopération, plutôt que des directives contraignantes sur les domaines ou contenus de la restructuration.
4. Un avenir possible dans la restructuration organisationnelle des hautes écoles se situe peut-être dans le modèle en devenir que constitue SSPH+. La création d'une nouvelle structure universitaire, soit une fondation de droit privé appartenant aux universités partenaires du projet, représente une innovation importante dans le système universitaire suisse. Toutefois, il est difficile de mesurer actuellement quel sera, d'une part, son statut par rapport au nouveau paysage universitaire suisse (notamment dans le contexte de la future LAHE) et, d'autre part, quelles compétences les universités partenaires lui délègueront, en particulier dans le domaine de l'organisation des enseignements, de l'émission des diplômes et de la nomination des enseignants.
5. Enfin, le dernier groupe de projets réunit deux coopérations transfrontalières : SFB et ELTEM. Aucun de ces deux projets n'a eu une influence significative sur la

réorganisation des hautes écoles. Ce dernier groupe montre clairement que le caractère transfrontalier d'un projet s'accommode mal avec la capacité dudit projet à restructurer les enseignements et/ou les infrastructures des universités concernées. USI-Ulombarde représente à ce titre une exception, dans la mesure où l'objectif du PCI ne concernait pas directement les partenaires transfrontaliers, mais spécifiquement l'USI. Remarquons en dernier lieu qu'un projet presque uniquement dédié à la recherche, comme SFB, ne peut guère avoir d'effets sur la répartition des tâches ou la création de centres d'excellence dans la formation.

On l'a vu, la volonté affichée de contribuer à la réorganisation des hautes écoles par le biais d'un projet PCI ne suffit toutefois pas pour y parvenir concrètement dans tous les cas. La diversité des problèmes rencontrés par les différents projets évalués montre bien que les meilleures intentions ne sont pas toujours couronnées de succès. Une brève comparaison entre deux cas de figure, soit SVS et Vetsuisse, permet d'affiner l'analyse. Ces deux projets sont proches, en ce sens que leurs buts respectifs visent explicitement à la restructuration de hautes écoles à travers la réorganisation d'un ou plusieurs domaines ; de plus, dans les deux cas, l'intervention des autorités cantonales dans les processus est importante. Tant SVS que Vetsuisse ont ainsi fait l'objet de conventions intercantionales nécessaires au projet lui-même. Mais le résultat concret de chaque projet présente des grandes différences au plan de la restructuration des hautes écoles.

Cette différence d'effets entre Vetsuisse et SVS s'explique sans doute par plusieurs aspects. Sans entrer dans les détails des structures d'organisation et de pilotage, on peut remarquer que l'instrument PCI n'a pas eu le même poids dans les deux projets. En effet, la part de financement CUS dans Vetsuisse pour 2004–2007 s'élève exactement à 50% du budget total, alors que dans le cas de SVS, cette part représente 7% environ¹⁷³. Deuxième remarque sur le budget : contrairement à SVS, qui réunit une importante contribution de fonds tiers, notamment du CEPF et de fondations, Vetsuisse repose essentiellement sur des fonds CUS et sur la part dévolue aux *matching funds* des hautes écoles concernées. Vetsuisse n'a pas mobilisé de financement cantonal supplémentaire et direct, contrairement à SVS. Les deux projets ont certes bénéficié d'un engagement politique cantonal important, soutenu par un financement CUS qui apportait une forme de légitimité nationale, mais l'engagement financier des autorités cantonales a été déterminant dans la réussite de SVS, notamment parce que ce financement s'accompagnait d'un pouvoir d'intervention fort dans la conduite du projet, tant pour en modifier le contenu, pour motiver ses acteurs que pour surmonter les obstacles rencontrés. L'instrument PCI ne disposant pas de mesures contraignantes dans la mise en œuvre des projets soutenus, il était difficile de faire pression sur Vetsuisse alors même que la part du financement CUS s'élevait à 50% du budget total.

On peut donc faire l'hypothèse que l'engagement de ressources financières diversifiées et propres aux autorités de tutelle ou à l'institution constitue une pression au changement plus forte que lorsqu'il s'agit de financement CUS moins important proportionnellement au budget global du projet. En tout cas, cette comparaison permet de distinguer deux aspects déterminants l'efficacité de l'instrument PCI sur le plan de la restructuration des hautes écoles : d'une part, cette efficacité est fonction de l'engagement, tant politique que financier, de l'ensemble des parties concernées par le projet et, d'autre part, il apparaît d'autant plus

¹⁷³ Cf. Graphique Annexe 3. Pour la même période, la part CUS dans le financement de Biblioconsortium et de TR SFB Konstanz-Zürich est respectivement de 78% et de 74%. Ces deux PCI ne comptent toutefois pas parmi les projets qui ont le plus contribué à la restructuration des hautes écoles.

clair que tous les projets n'ont pas été choisis pour répondre aux mêmes objectifs, mais qu'ils répondaient au moins à l'un ou l'autre de ces objectifs.

4.2. Thème prioritaire pour les hautes écoles

Pour la CUS, un projet qui fait partie des priorités que l'université s'est fixées dans son plan stratégique a davantage de chances d'être financé sur les fonds universitaires à terme qu'un projet qui n'est pas cité à ce titre¹⁷⁴. Cependant, déterminer dans quelle mesure l'instrument PCI permet d'intégrer un projet aux priorités d'une ou de plusieurs hautes écoles n'est pas simple, dans la mesure où les projets évalués traduisent une grande hétérogénéité, non seulement dans leurs buts et objectifs, mais aussi dans leur organisation et les modes de participation des différentes hautes écoles. Des projets tels que Switch AAI ou Biblioconsortium, qui s'adressent à l'ensemble des institutions universitaires helvétiques, ne peuvent être considérés de la même manière que SVS, Vetsuisse ou encore Gender Studies CH, lesquels accroissent la capacité de profilage des universités qui les portent.

4.2.1. Liens avec les orientations stratégiques des hautes écoles

Lorsque l'on considère dans quelle mesure l'instrument PCI a contribué à intégrer les projets soutenus dans les priorités des universités, un premier groupe de projets se distingue par le fait qu'ils ont été, durant leur mise en œuvre et/ou après leur achèvement, intégrés aux stratégies institutionnelles des hautes écoles. Il s'agit de l'USI-Ulombarde, SVS, Gender Studies, Vetsuisse et Nanosciences. Ces projets témoignent de la contribution de l'instrument PCI au profilage des universités concernées, dans la mesure où ces dernières les mentionnent ou y font référence dans leurs documents de stratégies futures¹⁷⁵. De même, le renforcement institutionnel de certains aspects liés aux PCI peut être interprété comme une intégration de ceux-ci aux priorités des universités qui les hébergent. Ainsi, les universités de Bâle, Lausanne et Berne ont intégré les Gender Studies dans leurs visions et documents stratégiques¹⁷⁶ (et même dans la loi cantonale sur l'UNIL), tandis que l'UNIBAS a créé une chaire d'enseignement dans ce domaine, rattachée à la faculté des Lettres. Le PCI Nanosciences a bénéficié d'un fort soutien du rectorat de l'UNIBAS durant sa réalisation, mais celui-ci a été avant tout symbolique, car le cursus interdisciplinaire, bien que considéré comme un enseignement complémentaire au PRN « Nanosciences », n'a pas donné lieu à la création d'une chaire. Toutefois, le renforcement de l'UNIBAS dans le domaine des sciences de la vie¹⁷⁷ a aussi participé à un regain d'intérêt pour le PCI Nanosciences.

Le cas d'USI-Ulombarde est plus manifeste, dans la mesure où ce PCI participe directement à la création d'une quatrième Faculté et en constitue l'un des cursus de MA. La mise en place de cette Faculté résulte donc d'une réflexion sur sa complémentarité avec les trois Facultés préexistantes (Architecture, Economie, Communication). Selon le document stratégique pour

¹⁷⁴ CUS (2003), *Sélection des nouveaux projets 2005–2007 : procédures et critères*, 9.12.2003, doc. n°466/03B, p. 3.

¹⁷⁵ Nous nous sommes essentiellement fondés sur les documents d'intentions et plans stratégiques de développement des hautes écoles suivantes : EPFL, EPFZ, UNIBAS, UNIBE, UNIFR, UNIGE, UNIL, USI. Nous n'avons pu accéder à un document analogue pour l'Université de Zurich.

¹⁷⁶ [Université de Bâle], *Strategie 2007. Zur Entwicklung der Universität Basel 2007–2013*, [Université de Bâle], [Bâle], [2007]. Université de Lausanne, *Plan stratégique de l'Université de Lausanne 2006–2011, Version remise au Département de la Formation et de la Jeunesse du Canton de Vaud, 20 décembre 2006*, Université de Lausanne, Lausanne, 2006. [Université de Berne], *Stratégie 2012. Décidé par le Sénat, le 31 octobre 2006* [Université de Berne], [Berne], [2006].

¹⁷⁷ Cf. [Université de Bâle], *Forschungsstrategie der Universität Basel im Profilierungsbereich «Life Sciences» ; Thesenpapier der Strategiegruppe «Life Sciences» I*, [Université de Bâle], [Bâle], [2007].

2015¹⁷⁸, l'USI représente le troisième pôle national dans le domaine informatique (derrière les deux EPF), grâce également à sa collaboration avec la HES du Tessin, la SUPSI (pôle universitaire USI-SUPSI).

La contribution importante de SVS et de Vetsuisse à la restructuration des institutions concernées a également permis d'intégrer, de manière différenciée, ces PCI aux priorités des hautes écoles. SVS a figuré à l'agenda prioritaire de l'UNIGE, de l'UNIL et de l'EPFL durant la période 2004–2007¹⁷⁹, mais son impact et sa durabilité sont nettement plus importants à Lausanne qu'à Genève. SVS s'insère dans la stratégie de l'UNIL de développer les sciences humaines et sociales et les sciences de la vie (nouvelle Faculté de biologie et de médecine)¹⁸⁰, tandis que la contribution de SVS a permis à l'EPFL de remodeler son offre d'enseignement, de recherche, et de créer un partenariat durable en matière de coopération interinstitutionnelle dans le domaine des sciences humaines et sociales¹⁸¹. Le profil humboldtien de l'UNIGE, ainsi que l'absence de moyens propres libérés par l'opération SVS, limitent la priorisation de SVS dans le plan stratégique actuel, lequel mentionne toutefois la génétique comme priorité¹⁸². Le développement des sciences du vivant sur le bassin lémanique n'est du reste pas exclusif du maintien d'une certaine émulation entre les trois hautes écoles concernées.

De son côté, le PCI Vetsuisse a été un thème prioritaire pour les deux institutions concernées (UZH et UNIBE) durant toute sa durée d'implémentation¹⁸³. Actuellement, la faculté Vetsuisse figure parmi les objectifs de développement de l'Université de Berne, sans qu'il ne soit pour autant fait mention d'un soutien prioritaire spécifique¹⁸⁴. Mais le développement ultérieur de Vetsuisse en tant que priorité institutionnelle est fortement lié aux limites imposées par le concordat intercantonal qui règle les termes de la coopération actuelle.

Les autres PCI n'ont pas été directement intégrés aux objectifs prioritaires futurs des hautes écoles. Toutefois, il est clair qu'ils ont contribué ou contribuent encore à renforcer certains aspects, bien qu'ils ne soient pas cités nommément dans les documents auxquels nous avons eu accès. Par exemple, BENEFRi s'est intégré à la politique de coopération interinstitutionnelle des Universités de Berne, Neuchâtel et Fribourg, mais le soutien direct et durable à BENEFRi se fait plutôt au niveau des sous-projets (p. ex. dans le domaine du droit ou de l'histoire), et pas de l'ensemble du PCI. Dans un document stratégique de 2005, l'UNINE a ainsi proposé d'intégrer les enseignements en sciences de la terre et en informatique parmi ses formations-phares¹⁸⁵; toutefois, la reprise du financement d'autres

¹⁷⁸ USI, *L'USI nel secondo decennio: ambizioni e strategie di sviluppo [2008–2011]*, [USI], [Lugano], [2007].

¹⁷⁹ Voir les rapports annuels de ces trois institutions, ainsi que : Université de Genève, *Plan de développement évolutif 2004–2007 de l'Université de Genève*, Université de Genève, Genève, 2003.

¹⁸⁰ Université de Lausanne, *Plan stratégique de l'université de Lausanne 2006–2011, Version remise au Département de la Formation et de la Jeunesse du Canton de Vaud, 20 décembre 2006*, Université de Lausanne, Lausanne, 2006.

¹⁸¹ EPFL, *Planification stratégique 2008–2011. Version définitive du 13.03.06*, EPFL, Lausanne, 2006.

¹⁸² Université de Genève, *UNIGE-Stratégie. Politique générale de l'Université*, Université de Genève, Genève, 2008.

¹⁸³ Voir les rapports annuels de ces deux institutions.

¹⁸⁴ [Université de Berne], *Stratégie 2012. Décidé par le sénat, le 31 octobre 2006*, [Université de Berne], [Berne], [2006].

¹⁸⁵ [Université de Neuchâtel], *Plan d'intentions de l'Université de Neuchâtel 2005–2008. Neuchâtel, le 12 janvier 2005. Alfred Strohmeier et Patrick Wagner, rédacteurs, au nom du Rectorat de l'Université*, [Université de Neuchâtel], [Neuchâtel], [2005]. Les changements qui se sont produits depuis à la tête de l'Université de Neuchâtel ont pu entraîner la définition de nouvelles priorités, ainsi que la mise sur pied du PCI-CUS GeoNova pour la période 2008–2011. Celui-ci a permis le transfert de deux professeurs de géologie de l'UNINE à l'UNIL à l'été 2008 (cf. *Uniscope*, No 537, 9 septembre 2008).

parties du PCI BENEFRI, en l'occurrence, l'institut de droit de la santé, ne figuraient en 2005 pas parmi les priorités de l'Université.

Considéré d'un point de vue global, ELTEM prolonge et constitue un engagement spécifique dans le cadre de l'accord de collaboration transfrontalière EUCOR, mais il apparaît essentiellement comme une contribution de nature administrative à des sous-projets relativement limités à l'UNIBAS, qui ne lui a pas porté la même attention qu'à Gender Studies ou Nanosciences.

SSPH+ et Cardiovascular n'ont pas donné lieu à une priorisation particulière au sein des universités participantes. Certes, l'UNIBE a soutenu le projet Cardiovascular en tant que leading house du projet, mais pas au point d'en faire un objectif prioritaire. Le cas de SSPH+ est plus particulier, dans la mesure où son but étant de devenir une fondation appartenant aux universités concernées, on peut le considérer comme une contribution à la coopération interinstitutionnelle au sens large, pour autant toutefois que cette fondation soit acceptée et confortée dans son fonctionnement à moyen terme. Mais il est actuellement encore trop tôt pour évaluer la portée de SSPH+ sur le plan de la priorisation des PCI par les institutions universitaires.

Enfin, il convient d'accorder un regard spécifique aux PCI Switch AAI et Biblioconsortium, dans la mesure où, s'adressant à toutes les universités et hautes écoles, ils ne constituent pas un profil particulier lié à une ou certaines institutions. Bien que Switch AAI et Biblioconsortium soient des projets dont toutes les universités reconnaissent les apports, aucun n'est considéré comme une priorité à développer davantage qu'elle ne l'est actuellement. La contribution en termes d'infrastructure sur les utilisations des réseaux électroniques ou des services de bibliothéconomie n'est pas déterminante pour être retenue comme critère d'évaluation en tant que thème prioritaire au sein de la stratégie des universités. On constate en fait ici un changement d'échelle : Switch AAI et Biblioconsortium ont une portée avant tout nationale, contrairement aux autres PCI, dont l'espace d'action est plus limité. Or, l'évaluation de Switch AAI et de Biblioconsortium a montré combien ces projets s'avèrent concurrentiels au niveau international, et c'est dans cette perspective qu'il faut saisir la contribution de ces PCI au profilage de l'ensemble des hautes écoles suisses.

4.2.2. Conclusions

L'instrument PCI permet d'atteindre en moyenne l'objectif évalué. En effet, un peu moins de la moitié des projets évalués (USI-Ulombarde ; SVS, Gender Studies ; Vetsuisse et Nanosciences) peuvent se targuer d'avoir été intégrés aux priorités de l'institution hôte. Toutefois, il s'agit de cas de figure assez disparates, si l'on pense par exemple aux différences entre SVS, projet caractérisé par une forte composante restructurante, et Gender Studies, dont le principal effet se situe au niveau du contenu des enseignements. La reprise du thème soutenu par l'instrument au niveau des universités bénéficiaires n'est pas seulement fonction d'éléments déterminants au plan du PCI lui-même, mais aussi de configurations externes favorables. Par exemple, la présence d'un PRN portant sur un domaine scientifique proche a profité au PCI Nanosciences à l'UNIBAS. A l'inverse, le cas de l'USI-Ulombarde, dont le but consiste à développer un aspect essentiel d'une faculté en création, montre que l'intégration préalable du PCI dans les priorités institutionnelles est le meilleur gage de sa pérennité future.

En tant que PCI destinés à l'ensemble des universités suisses, Biblioconsortium et Switch AAI ne peuvent participer à la même évaluation que les autres projets. Toutefois, le succès

international de ces deux projets « spéciaux » permet de renforcer le profil de chacune des institutions universitaires participantes, mais essentiellement au plan international.

La priorisation des thématiques des projets est considérée par la CUS comme un gage de durabilité des projets soutenus, mais surtout cet objectif participe, au même titre que la restructuration organisationnelle des universités, au remaniement des portefeuilles universitaires, au renforcement de leur compétitivité et, enfin, à leur profilage sur la scène nationale et internationale. L'évaluation de l'objectif permet en fin de compte de souligner que l'instrument favorise d'une manière relativement systématique l'intégration des PCI dans les priorités des hautes écoles, à ceci près que ce processus est également fonction de facteurs externes à l'instrument (ressources financières de l'institution, ses capacités stratégiques, ses relations à la tutelle, etc.).

Toutefois, l'évaluation présentée doit être nuancée par deux considérations fondamentales :

- D'une part, la dimension volontaire de l'engagement des universités, qui les exonère d'honorer des conditions contraignantes, limite a priori la durée de leur engagement à la durée du projet en tant que PCI. La libération de *matching funds* ne suffit guère à dépasser le caractère incitatif du financement fédéral, afin de faire inscrire le projet soutenu, que cela soit en tout ou en partie, parmi les priorités futures de l'université.
- D'autre part, les documents stratégiques officiels émanant des universités et hautes écoles et établissant les objectifs prioritaires et autres profils institutionnels en développement résultent de pratiques relativement diversifiées et souvent nouvelles. Leur accès n'est pas toujours aisé, certaines institutions leur réservant un statut confidentiel. Ces documents délivrent toutefois une vision générale des tendances ou aspects saillants de la mission globale de l'université.

4.3. Renforcement de l'intérêt scientifique des domaines soutenus

Cette section offre un tableau synthétique des projets évalués selon leur intérêt scientifique, tel que renforcé ou non via l'instrument PCI, tout en distinguant différentes modalités de renforcement de cet intérêt. Quatre critères ont été définis pour juger de ces deux aspects: l'émergence de compétences nouvelles, sous la forme de pôles de spécialisation (1), le transfert de connaissances (2), le potentiel d'innovation (3) et la promotion de la relève (4). En conclusion, les différences observées en matière de renforcement de l'intérêt scientifique et de ses modalités seront brièvement résumées et commentées (5)¹⁸⁶.

Deux types de projets ont pu être dégagés sur la base de l'ensemble des projets analysés : des projets d'intérêt mono-thématique, d'une part, et des projets d'intérêt pluri-thématiques, de l'autre. Les premiers se caractérisent par la mise en avant d'un domaine thématique pour l'ensemble du projet, généralement comme priorité immédiate. Les seconds poursuivent une stratégie diversifiée (regroupant des sous-projets dont les thèmes ne se recouvrent pas nécessairement) et incrémentale¹⁸⁷.

4.3.1. Emergence de compétences nouvelles

Au niveau des projets, l'émergence de compétences nouvelles se manifeste notamment dans la création de pôles de spécialisation. Ces derniers peuvent tant abriter des centres de recherche et/ou de formation que servir de noyau au (re-)déploiement d'infrastructures (la

¹⁸⁶ *Nota bene* : Offrant une vue d'ensemble des *projets*, le tableau proposé n'entre dans le détail des sous-projets que par le biais des projets principaux qui les abritent.

¹⁸⁷ Cette distinction, comme on le verra, recouvre des différences consistantes entre projets à travers les quatre critères retenus. Les exceptions seront signalées.

mise en réseau de bibliothèques, l'établissement de plateformes technologiques, la construction de sites internet, etc.). Cela dit, la création de pôles n'implique pas toujours l'émergence de compétences inédites, car ce processus nécessite souvent davantage de temps que la période de financement CUS. Dans la période considérée (2004–2007), la création de pôles prend en général la forme d'une centralisation de compétences « anciennes » selon une nouvelle forme d'organisation et/ou clé de répartition. A noter que la différence observée est en accord avec les critères définis dans l'appel d'offre initial de la CUS et, en particulier, avec l'impératif de « réaliser des économies à moyen terme (ou des améliorations qualitatives pour un même coût) » (CUS, doc 466/03B, 9.12.2003) (cf. dimension *restructuration*).

Dès lors, nous pouvons distinguer deux types de projets :

- a. Les projets qui conçoivent l'émergence de nouvelles compétences comme un objectif stratégique immédiat, selon une « politique d'innovation radicale » ;
- b. les projets qui poursuivent un tel objectif à moyen ou long termes, voire dont l'émergence de compétences nouvelles constituerait un produit dérivé, typiquement non prévisible. Ces projets poursuivent d'autres priorités dans le court terme, notamment d'ordre institutionnel, parfois selon une « politique de restructuration radicale ».

a) Le projet Gender Studies constitue un exemple du premier type. Dans la période considérée, il procède non seulement d'un investissement essentiel dans la formation, déployée au niveau national, tout en étant articulé autour de quelques centres de compétence, mais contribue également au renforcement d'un domaine thématique d'une certaine importance politique. Les projets Nanosciences, Cardiovascular, SSPH+ et USI vont également dans ce sens, chacun se distinguant par la mise sur pied d'un cursus novateur de formation supérieure (en sciences, médecine ou informatique) et ceci dans le cadre d'un centre de compétence à échelle variable sur le plan des partenaires institutionnels: pluri-universitaire (Cardiovascular, SSPH+), parfois en collaboration avec des HES (Nanosciences), ou universitaire (USI).

L'émergence de nouvelles compétences, lorsqu'elle relève d'un objectif stratégique immédiat, se situe donc le plus souvent au niveau de la formation, tout en impliquant les acteurs-clé du projet, à titre scientifique ou professionnel (par ex. lié à l'exercice de métiers techniques spécialisés). Cette implication se manifeste dans le développement de cursus, soit en phase avec les domaines prioritaires de la recherche actuelle (tel que dans le cas des projets Nanosciences et Gender), soit avec les réalités anticipées du marché de l'emploi (tel que dans le cadre du projet USI). Dans des projets de ce type, l'objectif innovateur paraît d'autant plus facilement atteint qu'il est formulé comme priorité dans le court terme, c'est-à-dire durant la période de financement CUS¹⁸⁸.

b) Les projets dont l'émergence de compétences nouvelles constitue un objectif à moyen ou long termes, voire un produit dérivé plutôt qu'une politique explicite, se distinguent par la priorité accordée à la poursuite d'objectifs institutionnels (de maintien de structures existantes ou de restructuration organisationnelle) et/ou d'infrastructure (de création ou de consolidation de services). Le plus souvent, dans des projets de ce type, il s'agit d'assurer et/ou d'améliorer les conditions d'exercice des disciplines ou domaines en place, soit en préservant ces domaines dans des cadres institutionnels traditionnels (tel que dans le projet ELTEM,

¹⁸⁸ Il va de soi qu'il y a une différence entre formuler un objectif et l'atteindre. Cette différence, toutefois, ne change rien au type de politique d'innovation esquissé.

s'appuyant sur un accord de coopération transfrontalière de longue date) ou peu novateurs (tel que dans les projets SFB ou BENEFR, lesquels n'affectent pas les modalités de gouvernance sur place), soit en restructurant les cadres institutionnels dans lesquels les disciplines établies sont amenées à se redéployer (tel que dans le cas de SVS, constituant un projet majeur de restructuration institutionnelle, ou encore Vetsuisse, une tentative allant dans le même sens). Par conséquent, les compétences nouvelles, d'ordre scientifique, se manifestent dans l'immédiat non pas au niveau des projets, qui sont autant d'instruments administratifs (pilotes notamment par des comités stratégiques, au niveau par ex. des rectorats), mais au niveau des sous-projets (parfois axés sur la formation, parfois pas). Dès lors, l'émergence de nouvelles compétences, dans la période considérée, s'avère d'autant plus riche que variable, ancrée et développée dans les disciplines (cf. descriptions des projets individuels) ; dans le cas de SVS, par exemple, le développement des neurosciences est à la fois issu de l'école doctorale constituée comme un sous-projet, et du rôle joué par le CIBM. Les projets d'infrastructure (Biblioconsortium, Switch AAI), à leur tour, se situent également au niveau de la création des conditions nécessaires au développement de compétences nouvelles.

4.3.2. *Transfert de connaissances*

Comme priorité stratégique des projets examinés (non pas de l'un ou de l'autre sous-projet), le transfert de connaissances est lié à la place accordée au développement de nouvelles compétences. Précisons d'emblée que les projets d'infrastructure, encore que leur objectif explicite soit la création des conditions d'émergence de compétences nouvelles plutôt que de ces compétences elles-mêmes, procèdent à des transferts de connaissances par la nature des services qu'ils offrent. D'autre part, la notion de « transfert de connaissances », dans les projets de sciences humaines et sociales, a autant un sens culturel ou politique que technique et économique.

a) Les projets avec une dimension « transfert de connaissances » affirmée sont axés sur la formation supérieure, dans le cadre d'un cursus novateur, d'emblée orienté selon les priorités de la recherche actuelle et/ou de l'économie visée. Parmi ces projets, il faut compter le projet nanosciences (exigeant des stages d'entreprise de ses étudiants, tout en les formant dans un domaine interdisciplinaire avec un fort potentiel d'application), le projet USI (axé sur le développement d'une informatique « de niche ») ou encore le projet Cardiovascular (impliquant la collaboration avec les hôpitaux associés). Le projet SSPH+ s'avère également engagé dans le transfert de connaissances (via, d'une part, ses instituts de médecine sociale et préventive et, d'autre part, le développement de l'économie de la santé). Le projet Gender Studies, à son tour, procède à un « transfert de connaissances » au sens culturel et politique, plutôt que technique et économique. Si l'on considère la proximité de ce projet avec la politique institutionnelle d'égalité des chances, on pourrait dire aussi que Gender Studies procède d'un tel transfert. Les projets d'infrastructure, par leur nature même, peuvent également être considérés comme poursuivant une mission affirmée de transfert (Biblioconsortium, Switch AAI)¹⁸⁹.

b) Les projets dont la dimension « transfert de connaissances » n'apparaît pas comme une priorité stratégique immédiate se caractérisent, à nouveau, par les priorités institutionnelles dans la période considérée (de maintien de structures existantes ou de restructuration

¹⁸⁹ Switch AAI a permis la mise sur pied d'une infrastructure électronique compétitive, permettant le développement d'applications *ad hoc*. Ces dernières favorisent, entre autres, l'interactivité entre les institutions universitaires et les étudiants. Pour Biblioconsortium, le transfert de connaissances se situe au niveau de la mise à disposition des utilisateurs d'un outil performant d'accès aux bases de données. Il s'agit d'un outil facilitant le transfert de connaissances scientifiques.

organisationnelle). En ce sens, les projets de ce type s'avèrent d'abord centrés sur eux-mêmes et, du coup, encore peu tournés « vers l'extérieur »: le transfert de connaissances, d'ordre scientifique et technique, s'il se manifeste, se situe au sein du projet lui-même (tel que dans la cas des plateformes technologiques de SVS, dans le cas de la faculté virtuelle commune à Vetsuisse ou encore au sein de SFB et sa plateforme transfrontalière de recherche dans le domaine de la biochimie), soit au niveau des sous-projets (tel que le sous-projet de droit, intégré à BENEFRI, qui accepte des mandats du privé, ou le sous-projet de nanotechnologie, au sein de ELTEM, qui coopère avec des entreprises du domaine). Toutefois, le lien entre formation novatrice et transfert de connaissances est moins évident que dans le premier type de projets. Voici une explication: d'orientation institutionnelle, les projets du second type visent souvent à améliorer et/ou assurer les conditions d'exercice des disciplines ou domaines en place, sans focalisation particulière sur les formations à fort potentiel de « transfert de connaissances » nouvelles et/ou interdisciplinaires (encore que l'un ou l'autre sous-projet, comme dans SVS¹⁹⁰, peut échapper à cette tendance)¹⁹¹.

4.3.3. Potentiel d'innovation

La contribution CUS via l'instrument PCI au potentiel d'innovation des projets considérés est complexe à analyser. Cette complexité provient de trois éléments au moins:

- Premièrement se pose la question de la temporalité, où il convient de distinguer entre une « politique d'innovation radicale », dont les effets doivent prendre forme dans le court terme, et une « politique d'innovation incrémentale », à moyen et long termes, voire l'absence d'une telle politique¹⁹².
- Deuxièmement, la question des conditions de l'innovation mérite d'être interrogée afin d'analyser si la compétitivité recherchée par la restructuration ne remet pas en question les conditions de l'innovation incrémentale, visée ou implicite (voire la logique d'innovation même, passant par la différenciation pluraliste, plutôt que des mesures de centralisation chargées de réaliser des économies).
- Troisièmement se pose la question de la définition de l'innovation. Dans la mesure où l'innovation relève de l'« offre » (plutôt que de la « demande »), il convient de préciser de quel type d'offre il s'agit, visée ou implicite, tout comme son principal destinataire et son orientation: un public interne, scientifique, ou un public externe, social, politique ou économique¹⁹³.

L'examen de la question complexe du potentiel d'innovation permet d'affiner l'évaluation de l'efficacité de l'instrument PCI en matière de renforcement de l'intérêt scientifique des domaines soutenus par son biais. Dès lors, le tableau dégagé jusqu'à présent peut être nuancé comme suit :

a) Les projets du premier type, caractérisés par la création immédiate de compétences nouvelles et d'un transfert de connaissances affirmé, se distinguent par une politique d'innovation radicale. Cette politique s'avère « radicale » à deux titres : d'une part, elle se

¹⁹⁰ Le programme IRIS (sciences humaines et sociales) de SVS a permis l'émergence de réseaux de recherche interdisciplinaires sur des thèmes comme la santé, l'écologie urbaine ou la mondialisation.

¹⁹¹ Il va de soi que le lien entre formation novatrice et transfert de connaissances (en termes d'application technique, politique sociale, imaginaire progressiste, etc.) est complexe et se présente sous des formes propres à chaque projet.

¹⁹² La dimension temporelle concerne également l'évaluation de l'instrument PCI selon les autres critères retenus dans cette section (création de nouvelles compétences, transfert de connaissances, promotion de la relève).

¹⁹³ Pour un état de lieu des approches économiques en matière d'innovation et de « milieux innovateurs » en particulier, cf. Crevoisier (2001), Maillat et al. (1994). Les aspects soulevés et distinctions proposées s'inspirent de ces approches.

trouve déployée de sorte à produire des effets « à court terme », voire « immédiats », c'est-à-dire au cours même de la période de financement CUS. D'autre part, elle vise la compétitivité par la différenciation, c'est-à-dire via une logique de l'originalité et de la rareté thématique notamment.

Les projets Gender Studies et Nanosciences innovent selon cette double radicalité. Dans la période actuelle, les deux projets proposent d'ores et déjà un cursus de formation novateur, original et rare – du point de vue thématique, en tout cas (le cursus BA/MA en Nanosciences constitue, à une exception près, le seul en Europe; le projet national sur le thème du genre ne semble pas avoir d'équivalent en Europe). Il en va de même, encore que ce soit à une moindre échelle, pour les projets Cardiovascular, SSPH+ et *USI* qui se différencient par des cursus de formation uniques (au niveau national, pour les deux premiers en médecine, au niveau cantonal, pour le second en informatique). D'ordre thématique, l'innovation se distingue dans les projets du type considéré autant par son caractère « externe » (destiné à un marché d'étudiants et/ou de produits visés) qu'« interne » (en vue du développement d'un domaine scientifique en soi). En effet, tous les projets de ce type se distinguent par leurs dimensions d'application ou de transferts de connaissance (que ce soit en informatique, en médecine, en économie de la santé ou encore dans les nanosciences et/ou -technologies). Cela vaut a fortiori pour les deux projets d'infrastructure mis en place (Biblioconsortium, Switch AAI). Par conséquent, il convient de poser la question de l'innovation en matière de recherche fondamentale au sein des projets considérés (c'est-à-dire de la recherche « libre », déliée *a priori* de toute signification pratique ou agenda politique, voire vertu morale). La critique possible serait ici celle du « old wine in new bottles »: le domaine thématique des Nanosciences étant composé de disciplines traditionnelles (physique, chimie, biologie), tout comme celui des Gender Studies (sociologie, psychologie sociale, histoire, philosophie, etc.)¹⁹⁴.

b) Les projets du second type, caractérisés jusque-là par leurs impératifs institutionnels dans la période considérée (2004–2007), se distinguent par ce qu'il convient d'appeler une politique d'innovation incrémentale. Cette politique s'avère « incrémentale » dans la mesure où elle trouve son expression consacrée dans la préparation, préservation et/ou gestion des conditions matérielles de l'innovation scientifique progressive, à moyen ou à long termes, et non pas dans l'innovation thématique radicale. Ainsi, elle ne s'exprime pas toujours dans les termes d'une politique d'innovation *per se* mais plutôt dans ceux d'une politique institutionnelle (souvent en termes de « pilotage », « rationalisation », « restructuration », « optimisation de l'usage des ressources », etc.).

Les projets de ce second type incluent, à nouveau, les projets d'envergure. Dans SVS, par exemple, l'investissement dans le Pôle de génomique fonctionnelle, et sa plateforme technologique en particulier, relève d'un effort de réunion des conditions nécessaires à l'innovation, tout comme BENEFRRI où le concours interne entre sous-projets permettait aux facultés de formuler ces conditions (c'est-à-dire *bottom-up*) ou encore Vetsuisse, où la fusion des facultés de médecine vétérinaire des universités Berne et Zurich permet de poursuivre le même type de but (latéralement, via une structure de réseau). Les projets d'envergure moindre, tels que ELTEM ou SFB, se distinguent par le même type de politique d'innovation incrémentale. Ceci dans la mesure où ils soutenaient des disciplines et domaines de recherche déjà en place, que ce soit une pluralité de disciplines (comme dans le cas de ELTEM) ou un

¹⁹⁴ La distinction entre « thème d'actualité » et « perspective d'analyse » permettrait d'approfondir, voire de radicaliser cette critique (et, du coup, mettre en question la radicalité suggérée du type de politique d'innovation examiné).

seul domaine (le domaine de la biochimie dans le cas de SFB). Dès lors, les projets de ce type se distinguent par leur soutien à l'innovation en matière de recherche fondamentale dans la mesure où celle-ci continue, pour l'essentiel, à s'exercer via la structure institutionnelle des disciplines traditionnelles. Inversement, ces projets se caractérisent par leur faible « transfert de connaissances » nouvelles et/ou interdisciplinaires.

Enfin, il convient de soulever la question de la réduction des coûts en regard de l'innovation incrémentale. Cette question ne peut pas recevoir de réponse définitive dans ce rapport dans la mesure où l'innovation incrémentale devrait dépasser l'horizon temporel des projets PCI (2004–2007). Développons, à cet égard, la distinction économique entre deux modalités de compétitivité d'un produit: a) celle par la réduction des coûts de production, b) celle par la différenciation du produit. Seule la modalité différentialiste exige l'innovation, afin de créer un produit original, rare, différent. Par conséquent, les projets du second type, du moment où ils se réalisent sous les auspices de la réduction des coûts, peuvent paraître peu innovants. Les plaintes par les représentants des projets du premier type, concernant les coupes budgétaires, paraissent avoir la même source (la réduction des coûts mettant en question leur potentiel d'innovation).

4.3.4. Promotion de la « relève »

A l'inverse de la question précédente, celle de la « relève » – c'est-à-dire de la promotion académique – peut recevoir une réponse plus simple et accentue la distinction développée jusque-là entre les deux types de projet, en différenciant entre : a) les projets à « promotion unique » et b) les projets à « promotion multiple » de la relève¹⁹⁵.

a) Les projets à « promotion unique » de la relève sont des projets dont l'objectif principal, voire unique est l'établissement d'un cursus, voire d'un domaine de formation particulier (quel que soit son niveau, BA, MA, PhD, Post-Doc). Parmi ces projets, il faut compter les projets Nanosciences et USI, tout comme Cardiovascular, SSPH+ et Gender Studies. Les trois derniers projets dans la liste se distinguent par le fait d'avoir établi un domaine entier de formation, et cela au niveau national: pour ce qui est de Gender Studies, notamment au niveau MA (avec trois centres UNIBAS, UNIBE et UNIL); pour ce qui est de SSPH+, notamment au niveau post-doctoral, répondant à la nécessité de former des experts qualifiés dans le secteur de la santé publique (toutefois, sa riche offre de MA ne doit pas être oubliée); pour ce qui est du projet Cardiovascular, notamment au niveau PhD et post-doctoral, sous la forme d'un cursus suisse de formation postgraduée dans le domaine cardio-vasculaire (UZH, UNIGE, etc.). Les deux premiers projets, à leur tour, promeuvent la relève au sein de cursus spécifiques dans leur université respective: le cursus des nanosciences, proposé à l'UNIBAS (BA et MA), a connu un succès indéniable, comme l'atteste le nombre d'étudiants en augmentation; la formation MA en informatique, dans le cadre d'USI, témoigne également une légère mais constante augmentation (14, 16, 17 puis 22 étudiants).

Cela dit, on peut ici encore se poser la question du lien entre la promotion de la relève et la recherche fondamentale dans la mesure où, d'une part, certains projets poursuivent une orientation d'application (telle que l'économie de la santé dans SSPH+ ou l'informatique dans USI) et que, d'autre part, des projets d'orientation thématique ne trouvent pas d'équivalent académique *stricto sensu* (par exemple, il n'existe pas de PhD en « Nanosciences » comme telles). A cet égard, il convient aussi de noter que des impulsions majeures en matière de recherche « Nano » et « Gender » se font dans le domaine de la recherche orientée (avec le

¹⁹⁵ Définissons, de façon large, la relève par les étudiants BA/MA/PhD et les chercheurs Post-Doc. Cette définition semble correspondre à l'usage courant du terme au sein des PCI (contrairement à l'usage restreint par le FNS, par exemple). Les projets d'infrastructure (Biblioconsortium, Switch AAI) constituent une catégorie résiduelle et ne seront pas abordés spécifiquement ici. Par rapport à la question de la relève, cf. aussi le rapport Goastellec et al. (2007).

NCCR à l'UNIBAS, d'un côté, et le PNR 60 (« Perspectives pour une politique durable de l'égalité en Suisse », de l'autre), ainsi que sous le couvert des disciplines traditionnelles¹⁹⁶.

b) Les projets à « promotion multiple » de la relève se caractérisent, non pas par l'établissement d'un cursus ou domaine de formation particulier mais soit par une multiplicité de sous-projets en matière de formation, soit par des objectifs de recherche autant que de formation (encore qu'à partir du PhD la ligne de partage est ténue), soit – et de manière exceptionnelle – par les deux objectifs en même temps. Les projets *ELTEM* et *BENEFRI* regroupaient une multiplicité de sous-projets de formation supérieure, allant de l'archéologie au droit, tout en passant par les nanotechnologies (dans une logique disciplinaire, permettant d'inclure le niveau PhD). Les projets *Vetsuisse* et *SFB* se caractérisent, à leur tour, par une logique de recherche plus prononcée: d'un côté, le principal objectif de *Vetsuisse* consiste à doter la Suisse d'une formation et d'une recherche en médecine vétérinaire du niveau des dix meilleures facultés mondiales; de l'autre, *SFB* poursuivait le double but de l'établissement d'une plateforme transfrontalière de recherche et du développement d'une formation doctorale et post-doctorale. L'exception des projets à « promotion multiple » est constituée par *SVS*. En effet, ce projet promeut à la fois des objectifs de recherche, respectivement l'établissement des conditions-cadre qui y sont nécessaires, et une multiplicité de sous-projets de formation, tant disciplinaires qu'interdisciplinaires, autant en sciences humaines que naturelles, et aux différents niveaux BA, MA, DEA/DESS, écoles doctorales¹⁹⁷).

Sur l'ensemble des projets du second type, le lien entre formation soutenue et recherche fondamentale paraît plus étroit. En d'autres termes, ces projets paraissent former un autre type de « relève », une relève académique « traditionnelle », c'est-à-dire moins orientée vers des domaines pratiques, politiques ou économiques, mais plus orientée vers la recherche fondamentale dans les disciplines soutenues par les PCI (encore que *SVS* fournit peut-être une exception sur ce point aussi¹⁹⁸). Le soutien à la formation supérieure en matière de recherche fondamentale, typiquement conduite via les sous-projets, se révèle moins visible. Du coup, il s'avère difficile de juger de son efficacité. Cette difficulté provient aussi de la limitation temporelle des financements CUS, là où la recherche fondamentale (et la formation qui y participe) s'inscrit dans une stratégie à long terme (cf. rubrique *pérennité*).

4.3.5. Conclusions

Une image contrastée se dégage des analyses précédentes. Cette image est le résultat d'une tension inhérente à la politique de la formation supérieure, voire de la recherche et de l'infrastructure, mise en oeuvre par la CUS via l'instrument PCI. D'une part, il s'agit pour elle de soutenir des approches « innovatrices », à la hauteur des enjeux d'actualité du monde contemporain (les nouveaux rapports entre hommes et femmes, les nouvelles technologies de l'information, les avancées et applications techniques en médecine, etc.). D'autre part, ce soutien se fait dans un domaine, la formation supérieure, qui se révèle en partie, voire parfois nécessairement déconnectée de ces enjeux, respectivement redevable de ses propres logiques et rationalités internes (telles que celles de l'excavation d'une ville romaine, dans le cadre de *ELTEM*, ou encore celles des « Membranproteinen et Membranfunktionen » *per se*, dans le cadre de *SFB*). De nombreux domaines soutenus s'efforcent de répondre à ce dilemme en

¹⁹⁶ Dans certains entretiens, les domaines interdisciplinaires se sont vus épinglés comme « allant à l'encontre » de ces disciplines. Dans le cas du projet Cardiovascular, c'est la CUS elle-même qui a exigé la fin des activités de recherche (à la fin de l'année 2005, cf. aussi la description de projet).

¹⁹⁷ Cf. en particulier les Ecoles doctorales en psychologie sociale et en Parcours de vie (PAVIE).

¹⁹⁸ Ses écoles doctorales et DESS semblent, en effet, viser une double relève : académique, d'un côté, professionnelle, de l'autre.

proposant des formations qui intègrent la tension, c'est-à-dire en proposant des cursus qui se révèlent axés sur des enjeux scientifiques et sociaux à la fois (tel que le cursus en matière d'économie de la santé dans SSPH+ ou encore les formations en Gender Studies). L'image contrastée, toutefois, suggère que la tension n'est guère dépassée, ni d'ailleurs qu'elle ne peut (ou doit) l'être.

Les différences observées entre projets d'intérêt mono-thématique, d'une part, et des projets d'intérêt pluri-thématiques, de l'autre, correspondent en bonne partie au contraste signalé. En effet, les domaines thématiques mis en avant par les premiers types de projets (les projets « a ») s'avèrent typiquement être des domaines d'un intérêt social, économique, politique ou technologique autant que scientifique. L'informatique, l'enjeu du genre, l'économie de la santé ou encore les nanosciences s'avèrent être des domaines qui, chacun à sa manière, se présentent sous les auspices de leur intérêt « extra-scientifique ». Ainsi l'innovation, dans ces domaines, vise des applications et interventions au-delà du périmètre d'une seule discipline, de ses rationalités propres. Par contraste, les projets pluri-thématiques (les projets « b ») apparaissent plus ancrés dans la structure pluraliste des disciplines dont ils visent à maintenir, réformer ou restructurer les conditions d'exercice, sans toutefois miser sur la promotion d'un seul thème d'une actualité sociale, économique, politique ou technologique (présumée). Incrémentale, l'innovation dans les projets de ce type se fait au sein des disciplines et, par là, contribue à la formation scientifique et à la recherche fondamentale *per se*. Du coup, elle s'avère aussi moins accessible au public externe aux sciences en question.

En conclusion, on peut donc dégager deux modalités de renforcement de l'intérêt scientifique des projets, tout en émettant une réserve critique à leur égard. Les deux modalités en question se résument comme suit :

- La première – « mono-thématique » – consiste à soutenir des projets qui mettent en avant leur lien à des enjeux d'actualité, typiquement un enjeu par projet (le genre, l'informatique, les nanotechnologies, etc.), sans promotion d'une discipline particulière au niveau du projet (typiquement d'orientation interdisciplinaire, que ce soit en sciences humaines ou naturelles) ;
- la seconde – « pluri-thématique » – consiste à soutenir des projets qui se composent d'une série de sous-projets disciplinaires (d'archéologie, de droit, de physique, etc.) à travers laquelle ils se réalisent, sans définition d'un lien direct à des enjeux d'actualité au niveau du projet d'ensemble (le projet d'ensemble consistant, typiquement, en une structure faîtière d'ordre académique ou administratif, visant parfois des restructurations institutionnelles).

Les quatre critères retenus pour juger du renforcement de l'intérêt scientifique des projets nous ont permis de décrire les conséquences contrastées des deux modalités de soutien. La réserve critique à leur égard concerne la place subordonnée accordée à « l'intérêt scientifique » des projets soutenus via l'instrument PCI. En effet, l'instrument subordonne la question de l'intérêt scientifique d'un projet à son lien avec des thèmes d'actualité et/ou à son impulsion en matière de restructuration institutionnelle. Or, la formulation même de ces deux conditions, combinées ou séparées, soulève la question de l'autonomie des domaines scientifiques soutenus, respectivement des conditions-cadre à un développement autonome des sciences, et ceci tant via la formation, la recherche et l'infrastructure qu'elles nécessitent¹⁹⁹.

¹⁹⁹ Cette question s'avère d'autant plus critique que, d'une part, l'orientation thématique selon une actualité politique (ou autre) ne constitue pas comme telle une question scientifique et que, d'autre part, les procédures de

4.4. Pérennité / durabilité

La pérennité / durabilité des projets se décline selon les différentes catégories décrites par la CUS²⁰⁰:

- Reprise du financement sur le budget ordinaire planifiée à partir de fin 2007. L'arrêt de la subvention CUS à fin 2007 implique que « pour assurer la pérennité [des projets], il est par conséquent nécessaire de réfléchir dès maintenant à la manière d'en assurer le financement futur, afin d'éviter de devoir les interrompre en 2008 » (CUS, 9.12.2003: 2) ;
- intégration dans les règlements et les cursus: « [les projets] doivent faire partie des branches obligatoires des filières d'études, partout où c'est possible, ce qui va faciliter aussi leur reprise sur le budget ordinaire de l'université » (ibid.) ;
- nombre d'étudiants concernés: leur proportion par rapport au nombre total d'étudiants dans la branche, à l'échelle nationale et au sein de chaque université partenaire ;
- nombre d'enseignants concernés: « l'impact quantitatif d'un projet joue un certain rôle. Un projet dont peuvent profiter un grand nombre d'étudiants et d'enseignants dans une branche ou au moins une majorité d'entre eux, investit l'argent fédéral de manière plus efficace qu'un projet qui est utile à peu de personnes » (ibid.).

La diversité des projets analysés implique que ces catégories ne sont pas toutes pertinentes pour chaque projet. D'abord, les projets se différencient du point de vue de leur objectif premier (enseignement, infrastructure, recherche), ce qui implique un poids variable des critères énoncés. Ensuite, leur rapport « historique » à l'instrument PCI est également variable : d'une part, certains projets avaient déjà bénéficié du soutien de la CUS dans le cadre des PCI 2000–2003. D'autre part, certains projets ou partie de projets ont été sélectionnés pour la prochaine subvention PCI (2008–2011), ce qui implique que leur pérennité / durabilité est assurée mais, à ce stade, uniquement pour les quatre prochaines années. Enfin, étant donné la diversité des structures des projets (monothématiques vs plurithématiques) la question de la pérennité / durabilité se pose à la fois au niveau du projet global et à celui des sous-projets, voire même à l'intérieur de ceux-ci.

Afin d'investiguer cette question de la pérennité / durabilité, nous avons repris les catégories d'analyse présentées ci-dessus et tenté de présenter les projets selon leur respect des critères et la spécificité de leur configuration propre.

4.4.1. Reprise du financement

Cette catégorie est la plus importante pour juger de la pérennité / durabilité des projets concernés. La poursuite du subventionnement du projet pour la prochaine période (2008–2011) peut être interprétée comme un premier gage de pérennisation. Dans la mesure où la CUS soutient à nouveau un projet, on peut faire l'hypothèse qu'il devrait être repris, à terme, dans le budget ordinaire des institutions hôtes. À l'inverse, on pourrait aussi faire l'hypothèse qu'il s'agit d'une « pérennisation différée » ou, par défaut, c'est-à-dire faute d'une reprise par les universités.

Nous allons donc commencer par présenter les projets qui bénéficient d'une nouvelle subvention au titre de PCI 2008–2011. Ensuite, nous évoquons les projets qui ont été intégrés (partiellement ou intégralement) dans les budgets ordinaires des institutions hôtes. Enfin, nous

sélection, de suivi et d'évaluation des projets, dans le cadre de l'instrument PCI, ne s'avèrent guère développées quant à l'aspect scientifique des projets retenus (comparées aux procédures engagées par le FNS, notamment).

²⁰⁰ CUS (2003), « Sélection des nouveaux projets 2005–2007: procédures et critères », 9.12.2003.

présentons les projets dont la poursuite du financement n'est pas assurée. Il faut préciser, particulièrement en ce qui concerne la dernière catégorie, que nous parlons ici de la reprise des activités financées par la part CUS du projet. Certains projets dont le périmètre général dépasse largement les financements obtenus dans le cadre des PCI peuvent ainsi figurer dans la catégorie des budgets « non-repris » alors que leurs activités se poursuivent à travers les autres sources de financement.

4.4.1.1. Projets intégrés dans les PCI 2008–2011

Les deux premières configurations concernent des projets qui sont en grande partie dépendants du soutien de la CUS pour les prochaines années. Le problème de leur pérennité / durabilité financière est ainsi en quelque sorte différé ou reporté.

Dans la première catégorie, citons d'abord Switch AAI : il constitue le cas le plus simple, dans la mesure où ce projet est reconduit pour une nouvelle période de subvention CUS comme projet de catégorie B (8 millions de FRS de subvention). On peut dès lors parler d'une poursuite du projet, mais pas vraiment d'une pérennisation puisque cette question ne se posera réellement qu'à l'horizon 2011. Ensuite, SSPH+ a permis la constitution d'une fondation de droit privé appartenant aux universités membres du réseau. Cette fondation continue d'être soutenue par la CUS pour la période 2008–2011 en tant que projet de catégorie A (13 millions de FRS). Néanmoins, pour ce qui est de la pérennité au-delà de 2011, la question du financement reste liée, comme pour les autres projets, aux possibilités de subventionnement via la future LAHE.

Un deuxième groupe réunit les projets Biblioconsortium, Gender et BENEFRİ. Dans ces trois projets, l'intégration dans les PCI 2008–2011 ne concerne qu'une partie du projet global. Pour Biblioconsortium, le soutien de la CUS porte sur le développement de *E-Lib* (base de données de la bibliothèque électronique suisse cf. <http://www.e-lib.ch>) en tant que projet de catégorie B (7 millions de FRS). De plus, la CUS poursuit le subventionnement du sous-projet *E-Archiving* pour une période d'une année, sans que la pérennité ne soit garantie au-delà. Gender a également reçu un nouveau financement CUS pour 2008–2011 en tant que projet de catégorie A (6 millions de FRS de subvention). Ce soutien est censé permettre au projet d'asseoir cette pérennisation là où elle est jugée capitale et/ou incertaine. Dans le cas de BENEFRİ, c'est au niveau des sous-projets que le soutien de la CUS va se porter. Plus particulièrement, les composantes du sous-projet *Droit* bénéficient d'une nouvelle subvention. D'une part, *l'Institut de droit de la santé* de l'Université de Neuchâtel est désormais associé à SSPH+²⁰¹ et reçoit, par ce biais, le soutien de la CUS pour la prochaine période.²⁰² D'autre part, le *World Trade Institute* (Berne) et *l'Institut de droit européen* (Fribourg) ont obtenu une subvention pour un projet de catégorie C consistant en la création d'un « Center of Advanced Studies in European, Transnational and International Business Law » (subvention de 1 million de frs).

4.4.1.2. Projets repris dans les budgets « ordinaires » des institutions hôtes

Parmi les projets dont les financements sont repris dans les budgets ordinaires des institutions, on peut différencier ceux dont les financements ont été intégrés dans leur entier dans les

²⁰¹ L'Institut de droit de la santé a un statut de membre associé à SSPH+, qui diffère de celui des membres fondateurs.

²⁰² Il faut noter que le rapprochement entre l'Institut de droit de la santé et SSPH+ s'est fait par les contacts informels entre ces deux entités, des membres de l'Institut étant sollicités pour donner des enseignements dans le Master organisé par SSPH+. Cela est intéressant dans la mesure où, au contraire de la fusion entre les réseaux *économie de la santé* et *Santé publique*, la CUS n'a, semble-t-il, joué aucun rôle dans ce rapprochement.

institutions hôtes de ceux qui ne l'ont été qu'en partie, soit en raison d'une nouvelle subvention CUS, soit simplement car leur financement baisse.

Dans la première catégorie, on trouve USI, Cardiovascular et SVS qui sont repris quasiment *in extenso* dans les budgets des institutions hôtes. La pérennité financière de USI-Ulombarde est garantie puisque le *Master of science in embedded systems design* s'est poursuivi après la fin de la subvention de la CUS (octobre 2007). Les Ecoles doctorales mises en place par Cardiovascular sont reprises dans les budgets universitaires, à l'exemple de l'école doctorale de l'Université de Lausanne, associée à Cardiomed qui bénéficie d'un engagement de fonds du CHUV pour la recherche dans le domaine. Concernant SVS, la reprise des financements dans les budgets ordinaires des facultés semble réalisée pour la majeure partie des sous-projets du volet IRIS (SHS), même si certains projets ont connu quelques coupes budgétaires à cette occasion. Le volet Pôle de Génomique Fonctionnelle, implique quant à lui des structures plus lourdes, telles que les différentes plates-formes et centres (CIG, CIBM). Ces structures ont été intégrées au financement ordinaire de la faculté de biologie et de médecine (FBM) de l'UNIL, ainsi que de la faculté de médecine de l'UNIGE.

Dans la deuxième catégorie, on trouve tout d'abord les trois projets qui à la fois bénéficient d'un nouveau financement CUS et sont intégrés dans les budgets ordinaires des universités, témoignant ainsi d'une « pérennisation partielle ». Biblioconsortium avait une planification très précise de la reprise des financements CUS dans les budgets ordinaires : on peut notamment observer que les activités liées au sous-projet *E-Licences* sont désormais prises en charge entièrement par Biblioconsortium. Gender a permis la création et la consolidation de trois centres de compétences qui font désormais partie intégrante des Universités de Bâle, Berne et Lausanne. Enfin, BENEFRİ, dans la pluralité des sous-projets qui le composent, a vu ses financements partiellement repris par les universités concernées. Pour *Langues et littératures romanes*, le financement CUS permettait de mettre en commun des forces entre plusieurs universités afin précisément de pouvoir pérenniser une discipline « en difficulté » en assurant la transition entre deux types d'organisation. Pour les composantes du sous-projet *Droit*, il s'agissait d'un financement complémentaire à d'autres ressources visant à soutenir des spécialités émergentes, celles-ci ont ainsi pu atteindre une certaine dimension et être pérennisées et intégrées plus profondément dans les structures universitaires. Dans les autres cas (*Logique et Information*; *Didactique*; *Histoire*), la situation diffère selon les institutions, certaines ont pu reprendre les nouveautés générées par les projets CUS dans leur budget ordinaire, d'autres pas. Cette deuxième catégorie de « pérennisation partielle » compte également le projet ELTEM. Celui-ci n'a été que partiellement repris et ne bénéficie pas d'une nouvelle subvention CUS. Certains sous-projets ont pu trouver des moyens tiers, privés ou publics, suisses ou européens (p.ex. *nanotechnologie* et *neurosciences*). D'autres sous-projets n'ont pas pu trouver de financements prenant le relais de la CUS (p.ex. *Skandinavistik*). L'intégration institutionnelle des différents sous-projets est également variable. La dimension transfrontalière, dans l'ensemble, s'est révélé un facteur rendant la pérennisation difficile.

4.4.1.3. Projets non repris dans les budgets « ordinaires » des institutions hôtes

Les projets BENEFRİ et ELTEM sont dans une situation similaire dans la mesure où le projet général se termine avec la fin du financement CUS. ELTEM disparaît en tant que structure faîtière administrative, tandis que la fin du financement du sous-projet *Coordination* de BENEFRİ engendre la disparition de la seule composante transversale du projet.

Nanosciences est également dans une situation particulière car il se poursuit dans le cadre du PRN « Nano », dont l'UNIBAS détient la « Leading House ». Ainsi, l'intégration institutionnelle du projet n'est pas accomplie – au sens d'une reprise des coûts sur le budget ordinaire de l'Université – car le PRN « Nano » est lui-même un projet financé par le FNS. Au vu des changements en cours dans le paysage universitaire, la question de l'association des institutions partenaires reste ouverte²⁰³. De plus, l'intégration du projet dans le PRN a impliqué une réduction du budget par rapport au financement CUS qui, en plus du secrétariat, permettait le financement de postes d'assistants. Enfin, concernant SFB, ce projet ne sera pas poursuivi au-delà de la subvention CUS.

4.4.2. Intégration dans les règlements et les cursus

L'évaluation de la pérennité des projets selon leur inscription dans les cursus obligatoires des institutions concernées ne peut, bien entendu, pas concerner tous les projets. Sous ce critère, trois projets ne peuvent pas être évalués: Biblioconsortium et Switch AAI, étant donné qu'ils concernent la mise en commun d'infrastructures de service à l'ensemble de la communauté scientifique, et SFB, du fait de son orientation strictement « recherche ».

Tous les autres projets ont une dimension « enseignement ». Dans les projets portant uniquement ou majoritairement sur la mise en place d'enseignements ou de voies d'études, on trouve, d'abord, trois projets fortement intégrés dans les cursus: USI consiste en la mise en place d'un Master of science, qui fait désormais partie intégrante de l'offre de l'institution. Cardiovascular a donné lieu à la mise en place d'Ecoles doctorales.²⁰⁴ Gender a permis l'implantation de centres de compétences – à UNIBASs, UNIL et UNIBE – ainsi que la mise en place d'une offre de formation conséquente et articulée sur plusieurs institutions.

La situation est plus complexe pour les trois autres projets à dominante « enseignement »: BENEFRRI et ELTEM sont des projets plurithématiques dont la substance se situe au niveau des sous-projets ; la question de l'intégration des enseignements soutenus suppose donc une évaluation à la fois générale et particulière. BENEFRRI témoigne d'une bonne intégration de ces composantes dans les cursus ordinaires des institutions hôtes. Les voies de Master (*Droit* et *Histoire*) ainsi que l'enseignement en langues et littératures romanes font partie de l'offre de formation régulière des universités concernées. *Didactique* a été partiellement intégré – pérennisation à Fribourg, prolongation du soutien à Berne, fin à Neuchâtel – et *Logique et Information* fait partie d'un projet de développement de la *Graduate School of Computer Science*. La situation est plus contrastée dans le cas d'ELTEM, qui a souffert des difficultés inhérentes à un projet d'enseignement transnational. Ce facteur a rendu difficile l'intégration de certaines des voies de formation que prévoyait le projet. On pense notamment à l'impossibilité de mettre sur pied un Master of science trinational en neurosciences ou aux difficultés rencontrées dans la concrétisation d'enseignements transfrontaliers virtuels en langues scandinaves. Pour Nanosciences, le problème de la reprise seulement partielle du budget du projet par le PRN « Nano » fait que l'enseignement ne peut pas être considéré comme complètement pérennisé : d'une part, la poursuite de certains enseignements n'est pas encore garantie et, d'autre part, la qualité et le degré d'approfondissement de l'enseignement, notamment au niveau des travaux pratiques, risquent de souffrir de la baisse des ressources disponibles.

²⁰³ Au moment de l'évaluation l'IMT de l'UNINE a été transféré à l'EPFL.

²⁰⁴ Mentionnons que Cardiovascular comprenait également l'objectif de création d'un institut spécialisé, reliquat du projet conçu en vue d'obtenir un NCCR.

Les trois derniers projets – SSPH+, SVS et Vetsuisse – ont également une forte composante « enseignement », mais elle est intégrée dans l'économie générale d'une construction institutionnelle large. Cette donnée a une influence directe sur l'intégration des enseignements dans les cursus, dans la mesure où c'est par ces enseignements que le projet institutionnel prend forme. Vetsuisse est le cas le plus « pur » car il s'agit d'une union facultaire, ce qui implique une articulation des enseignements. De ce point de vue, ce projet affiche une certaine réussite, dans l'unification des curricula et le renforcement de la mobilité estudiantine, bien que cette dernière soit encore à développer. Concernant la dimension « enseignement » de SVS, les sous-projets ont été intégrés aux programmes d'étude et règlements des facultés. D'une part, le *Pôle IRIS-SHS* a permis la mise en place de nombreux enseignements aux trois niveaux (BA, MA et PhD), rapidement repris dans le cursus des facultés concernées dans le contexte de la mise en œuvre concomitante du processus de Bologne (et de la disparition des DEA et DESS) ou dans le cadre d'Ecoles doctorales UNIGE-UNIL (psychologie sociale et Pavie), ainsi que le développement d'une offre de cours SHS à l'EPFL. D'autre part le *Pôle Génomique Fonctionnelle* a soutenu l'Ecole Doctorale en Neurosciences (*Lemanic Neuroscience*) dont la structure est commune à l'UNIGE et l'UNIL. Le cas de SSPH+ est plus complexe : la mise en place de cursus à différents niveaux (MA et PhD) a respecté les objectifs du projet. Néanmoins, sa pérennité et son inscription dans les cursus ordinaires des institutions hôtes reste incertaine et ne pourra être jugée qu'à l'issue de la prochaine période de subventionnement, c'est-à-dire à fin 2011.

4.4.3. Nombre d'étudiants et d'enseignants concernés

Le nombre d'étudiants et d'enseignants concernés par les projets dépend en premier lieu de leur configuration. Certains projets couvrent de vastes couches de l'espace académique, tant du point de vue géographique – au niveau national – que du point de vue disciplinaire – comme les projets multithématiques. D'autres projets, plus petits, concernent un nombre plus restreint d'étudiants et d'enseignants en chiffres absolus, mais peuvent être importants par rapport à la thématique qu'ils supportent :

- Dans une première catégorie, on trouve les projets Biblioconsortium et Switch AAI, qui sont exclusivement consacrés à la mise en place d'infrastructures de « services » destinés à toutes les institutions et concernent ainsi l'ensemble de la communauté universitaire.
- La deuxième catégorie réunit des projets qui se développent autour d'une thématique et visent plusieurs publics-cible (enseignants et étudiants) concernés par cette thématique à l'échelle nationale. Ils touchent donc un nombre très élevé d'étudiants et d'enseignants. Vetsuisse, en tant qu'unification de la médecine vétérinaire en Suisse, regroupe dans son périmètre l'ensemble des étudiants et des enseignants de la discipline en Suisse et touche tous les niveaux d'enseignements. Gender studies articule également au niveau national les enseignants et les étudiants concernés par une thématique, mais repose sur un modèle en réseau et concerne avant tout, dans la période considérée, les niveaux BA et MA. Cardiovascular a aussi pour vocation d'articuler un domaine sur l'ensemble de l'espace académique national : dans sa forme actuelle, il touche avant tout des doctorants et des enseignants, mais vu la faible dotation du réseau, cela se fait d'abord sur une base « volontariste » en ce qui concerne les enseignants. SSPH+ se veut une institution de portée nationale, touche les étudiants au niveau Master et crée des synergies entre enseignants qui abordent, en partant de points de vue disciplinaires différents (Médecine sociale et préventive, économie, droit), des questions de santé publique.
- Troisièmement, on peut regrouper les projets qui sont multithématiques mais ne recouvrent pas l'ensemble du territoire. Ces projets sont avant tout la somme des sous-projets qui les composent et concernent un très grand nombre d'étudiants et

d'enseignants. Par sa taille et la variété de ses sous-projets, SVS touche un nombre élevé d'enseignants et d'étudiants à tous les niveaux (BA, MA, PhD), que ce soit au travers des infrastructures mises à disposition grâce au volet Pôle Génomique Fonctionnelle, par la mise sur pied de nombreuses formations dans le cadre des projets IRIS (en particulier des DESS) ou l'insertion des enseignements dans les programmes d'études de licences puis de BA ou de MA. BENEFRRI est dans le même cas, il faut néanmoins noter que, si le nombre d'enseignants et d'étudiants touchés est important, les sous-projets n'ont pas toujours répondu à l'objectif de motiver la mobilité étudiante. ELTEM répond à la même configuration, mais a également connu des problèmes d'articulation de l'offre d'enseignement, liés principalement à sa dimension transfrontalière.

- Quatrièmement, certains projets sont monothématiques et circonscrits à un petit nombre d'institutions. De ce fait, ils touchent une part plus faible de la population académique en chiffre absolu, mais restent importants par rapport au domaine qu'ils couvrent. La mise en place du Master USI concerne un nombre restreint d'étudiants (une vingtaine par année, avec une hausse régulière de ses effectifs), mais dans une discipline qui dispose d'un certain potentiel de développement (Informatique). Nanosciences, qui ne concerne qu'une thématique localisée pour l'essentiel dans une institution (UNIBAS) – dans le cadre de la mise en place du cursus interdisciplinaire – rencontre un grand succès, mais étant donné la spécialisation du projet, cela concerne également un nombre moyen d'étudiants (une quarantaine par année).

Compte tenu de sa structure fragmentée, de son orientation « recherche » et de sa spécificité thématique, SFB concerne avant tout des enseignants, doctorants et post-doctorants directement attachés aux différents sous-projets de recherche, il n'a donc pas vocation à couvrir un large spectre de la communauté académique.

4.4.4. Conclusions

Les projets dont la pérennisation est assurée ou en bonne voie, du moins à moyen terme, sont ceux qui ont réussi à obtenir un financement institutionnel ou reconduit par la CUS. Les catégories développées pour juger de la pérennité des projets permettent d'esquisser un tableau général des projets et de tenter de comprendre les facteurs qui favorisent leur durabilité.

Trois types de facteurs déterminent les « conditions de pérennisation » d'un projet. Nous ne ferons que les évoquer ici, car ils renvoient également en grande partie aux trois autres dimensions développées dans cette partie de l'évaluation (Restructuration des hautes écoles; Priorité pour les institutions hôtes; Renforcement de l'intérêt scientifique des domaines soutenus).

Premièrement, condition que l'on peut qualifier d'*immédiate*, le fait que le projet fasse preuve d'une qualité scientifique et/ou éducative reconnue (cela recouvre les critères élaborés pour la dimension 3). Condition immédiate car elle porte sur la substance du projet, c'est une condition nécessaire ou un pré-requis de base à la pérennisation mais non pour autant suffisante comme on peut le constater avec un projet comme Cardiovascular, dont la qualité scientifique est reconnue mais dont la pérennisation n'est assurée que dans une dimension réduite.

Une deuxième condition émerge alors, en quelque sorte *médiate*, liée au soutien institutionnel apporté par les directions des hautes écoles dans lesquelles les projets sont localisés. On se

trouve ici dans une logique de construction institutionnelle (dimension 2), de gestion de ressources rares impliquant donc un choix qui ne se base pas uniquement sur des critères éducatifs / scientifiques. Le soutien institutionnel d'un projet tel qu'USI montre l'importance de cette condition. L'exemple opposé d'ELTEM illustre également cette question. Cette condition, à nouveau nécessaire, reste néanmoins également insuffisante pour garantir la pérennisation d'un projet.

En effet, l'aspect *coopératif* des PCI implique la présence d'une troisième *condition générale* de gestion politique des projets. Le passage obligé que constituent les autorités politiques – cantonales ou même d'autres pays pour certains projets – requiert un travail de négociation politique sans lequel un projet à fondement interinstitutionnel ne peut se déployer durablement. Bien entendu, les grands projets tels que SVS ou Vetsuisse sont davantage tributaires de cette nécessité d'un travail politique mais celui-ci peut se révéler également nécessaire dans le cas de projets plus petits.

La réunion de ces trois facteurs apparaît comme nécessaire à la pérennisation d'un projet. Bien entendu la pondération des facteurs est variable selon les projets.

4.5. L'instrument PCI à l'épreuve de ses usages et de ses effets sur le système

L'efficacité de l'instrument ne se mesure pas seulement par rapport à ses objectifs propres ou en fonction de l'efficacité interne des projets, mais aussi du point de vue des usages faits de l'instrument PCI, d'une part, et de ses effets attendus ou non sur le système d'enseignement supérieur et de recherche suisse, d'autre part.

4.5.1 L'instrument à l'épreuve de ses usages

L'approche par les usages traduit la volonté de réfléchir à l'instrument tout en remontant au niveau des projets ; elle nécessite non plus de penser par projet, mais davantage par le biais des usages typiques faits de l'instrument PCI par les promoteurs des projets et par les personnes en charge de les réaliser. Autrement dit, cette notion a pour fonction de réfléchir à l'instrument PCI non pas par le biais des spécificités des douze projets choisis, mais par le truchement des usages qu'ils font de l'instrument.

Ces usages ont été déterminés sur la base d'une comparaison des articulations de chaque projet entre les contenus proposés (buts et objectifs des projets) et des modes employés, ou dispositifs de fonctionnement mobilisés (organisation, acteurs, dynamiques). Cette approche permet de penser l'évaluation de l'instrument PCI par le biais d'un outil à mi-chemin entre l'hétérogénéité des douze projets évalués et le spectre plus restreint des objectifs de l'instrument. C'est pourquoi nous proposons ci-dessous une forme de classification idéale des différents projets, afin de créer un niveau intermédiaire entre le projet et l'instrument.

4.5.1.1. Usages idéaux typiques : définition et classification possible

La complexité de l'évaluation globale ou générale de l'instrument PCI est essentiellement due au fait que chacun des projets évalués peut se distinguer des autres par un rapport spécifique à l'instrument. L'enjeu de l'évaluation de l'instrument PCI réside dans la difficulté à passer d'un rapport spécifique de chaque projet avec l'instrument à un rapport typique, c'est-à-dire correspondant à un usage idéal commun de l'instrument, et non pas un usage réel singulier. Il s'agit donc de dépasser la diversité des applications ou usages de l'instrument présentée dans chaque projet pour constituer des catégories communes plus adaptées à une évaluation *générale* et non plus *particulière* de l'instrument PCI. Une telle démarche consiste à trouver un point de rencontre médian, susceptible d'être l'objet d'analyse entre, d'une part, l'instrument porteur d'une action publique (en l'occurrence l'instrument PCI) et ses usagers (les projets PCI) d'autre part. Ce processus analytique permet de prendre en compte, au sein d'une catégorie idéale, à la fois les dimensions structurantes d'un dispositif d'action publique tel que l'instrument PCI et les pratiques d'appropriation de ce dispositif par les usagers²⁰⁵.

La définition des usages typiques idéaux repart du contexte d'appropriation de l'instrument PCI présent dans chaque projet, dans les acteurs qu'il mobilise, dans les objectifs formulés et dans les activités menées durant la période de subventionnement CUS. Résumés de manière caricaturale, les usages typiques idéaux répondent *grosso modo* à la question : « quelle est l'intention première, le principal objectif, et les résultats, de tel ou tel projet au bénéfice de l'instrument PCI ? » Dans cette perspective, trois usages typiques ont été élaborés :

²⁰⁵ Sur les notions d'usage et d'usagers, cf. Lascoumes et Le Galès (2004).

Type d'usage	But / fonction essentielle	Caractéristiques
« Institutions »	Orientation institutionnelle et/ou politique	L'instrument PCI est utilisé par des représentants politiques et/ou des membres de la direction d'une haute école, voire d'une faculté, dans le but de renforcer la position d'une université ou d'une région/canton dans le « paysage universitaire suisse » et/ou au niveau international. Le but répond à un enjeu plus institutionnel que scientifique.
« Discipline »	Développement / renforcement d'un champ disciplinaire	Le recours à l'instrument PCI a pour but de renforcer une discipline ou domaine scientifique, comme de faire émerger une discipline innovante, voire de l'affirmer dans le paysage universitaire suisse. Les principaux acteurs sont les chercheurs eux-mêmes, souvent à l'origine des projets. Le but répond à un enjeu plus scientifique qu'institutionnel.
« Service »	Prestation de services spécifiques à la communauté scientifique	Le recours à l'instrument PCI a pour but d'améliorer l'utilisation d'infrastructures pour les membres de la « communauté scientifique » suisse, afin d'améliorer sa compétitivité internationale. Les enjeux disciplinaires et institutionnels ne sont pas déterminants.

Ces catégories sont exclusives les unes par rapport aux autres, mais cela ne signifie pas qu'un même projet ne peut pas illustrer un ou plusieurs usages typiques. La classification opérée ci-dessous précise, par le biais des arguments mobilisés pour chaque projet, les caractéristiques des usages idéaux typiques.

Institutions

Cet usage idéal typique concerne des projets PCI marqués par une forte dimension institutionnelle (Cantons / Universités / Facultés), qu'il s'agisse de l'engagement dans le processus de conception des projets ou de leur implémentation. ELTEM et BENEFRI ont pour origines respectives une initiative rectorale (UNIBAS) et interinstitutionnelle / interuniversitaire (les 3 gouvernements cantonaux et UNIBE, UNIFR, UNINE) ; dans les deux cas, le contenu scientifique se trouve au niveau des sous-projets et ne constitue pas un ensemble homogène. SVS se place aussi dans cet usage, dans la mesure où le projet est également porté par les directions d'établissement et vise à restructurer l'ensemble des hautes écoles de l'arc lémanique (logique de restructuration institutionnelle). Enfin, Vetsuisse recourt aussi à cet usage typique de l'instrument PCI, dans la mesure où le projet nécessite une forte coopération tant au niveau interuniversitaire (rectorats et facultés UNIBE et UZH) qu'intercantonal.

Discipline

Dans ce type d'usage, on dépasse les logiques institutionnelles pour chercher à renforcer une discipline au niveau national afin d'améliorer la formation et d'être concurrentiel au niveau international en terme de recherche (p. ex. : Cardiovascular). Ce renforcement disciplinaire peut aussi être essentiellement axé sur une collaboration en matière de recherche (SFB Constance-Zurich). D'autre part, cet usage s'applique aussi aux projets de nature interdisciplinaire, où l'enjeu consiste à favoriser l'émergence et le développement d'une formation innovante, à l'échelon régional (Nanosciences) ou national (Gender Studies), voire de créer un pôle de compétence extra-universitaire par une réunion des contenus scientifiques plutôt que des entités institutionnelles (SSPH+). Le cas SVS peut aussi être inscrit dans une telle perspective par rapport au développement des sciences humaines et sociales et des sciences du vivant sur le bassin lémanique. Le cas de l'USI-Ulombarde fait intervenir la

coopération transfrontalière dans un processus de création d'un nouvel enseignement (master en informatique), destiné à renforcer le rôle régional de l'USI.

Service

L'usage idéal typique *Service* implique une logique de mise à disposition d'infrastructures ou de savoir-faire spécifique à un domaine essentiel de l'activité scientifique en milieu universitaire. Bien qu'intégrant l'ensemble des utilisateurs potentiels de ces services, cet usage typique implique une situation de (quasi) monopole sur une technologie ou service donné. Ce type d'usage sous-tend également une logique entrepreneuriale (ou commerciale) dans la mesure où les personnes utilisant les services de ces infrastructures sont considérés comme des clients. Les projets concernés par cet usage sont Switch AAI et Consortium.

4.5.1.2. Conclusions

La confrontation de cette classification avec la question de l'évaluation de l'instrument PCI par le biais de ses objectifs permet de synthétiser les observations faites, tout en faisant ressortir par contraste les aspects déterminants.

Ainsi, l'objectif de restructuration organisationnelle des hautes écoles a-t-il davantage de probabilité d'être atteint par des projets usant de l'instrument PCI sous l'angle *Institution* que ceux participant d'une logique de *Discipline*. Toutefois, les conditions à remplir sont complexes : il faut non seulement disposer d'un soutien politique / universitaire très engagé, témoin concret de la volonté politique de conduite et d'achèvement du projet (SVS, USI), mais aussi proposer un contenu scientifique homogène. Par exemple, le cas d'ELTEM illustre les limites d'un tel usage sur le plan spécifique de cet objectif. D'autre part, cette configuration a ses exceptions : Gender Studies, pourtant labellisé *Discipline*, a obtenu de bons résultats en créant une coopération en réseau par le biais d'UNIBAS, UNIBE, UNIL et UNIGE, mais il est vrai que la « politique Egalité » menée au niveau national, dans laquelle le projet s'inscrit aussi en partie, a pu jouer un rôle déterminant. Inversement, Vetsuisse montre combien l'engagement politique est une condition nécessaire mais non suffisante dans la réussite de cet objectif.

La question de la priorisation des thèmes des projets au sein des universités rétablit, d'une certaine manière, l'équation entre l'usage *Institution* et *Discipline*, dans la mesure où l'analyse a montré combien l'évaluation de cet objectif était fonction de la disponibilité des sources officielles. D'autre part, un nombre trop peu important de projets a atteint cet objectif pour pouvoir l'évaluer de manière complète, sans compter que certains des projets sont encore en phase de subventionnement CUS (SSPH+, Gender Studies) pour la période 2008–2011. Au final, c'est presque autant de projets à orientation *Institution* (SVS, Vetsuisse) que de projets à orientation *Discipline* (Gender Studies, Nanosciences) que l'on peut retrouver parmi les priorités des universités concernées. Cet équilibre relatif prouve sans doute que la classification par usages idéaux typiques n'est pas essentielle pour l'évaluation de cet objectif, mais l'absence des autres projets reste intéressante à signaler.

L'analyse du renforcement de l'intérêt scientifique des domaines soutenus a été réalisée par le biais d'une catégorisation interne, à laquelle nous superposons celle opérée par les usages idéaux typiques pour affiner l'évaluation. Il est ainsi frappant de constater que, pour les quatre déclinaisons de l'intérêt scientifique (compétences nouvelles, transfert de connaissances, potentiel d'innovation, promotion de la relève), on retrouve à peu près la même configuration de distribution des usages idéaux typiques :

a) L'usage typique *Discipline* (essentiellement Gender, Nano, Cardio, SSPH+, USI-Ulombarde) favorise l'émergence immédiate de nouvelles compétences, un transfert de connaissances par le biais d'un accent sur la formation, un potentiel d'innovation mû par une politique volontariste, et une promotion de la relève (en particulier au sein des écoles doctorales) axée sur une seule discipline ou champ disciplinaire.

b) A l'inverse, l'usage typique *Institutions* (essentiellement Vetsuisse, SVS, ELTEM, BENEFRI) est plus aléatoire car il repose sur des volontés et ressources institutionnelles très différenciées et peut autant favoriser l'émergence de compétences nouvelles et un potentiel d'innovation (par ex. le CIB ou le CIG dans SVS), la promotion d'une relève de manière plus large que le premier usage, c'est-à-dire souvent sur plusieurs disciplines, que des résultats moins lisibles par rapport à ce critère (SFB Constance-Zurich), notamment parce qu'ils peuvent apparaître très éclatés à travers une myriade de sous-projets (BENEFRI, ELTEM).

Dernier élément retenu parmi les objectifs de l'instrument, la question de la pérennité / durabilité peut elle aussi être relue à l'aune des usages idéaux typiques. La confrontation de cette catégorisation avec les trois conditions (immédiate, médiate et générale) exposées dans le commentaire de l'analyse permet de cerner, toujours de manière idéale, quel type d'usage permet à l'instrument PCI d'atteindre au mieux l'objectif.

La première condition (reconnaissance de la qualité éducative et/ou scientifique) tend à privilégier plutôt des usages de type *Discipline*, où le contenu scientifique l'emporte sur les aspects institutionnels. La deuxième condition (soutien fort par les institutions universitaires) nécessite toutefois aussi l'intervention, si possible par un engagement concret, d'une autorité émanant de l'université, soit un usage se rapprochant du type *Institutions*. Enfin, la troisième condition (coopération inter-institutionnelle et fort engagement politique) achève de placer le type *Institutions* comme un élément déterminant de la pérennité / durabilité des projets.

4.5.2. L'instrument à l'épreuve de ses effets sur le système

Si les usages de l'instrument PCI sont multiples, il n'en demeure pas moins qu'*in fine*, cet instrument produit des effets sur le système suisse d'enseignement supérieur et de recherche qu'il est possible d'identifier. Mais avant d'identifier ces effets, un rapide retour sur les problèmes contextuels du secteur est nécessaire. L'analyse est par la suite intégrée au contexte helvétique global, en soulignant sa contribution à la mise en cohérence nationale du domaine des hautes écoles en Suisse.

4.5.2.1. Le contexte

En tant qu'instrument national incitatif et d'impulsion, l'une des difficultés que l'instrument CUS rencontre est finalement liée à un système d'enseignement supérieur et de recherche répondant à des logiques plus cantonales que nationales, et confronté, au début des années 2000, à plusieurs problèmes :

- Tout d'abord, une relative panne de croissance interne : les hautes écoles universitaires accueillent en 2007 18% d'une classe d'âge (avec environ 16500 nouveaux entrants par an), et depuis 2004, les effectifs d'entrants stagnent (OFS, 2008, Degré tertiaire : Hautes écoles – Données, indicateurs. Tableau : Taux d'entrées HEU aux niveaux licence / diplôme et bachelor selon le sexe, de 1980 à 2007 et prévisions jusqu'en 2017). Or, avec la mise en œuvre de Bologne, les effectifs des masters sont instables et les institutions se trouvent confrontées à la nécessité d'opérer des choix de profilage. D'autant que du fait de leur proximité géographique, certaines institutions partagent en partie leur bassin de recrutement.

- Ensuite, la mise en concurrence accrue des institutions, tant internationale (avec la pression suscitée par les *rankings* comme, depuis 2003, celui de Shanghai) que nationale, qui appelle notamment la spécification des profils universitaires à des fins d'excellence et de visibilité scientifique.
- Egalement, un déficit de structuration nationale des disciplines : les entretiens ont montré que plusieurs des chercheurs qui ont créé des réseaux l'ont fait au plan national tout simplement parce qu'ils se connaissaient plutôt via les réseaux internationaux (colloques, congrès, etc.) que via les réseaux nationaux ou institutionnels.
- Enfin, la contraction des finances publiques et le développement d'un financement plus concurrentiel, partiellement indexé sur les résultats des institutions. Toutes ces transformations sont autant de contraintes qui pèsent sur les institutions d'enseignement supérieur et poussent les autorités publiques à rationaliser plus avant l'organisation du système.

4.5.2.2. Des outils de mise en cohérence nationale du système

De fait, l'instrument PCI sert la mise en cohérence nationale du système d'enseignement supérieur. Cette mise en cohérence est perceptible à trois niveaux : celui du pilotage du système, celui de l'élaboration de services communs et celui de la différenciation disciplinaire.

Les acteurs politiques

Les modalités de choix des projets soutenus par la CUS rendent compte d'une pluralité de logiques. Qu'ils aient été initiés par le SER, par un groupe de recteurs, de professeurs ou encore suggérés par la CUS (par conséquent scientifiquement ou politiquement initié), la diversité des acteurs impliqués dans le lancement des projets témoigne d'une configuration universitaire caractérisée par une distribution complexe du pouvoir que renforce encore l'instrument PCI en favorisant la coexistence de logiques multiples. Cette complexité se retrouve dans le pilotage ultérieur des projets (*top down* ou *bottom up*) ainsi que par la différenciation des acteurs responsables de la gestion administrative de ceux responsables de sa gestion scientifique.

Finalement, l'instrument PCI porte à la fois sur la complexification des configurations possibles du pilotage universitaire (plus d'acteurs à des niveaux distincts et engagés dans des relations spécifiques pour chaque projet...) et sur le renforcement d'un pilotage conjoint entre les autorités publiques (cantonales et fédérales), les institutions et les disciplines. Ce processus a été, depuis le lancement de l'instrument PCI, renforcé par une révision des articles de la Constitution Fédérale sur la formation acceptée par votation populaire (21 mai 2006) créant « une obligation de coordination et de coopération générale entre la Confédération et les cantons. » (CF 2005, p. 5227). L'instrument PCI s'inscrit donc dans un processus plus large de reconfiguration du pilotage du système suisse d'enseignement supérieur et de recherche.

Services communs

L'élaboration de services communs est la seconde dimension constitutive de la mise en cohérence du système. Elle recouvre plusieurs dynamiques :

Tout d'abord, une dynamique nationale qui peut être instrumentale (diffusion d'outils communs) ou normative (imposition d'une norme thématique commune) : par exemple, la diffusion nationale d'outils communs visant à favoriser la communication interne au système et à le construire comme un tout intégré. Ces outils permettent aux usagers du système

d'accéder à des ressources extérieures à leur institution de rattachement. Non seulement ils implémentent une plateforme nationale de communication, mais, ce faisant, on peut également faire l'hypothèse qu'ils permettent aux utilisateurs de se sentir appartenir à un système universitaire et pas seulement à une haute école. Autre exemple, la diffusion nationale de thématiques considérées comme prioritaires, tant du point de vue des enseignements que dans la gestion des carrières académiques. On retrouve ici l'imposition d'une norme thématique considérée par les autorités publiques nationales comme incontournable.

Ensuite, une dynamique pluri-institutionnelle : il peut s'agir ici de la construction d'écoles doctorales communes ou d'organisation interinstitutionnelles visant à favoriser la mobilité étudiante et les échanges professoraux.

Ces mises en commun, qu'elles soient nationales ou partielles, favorisent l'intégration du système en le dotant d'un langage commun et de réflexions collectives sur son organisation interne. Cette (ré)organisation est également servie par la différenciation disciplinaire.

Différenciation disciplinaire

Le processus de différenciation disciplinaire est multiforme. D'abord, du fait de sa taille : il peut impliquer la totalité des établissements ou un petit nombre d'entre eux dans un processus de redéfinition des spécificités disciplinaires institutionnelles. Ensuite, du fait des objectifs poursuivis : il peut s'agir tant de développer une thématique jugée porteuse dans une discipline par la mise en commun des compétences dispersées dans plusieurs institutions que de maintenir à flot une filière tombant en déshérence en la dotant d'une localisation unique. Enfin, il peut prendre corps à travers l'établissement de centres de compétence, la coordination de cursus sur une thématique, la restructuration de l'offre d'enseignement entre plusieurs universités ou la répartition des tâches. Cette différenciation disciplinaire vient compléter le processus de diversification institutionnelle entamé avec l'intégration des hautes écoles spécialisées dans le système universitaire en 1995. Quoi qu'il en soit, ce processus de redéfinition disciplinaire est toujours servi par un dialogue accru entre les institutions qui, dans un contexte de limitation des ressources publiques, sont aussi tenues d'opérer des choix quant à leur profilage scientifique.

Par-delà l'intégration du système universitaire, l'instrument PCI poursuit plusieurs finalités qui sont autant de tendances internationales : améliorer l'efficacité du système (par exemple en évitant les duplications de curricula, en centralisant l'acquisition de logiciels... et donc en réduisant les coûts), son efficacité (cf. la mise en réseau informatique national), accroître l'excellence et la visibilité des institutions (en spécifiant leur profil et en concentrant les ressources disciplinaires), anticiper le développement futur du système (en produisant la relève académique) mais aussi promouvoir la diffusion nationale de normes dominantes sur la scène internationale (la thématique genre par exemple).

4.5.2.3. Conclusions

Que retenir des effets de l'instrument PCI sur le système du point de vue de sa configuration ?

Tout d'abord, que la spécialisation des institutions (création de centres d'excellence, troisièmes cycles, écoles doctorales, etc.) va de pair avec leur organisation conjointe : on l'a vu, la répartition des tâches fonctionne assez bien lorsque les projets sont organisés en réseau. Et, de fait, cette mise en réseau constitue un entre-deux entre la régulation autoritaire, ou hiérarchie, et l'autorégulation ou marché (Pasquier, Larpin, 2007) : s'il demeure difficile pour

les autorités publiques d'affirmer une vision centrale du processus de spécialisation des institutions, l'instrument PCI met néanmoins les institutions en position de « vouloir » faire des choix en profitant d'un instrument incitatif mais finalement relativement peu contraignant. On peut ainsi en conclure, avec I. Bleiklie, (2007) que « la façon dont les institutions réagissent à l'intégration systémique dépend de la mesure dans laquelle elles voient leurs intérêts mieux servis par un système intégré organisé selon des principes plus uniformes que ceux régulant précédemment les relations entre institutions ».

Au final, l'instrument PCI a pour effet de transformer l'autonomie institutionnelle, c'est-à-dire « la mesure dans laquelle les institutions sont libres de faire des choix concernant la gestion quotidienne de l'enseignement et de la recherche mais aussi de formuler des stratégies pour leur développement futur ». En conséquence, la position des institutions les unes par rapport aux autres s'en trouve modifiée et, avec elle, l'organisation d'ensemble du système. Plus encore, ce processus d'intégration accroît l'implication des autorités publiques (Bleiklie, 2007).

Ce phénomène a entraîné le prolongement de l'instrument PCI, d'autant que le *Message* du Conseil fédéral de 2007 appelle à la poursuite de la spécification disciplinaire et au développement de pôles de compétences via les projets de coopération (p. 1208). Cette intégration accrue du système doit en outre être favorisée par la mise en place d'un monitoring national (p. 1209). Dans ce contexte, l'instrument PCI a clairement, avec d'autres instruments (les PNR), une véritable fonction d'intégration nationale du système.

5. Conclusions et recommandations

Ce dernier chapitre comprend quatre volets. Dans un premier temps (5.1), il s'agit de retenir quelques éléments-clé de l'histoire de l'instrument PCI faite dans le chapitre 2. Dans un second temps (5.2), l'évaluation de l'instrument PCI est présentée de manière synthétique, sous l'angle des 4 objectifs retenus et analysés dans le chapitre précédent. Une troisième section (5.3) rend compte de la perception de l'instrument par les bénéficiaires des crédits PCI, qui sont aussi les utilisateurs de l'instrument. Enfin, la dernière partie (5.4) expose les recommandations des auteurs du rapport en vue de l'amélioration de l'instrument PCI, notamment du point de vue de ses conditions-cadre et de ses utilisateurs, ainsi que d'une meilleure mise en adéquation de ses effets avec les objectifs qui sont les siens.

5.1 Leçons des développements historiques de l'instrument PCI

Dans le chapitre 2, il a d'abord été exposé comment la LAU, dès sa mise en place, a prévu d'octroyer, parallèlement aux subventions de base et d'investissement, des subventions limitées dans le temps à des institutions qui ne sont pas des universités cantonales mais des institutions dites « spéciales » ou extra-universitaires. Ce type de subvention ponctuel et ciblé, inscrit dans des volontés politiques d'impulsions, s'est développé au gré des révisions de la LAU et diversifié avec la Loi sur la recherche et ses propres révisions. Ces mesures ont toujours été inscrites dans un « moment politique », souvent un contexte d'urgence lié à l'apparition plus ou moins inattendue d'un problème particulier (informatique, numerus clausus en médecine, planification de la relève académique, développement de la formation continue, etc.), avec un fort soutien du parlement. Ce type d'instrument a donc toujours clairement affiché sa dimension de politique universitaire et les liens ambivalents qui unissent cantons et Confédération dans la gestion de cette politique. De fait, les cantons ont souvent redouté que ces subventions spéciales ou extraordinaires soient prélevées sur les subventions de base ou d'investissements des universités.

Il a aussi été mis en évidence que la période d'émergence de l'instrument, qui s'étend *grosso modo* de la fin des années 1980 à 2000, est marquée par un mouvement de réforme de l'administration fédérale en général avec l'introduction de la Nouvelle gestion publique (NGP) et de ses principaux outils (pilotage par objectifs, enveloppe budgétaire, évaluation, etc.) dans la plupart des segments de l'administration fédérale et, de façon différée et atténuée, dans le domaine FRI en particulier. Ce mouvement a également accompagné une simplification de l'instrument de soutien à des institutions spéciales qui, sous plusieurs aspects, a emprunté certaines des logiques propres à la NGP (concurrence, contractualisation).

Dans le même intervalle, le domaine FRI a connu un développement fort, comparable dans son ampleur à celui de la fin des années 1960, lorsqu'il s'agissait de poser les bases institutionnelles d'une politique universitaire (LAU en 1968, fédéralisation de l'EPUL en 1969) et de renforcer la politique de la recherche (lancement des Programmes nationaux de recherche au FNS). Ce développement s'est traduit par une réforme institutionnelle des organes fédéraux de la politique de la science (de l'OFES au SER, en passant par le GSR) ; par une refonte de la CUS au tournant du second millénaire ; par une nouvelle répartition des compétences entre la Confédération et les Cantons en matière de HES ; par l'introduction de nouveaux articles constitutionnels sur l'éducation, et par le lancement de nouveaux instruments de soutien au domaine FRI (PRN au FNS ; PCI à la CUS).

Si l'on fait abstraction des subventions de base et investissements de la Confédération aux universités, l'instrument PCI lancé en 2000 constitue l'un des principaux leviers d'action

fédérale sur le tissu universitaire. Il institutionnalise une série de pratiques déjà en vigueur avant 2000, qui consistaient à réserver une partie des subventions de base de la LAU pour des mesures ou programmes ciblés (subventions spéciales et mesures extraordinaires), destinés à favoriser le développement des infrastructures de base pour les universités, l'émergence de pôles d'enseignement novateurs (informatique) dans les années 80, ou encore le soutien à la formation continue et à la relève académique dans les années 90. Parallèlement aux PCI stricto sensu, la CUS a aussi financé des programmes ciblés (contributions liées à des projets), tels le Campus virtuel suisse ou le programme « Egalité des chances ». En tant qu'outil de politique universitaire de première importance, les PCI ont été mis en œuvre durant trois périodes : 2000–2003 ; 2004–2007, période sur laquelle porte la présente évaluation ; et 2008–2011. Le devenir de l'instrument est étroitement lié à la future LAHE, qui devrait entrer en vigueur à partir de 2012.

5.2. Evaluation de l'instrument PCI

A l'instar de l'évaluation des projets (chapitre 3), l'analyse détaillée des différents objectifs de l'instrument révèle la grande richesse du soutien PCI à des projets dont l'hétérogénéité est sans doute le premier trait commun. L'évaluation de l'instrument met ainsi à jour une pluralité d'articulations entre un projet et les objectifs PCI, tandis que les divers modes d'explication mobilisés rendent compte de la complexité propre à la détermination et à l'implémentation d'une politique universitaire nationale dans un contexte fédéraliste.

La question « l'instrument PCI permet-il d'atteindre les objectifs fixés ? » appelle, on l'a vu, des réponses pondérées, tant destinées à éviter les jugements unilatéraux qu'à respecter l'hétérogénéité des attitudes de chaque projet dans sa réappropriation et sa capacité de reformulation des objectifs PCI en fonction de ses propres enjeux. A l'exception des projets à forte composante « de service » (Biblioconsortium et Switch AAI), chaque projet a été passé au crible des différents aspects relatifs aux quatre objectifs de l'instrument.

Nous présentons ici, pour chaque objectif, un bref résumé ainsi qu'une réflexion synthétique sur les aspects les plus saillants de l'analyse.

5.2.1. Restructuration organisationnelle des hautes écoles

L'instrument PCI s'avère un outil assez efficace en ce qui concerne la restructuration organisationnelle des hautes écoles. Les principaux vecteurs de cet objectif pour les projets évalués sont, d'une part, la création de réseaux, et d'autre part, la constitution de centres d'excellence. La répartition des tâches se révèle plus diffuse, car, bien que présente dans un certain nombre de projets évalués, son degré est assez variable. En effet, SVS, Cardiovascular et Gender sont fortement axés sur cet objectif. Les velléités de Vetsuisse en la matière n'ont pas encore complètement abouti. Et si l'on peut concevoir USI-Ulombarde comme une forte structuration de l'USI et l'assimiler à l'émergence d'un centre de compétences scientifiques au Tessin, il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'une université en pleine croissance, et composée alors de trois facultés seulement. Le caractère transfrontalier de certains projets (ELTEM, SFB) ne contribue en aucune manière à renforcer l'objectif, tandis que l'on constate des variations intéressantes : sous réserve d'une durabilité encore difficile à évaluer, la forme de la fondation proposée par SSPH+ pourrait offrir à terme une option originale dans l'organisation de l'enseignement et de la recherche au niveau supérieur²⁰⁶.

²⁰⁶ De droit privé, la fondation SSPH+ a pour fonction de réunir les universités autour d'une institution entièrement dévolue à un domaine ; cette institution pourrait, à terme, être subventionnée directement par la Confédération au titre d'institution extra-universitaire.

Le principal enseignement que l'on peut tirer de cette analyse réside dans l'importance de l'implication des acteurs dans le processus de restructuration des hautes écoles. Nous avons vu par ailleurs que si l'instrument PCI ne permettait pas d'atteindre cet objectif de manière systématique, les projets qui se sont révélés les plus effectifs en matière de restructuration (SVS, USI-Ulombarde, Gender Studies, Vetsuisse) avaient repris cet objectif à leur propre compte de manière explicite. Contrairement à Vetsuisse, qui se trouve « au milieu du gué », les projets cités précédemment ont pu bénéficier d'un encadrement tant académique que politique très engagé, et qui s'est rapidement avéré être une condition essentielle à la réussite de la restructuration envisagée. La sélection des projets en tenant davantage compte de cet aspect permettrait sans doute de renforcer la contribution de l'instrument PCI à la restructuration organisationnelle des hautes écoles.

5.2.2. Thème prioritaire pour l'université

Le résultat relativement mitigé de la contribution de l'instrument à l'objectif « thème prioritaire » peut être expliqué par deux raisons. D'une part, l'absence de dimension contraignante liée à l'engagement financier et institutionnel des universités au-delà de la période de financement CUS du projet sélectionné. De plus, il est parfois difficile d'établir avec certitude si la priorité affirmée se fonde sur le contenu du projet CUS et/ou sur les effets qu'il entend promouvoir. Par exemple, SVS a figuré comme priorité des universités de Lausanne et de Genève durant sa période d'implémentation à la fois en tant que projet de recherche en sciences de la vie et en sciences humaines et sociales (IRIS), et en tant que projet de restructuration du portefeuille des universités. Actuellement, bien qu'achevé pour son volet CUS, plusieurs actions prioritaires de l'UNIL par exemple restent inscrites dans l'héritage de SVS (cf. son plan stratégique). La priorisation ne se limite donc pas seulement à une thématique.

D'autre part, outre la faible tradition planificatrice des universités en Suisse, le caractère peu homogène des documents officiels sur lesquels fonder une évaluation de la priorisation des thématiques étudiées dans le cadre des PCI complexifie passablement l'exercice. Il convient dès lors de considérer que s'il est vrai qu'actuellement l'instrument PCI ne contribue pas systématiquement à la priorisation des thématiques au sein des institutions universitaires de manière suffisamment efficace pour que cela soit satisfaisant, cela ne signifie pas que l'assertion soit définitive. Pour l'avenir, la généralisation de la pratique de priorisation des objectifs de politique universitaire propres à chaque université constitue une condition essentielle à la pertinence de l'analyse soulevée. Mais il apparaît tout aussi vrai qu'un changement de rectorat à la tête d'une institution universitaire (qu'il soit attendu ou non) peut également entraîner la formulation de nouvelles priorités, parfois aux dépens de celles soutenues par l'équipe précédente.

Enfin, les projets s'adressant à l'ensemble des universités et hautes écoles suisses tels que Biblioconsortium et Switch AAI ne peuvent guère entrer en ligne de compte dans le cadre d'une telle interrogation, dans la mesure où leur caractère non restrictif, en termes de coopération institutionnelle, n'est ni compatible et ni comparable avec celui qui prévaut dans les autres PCI.

5.2.3. Intérêt scientifique pour les domaines soutenus

Quelle est la contribution de l'instrument PCI au renforcement de l'intérêt scientifique pour les domaines soutenus ? L'analyse a permis de montrer combien les projets évalués participent à cet objectif, selon, d'une part, des degrés divers, et surtout d'autre part, selon des

modalités différentes. Il est nécessaire de pratiquer une différenciation entre les projets dits mono-thématiques et les projets pluri-thématiques, dans la mesure où leurs contributions à l'objectif n'est pas de même nature.

Les premiers (mono-thématiques) sont caractérisés par une contribution orientée vers l'émergence immédiate de compétences nouvelles, une politique radicale d'innovation en lien avec les contenus scientifiques, un transfert de connaissances fondé sur la formation et une politique de promotion de la relève axée sur la discipline explorée. Ces modalités se retrouvent particulièrement dans des PCI tels que Gender Studies, Nanosciences, Cardiovascular, USI-Ulombarde et SSPH+.

La seconde catégorie (pluri-thématiques) se distingue par des projets d'obédience plus institutionnelle que scientifique, et dont les contributions à l'objectif évalué peuvent, dans un premier temps, être conçues comme moins directement reliées au renforcement de l'intérêt scientifique des hautes écoles. L'émergence de nouvelles compétences est un produit dérivé, ou un effet du projet ; l'innovation se veut plus incrémentale que radicale, dans la mesure où elle n'est pas une priorité ; le transfert de connaissances passe par des canaux multiples et variés ; la promotion de la relève est le fait des sous-projets, et destinée au cadre académique « traditionnel ». Les exemples de cette seconde catégorie sont : SVS, ELTEM, BENEFRI, et Vetsuisse.

Ces modalités sont relativement peu fluctuantes, dans la mesure où seule la promotion de la relève offre la possibilité de trouver un PCI présent tant dans la première catégorie que dans la seconde (SVS promeut à la fois une réforme des conditions-cadre renforçant la compétitivité scientifique, et des domaines novateurs dans les disciplines des sciences de la vie et des sciences humaines et sociales). Switch AAI et Biblioconsortium sont à la lisière entre les deux modalités définies, et, en tant qu'infrastructures, sont en première ligne concernant les transferts de connaissances.

Grâce à ces modalités différenciées, l'instrument PCI contribue au renforcement de l'intérêt scientifique pour les domaines soutenus de manière efficace. Toutefois, il convient sans doute de clarifier ce qui est attendu par le biais de cet objectif, voire de l'adapter en fonction des modalités d'intervention possibles dans ce domaine. L'évaluation expose clairement que l'idée de différenciation implique une hiérarchisation opérée par l'instrument PCI entre la contribution « scientifique » et la contribution « institutionnelle » à l'objectif. Cet aspect met en lumière une dimension essentielle de l'instrument PCI, lequel, contrairement aux instruments similaires dont dispose le FNS (PRN en particulier), évolue dans un contexte où la politique universitaire l'emporte sur la politique de la recherche. Dès lors, il convient d'une part de réfléchir précisément à ce que l'objectif « Intérêt scientifique » recouvre en matière de scientificité (et non seulement l'actualité de tel ou tel projet), et d'autre part d'encadrer l'instrument PCI par un ensemble de procédures de sélection, de suivi et d'évaluation des projets qui traduise au mieux ces attentes.

5.2.4. Pérennité / durabilité

La question de l'ancrage pérenne d'un projet en tant qu'objectif de l'instrument PCI a donné lieu, dans l'analyse, à des constats variés. Ceux-ci sont dus essentiellement au fait que les catégories retenues par la CUS pour définir l'objectif ne peuvent être appliquées de manière systématique à tous les projets, et ce pour plusieurs raisons. Il s'agit, d'abord, du caractère hétérogène de ceux-ci, ensuite, de la durée du subventionnement dont ils bénéficient et vont,

pour certains d'entre eux, bénéficiaire (2000–2004 / 2004–2007 / 2008–2011), et enfin de l'organisation même des projets (projets mono- ou pluri-thématiques).

A l'instar du précédent objectif, la pérennité / durabilité nécessite recourt à une catégorisation des projets différenciée. Cette catégorisation permet non seulement de nuancer l'évaluation de l'instrument PCI sous cet objectif, mais aussi de mettre en lumière ses propres limites, voire, dans certains cas, ses contradictions. Ainsi, le critère de reprise du financement est-il complexe à appliquer, dans la mesure où cette reprise peut être le fait soit d'une institution universitaire (SVS, Cardiovascular, USI-Ulombarde), soit de la CUS elle-même, lorsqu'un projet obtient un nouveau subside PCI pour la période 2008–2011 (p. ex. Switch AAI, SSPH+), voire dans d'autres cas des deux instances (Biblioconsortium, Gender Studies, parties de BENEFRRI). D'autre part, la reprise du financement pouvant être tant intégrale que partielle, certains projets évalués peuvent se trouver à la fois repris en partie par une instance universitaire ou par la CUS (sous-projet Droit dans BENEFRRI), et non repris pour le reste des activités. On remarque enfin que certaines caractéristiques des projets peuvent constituer des freins à la reprise du financement. Par exemple, sur les trois projets transfrontaliers évalués (ELTEM, SFB, USI-Ulombarde), seul USI-Ulombarde est repris par une haute école suisse ; une partie d'ELTEM est également reconduite, tandis que SFB n'a pas été poursuivi au-delà de la période considérée.

Les orientations générales des projets constituent également un obstacle à l'évaluation de l'objectif d'intégration dans les règlements et les cursus. Switch AAI, Biblioconsortium et SFB ne délivrent aucune activité d'enseignement ou de formation susceptible de contribuer à un tel objectif. C'est donc dans la mesure où un projet est principalement ou exclusivement voué à l'enseignement qu'il entre en ligne de compte pour une telle intégration. Il convient encore de faire une distinction entre les projets exclusivement orientés sur le volet enseignement / formation et ceux dans lesquels il ne s'agit que d'une composante dominante. Outre USI-Ulombarde, Cardiovascular et Gender Studies, dont les résultats en termes d'intégration aux cursus sont tout à fait probants, on constate que ces différenciations permettent d'évaluer la contribution des projets à l'objectif selon divers degrés, et d'identifier au passage quelles difficultés ont été rencontrées. BENEFRRI, ELTEM et Nanosciences contribuent certes tous exclusivement à l'intégration des enseignements dans les cursus, mais à des degrés décroissants. Pour ELTEM, on l'a vu, la dimension transfrontalière est un handicap, tandis que dans le cas de Nanosciences, la baisse de financement réduit la qualité de l'offre, dont d'ailleurs seulement une partie a été reprise dans le cadre du PRN Nanosciences. Un autre cas de figure émerge avec les projets touchant tant à l'enseignement qu'à la restructuration institutionnelle. SSPH+, SVS et Vetsuisse présentent tous une dimension institutionnelle forte, et celle-ci peut parfois conditionner le succès par rapport à l'objectif. SVS a réussi le basculement de l'offre de cours dans les cursus, mais Vetsuisse dépend encore beaucoup des réformes institutionnelles en cours, tandis que SSPH+, par la poursuite du financement CUS jusqu'en 2011, doit encore faire ses preuves en matière de capacité d'intégration aux cursus universitaires des institutions partenaires.

Enfin, le nombre d'étudiants et d'enseignants concernés par les projets doit être mis en rapport avec l'orientation générale des projets évalués. Outre Switch AAI et Biblioconsortium, qui s'adressent à l'ensemble de la communauté académique suisse, il faut distinguer trois autres groupes de projets qui constituent les principales variantes de l'objectif. A nouveau, ce sont les caractéristiques d'orientation, d'organisation, de structure et de contenus des projets qui établissent ces différents groupes. On constate ainsi que le nombre d'étudiants et d'enseignants concernés doit être relativisé selon les contenus et les niveaux de

formation délivrés par les projets, et que ce nombre est fonction de l'orientation « mono-thématique » (Gender, SSPH+, Cardiovascular...) ou « multi-thématiques » (SVS, BENEFR, ELTEM) du projet ; de l'aire géographique couverte (national, transfrontalier, régional) ; ou encore du nombre d'institutions partenaires du projet.

L'évaluation de la contribution de l'instrument PCI à l'objectif *Pérennité / durabilité* montre combien cette notion repose sur des variables complexes à prendre en compte. Sans doute faudrait-il davantage de temps et de recul pour pouvoir arrêter une opinion plus documentée. Toutefois, l'analyse expose aussi quelles sont les conditions nécessaires pour assurer une durabilité et une pérennité des projets. La première d'entre elles, appelée *condition immédiate*, réside dans la reconnaissance de la qualité éducative et/ou scientifique de tout projet ; cette condition est nécessaire pour asseoir l'efficacité du projet, mais non suffisante pour en garantir la pérennité. Deuxième condition, dite *médiate*, le projet doit être soutenu de manière suffisamment forte par les institutions universitaires où il est mis en œuvre (partenaires) ; on retrouve ici des aspects liés à l'objectif de « thème prioritaire » et de reprise de financement par les hautes écoles, et dont USI-Ulombarde (succès), ELTEM (échec), ou encore Vetsuisse (résultat mitigé) peuvent constituer des exemples. Troisième condition, ou *condition générale*, le projet doit évoluer dans un contexte de coopération inter-institutionnelle soutenu par un fort engagement politique, qu'il s'agisse des autorités universitaires ou cantonales. Cette troisième condition, cumulée aux deux précédentes, achève de garantir la pérennité durable du projet et/ou de son contenu.

En conclusion, l'instrument PCI dispose d'un potentiel pas toujours complètement exploité de restructuration des hautes écoles et de renforcement de l'intérêt scientifique des domaines soutenus. Mais ses résultats en termes de priorisation des thématiques au sein des universités sont encore limités et dépendants de multiples facteurs, tandis que la durabilité des projets doit réunir plusieurs conditions nécessaires.

Tableau synthétique de l'efficacité de l'instrument sous l'angle de ses objectifs

Objectif	Contribution de l'instrument PCI	Points forts	Points faibles
Restructuration organisationnelle des hautes écoles	Efficace	Mise en réseau Centres d'excellence Coopération inter-institutionnelle	Répartition des tâches pas toujours aboutie. Manque de suivi des acteurs politiques.
Thème prioritaire pour l'université	Assez efficace	Appuis et/ou légitimation à la réalisation des objectifs des institutions	Manque de reprise des PCI dans les orientations stratégiques des universités ; Manque de dimension contraignante liée à l'engagement financier et institutionnel des universités au-delà du financement CUS.
Renforcer l'intérêt scientifique des domaines soutenus	Efficace	Emergence de compétences nouvelles Transfert de connaissances Promotion de la relève	Effets différenciés selon les orientations des projets (mono-thématiques : effet important ; pluri-thématiques : effet secondaire) Nécessité d'articuler l'instrument PCI avec les enjeux de la politique universitaire. Changement d'équipe rectorale.
Assurer la pérennité / durabilité du projet	efficacité conditionnelle	Fonction de « seeds money »	Manque de prise en compte de cet objectif par les projets. Absence de suivi politique pour cet objectif Complexité de l'organisation interne des projets Nécessite des conditions multiples.

5.3. Apports et limites de l'instrument : l'avis des bénéficiaires et acteurs des PCI

Les 64 entretiens réalisés pour les besoins de la présente évaluation ont permis de mettre à jour un matériau très riche, portant non seulement sur les projets évalués, mais aussi sur l'instrument lui-même, en particulier sa perception, ses apports et ses limites. On trouvera ci-après une synthèse des avis recueillis à propos de l'instrument. Dans un premier temps, les avis réunis concernent les apports et qualités propres à l'instrument, tandis que la seconde partie expose les principales critiques et limites constatées.

5.3.1. Apports et qualités

De l'avis des bénéficiaires et acteurs concernés, les principales qualités de l'instrument résident avant tout dans sa fonction d'incitation à la coopération entre différents acteurs universitaires et extra-universitaires, et à l'émergence de domaines ou d'activités de recherche et d'enseignement dans le contexte universitaire. L'instrument est considéré comme une source de financement fédéral dans le domaine universitaire, qui permet de décantonaliser de manière créative les enjeux liés au développement des hautes écoles.

Le soutien apporté à la formation et aux infrastructures est apparu comme un apport de l'instrument, dans la mesure où il permet d'agir sur l'infrastructure nécessaire à l'émergence d'un domaine d'enseignement, de formation. Certes, cette action est limitée dans le temps, mais cela permet néanmoins de faire des essais : les recteurs ou autorités universitaires peuvent, par le biais de l'incitation PCI, faire l'expérience de la viabilité de tel ou tel projet. Les PCI constituent pratiquement le seul instrument fédéral d'aide à la politique universitaire des cantons, et ils jouent un rôle important de rééquilibrage, certes partiel, par rapport aux moyens dont disposent les EPF.

La dimension politique de l'instrument n'est pas forcément considérée comme un désavantage. Certes, et du reste comme le prévoit l'art. 20 de la LAU, le rôle important du SER dans la sélection des PCI est largement reconnu par les utilisateurs. Toutefois, plusieurs d'entre eux considèrent la présence d'un tel instrument comme complémentaire à ceux mis en place par le FNS. En effet, ce dernier ne peut pas contribuer au pilotage et à la restructuration des institutions universitaires en sortant des aspects strictement scientifiques. L'instrument PCI, parce qu'il répond aussi à des logiques politiques, permet un tel soutien. Le rapprochement avec des institutions extra-universitaires (hôpitaux) ou d'autres hautes écoles (HES), est encouragé dans le cadre des PCI, de même que la répartition des tâches au plan national et/ou régional et la structuration des groupes subventionnés.

Les utilisateurs et bénéficiaires de l'instrument s'accordent à peu près tous pour reconnaître et apprécier la grande souplesse des PCI, en particulier au plan de la mise en œuvre de solutions originales aux problèmes rencontrés. La relation entre la CUS et les bénéficiaires de subventions est marquée par une forme de confiance, une marge de manœuvre assez importante, et une certaine écoute ou assistance dans la mise sur pied des projets. Les mécanismes de contrôle et d'évaluation sont jugés moins intrusifs que dans d'autres instruments, et les bénéficiaires se disent satisfaits de la liberté qui leur est accordée dans l'administration de leurs projets, en particulier au niveau du contenu.

5.3.2. Critiques et limites

Six thématiques communes ont été construites afin de classer l'ensemble des avis recueillis.

5.3.2.1. Aspects généraux

D'une manière générale, l'instrument PCI est considéré comme un bon complément aux instruments existants sur le plan de la politique fédérale de la science. Toutefois, la séparation entre le FNS et la CUS-PCI accentue la division entre une politique de la recherche et une politique de l'éducation supérieure, ce qui ne correspond pas toujours à la réalité du terrain académique. Il apparaît également comme bienvenu que l'octroi de subventions destinées à soutenir une politique universitaire, en particulier au plan des infrastructures, échoie à un organe disposant d'une grande expérience nationale en matière de planification financière et qui soit au bénéfice de relations constantes avec la CRUS. Toutefois, il convient de clarifier le rôle et les compétences des organes qui sont parties prenantes dans le choix et la mise en œuvre des PCI, soit la CUS et le SER.

5.3.2.2. Manque de clarté de l'instrument

Aux yeux de certains de nos interlocuteurs, l'instrument PCI souffre d'un manque de clarté, voire d'un flou important quant à ses buts, ses moyens, et ses destinataires. La plupart des interlocuteurs issus des projets soutenus ne connaissaient pas l'instrument PCI avant d'en bénéficier. Plusieurs interlocuteurs ont mentionné l'importance à accorder à une meilleure communication autour de l'instrument PCI et de sa fonction. Il s'agit en particulier de préciser

les objectifs de l'instrument et de faire comprendre ce que la CUS souhaite atteindre par ce biais. La dimension de coopération interuniversitaire est souvent confondue avec l'effet structurant, voire restructurant, de l'instrument. De même, la répartition des tâches entre les universités ou encore le financement de programmes particuliers nécessitent la mobilisation d'un argumentaire clair en ce qui concerne par exemple les modalités par lesquelles on compte atteindre ces objectifs.

D'une manière générale, les attentes de la CUS n'apparaissent pas toujours comme suffisamment claires aux yeux des bénéficiaires pour leur permettre de se positionner solidement par rapport aux buts de l'instrument. Or, rappelons que ce dernier a été conçu pour agir aussi bien au plan stratégique et politique que scientifique. D'une part, cette double orientation semble, pour la CUS, difficile à communiquer et, d'autre part, difficile à intégrer dans les pratiques des divers bénéficiaires.

D'autre part, un corollaire de ce manque de précision se situe dans la définition des institutions ayant droit aux subventions PCI. En évoquant le problème de l'impossibilité, dans la période considérée, de faire bénéficier les EPF, les HES ou les HEP, des subventions CUS, plusieurs interlocuteurs ont soulevé une contradiction inhérente à l'instrument. En effet, il est difficile de soumettre à la CUS un projet répondant aux visées de réorganisation des universités au plan national sans que celui-ci ne puisse obtenir un financement touchant à d'autres hautes écoles que les universités cantonales. Cette distinction ne fait aucun sens lorsqu'il s'agit, par exemple, de projets comme Switch AAI ou Consortium faisant participer l'ensemble des institutions de l'enseignement supérieur helvétique. De même, d'autres interlocuteurs ont mentionné la nécessité de clarifier la place de l'instrument PCI dans le fonctionnement futur du paysage universitaire suisse, notamment par le biais de la LAHE. Les avis recueillis dans ce sens témoignent d'une volonté de dépasser les différenciations institutionnelles des ayants droit aux subventions PCI, en particulier lorsqu'il s'agit de projets réalisés en partenariat avec des EPF, des HES, voire des HEP.

5.3.2.3. Le rôle de la CUS

A l'instar du flou relatif qui entoure les objectifs de l'instrument, on constate, du point de vue des bénéficiaires de subventions, une critique analogue concernant le rapport entre la CUS, l'instrument et les différents projets évalués. Cette critique touche trois aspects majeurs :

- D'abord, la CUS devrait davantage veiller à l'articulation des objectifs des projets avec ceux de l'instrument. Les personnes interviewées se sont pour la plupart exprimées en faveur de davantage de soutien et de suivi de la part de la CUS dans la conception et la mise en œuvre des projets choisis au titre de PCI. Plusieurs chefs de projet ont ainsi émis l'idée de pouvoir disposer d'une personne de contact issue du secrétariat de la CUS qui assure le suivi de chaque projet. L'absence d'un profilage plus marqué de l'instrument PCI freine l'intégration du projet dans la politique universitaire, et ne contribue pas à soutenir son efficacité. D'autre part, certains chefs de projet auraient souhaité pouvoir présenter leurs résultats à la CUS, afin d'obtenir une forme de feedback, sous la forme d'une évaluation liée aux objectifs du projet et à ceux de l'instrument.
- Deuxième aspect, la CUS est appelée par une majorité de personnes interviewées à renforcer son contrôle sur la mise en œuvre du projet, non pas tant au plan du contenu scientifique, mais au niveau du management général, voire au niveau politique. En effet, plusieurs projets dépendent d'autorités extra-universitaires, telles des Conseils d'Etat, ou des EPF. Une aide fédérale sous la forme de PCI destinés à favoriser la coopération doit ainsi donner les moyens de cette coopération. Dans ce sens, la CUS est appelée à

davantage s'investir dans le processus de réalisation du projet, en particulier au niveau de la motivation et de l'engagement des instances institutionnelles concernées. Cette remarque vaut également pour l'organisation interne des projets, où plusieurs personnes interviewées ont évoqué la nécessité, pour la CUS, de pouvoir exercer une forme de contrôle non seulement sur le chef de projet, mais aussi sur les autres acteurs, les collaborateurs « de base », afin de se constituer une image de l'avancée du projet davantage par rapport à ses objectifs initiaux que sur un rapport annuel. Certains interlocuteurs n'ont pas hésité à citer l'outil du *business-plan*, ou des *milestones*, comme instrument d'évaluation de l'efficacité interne aux projets, tout en soulignant que le recours à ce type de mesures va passablement à l'encontre de la culture académique.

- Enfin, conséquence presque naturelle de ce qui précède, la reprise du financement des projets en tout ou en partie pose un problème fondamental où la CUS est invitée à davantage s'engager. On a vu dans le chapitre précédent que la reprise des financements PCI par les institutions hôtes n'était pas systématique. Les personnes interviewées s'en sont également rendues compte, et si certaines vont jusqu'à parler du *mandat de prestations* comme d'une solution possible, la plupart souligne l'importance de conditionner l'aide CUS, par exemple en fixant le respect des *milestones* comme passage obligé. Des variantes sont aussi proposées, comme la diminution progressive du financement CUS au profit d'un financement d'une haute école ; mais l'idée d'une obligation contractuelle entre la CUS et la ou les institutions hôtes quant à la poursuite / reprise du PCI initial est bien évoquée.

5.3.2.4. Sélection et critères

Outre la clarification des objectifs de l'instrument, les entretiens réalisés font état de diverses critiques envers les critères de sélection des projets. Selon certains, la dimension « recherche » devrait être ainsi davantage prise en compte dans la procédure, notamment afin de respecter le statut d'enseignant-chercheur inhérent à la fonction d'enseignant à l'université. L'octroi des fonds au développement durable de domaines scientifiques ciblés est également cité comme un apport possible, bien que cette dimension soit déjà présente parmi les objectifs de l'instrument. D'autre part, les critiques portent plutôt sur la procédure de sélection des projets, jugée peu transparente et pas assez rigoureuse dans la période considérée. L'évaluation des aspects scientifiques des projets n'est pas claire, tandis que la dimension politique propre à l'instrument ne semble pas assumée de manière ouverte dans le processus. Certaines personnes interviewées craignent d'ailleurs de voir le subventionnement PCI être accordé à des projets qui ne seraient pas reçus sur le plan scientifique dans d'autres procédures de financement public fédéral. C'est pourquoi la suggestion de confier l'évaluation scientifique des projets sélectionnés à une agence externe a été émise.

5.3.2.5. Durée du financement

A l'exception de ceux qui ont considéré les subventions PCI comme un soutien ponctuel, limité à la durée du projet, tous les interlocuteurs ont mentionné le problème majeur de la durée du financement. La limitation des PCI à 4 ans représente une insuffisance par rapport aux besoins. Cette durée est jugée trop brève pour permettre aux projets d'être efficaces. L'engagement de personnel sur une telle période est difficile, et les effets, notamment en termes de restructuration des universités, ne peuvent être produits dans cet intervalle. Une durée minimale de 5 à 6 ans est jugée plus crédible pour obtenir des effets structurants.

5.3.2.6. Gestion administrative et financière

Sur le plan strictement pratique, quelques personnes interrogées ont fait état des difficultés rencontrées dans la rédaction des rapports annuels, notamment au plan comptable. Le

reporting apparaît en effet comme assez complexe et peu souple, ce qui pose problèmes lorsque le projet démarre en retard faute de versement financier ponctuel, ou lorsque la part du financement CUS dans l'ensemble du projet est minoritaire. D'autre part, la rigidité de l'affectation des postes budgétaires semble poser parfois problème, dans la mesure où dans plusieurs cas, il a été très difficile de procéder à un transfert de fonds d'un poste à l'autre, même si cela permettait une gestion financière plus efficace. Enfin, certains responsables de PCI ont demandé la nomination dans le cadre du projet d'un manager uniquement rattaché à l'affectation des ressources financières.

Ces éléments traduisent la nécessité d'un plus grand suivi des projets par les autorités responsables. Pour leur faciliter ce travail, les formulaires des rapports annuels et finaux devraient probablement être revus, approfondis et standardisés pour parvenir à un même niveau d'information pour chaque projet quant à son avancement et ses principaux résultats, sans pour autant mettre en place une « bureaucratie » trop lourde. Mais ces projets engagent des montants financiers tout de même importants qui justifient un suivi administratif voire scientifique tout à fait systématique et rigoureux.

Principaux apports de l'instrument selon les usagers	Principales limites de l'instrument selon les usagers
- instrument au service d'une politique universitaire fédérale / nationale - instrument incitatif - encourage l'expérimentation ou l'innovation institutionnelle - souplesse d'utilisation - offre de nouvelles ressources financières aux universités - favorise l'émergence de nouveaux domaines scientifiques - consolide des centres de compétences - favorise la diversité dans l'enseignement - soutien à de petites disciplines - soutien les changements de profil des universités - encourage la définition de priorités scientifiques - soutien à la relève académique	- pas assez profilé (se confond parfois avec les instruments d'encouragement de la recherche) - pas assez contraignant, en particulier au plan de l'engagement des autorités universitaires ou cantonales - pas assez connu des enseignants-chercheurs et pas assez publicisé en général - suivi administratif insuffisant - période de financement trop courte (4 ans) - faible transparence des procédures de sélection des projets - n'encourage pas une vision auto-organisée de la science - objectifs plus politiques que scientifiques - n'encourage pas prioritairement l'excellence scientifique - faible « accountability » des projets et de l'instrument - petits montants financiers pour certains projets

5.4. Recommandations et scénarios

L'évaluation d'une douzaine de projets de coopération et d'innovation et, sur cette base, de l'instrument PCI durant la période 2004–2007 nous conduit à procéder à quelques considérations plus générales portant sur le devenir de l'instrument à court et moyen termes. La disposition légale à l'origine de l'évaluation de l'instrument n'exonère pas cette dernière de délivrer un ensemble de réflexions plus larges et de recommandations quant à l'avenir de ce même instrument. Ceci est peut-être d'autant plus important que l'évolution à moyen terme de l'instrument repose actuellement sur une incertitude liée au contenu de la future Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE), dont l'entrée en vigueur devrait, selon les informations actuelles, intervenir début 2012.

Le contexte d'évolution permanente auquel le domaine FRI est soumis depuis quelques années conduit nécessairement à formuler des observations et recommandations de manière assez prudente, et en précisant clairement les niveaux et les périodes pris en compte. Ainsi, sachant que l'instrument PCI a déjà connu une première évaluation pour la période 2000–2003, qu'il a été depuis amélioré, en particulier dans la formulation des critères de sélection des projets (cf. chapitre 2, historique), et qu'en outre son avenir à moyen terme dépend fortement de la future LAHE, nous proposons ci-dessous d'organiser nos recommandations selon deux temporalités :

- Dans un premier temps, nous délivrons une série de recommandations qui concernent l'amélioration de l'instrument tel qu'il existe actuellement et qui peuvent être réalisées à court terme. Ces recommandations portent sur des aspects essentiels à l'instrument, tant dans sa conception (détermination des objectifs et procédures) que son implémentation (sélection et conduite des projets).
- Une deuxième sous-section introduit plutôt des scénarios à moyen terme, destinés à favoriser l'intégration de l'instrument à différentes configurations dans le domaine universitaire à partir de 2012. Ces scénarios s'inscrivent ici dans un espace plus conditionnel que les recommandations à court terme, dans la mesure où ils sont formulés sur la base d'hypothèses de développement futur du domaine FRI, lequel dépend très largement des évolutions propres à la LAHE.

Ces recommandations et scénarios sont le produit des différents types d'investigations et d'analyses menés dans le présent rapport.

5.4.1. *Recommandations à court terme*

La formulation de recommandations à court terme intervient ici en complément à l'ensemble de l'évaluation des projets et de l'instrument. Le recours aux usages idéaux typiques de l'instrument peut être un outil intéressant d'analyse, mais il ne doit pas induire en erreur : le but de l'exercice ne consiste pas à modéliser l'instrument PCI en fonction des projets types susceptibles de fonctionner, mais à faire correspondre l'implémentation de l'instrument aux objectifs qui lui ont été attribués. Les recommandations immédiates visent à répondre aux principaux problèmes constatés pour la période évaluée tant de la part des bénéficiaires et acteurs des PCI que de la part des auteurs du présent rapport. Autrement dit, elles visent à améliorer les conditions-cadre d'utilisation de cet instrument, autant pour ses bénéficiaires que pour ceux qui le gèrent.

5.4.1.1. *Eclaircir la mission et les objectifs*

L'instrument PCI est marqué par un certain flou dans ses objectifs, ses destinataires, les moyens de les mettre en œuvre, et surtout dans les effets qui en sont réellement attendus. L'analyse de l'instrument selon ses quatre objectifs ou critères et le classement des projets selon les différents usages de l'instrument montrent que l'hétérogénéité des implémentations des PCI ne répond pas à tous les objectifs initiaux. Il est ainsi très difficile d'établir, sur la base des projets évalués, si l'instrument s'adresse en priorité à des projets de type *Service*, *Discipline* ou *Institutions*. L'instrument ne peut pas à lui seul fournir un soutien complet à ces trois usages universitaires en même temps. A cet égard, le fait que l'instrument soit assez peu connu ou publicisé dans le domaine FRI peut aussi provenir du fait qu'il court trop d'objectifs à la fois et qu'il pourrait être davantage focalisé sur un ou deux grands objectifs. Le titre même de l'instrument peut par ailleurs prêter à confusion. En effet, si l'un des buts majeurs consiste dans la restructuration des hautes écoles, et notamment dans le remaniement des portefeuilles (*Portfoliobereinigung*), comment peut-on atteindre cet objectif tout en promouvant la coopération et l'innovation ? La question de la définition du diagnostic et des priorités consécutives du système FRI est aussi engagée ici : par ex., veut-on plus ou moins d'étudiants ? Veut-on mettre au contraire la priorité sur le renouvellement du parc des infrastructures scientifiques ? Veut-on associer pleinement les 3 ou 4 types de hautes écoles à cet instrument ou, au contraire, veut-on un système clairement différencié ? Les réponses à ces questions doivent aider à préciser la mission principale dévolue à l'instrument à l'avenir.

Recommandations

- Clarifier le but principal de l'instrument, en expliquer la visée et les effets attendus (quelle politique universitaire est visée par ce biais ?) ;
- réduire le nombre d'objectifs en les articulant explicitement aux priorités du système FRI ;
- expliquer par quels moyens ou types de projets ces objectifs doivent / peuvent être atteints (quels sont les destinataires de l'offre PCI ?) ;
- davantage communiquer autour de cet instrument auprès de la communauté scientifique et des milieux politiques ;
- éventuellement, un changement du titre de l'instrument pourrait intervenir, dans la mesure où les termes de « coopération » et d'« innovation » ne correspondent pas complètement aux objectifs énoncés.

5.4.1.2. Pour une sélection transparente et rigoureuse dans un processus politique assumé

Bien que ne figurant pas explicitement dans le cahier des charges de ce mandat, nos analyses conduisent tout de même à signaler que le processus de sélection pose un double problème : d'une part, les requérants ne peuvent, du fait du caractère multiple des objectifs, présenter des projets calibrés par rapport à l'instrument, ce qui conduit à une certaine indétermination dans la sélection. D'autre part, les critères de sélection ne sont pas clairs, de même que le rôle de chaque acteur du processus. Dans ce souci de clarification des rôles de chacun, un seul canal ou filière d'accès au programme devrait être défini, que ce soit par la porte de la CUS ou du SER, qui serait en même temps l'organe qui assumerait politiquement pleinement les choix des projets. On a ainsi vu que certains projets étaient issus d'anciennes propositions adressées à d'autres instruments fédéraux de soutien (anciens projets de PRN), ou étaient liés à des engagements transfrontaliers plus larges, etc. Quelle que soit la voie choisie, il convient, dans tous les cas, d'assumer le mode de sélection et de le rendre plus transparent en délivrant une liste de critères à l'attention des requérants comme du public en général. Une sélection plus transparente des projets permettra en outre de renforcer l'intégration de l'instrument dans le paysage contemporain de soutien au domaine FRI. Enfin, comme l'instrument a essentiellement pour vocation de contribuer à la restructuration des universités dans une perspective de politique fédérale universitaire, il convient de faire de cet aspect un élément prépondérant dans le processus de sélection.

Recommandations

- Clarifier les rapports et compétences entre les organes institutionnels participant à la sélection (CUS-SER) ;
- délivrer une liste de critères de sélection en adéquation avec les objectifs de politique universitaire de l'instrument ;
- que la sélection des PCI se fasse en fonction des priorités affichées du système FRI et énoncées dans le Message FRI du CF ;
- procéder d'abord à une sélection sur la base des critères relatifs aux objectifs de l'instrument (sélection « politique universitaire »), puis procéder à l'expertise scientifique des projets pour s'assurer de leur robustesse à ce niveau ;
- déléguer l'expertise scientifique à un comité externe chargé de formuler un avis à l'attention de la CUS.

5.4.1.3. Pérenniser les effets des projets

La pérennisation des effets des projets est un problème central dans l'implémentation de l'instrument PCI. Peut-être est-il encore trop tôt pour juger clairement de cet aspect, mais outre le fait que plusieurs des personnes interviewées se sont exprimées sur ce problème, il paraît essentiel de clarifier, à l'attention des universités, les termes du soutien qu'elles accordent au-delà du système des *matching fund*. Les obstacles à la réalisation de projets PCI ne sont pas strictement académiques (identités disciplinaires, etc) : le rôle des autorités universitaires (décanats, rectorats) et des autorités politiques cantonales est décisif à bien des égards. Le soutien apporté par la CUS doit mieux prendre en compte cette dimension, en s'intégrant dans l'économie générale des projets. L'organe d'application des PCI doit s'intéresser davantage aux acteurs impliqués dans la réalisation des projets, afin de veiller à ce que le soutien soit multiple et durable. On a ainsi vu que l'engagement institutionnel des universités est une des conditions de la réussite du projet, et donc des objectifs de l'instrument. Des conditions plus incitatives, voire contraignantes, au niveau de l'engagement des universités (ou des cantons) dans la reprise des activités financées par la CUS devraient ainsi être examinées sérieusement. La qualité des projets et l'engagement des scientifiques ne pourraient qu'en sortir renforcés de ce double engagement mutuel d'en haut et d'en bas.

Recommandations

- Trouver un moyen afin, d'une part, que les universités soient au clair sur la nature du soutien qui est attendu de leur part, et d'autre part, que les responsabilités soient également partagées ;
- étudier les formes possibles de contractualisation de l'engagement des universités et partenaires institutionnels aux projets PCI ;
- favoriser l'augmentation des fonds tiers dans le financement du projet, afin de multiplier les soutiens institutionnels à la réussite du projet ;
- constituer un fonds de transition ou envisager un financement dégressif pour aider à la fin de la période de financement CUS à la reprise de tout ou partie du soutien par les hautes écoles ou d'autres organes de politique scientifique.

5.4.1.4. Aider à la conduite et à la valorisation des projets

Le management des projets PCI constitue une part importante de leur réussite. Dans l'esprit de la recommandation précédente, la CUS a ici un rôle spécifique à jouer. Le souhait exprimé par plusieurs bénéficiaires de PCI de pouvoir disposer d'une personne de contact au sein de la CUS, ainsi que la possibilité de présenter l'avancée des projets et leurs résultats, ou d'obtenir un feed-back voire une évaluation en cours, sans forcément passer par la voie administrative usuelle, est un aspect important. En effet, l'une des grandes qualités de l'instrument étant sa souplesse, il conviendrait de faciliter le dialogue, d'une part, entre la CUS et chaque projet, et d'autre part, entre le projet et les autres partenaires. Ainsi, la mise en place de coopérations requiert souvent la conclusion d'accords inter-universitaires et inter-cantonaux (concordats) ; la présence d'une personne de contact pourrait ainsi faciliter les échanges, voire, dans certains cas, jouer un rôle de médiation. En outre, la question de la réorganisation interne des projets se trouverait facilitée par la présence d'un tel correspondant. S'il apparaît clair que le subventionnement PCI a permis à la grande majorité des projets évalués de se structurer, les modalités de leur organisation interne n'ont pas toujours été optimales. Un besoin d'évaluation verticale, c'est-à-dire pas limitée au seul chef de projet, se fait sentir, en particulier dans des projets à forte consonance *Institutions* et/ou fondés sur des réseaux nationaux multi-acteurs.

Recommandations

- Désigner une personne de contact au sein de la CUS (voire de la CRUS pour les projets de catégorie b dans la période de financement suivante) pour chaque projet, avec mission d'appuyer / accompagner le projet dans ses divers aspects pour l'aider à atteindre ses objectifs ;
- proposer aux chefs de projets qui le souhaitent un coaching ou une formation en matière de gestion de projets ;
- donner un retour aux divers acteurs des projets sur le travail accompli à l'issue du projet.

5.4.1.5. Faciliter les procédures administratives et financières

L'évaluation de l'instrument a permis de pointer quelques imperfections au plan administratif. Sans entrer dans les détails du *reporting* financier, qui n'incombe pas à la présente évaluation, mentionnons les problèmes dus au versement parfois tardif de certaines tranches financières ou dans les transferts d'affectation des fonds disponibles. Ainsi que recommandé précédemment, l'ensemble des règles et procédures relatives à l'instrument, au dépôt, à la sélection, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets doivent être rendues accessibles aux requérants. Les rapports finaux doivent être séparés des rapports annuels. Il faut par ailleurs encourager les requérants, dans les rapports annuels et finaux, à rendre compte de manière plus détaillée de l'avancée des projets en fonction des objectifs initiaux, et non pas seulement ceux de l'année précédente, ainsi qu'à procéder à une auto-évaluation de la conduite, de la réalisation et des résultats du projet. Cette dernière remarque suppose donc de remanier la forme des rapports annuels et finaux. Du point de vue du contrôle, il doit être admis que la logique de projets, par définition et comme pour toute activité scientifique, introduit des incertitudes dans leur déroulement qui peuvent être sources de retard dans le calendrier. A l'inverse, les modalités de suivi des projets doivent être attentives à ce que les demandes de prolongation de projets ne soient pas uniquement motivées par le souci de dépenser le solde des financements du projet.

Recommandations

- Eviter les retards dans le versement des subventions ;
- assouplir l'affectation des subventions ;
- s'élivrer un règlement général des PCI (voire une ordonnance), avec présentation de l'instrument, de ses objectifs, et de l'ensemble de la procédure de dépôt, sélection, mise en œuvre et évaluation des projets ;
- mieux distinguer les rapports annuels des rapports finaux ;
- enrichir les formulaires pour obtenir des informations ciblées et harmonisées entre les projets. Nous suggérons par exemple que les rapports annuels se réfèrent aux objectifs initiaux du projet ;
- encourager l'auto-évaluation des projets dans une logique réflexive et formative.

5.4.2. Scénarios possibles à moyen terme (dès 2012)

Cette section repose pour l'essentiel sur une analyse de la consultation de la LAHE menée entre septembre 2007 et fin janvier 2008 par le DFI et le DFE²⁰⁷. Elle doit nous aider à cadrer les options des développements possibles de l'instrument à partir de la consultation de la LAHE et des réflexions rassemblées dans ce rapport. Compte tenu des analyses développées

²⁰⁷ Voir dans l'annexe 4 une transcription synthétique des résultats de la consultation de la LAHE sous l'angle spécifique des PCI. Les analyses délivrées dans cette section reposent pour l'essentiel sur cette annexe.

dans ce rapport et de l'agenda politique, il n'était en effet guère réaliste de formuler des recommandations à proprement parler à cet horizon plus lointain.

5.4.2.1. Les principales orientations de la LAHE

La LAHE représente l'un des outils majeurs d'une réforme de l'enseignement supérieur suisse entamée il y a environ dix ans. Le but général de cette réforme consiste à doter la Suisse d'un espace de l'enseignement et de la recherche universitaire compétitif au niveau international et reposant sur une organisation globale cohérente, en accord avec le système politique en vigueur. L'exécution de la LAHE est assurée de manière innovante sur le plan du droit fédéral, dans la mesure où selon l'art 63a Cst., l'architecture juridique et institutionnelle du paysage des hautes écoles repose sur un mode tripartite : la LAHE et le Concordat intercantonal créent une Convention Confédération-Cantons, laquelle est le fondement juridique des organes communs chargés de mettre en œuvre la loi. Ces organes communs sont prévus, pour l'heure, au nombre de quatre : la Conférence suisse des hautes écoles, la Conférence suisse des recteurs ; le Conseil suisse de la science et de l'innovation ; le Conseil suisse d'accréditation et l'Agence suisse d'accréditation.

La Conférence suisse des hautes écoles dispose des pouvoirs les plus importants. C'est une sorte de méga-conseil universitaire, qui assure le pilotage de l'ensemble du système. Il fonctionne sur le partenariat Cantons-Confédération. Il détermine les conditions-cadre : structure des études, assurance qualité, principes de financement, planification stratégique et répartition des tâches sur le plan national. La position privilégiée de la Confédération au sein de la Conférence est pondérée par le fait que les décisions de la Conférence doivent obtenir la majorité qualifiée des suffrages des cantons et la voix du membre compétent du Conseil fédéral, de sorte qu'une position de veto ne peut survenir, puisque chaque « acteur » (cantons – Confédération) a besoin de l'autre pour que la décision entre en vigueur. Cela dit, la possibilité de blocage des décisions est très importante, ce qui peut s'apparenter à une forme de veto de fait.

L'un des aspects les plus novateurs de la LAHE réside dans le renforcement de la position de la Confédération dans le domaine de l'enseignement supérieur en Suisse. Certes, la mise en place d'une logique de partage entre la Confédération et les Cantons garantit une forme de pilotage coordonné, mais il ne faut pas sous-estimer le rôle central de la Confédération, en particulier en termes de responsabilité quant à la poursuite des objectifs planifiés de manière commune avec les Cantons.

Une autre innovation tient dans la mise au jour d'une planification stratégique nationale commune, laquelle doit favoriser une répartition optimale des tâches entre les hautes écoles dans les domaines dits « particulièrement onéreux ». La dimension de restructuration, bien qu'elle ne soit jamais citée en tant que telle, est par conséquent très importante dans la LAHE, car l'organe commun qu'est la Conférence des hautes écoles peut faire usage de ce pouvoir dans une perspective contraignante de réorganisation institutionnelle, par le biais de l'octroi ou du retrait des contributions fédérales à telle ou telle entité universitaire, comme l'y autoriserait le nouvel art. 63a de la Constitution fédérale.

Du point de vue des PCI, la LAHE ne représente *a priori* pas un énorme changement. Les contributions liées à des projets, dont les PCI font actuellement partie, sont prévues au sein du projet de loi. Elles représentent le troisième type de contribution, après les contributions de base et les contributions d'investissement. Toutefois, une lecture attentive du Commentaire sur la LAHE et des documents liés à la procédure de consultation de la LAHE permettent de

faire ressortir quelques réflexions fondamentales sur les possibles évolutions de l'instrument PCI tel qu'il est actuellement connu.

L'instrument PCI, tel qu'il a été mis en œuvre durant les périodes de subventionnement 2000–2003 et 2004–2007, est caractérisé par une dimension stratégique essentielle. La restructuration des hautes écoles figure au cœur de l'agenda des PCI, même si cet objectif n'a pas été entièrement atteint par l'instrument jusqu'à présent. La mise en réseau, la coopération, la priorisation des disciplines soutenues et la reprise des financements fédéraux par les institutions hôtes, tout cela participe avant tout à un processus de restructuration des hautes écoles, de redéfinition de leurs profils institutionnels et scientifiques, voire, dans certains cas (SSPH+), à la création de nouvelles formes d'entités universitaires. La troisième période de subventionnement, avec sa nouvelle procédure de sélection des projets (A, B, C), ne modifie pas fondamentalement cet objectif, dans la mesure où les critères de coopération, de mise en réseau, d'économies d'échelle, etc., restent présents parmi les éléments du choix de soutien fédéral. On sait par ailleurs (cf. chapitre historique) que les PCI sont les héritiers des « mesures spéciales » prises par la Confédération dans le cadre de la LAU durant les années 1970–1990 pour répondre rapidement à des enjeux imprévus et non couverts par les autres contributions de base et d'investissement.

La LAHE remet en question cette dimension d'instrument d'incursion – concertée ou non – de la Confédération sur le développement des universités cantonales. En effet, la constitution d'une politique universitaire élaborée et exécutée de manière conjointe Cantons-Confédération atténue considérablement l'idée d'une intervention contraignante de la Confédération dans un domaine qui n'est plus le seul apanage des Cantons. D'autre part, et c'est sans doute plus problématique, la dimension planificatrice à laquelle les PCI répondent actuellement ne sera vraisemblablement plus limitée à l'instrument PCI, comme c'est le cas aujourd'hui, mais dépendra plutôt du contenu de la planification stratégique commune qui devra être définie par la Conférence des hautes écoles.

On peut se demander dès lors quelle sera la spécificité des PCI en tant que contribution liée à des projets. S'agira-t-il toujours d'un instrument de « réorganisation », de mise en œuvre de la « répartition des tâches » voulue par la LAHE, sans qu'il ne soit fait mention de la nécessité de restructurer les profils institutionnels des hautes écoles bénéficiaires ? Ou bien les PCI deviendront-ils une contribution fédérale débarrassée de son objectif premier de réorganisation, et tendant, à l'usage, à disparaître ?

5.4.2.2. Les PCI et la LAHE : des adaptations nécessaires

Il apparaît clair qu'en l'état, les PCI ne peuvent pas être intégrés à la LAHE sans un ajustement de l'instrument. Une adaptation est donc indispensable, pour autant bien sûr que cet instrument subsiste dans la LAHE. Avant d'évoquer les scénarios possibles d'évolution de l'instrument PCI au sein de la LAHE, nous proposons trois réflexions fondamentales qui renvoient à autant de changements essentiels auxquels l'instrument pourrait, d'une manière ou d'une autre, être confronté :

- L'idée centrale de coopération Cantons-Confédération qui intervient tant dans la planification que dans l'exécution du projet de loi change la configuration du pilotage des hautes écoles par le biais des PCI. En effet, le couple Fédéral-Cantonal constitue une évolution importante dans la pratique du fédéralisme. Ce couple se doit non seulement d'être d'accord sur les objectifs à atteindre, mais surtout de s'engager à les remplir, dans la mesure où la loi les investit d'une responsabilité quasi juridique par rapport à leurs actions. Dès lors, la mise en œuvre de l'instrument PCI pourrait passer

de l'actuel niveau plutôt incitatif et non contraignant à un renforcement de la logique de pilotage plus centralisé. Une telle évolution, si elle était consentie par les hautes écoles et les cantons, pourrait représenter une opportunité, dans la mesure où l'une des principales critiques adressées à l'instrument PCI réside actuellement dans une impossibilité de garantir la durabilité des changements institutionnels, de même que le manque d'intérêt – et d'engagement – des autorités cantonales dans la réalisation d'un projet de réorganisation universitaire à forte consonance institutionnelle.

- Une deuxième réflexion concerne plus spécifiquement la planification stratégique commune prévue par la LAHE. Cette planification inclut la répartition des tâches, notamment dans les domaines dits « particulièrement onéreux ». On peut se demander dans quelle mesure cette innovation ne constitue pas un obstacle majeur à la survie d'un instrument « stratégique » comme les PCI. En effet, l'instrument est caractérisé par le fait qu'il est précisément orienté selon ses propres objectifs, indépendamment des autres contributions prévues par l'actuelle LAU. Jusqu'à présent, l'instrument PCI a été utilisé comme un biais d'action fédérale sur la réforme du paysage universitaire. Comment la LAHE va-t-elle intégrer cette indépendance de l'instrument sans provoquer un conflit entre les orientations stratégiques définies par la Conférence des hautes écoles pour l'ensemble de la loi et celles propres à l'instrument ? En d'autres termes : la dimension réformatrice de l'actuel instrument, qui reste un outil essentiellement fédéral, est-elle soluble dans une planification destinée à être l'expression d'une coopération Cantons-Confédération pour l'heure plus idéale qu'avérée ? La chance que représente alors cet apparent conflit entre les orientations stratégiques tient peut-être dans la possibilité que la LAHE offre ici de forcer le couple Cantons-Confédération à prendre en compte, à intégrer, à assimiler dans son propre agenda les objectifs de recomposition du paysage universitaire qu'étaient ceux des PCI et de les étendre à l'ensemble des autres instruments et procédures d'exécution de la LAHE.
- Enfin, la troisième réflexion se résume à une question fondamentale : comment va-t-on opérer la survivance d'un instrument passablement intrusif, ponctuel, hérité d'une tradition d'intervention fédérale « urgente », avec le nouveau système de coopération Cantons-Confédération et les demandes de limitation des compétences fédérales strictes dans le domaine universitaire ? L'un des enjeux majeurs du débat sur la LAHE réside dans l'aménagement de l'équilibre des compétences entre Cantons et Confédération au sein même de la coopération. Plusieurs demandes ont été faites par les organes consultés pour limiter les compétences que la Confédération assumerait dorénavant seule ; la reconnaissance et la création de nouvelles institutions extra-universitaires en est une. Or, sachant que l'instrument PCI a jusqu'à présent été essentiellement utilisé comme un levier fédéral de recomposition des universités cantonales, l'inconnue reste entière quant à sa solubilité dans le système à venir. Ne serait-il pas plus tentant, pour les détracteurs du « trop de Confédération », de supprimer l'instrument ou de le reconfigurer de fond en comble ?

5.4.2.3. Scénarios et variantes possibles

Au vu des analyses menées ici et des résultats de la consultation (voir Annexe 4), deux scénarios fondamentaux sont retenus :

Scénario 1 : Suppression de l'instrument

Seule une organisation consultée (UDC) demande expressément la suppression stricte des Contributions liées à des projets, et donc de l'instrument PCI, de l'actuel projet de LAHE. D'autres demandes pourraient tendre à la disparition de l'instrument. A l'heure actuelle, la suppression de l'instrument PCI ne nous paraît pas souhaitable, mais il est intéressant de se

demander s'il serait nécessaire, en cas de suppression, de penser à des solutions de remplacement dans le cadre des dispositions actuelles de la LAHE.

La création d'un autre instrument paraît difficilement envisageable, dans la mesure où celui-ci rencontrerait les mêmes problèmes d'intégration que l'existant. Par contre, il est possible que la reprise de certains des objectifs de l'instrument PCI au niveau de la planification stratégique commune puisse assurer une forme crédible, mais partielle, de survivance de l'instrument. Bien sûr, toute la dimension du pilotage national du système d'enseignement supérieur pâtirait fortement d'une suppression de l'instrument.

Scénario 2 : Intégration de l'instrument à la LAHE

L'intégration de l'instrument à la LAHE nous paraît dès lors beaucoup plus utile et intéressante que sa suppression. Par contre, les modalités de cette intégration peuvent donner lieu à deux variantes examinées ici :

- (a) La fusion-adaptation;
- (b) le statu quo amélioré.

Variante (a) : la fusion-adaptation

Dans sa prise de position sur le projet de LAHE, le canton de Saint-Gall souhaite que les contributions de base soient priorisées par rapport aux contributions liées à des projets²⁰⁸. Il se joint ici à d'autres prises de position qui cherchent à garantir la fiabilité du subventionnement fédéral. Le canton de Zurich a également souligné l'importance de ne plus accorder des contributions liées à des projets, et donc des PCI, qu'à la demande expresse des hautes écoles concernées. Un tel vœu traduit le désir d'une plus grande présence des cantons dans la gestion de l'instrument.

Dans la proposition saint-galloise, les contributions liées à des projets seraient intégrées par une fusion des objectifs au niveau de la planification stratégique commune, qu'il s'agirait dès lors d'atteindre par le biais des contributions de base. Il s'agirait également de rendre davantage les universités sensibles à la nécessité de prendre en compte les objectifs de ces contributions « orientées ». Un tel système serait, selon le Canton de Saint-Gall, un garant de la durabilité des projets soutenus.

Cette variante constitue une piste intéressante, dans la mesure où elle permet de conserver le principal aspect de l'instrument : les objectifs ou, du moins, certains d'entre eux. Seules les modalités d'intégration de ces objectifs au sein des autres enjeux stratégiques propres à l'ensemble de la LAHE restent encore à être déterminées, ce qui pourrait s'avérer complexe.

Une autre voie, sans doute complémentaire, d'intégration des PCI dans la LAHE, consisterait à recourir aux PCI dans le cadre des « domaines onéreux » (cf. art. 63a al. 5 de la Constitution). En effet, plusieurs des objectifs de la planification stratégique recoupent ceux des PCI, en particulier dans la répartition des tâches, la mise en réseau, le renforcement de la coopération, voire le transfert (exemple SVS) de filières d'enseignement et de recherche. Mais tout changement d'affectation des PCI nécessiterait une importante réflexion en amont.

²⁰⁸ Regierung des Kantons Sankt-Gallen an SBF, «Entwurf Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG); Vernehmlassung», 30.01.2008, <http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/antworten/17.pdf> (version du 02.09.2008).

Cette variante est, nous semble-t-il, celle à laquelle les résultats actuels de la consultation de la LAHE pourraient faire aboutir les PCI. Ceux-ci n'existeraient plus en tant qu'instrument lié à un troisième type de contribution fédérale, mais ils seraient liés à l'usage fait par les institutions des contributions de base dont elles peuvent bénéficier. Il leur serait alors laissé le libre choix d'utiliser une partie de leur enveloppe de contributions de base pour alimenter des PCI. Mais la CUS et les hautes écoles pourraient poursuivre dans le lancement de nouveaux projets.

D'apparence aisée à réaliser, cette première variante présente le grand intérêt de résoudre le problème du chevauchement des objectifs de l'instrument PCI et ceux de la planification stratégique commune. De fait, les PCI subsisteraient, mais sur une base très volontaire. Mais il serait alors fort possible que cette variante conduise à la disparition rapide ou progressive de l'instrument, dans la mesure où, on l'a vu dans le chapitre historique, rares sont les universités à accepter sur le long terme qu'une part des contributions de base soit affectée au préalable à des objectifs qu'elles n'ont pas elles-mêmes choisis. Dès lors, la dimension incitative, de même que celle du pilotage national risquerait fortement d'être évacuée par une telle variante.

Variante (b) : le statu quo amélioré

L'intégration des PCI, respectivement des contributions liées à des projets, à la LAHE est la seconde variante possible. Ce type de subvention fédérale est en effet conservé dans le projet de LAHE, et la majeure partie des organismes consultés ne la remet pas en question dans son principe. On a par ailleurs vu que l'instrument PCI pourrait servir de manière complémentaire à atteindre d'autres objectifs de la LAHE, notamment la répartition des tâches dans les domaines onéreux, voire au niveau de la planification stratégique commune.

Mais le principal problème de cette variante reste, fondamentalement, la mise en œuvre de l'instrument dans le système proposé par la LAHE. Au cœur de cette question revient le problème de la délimitation des objectifs stratégiques : peuvent-ils être déclinés de manière générale au niveau de la planification stratégique commune et de manière particulière dans les dispositions d'application de l'instrument PCI, ou bien faut-il réunir l'ensemble de ces objectifs à un seul et même niveau, conçu et décidé par la Conférence des hautes écoles uniquement ? L'état actuel des débats sur la LAHE ne permet guère de répondre solidement à cette question, mais il nous paraît essentiel de souligner ici un aspect important.

En effet, bien qu'elles soient relativement mal définies à l'heure actuelle, l'identité, la fonction, et la mise en œuvre des PCI gagneraient en efficacité si elles étaient clairement articulées à des objectifs propres à l'instrument. La dissociation des objectifs stratégiques et de l'instrument reviendrait vraisemblablement à considérablement freiner, sinon à supprimer, la capacité de transformation, l'impact même de l'instrument sur le système de l'enseignement supérieur helvétique. Bref, l'instrument PCI est d'autant plus perfectible s'il survit à la réforme de la LAHE. Dans le cas contraire, la Confédération et les Cantons risqueraient de perdre un outil efficace, doté d'une capacité d'impact sur le système universitaire non négligeable, et qui a surtout été pensé afin de simplifier, réorganiser et rendre les structures actuelles plus cohérentes. Par conséquent, bien qu'elle suscite des problèmes de fond liés à la mise en œuvre même de la LAHE, cette seconde variante nous paraît plus adaptée, dans la mesure où elle ne nécessiterait, au final, qu'une série d'ajustements minimes en regard de la richesse de l'instrument.

Tableau récapitulatif des variantes d'intégration de l'instrument PCI à la LAHE

	Avantages	Inconvénients
Var. (a) fusion- adaptation	- gestion et implémentation plus facile et rapide - accent sur initiatives volontaires - priorité aux contributions de base - clarté du système - responsabilisation accrue de la CUS et des hautes écoles	- risque de disparition à terme de l'instrument - affaiblissement de la capacité de pilotage national du système - réduction du potentiel de réorganisation des hautes écoles et de son caractère incitatif - risque de disparition de certains projets - limitation des initiatives <i>bottom-up</i> - contrôle parlementaire plus difficile
Var. (b) statu quo amélioré	- conservation de l'instrument, avec amendements possibles - capacités de pilotage intactes - possibilité de le cibler sur des objectifs resserrés - possibilité de réduire le nombre de projets soutenus	- implémentation complexe - nécessaire redéfinition des objectifs de l'instrument - ne responsabilise pas assez les hautes écoles - problèmes de mise en cohérence avec les autres outils de la LAHE

5.5. Conclusions générales

En conclusion, même si l'instrument PCI n'a pas toujours produit l'effet structurant ou « de levier » attendu par les autorités fédérales sur le paysage des hautes écoles suisses, nous recommandons de le conserver à l'avenir au-delà de son terme actuellement prévu en 2011–2012. Il a en effet manifesté son utilité et son efficacité dans la période considérée (2004–2007), mais il nécessite un certain nombre de perfectionnements proposés dans ce chapitre conclusif, notamment pour davantage contribuer à circonscrire son périmètre, pour participer à l'affirmation d'un profilage plus net des hautes écoles suisses et aider à une mise en cohérence du système. Du reste, les discussions sur la LAHE amènent à repenser les objectifs de l'instrument.

Jusque là, avec d'autres instruments fédéraux de financement de la recherche et de l'enseignement supérieur, les PCI sont parvenus à ancrer l'idée coopérative dans les développements du système suisse des hautes écoles, tout comme ils ont facilité des processus d'apprentissage institutionnel au niveau des hautes écoles, en particulier en contribuant à aider les rectorats à développer des capacités stratégiques. La dimension de politique universitaire de cet instrument doit donc rester centrale et être assumée encore plus clairement par les pouvoirs publics comme un des lieux de compromis du co-pilotage cantons-Confédération du système d'enseignement supérieur suisse. Cet instrument constitue ainsi un analyseur des possibilités et limites du soutien par projet dans les logiques coopératives intercantionales (horizontales) et cantons-Confédération (verticales) dans le cadre du fédéralisme helvétique.

Historiquement, on l'a vu, un instrument qui se caractérise par un soutien ciblé et limité dans le temps a toujours existé depuis la mise en place de la LAU en 1969. Même si l'on observe un certain paradoxe avec ce type d'instrument « conjoncturel » auquel on demande un effet « structurant » durable, le système suisse d'enseignement supérieur a besoin d'un tel

instrument qui encourage la coopération et qui favorise l'émergence collective de centres de compétences spécialisés en matière d'enseignement, a fortiori dans un contexte de rapprochement des trois ou quatre types de hautes écoles (EPF, HEP/HES et universités). Les projets à vocation unique de recherche devraient toutefois être écartés de cet instrument car il en existe d'autres plus adaptés pour soutenir des projets de recherche (FNS, CTI, programmes-cadres européens, etc.). En ce sens, il ne devrait y avoir aucune confusion entre les objectifs des PCI et ceux de l'instrument PRN du FNS. Les PRN, hautement compétitifs, se rattachent à une conception plus auto-gouvernée de la science alors que les PCI, à visée incitative, relèvent d'un pilotage politique plus explicite et assumé. Néanmoins, dans le dispositif suisse si l'on a besoin d'une plus grande différenciation du rôle de chaque organe stratégique, au niveau opérationnel, la recherche ne peut être complètement dissociée des enjeux d'enseignement, c'est pourquoi un critère pourrait être introduit qui clarifie les liens entre enseignement et recherche.

La spécificité des écoles doctorales à cheval sur ces deux missions d'enseignement et de recherche, ainsi que les infrastructures scientifiques « particulièrement onéreuses » et d'intérêt national pourraient participer de cette définition plus précise des objectifs des PCI, si tant est que l'on parvienne à définir exactement ce qu'est une infrastructure « onéreuse ». Celle-ci ne peut être prise en charge par une seule haute école. Du reste, le nouvel article constitutionnel 63a, al. 5 (voté en mai 2006) prévoit déjà explicitement des compétences possiblement contraignantes de la part de la Confédération dans « la répartition des tâches entre hautes écoles dans les domaines particulièrement onéreux ». Tout en considérant le caractère expérimental qu'il permet, cette vision plus spécialisée de l'instrument pourrait impliquer de réduire le nombre de projets soutenus mais de mieux les doter financièrement, de façon à ce qu'ils puissent atteindre les objectifs très ambitieux de l'instrument, à contribuer au renforcement de l'excellence du système universitaire suisse et servir à maintenir une infrastructure nationale de haut niveau. Il faut toutefois s'interroger sur la pertinence d'un outil à usage limité dans le temps pour des infrastructures d'intérêt national par définition plus durables que la période de subventionnement de quatre ans. Des financements structurels doivent ensuite absolument prendre le relais. En outre, la restructuration des hautes écoles n'est pas un but en soi, elle ne peut être qu'au service des développements scientifiques de la place universitaire suisse et doit produire des résultats à cette échelle comme au niveau des hautes écoles concernées.

En résumé, l'instrument doit rester un outil volontariste et polyvalent, parfois expérimental, d'intervention politique dans le système d'enseignement supérieur, en étant toutefois plus focalisé sur l'enseignement, les infrastructures et les domaines scientifiques « particulièrement onéreux » dans le cadre d'une vision nationale des restructurations et spécialisation des hautes écoles qui serait collectivement débattue et partagée par les différents acteurs concernés.

6. Bibliographie

6.1. Sources

6.1.1. Sources orales (entretiens)

Voir Annexe 2.

6.1.2. Sources imprimées non publiées

Pour les besoins du mandat, les auteurs ont procédé à un inventaire des archives transmises par le Secrétariat général de la CUS. On trouvera ici le plan de classement général, avec les cotes données aux différentes entités.

Cote	Description
2.2	Documentation par projet
2.2.1.	BENEFRI
2.2.1.1.	Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
2.2.1.2.	Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS (résumés) et demandes détaillées pour les sous-projets.
2.2.1.3.	Rapports : 2006–2004
2.2.1.4.	Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
(sans cote)	Rapport 2007–2008 et final (version électronique)
2.2.2.	Cardiovascular
2.2.2.1.	Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
2.2.2.2.	Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
2.2.2.3.	Rapports : 2006–2004
2.2.2.4.	Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
(sans cote)	Rapport 2007–2008 et final (version papier)
2.2.3.	EUCOR-ELTEM
2.2.3.1.	Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
2.2.3.2.	Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
2.2.3.3.	Rapports : 2006–2004
2.2.3.4.	Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
(sans cote)	Rapport 2007–2008 et final (version papier)
2.2.4.	Gender Studies Schweiz
2.2.4.1.	Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
2.2.4.2.	Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
2.2.4.3.	Rapports : 2006–2004
2.2.4.4.	Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
(sans cote)	Rapport 2007–2008 et final (version papier)
2.2.5.	Biblio-Konsortium
2.2.5.1.	Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
2.2.5.2.	Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
2.2.5.3.	Rapports : 2006–2004
2.2.5.4.	Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
(sans cote)	Rapport 2007–2008 et final (version papier)
2.2.6.	SVS
2.2.6.1.	Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
2.2.6.2.	Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée

- 2.2.6.3. Rapports : 2006–2004
- 2.2.6.4. Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
- (sans cote) Rapport 2007–2008 et final (version électronique et version papier)
- 2.2.7. SFB Konstanz-ZH**
- 2.2.7.1. Récapitulation des engagements financiers prévus 2003–2006
- 2.2.7.2. Demande de financement 2002–2005 : formulaires CUS et demande détaillée.
- 2.2.7.3. Rapports : 2005–2004 (Rapport final ajouté)
- 2.2.7.4. Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
- (sans cote) Rapport 2007–2008 et final (version papier)
- 2.2.8. Nanowissenschaften**
- 2.2.8.1. Récapitulation des engagements financiers prévus 2004–2007
- 2.2.8.2. Demande de poursuite de financement 2005–2008 : formulaires CUS et demande détaillée
- 2.2.8.3. Rapports : 2006–2005
- 2.2.8.4. Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
- (sans cote) Rapport 2007–2008 et final (version papier)
- 2.2.9. SSPH+**
- 2.2.9.1. Récapitulation des engagements financiers prévus 2006–2007
- 2.2.9.2. Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
- 2.2.9.3. Rapports : 2006–2005
- 2.2.9.4. Rapports de controlling (SER) : 2005
- (sans cote) Rapport 2007–2008 et final (version papier)
- 2.2.10. SWITCH**
- 2.2.10.1. Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
- 2.2.10.2. Demande de poursuite de financement 2005–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
- 2.2.10.3. Rapports : 2006–2004
- 2.2.10.4. Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
- (sans cote) Rapport 2007–2008 et final (version papier)
- 2.2.11. USI-Ulombarde**
- 2.2.11.1. Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
- 2.2.11.2. Demande de poursuite de financement 2004–2007 : formulaires CUS et demande détaillée
- 2.2.11.3. Rapports : 2006–2004
- 2.2.11.4. Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
- (sans cote) Rapport 2007–2008 (version papier)
- 2.2.12. Vetsuisse**
- 2.2.12.1. Récapitulation des engagements financiers prévus 2005–2007
- 2.2.12.2. Demande de poursuite de financement 2004–2007 : formulaire CUS
- 2.2.12.3. Rapports : 2006–2004
- 2.2.12.4. Rapports de controlling (SER) : 2005–2004
- (sans cote) Rapport 2007–2008 et final (version papier)

6.1.3. Sources imprimées publiées

CUS, *Rapport annuel 1971–2007*, [Berne], [CUS].

CUS, *Info CUS* n°3/04, août 2004

Projets de coopération et d'innovation (PCI) 2008–2011. Procédure et critères de sélection.

Adopté par la CUS, lors de sa séance du 12 octobre 2006 (Ref : 405/06A), 12.10.2006.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'allocation d'une subvention à l'Institut universitaire de hautes études internationales de Genève, du 10 mars 1928, FF 1928, I, 639.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale, proposant de subventionner la fondation « Fonds national suisse de la recherche scientifique », du 26 octobre 1951, FF 1951, III, 417.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'octroi d'une subvention à l'Institut universitaire des hautes études internationales de Genève, du 16 novembre 1951, FF 1951, III, 593.

Arrêté fédéral allouant une subvention à l'institut universitaire de hautes études internationales à Genève, du 6 juin 1952, FF 1952, II, 392.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'octroi de bourses à des étudiants étrangers en Suisse, du 18 novembre 1960, FF 1960, II, 1301.

Arrêté fédéral concernant l'octroi de bourses à des étudiants étrangers en Suisse, du 21 mars 1961, FF 1961, I, 621.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la subvention de la Confédération à l'institut universitaire de hautes études internationales à Genève, du 2 juin 1961, FF 1961, I, 1155.

Arrêté fédéral accordant une subvention à l'institut universitaire de hautes études internationales à Genève, du 29 septembre 1961, FF 1961, II, 649.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant le régime provisoire des subventions pour les dépenses des cantons en faveur des universités, du 29 novembre 1965, FF 1965, III, 377.

Arrêté fédéral instituant un régime provisoire des subventions pour les dépenses des cantons en faveur des universités, du 16 juin 1966, RO 1966, 1399.

Ordonnance d'exécution de l'arrêté fédéral instituant un régime provisoire des subventions pour les dépenses des cantons en faveur des universités, du 14 octobre 1966, RO 1966, 1403.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'aide de la Confédération aux universités cantonales du 28 novembre 1967, FF 1967 II 1451.

Loi fédérale sur l'aide aux universités du 28 juin 1968, RO 1968 1633.

Ordonnance relative à la Loi fédérale sur l'aide aux universités du 28 juin 1968, RO 1968, 1645.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale à l'appui d'une loi modifiant la loi sur les rapports entre les conseils par l'insertion des articles 45bis et 45ter relatifs aux grandes lignes de la politique gouvernementale, du 12 novembre 1969, FF 1969, II, 1329.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant la révision de la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 19 mai 1971, FF 1971, I, 1561.

Loi fédérale modifiant la loi sur l'aide aux universités, du 17 décembre 1971, RO 1972, 787.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant les nouveaux articles constitutionnels sur l'enseignement et la recherche (art. 27, 27bis et 27 quater), du 19 janvier 1972, FF 1972, I, 368.

Rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale sur le résultat de la votation populaire du 4 mars 1973 concernant : I. L'arrêté fédéral modifiant les articles de la constitution sur l'enseignement II. L'arrêté fédéral complétant la constitution par un article sur l'encouragement de la recherche scientifique, du 26 avril 1973, FF 1973, I, 1155.

Message du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant l'octroi de crédits pour la deuxième période de subventionnement selon la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 21 décembre 1973, FF 1974, I, 117.

Message concernant l'aide aux hautes écoles et la recherche, du 4 octobre 1976, FF 1976, III, 905.

Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la recherche (LHR), du 7 octobre 1977, FF 1977 III 199.

Message concernant les crédits pour la troisième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités du 5 juillet 1978, FF 1978, 2, 141.

Arrêté du Conseil fédéral constatant le résultat de la votation populaire du 28 mai 1978, du 10 août 1978, FF 1978 II 363.

Accord intercantonal du 26 novembre 1979 sur la participation au financement des universités, RO 1982, 464.

Message concernant les crédits pour la quatrième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités du 23 avril 1980, FF 1980, 2, 801.

Arrêté fédéral concernant la quatrième période de subventionnement, selon la Loi fédérale sur l'aide aux universités, du 19 décembre 1980, RO 1981, 234.

Message relatif aux premières mesures pour une nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons, du 28 septembre 1981, FF 1981 III 705.

Modification de l'arrêté fédéral du 19 décembre 1980 concernant la quatrième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 8 octobre 1982, RO 1983, 135.

Message concernant les crédits pour la cinquième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 16 février 1983, FF 1983, II, 241.

Loi fédérale sur la recherche (Loi sur la recherche [LR]) du 7 octobre 1983, FF 1983, III, 1087.

Arrêté fédéral concernant la cinquième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 23 mars 1984, RO 1984, 750.

Modification de l'arrêté fédéral du 23 mars 1984 concernant la cinquième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 14 décembre 1984, RO 1985, 660.

Rapport de la Commission de gestion au Conseil national, sur l'inspection concernant l'aide aux universités, du 21 janvier 1985, FF 1985, I, 699.

Objectifs de la politique de la Confédération en matière de recherche (1988–1991), du 22 octobre 1985, FF 1985, III, 237.

Message relatif à des mesures spéciales en faveur de la formation et du perfectionnement ainsi que de la recherche en informatique et en sciences de l'ingénieur, du 2 décembre 1985, FF 1986, I, 309.

Arrêté fédéral instituant des mesures spéciales en faveur de l'informatique et des sciences de l'ingénieur, du 20 juin 1986, RO 1986, 1714.

Message à l'appui d'un projet de loi sur les aides financières et les indemnités, du 15 décembre 1986, FF 1987, I, 369.

Message concernant les crédits pour la sixième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 1er avril 1987, FF 1987 II, 407.

Arrêté fédéral concernant la sixième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 9 octobre 1987, RO 1988, 334.

Message relatif au second train de mesures pour une nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons du 25 mai 1988, FF 1988, II, 1293.

Message concernant les crédits pour la septième période de subventionnement selon la loi sur l'aide aux universités, du 13 février 1989, FF 1989, I, 1029.

Message concernant les mesures spéciales en faveur de la formation continue aux niveaux professionnel et universitaire ainsi que de la promotion des nouvelles techniques de fabrication intégrée par ordinateur (CIM) du 28 juin 1989, FF 1989, II, 1153.

Arrêté fédéral concernant la septième période de subventionnement, selon la loi sur l'aide aux universités, du 6 octobre 1989, RO 1990, 234.

Arrêté fédéral sur des mesures spéciales en faveur de la formation continue au niveau universitaire, du 23 mars 1990, RO 1990, 1322.

Ordonnance d'exécution de l'arrêté fédéral du 23 mars 1990 sur des mesures spéciales en faveur de la formation continue au niveau universitaire du 4 juillet 1990, RO 1990, 1325.

Message à l'appui de mesures visant à promouvoir la coopération internationale en matière d'enseignement supérieur et la mobilité, du 17 septembre 1990, FF 1990, III, 1015.

Loi fédérale sur les aides financières et les indemnités (Loi sur les subventions, LSu), du 5 octobre 1990, FF 1990, III, 543.

Message concernant l'encouragement de la recherche scientifique durant la période de 1992 à 1995 et un programme d'actions concerté en microélectronique du 9 janvier 1991, FF 1991, I, p. 630.

Loi fédérale du 22 mars 1991 sur l'aide aux universités, RO 1992, 1027.

Arrêté fédéral instituant des mesures propres à promouvoir la reconnaissance réciproque des prestations d'études et la mobilité en Suisse, du 22 mars 1991, RO 1991 1965.

Message concernant les crédits selon la loi sur l'aide aux universités pour la période de 1992 à 1995 et les mesures spéciales en faveur de l'encouragement de la relève universitaire du 3 juin 1991, FF 1991, III, 1025.

Arrêté fédéral instituant des mesures spéciales visant à encourager la relève universitaire durant les années 1992 à 1995, du 30 janvier 1992, RO 1992, 1182.

Rapport sur les mesures spéciales de promotion des nouvelles techniques de fabrication (Programme d'action CIM) 1990/91 du 6 mai 1992, FF 1992 III 814.

Message relatif à la promotion de la science durant la période allant de 1996 à 1999 (crédits alloués en vertu de la loi sur l'aide aux universités et de la loi sur la recherche) du 28 novembre 1994, FF 1995, I, 821.

Loi sur l'organisation du gouvernement et de l'administration, entrée en vigueur au 1.10.1997, RO 1997 2022.

Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2000 à 2003 du 25 novembre 1998, FF 1999, I, 271.

Loi fédérale du 8 octobre 1999 sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (Loi sur l'aide aux universités, LAU), du 8 octobre 1999, RO 2000 948.

Ordonnance relative à la loi fédérale sur l'aide aux universités, du 13 mars 2000, RS 414.201.

Convention entre la Confédération et les cantons universitaires sur la coopération dans le domaine des hautes écoles universitaires du 14 décembre 2000, RS 414.205.

Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie pendant les années 2004 à 2007, du 29 novembre 2002, FF 2003 2067.

Conseil fédéral, 17 août 2005, « Initiative parlementaire, Article constitutionnel sur l'éducation, Rapport du 23 juin 2005 de la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national, Avis du Conseil fédéral ».

Message relatif à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation pendant les années 2008 à 2011, du 24 janvier 2007, FF 2007, 1149.

DFI, SER; DFE, OFFT, *Rapport explicatif et commentaire relatifs à l'avant-projet de loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE) [Commentaire de la LAHE]*, Berne, 12.09.2007. http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/hochschullandschaft/hsl_f/HFKG-Begleitbericht_fr.pdf (version du 02.09.08).

Département fédéral de l'intérieur (DFI), Département fédéral de l'économie (DFE), *Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE). Rapport rendant compte des résultats de la consultation*, Berne 20.05.2008. http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls_it.html (version du 02.09.08).

6.1.4. Références électroniques

Principaux sites Internet (version du 10.03.2008)

BENEFRI	http://www.unifr.ch/benefri/fr/
Consortium	http://lib.consortium.ch/index.php
CBU	http://www.kub-cbu.ch/
Cardiovascular	http://www.swissheartnet.unibe.ch/
ELTEM-EUCOR	http://www.eucor-uni.org/site/Accueil-4.html
Gender Studies	http://www.gendercampus.ch/C19/genderstudies/default.aspx
Gender Studies	http://www.kofrah-codefuhes.ch/
Nanowissenschaften	http://www.nccr-nano.org/nccr/
SFB	http://www.uni-konstanz.de/FuF/TR-SFB11/trafo/index.html
SSPH	http://www.ssphplus.ch/
SVS	http://www.unil.ch/central/page4899_fr.html
Switch	http://www.switch.ch/
USI-Ulombarde	http://www.mesd.unisi.ch/
USI-Ulombarde	http://www.alari.ch/
Vetsuisse	http://www.vetsuisse.ch/

6.2. Etudes (articles et ouvrages cités)

- Bächi B. (2002), *Kommunikationstechnologischer und sozialer Wandel: «Der schweizerische Weg zur digitalen Kommunikation» (1960–1985)*, Lizentiatsarbeit Universität Zürich, eingereicht bei Prof. Dr. David Gugerli, 2002, publié dans : Preprints zur Kulturgeschichte der Technik, n°16.
- Benninghoff M., Leresche J.-P. (2003), *La recherche affaire d'Etat. Enjeux et luttes d'une politique fédérale des sciences*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Benninghoff M., Perellon J.-F., Leresche J.-P. (2005), « L'efficacité des mesures de financement dans le domaine de la formation, de la recherche et de la technologie. Perspectives européennes comparées et leçons pour la Suisse », *Les Cahiers de l'Observatoire*, Lausanne, OSPA-UNIL, No 12.
- Benninghoff M. (2006a), « Logiques entrepreneuriales dans le domaine de la recherche : le programme Pôles de recherche nationaux » in Perrot M.-D. et al. (eds), *Ordre et désordre de l'esprit gestionnaire : où vont les métiers de la recherche, de la santé et du social*, Lausanne, Réalités sociales, pp. 108-123.
- Benninghoff M. (2006b), « Techniques de pouvoir et dispositif de savoir : les contrats de prestations dans le domaine de la recherche » in Leresche J.-P., et al. (éd.), *La fabrique des sciences. Des institutions aux pratiques*, Lausanne, PPUR, pp. 121-140.
- Bleiklie I. (2007), « Systemic integration and macro steering » in *Unesco Forum Occasional Paper*, Series Papers N°16, 5-6 March.
- Boisseaux S., Leresche J.-P., Mager C., Cunha A. (2003), *Vers de nouvelles stratégies régionales : entre Mittelland et Suisse occidentale ?*, Rapport pour le Comité gouvernemental de l'Espace Mittelland, Lausanne, IEPI/IGUL-UNIL, 31 p.
- Braun D., Leresche J.-P. (2007), « Research and Technology Policy in Switzerland » in *Handbook of Swiss Politics*, Zurich, NZZ Publishing, pp. 735-761.
- Deppeler R. (1967), « Die Unterstützung der kantonalen Universitäten durch den Bund. Die Entwicklung innerhalb von 75 Jahren », in –, *Festgabe Hans von Greyerz : zum sechzigsten Geburtstag 5. April 1967*, H. Lang, Bern, pp. 625-649.
- Deppeler R. (1989), « L'organe et sa loi : la Conférence universitaire suisse (CUS), l'enfant d'une série d'aventures législatives », in Conférence universitaire suisse (ed.), *Bilan de*

- politique universitaire et situation juridique*, [Conseil suisse de la science], [Berne], pp. 5-62.
- Felli R., Leresche J.-P., Gaillard P. (2005), « Panorama, des coopérations franco-suisse. Enjeux, bilan et perspectives », *Les Cahiers de l'Observatoire*, Lausanne, OSPS-UNIL, No 13.
- Felli R. Goastellec G., Baschung L., Leresche J.-P. (2006), « Politique fédérale d'encouragement de la relève académique et stratégies institutionnelles des universités », *Les Cahiers de l'Observatoire*, Lausanne, OSPS-UNIL No 15.
- Fleury A., Joye F. (2002). *Les débuts de la politique de la recherche en Suisse. Histoire de la création du Fonds national suisse de la recherche scientifique (1934–1952)*, Droz : Genève.
- Gees T. (2006), *Die Schweiz im Europäisierungsprozess. Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Konzeptionen am Beispiel der Arbeitsmigrations-, Agrar- und Wissenschaftspolitik, 1947–1974*, Zurich, Chronos.
- Giauque D. (2003), *La bureaucratie libérale. Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle*, Paris, L'Harmattan.
- Goastellec G., Leresche J.-P., Moeschler O., Nicolay A. (2007), *Les transformations du marché académique suisse. Evaluation du programme Professeurs boursiers FNS*, Berne, FNS.
- Hablützel P., Haldemann T., Schedler K., Schwaar K. (1995), *Umbruch in Politik und Verwaltung : Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz*, Berne, Haupt.
- Hässig C. (1987), *Angst vor dem Computer ? : die Schweiz angesichts einer modernen Technologie*, Bern, Stuttgart, P. Haupt.
- Hässig C. (éd.) (1988), *Entre dépendance et interdépendance : la Suisse face aux nouvelles technologies de l'information = Verflechtung oder Abhängigkeit : Schweizer Souveränität in der Ära der neuen Informationstechnologie : actes du colloque du 9 novembre 1987*, Genève, Université de Genève/Département d'histoire générale.
- Horváth F. (1998), Im Windschatten der Wissenschaftspolitik. Ständisch-föderalistische Interessenentfaltung im Zeichen der «Bildungsnotstands», in König, M., Kreis, G., Meister, F. et Romano, G. (eds), *Dynamisierung und Umbau. Die Schweiz in den 60er und 70er Jahren*, Zurich, Chronos, pp. 81-93.
- Ischi N. (2002), «Strukturen und Erfolgskriterien regionaler Wissenschaftsförderung in der Schweiz», Referat gehalten am Workshop *Regionale Wissenschaftsförderung – Chancen und Perspektiven* der Oesterreichischen Forschungsgemeinschaft in Baden bei Wien, 21.06.2002. http://www.nt.tuwien.ac.at/nthft/temp/oefg/text/ws_foerderung/ischi.pdf (version du 22.08.2007)
- Joye-Cagnard F. (2007), *La construction de la politique de la science en Suisse. Enjeux scientifiques, stratégiques et politiques (1944–1974)*, Thèse de doctorat en histoire contemporaine (dir. : Prof. Dr. Antoine Fleury), Département d'Histoire générale, Université de Genève : Genève.
- Kleiber C. (1992), *Questions de soins : essai sur l'incitation économique à la performance dans les services de soins*, Lausanne, Payot.
- Kleiber C. (1999), *Pour l'Université*, Berne.
- Knoepfel P., Larrue C., Varone F. (2001), *Analyse et pilotage des politiques publiques*. Genève, Bâle, Munich, Helbing & Lichtenhahn.
- Lascombes P., Le Galès P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004.
- Lepori B. (2007), *La politique de la recherche en Suisse*, Berne, P. Haupt.

- Lienhard A., Ritz A., Steiner R., Ladner A. (Eds.) (2005), *10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren*. Bern, Haupt.
- Pasquier M., Larpin B., « Projets de coopération universitaire : l'émergence de nouvelles structures de gouvernance », Working paper de l'IDHEAP.
- Schenker-Wicki A., Griessen T. (2004), *Systemanalyse und Wirkungsprüfung*. Bern, SUK.
- Tobler B., Sunier S. (2001), *Loading history : Computergeschichte(n) aus der Schweiz = chronique(s) de l'informatique en Suisse*, Berne, Museum für Kommunikation [etc.].

7. Annexes

Annexe 1 : Abréviations

AAA	Auditing, Accounting and Assurance Levels
AAI	Authentication and Authorization Infrastructure
AlaRI	<i>Advanced Learning and Research Institute (USI)</i>
AR	Canton d'Argovie
ASB	Association suisse des banquiers
ASDD	Association Suisse des Diététiciens/iennes diplômé(e)s
ASI	Association suisse des infirmières et infirmiers
ASMTT	Association suisse des professions médico-techniques et médico-thérapeutiques de la santé
BE	Canton de Berne
BENEFRI	BENEFRI. Le réseau des Universités de Berne, Neuchâtel, Fribourg
BL	Canton de Bâle-Campagne
BS	Canton de Bâle-Ville
Cardiovascular	Heart Remodeling in Health and Disease
CBU	Commission des bibliothèques universitaires
CEPF	Conseil des Ecoles Polytechniques Fédérales
CEPF	Conseil des Ecoles polytechniques fédérales
CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CIBM	Centre d'imagerie bio-médicale
Cohep	Conférence suisse des recteurs des hautes écoles pédagogiques
Consortium	Consortium des bibliothèques universitaires suisses
CRUS	Conférence des recteurs des universités suisses
CSS	Conseil suisse de la science
CSST	Conseil suisse de la science et de la technologie
CUDIH	Centre Universitaire de Droit International Humanitaire (académie depuis 2006)
CUS	Conférence universitaire suisse
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DFI	Département fédéral de l'intérieur
EIAJ	Ecole d'ingénieurs de l'arc Jurassien
ELTEM-EUCOR	ELTEM : EUCOR Learning and Teaching Mobility
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPFZ	Ecole polytechnique fédérale de Zurich
EPUL	Ecole polytechnique de l'Université de Lausanne
FER	Fédération des entreprises romandes Genève
FHBB	Fachhochschule beider Basel
FHBB	Hautes Ecoles Spécialisées de la région
FNS	Fonds national suisse de la recherche scientifique
FR	Canton de Fribourg
FRT	Formation-Recherche-Technologie
FSAS	Fédération Suisse des Associations professionnelles du domaine de la santé
FSSF	Fédération suisse des sages-femmes
GE	Canton de Genève
Gender Studies	Gender Studies Schweiz
GR	Canton des Grisons
GSR	Groupement de la science et de la recherche
HEP	Hautes écoles pédagogiques
HES	Hautes écoles spécialisées
HKBB	Handelskammer beider Basel
Hotelleriesuisse	Hôtellerie suisse
HPGes	Hannes Pauli Gesellschaft
HUG	Hôpitaux universitaires du Canton de Genève
IEMS	Institut d'Economie et Management de la Santé, UNIL
IMT	Institut de Microtechnique, UNINE – EPFL
IRIS	Intégration, Régulations et Innovations Sociales

ITB	Institut des trajectoires biographiques, UNIL
IUHEI	Institut des hautes études internationales
JU	Canton du Jura
KOFRAH	Conférence des délégués à l'égalité des sexes dans les universités suisses
Labmed	Labmed
LAU	Loi fédérale sur l'aide aux universités
LR	Loi fédérale sur la recherche
LU	Canton de Lucerne
Nanowissenschaften	Studien der Nanowissenschaften
NE	Canton de Neuchâtel
NPM	New Public Management
NW	Canton de Nidwald
OSPS	Observatoire Science, Politique et Société
OW	Canton d'Obwald
PCI	Projets de coopération et d'innovation
PDC	Parti démocrate-chrétien suisse
PGF	Pôle de Génomique Fonctionnelle
Physioswiss	Association Suisse de Physiothérapie
PNR	Programmes nationaux de recherche
POLIMI	Ecole Polytechnique de Milan
PRD	Parti radical-démocratique suisse
PRN	Pôle de recherche national
PS	Parti socialiste suisse
PSI	Paul Scherrer Institut
RS	Recueil systématique du droit fédéral
RWTH	Rheinische Westfälische Technische Hochschule, Aachen
SDH	Swiss Dental Hygienists
SER	Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche
SFB	Sonderforschungsbereiche
SG	Canton de Saint-Gall
SH	Canton de Schaffhouse
SHS	Sciences humaines et sociales
SLK HS	Schweizerische Schulleiterinnenkonferenz der Hebammenschulen
SSP	Faculté des sciences sociales et politiques de l'UNIL
SSPH+	Swiss School of Public Health+
SUPSI	Scuola Universitaria professionale della Svizzera italiana
SVS	Sciences, Vie, Société (arc lémanique)
Switch AAI	Switch AAI
TG	Canton de Thurgovie
TI	Canton du Tessin
TR SFB Konstanz-Zürich	Transregio Sonderforschungsbereich Konstanz-Zürich
UDC	Union démocratique du centre
UNIBAS	Université de Bâle
UNIBE	Université de Berne
UNIFR	Université de Fribourg
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne
UNILU	Université de Lucerne
UNINE	Université de Neuchâtel
UNISG	Université de Saint-Gall
UZH	Université de Zurich
USI	Université de la Suisse italienne
USI-Ulombarde	Collaborazione dell'USI con le università lombarde
Vetsuisse	Vetsuisse
VS	Canton du Valais
VSS	Association des étudiants suisses
WTI	World Trade Institute, UNIFR
ZH	Canton de Zurich

Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés

Date	Nom Prénom	Fonction projet CUS	Fonction actuelle
BENEFRI			
30.10.2007	Ghielmetti, Zoe	Coordinatrice pour UNIBE	Leiterin Internationale Beziehungen, Koordinationsstelle für Internationale Beziehungen, UNIBE
28.11.2007	Maurer, Michèle	Coordinatrice pour UNINE	Office des relations internationales, UNINE
29.11.2007	Cottier, Thomas	Chef de sous-projet	Dr, Directeur du World Trade Institute (WTI), UNIBE
30.11.2007	Zbinden, Sophie	Coordinatrice pour UNIFR	Coordinatrice de BENEFRI pour UNIFR
14.12.2007	Guillod, Olivier	Chef de sous-projet	Dr, Directeur de l'Institut du droit de la santé, UNINE
Consortium			
30.10.2007	Neubauer, Wolfgang	Chef de projet	Dr, directeur de la bibliothèque centrale de l'EPFZ
30.10.2007	Töwe, Matthias	Chef sous-projet E-Archiving	Chef sous-projet E-Archiving
30.10.2007	Göttker, Suzanne	Cheffe sous-projet licences	Chef sous-projet licences
31.10.2007	Von Roten, Gabrielle	Membre du Lenkungsausschuss	Cheffe service de coordination des bibliothèques (UNIGE)
Cardiovascular			
22.10.2007	Kléber, André	Chef de projet	Prof. Dr, Abteilung für Physiologie, UNIBE
13.11.2007	Schaub, Marcus C.	Membre Steering Committee	Dr, Institute of pharmacology and toxicology, UZH
15.11.2007	Pedrazzini, Thierry	Membre Program Committee	Dr, Medical School, UNIL
ELTEM (EUCOR)			
31.10.2007	Münch, Beat	Chef de projet	Dr adjoint du recteur, UNIBAS
27.11.2007	Rümmele, Mike	Chef de l'administration centrale, UNIBAS	Chef de l'administration centrale, UNIBAS
06.12.2007	Ernst Meyer	Chef de sous-projet	Prof. Dr, Département de Physique, UNIBAS
12.12.2007	Glauser, Jürg	Chef de sous-projet	Prof. Dr
12.12.2007	Hauck, Matthias	Coordinateur de sous-projet	Dr
Gender Studies			
26.09.2007	Schnegg, Brigitte	resp. de l'administration centrale du projet, UNIBE	Dr, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IZFG), UNIBE
13.11.2007	Pannatier, Gaëlle	Coordinatrice UNIL et du LIEGE	Collaboratrice scientifique, UNIL
06.12.2007	Maihofer, Andrea	Cheffe de projet	Prof. Dr, Faculté des lettres, UNIBAS
07.12.2007	Gsell, Monika	Coordinatrice UZH	Dr, Kompetenzzentrum Gender Studies, UZH
Nanowissenschaften			
30.10.2007	Engel, Andreas	Membre de la commission d'enseignement, ancien chef de projet (jusqu'à 2006)	Prof. Dr, Abteilung für Biologie, UNIBAS
19.11.2007	Spieler, Katrein	Cheffe de projet	Prof. Dr. en philologie scandinave, Sections d'allemand, UNIBAS et UZH
19.11.2007	Meier, Wolfgang	Coordination cursus BA/MA	Lic. phil., collaborateur scientifique en

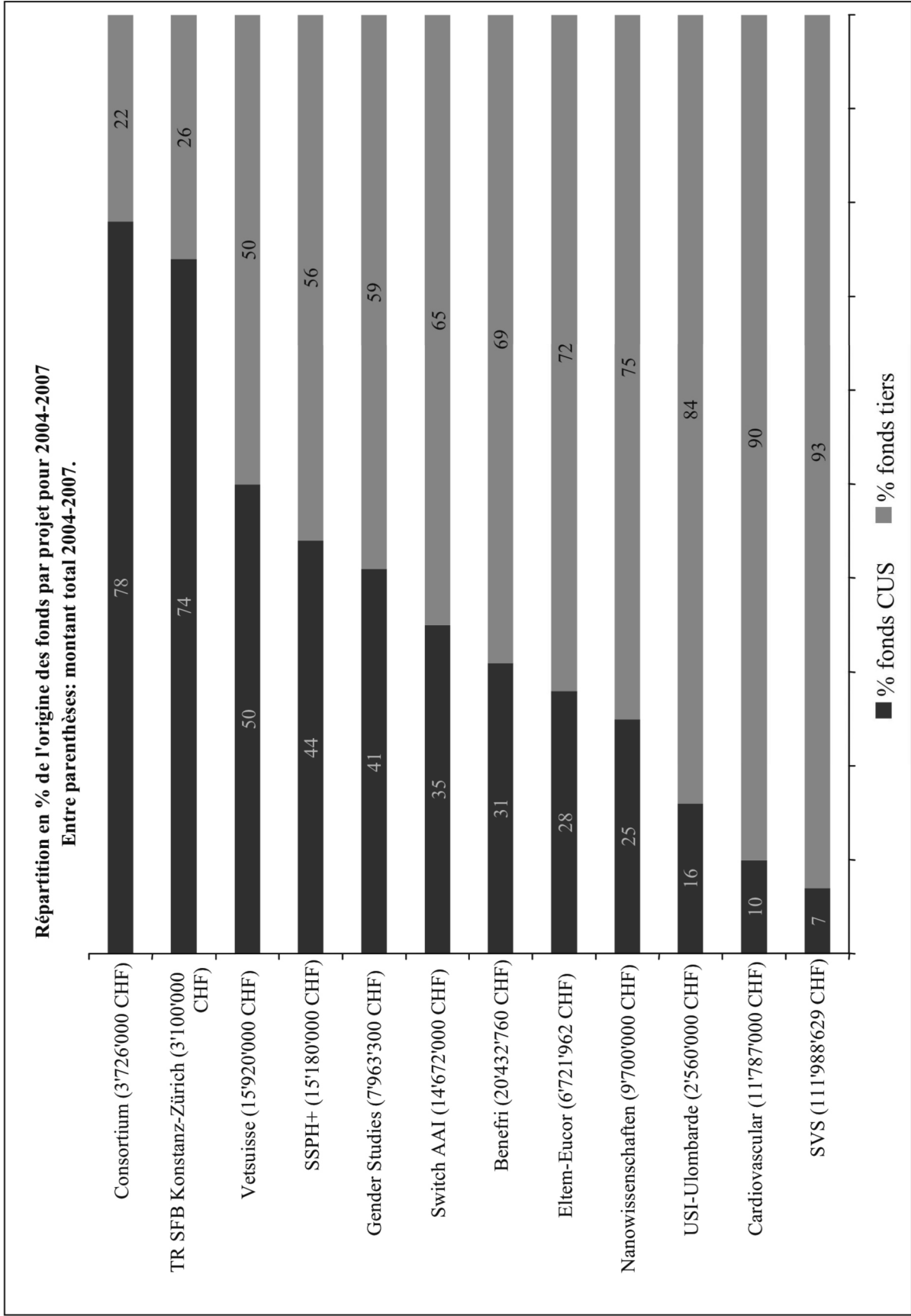
		« Nanowissenschaften »	philologie scandinave, Section d'allemand, UNIBAS, et chargé de cours, UZH
27.11.2007	Rümmele, Mike	Chef de l'administration centrale, UNIBAS	Chef de l'administration centrale, UNIBAS
27.11.2007	Staufer, Urs	Responsable de la coordination, UNINE	Prof., UNINE, Institut de Microtechnique (IMT)
SSPH+			
02.11.2007	De Weck, Gilles	Directeur administratif SSPH+	Dr, Directeur administratif SSPH+
05.11.2007	Ackermann-Liebrich, Ursula	Directrice académique SSPH+	Dr, Directrice académique SSPH+
20.11.2007	Braun-Fahrländer, Charlotte	Cheffe sous-projet PhD Kurse in Public Health	Dr, Institut für Sozial- und Präventivmedizin, UNIBAS
29.11.2007	Gutzwiller, Felix	Chef de projet SSPH+	Prof. Dr Med., UZH
03.12.2007	Holly, Alberto (avec son directeur adjoint de l'IEMS, Paschoud, Pascal)	Chef sous-projet « PhD Courses... », SSPH+	Prof. Dr, Directeur de l'Institut d'économie et management de la santé (IEMS), UNIL
SVS			
27.09.2007	Hässig, Claus	Membre du groupe de coordination opérationnelle de SVS (G3')	Dr, adjoint au rectorat, UNIGE
26.10.2007	Paltenghi, Jean-Jacques	Membre du « comité stratégique » SVS pour l'EPFL, membre des comités stratégiques du « Pôle Génomique fonctionnelle » et de « IRIS ».	EPFL, directeur de la planification et la recherche
07.11.2007	Vassalli, Jean-Dominique	Membre du comité de pilotage du « Pôle Génomique Fonctionnelle »	Recteur UNIGE (depuis 2004)
21.11.2007	Restori, Renzo	Membre du groupe de coordination opérationnelle de SVS (G3')	UNIL, adjoint recherche au rectorat
21.11.2007	Janz, Nathalie	Membre du groupe de coordination opérationnelle de SVS (G3')	UNIL, adjointe enseignement au rectorat
10.12.2007	Rapp, Jean-Marc	Membre du « comité stratégique » SVS pour l'UNIL	Prof. Dr, Faculté de droit et des sciences criminelles, UNIL
Switch AAI			
17.10.2007	Scaroni, Fiorenzo	Chef de projet	Dr, secrétaire général de Switch
25.10.2007	Jacot-Guillarmod, Pascal	Membre de l'Advisory Committee	Dr, responsable du dossier « Informatique et Télécom » UNIL
29.10.2007	Kienholz, Ueli	Chef de projet Switch AAI 2004–2006	Chef du service informatique UNIBE
01.11.2007	Graf, Christoph	Chef de service Switch	Chef de service Switch
01.11.2007	Witzig, Christoph	Chef de projet Switch AAI depuis 2006	Chef de projet Switch AAI depuis 2006
TR SFB			
22.10.2007	Sonderegger, Peter	Chef de projet	Prof. Dr, Biochemisches Institut UZH
22.10.2007	Tix, Simone	Managerin Biochemisches Institut UZH	Managerin Biochemisches Institut UZH
13.11.2007	Konietzko, Uwe	Chef de sous-projet	Dr, Psychiatrische Universitätsklinik, Abteilung für Psychiatrische

21.11.2007	Verrey, François	Chef de sous-projet	Forschung, UZH Prof. Dr med., Chairman of the Institute of Physiology, UZH
USI-Ulombarde			
04.12.2007	Zragggen, Albino	Chef de projet	Dr, Secrétaire général de l'USI
04.12.2007	Prevostini, Mauro	Responsable du projet	Dr, USI, membre du secrétariat général, Program Manager de la
		Faculté des sciences informatiques (2002–2004)	Faculté des sciences informatiques
04.12.2007	Bondi, Umberto	Program Manager du Master of Advanced Studies in Embedded Systems Design	Dr, USI, Program Manager du Master of Advanced Studies in Embedded Systems Design et de l'ALARI
Vetsuisse			
23.10.2007	Vandeveld, Marc	resp. réforme Vetsuisse pour UNIBE	Prof. Dr UNIBE
01.11.2007	Langhans, Wolfgang	Chef de projet	Prof. Dr EPFZ
06.11.2007	Wyss, Hans	membre de l'advisory board de Vetsuisse	Dr, directeur de l'Office vétérinaire fédéral, Berne
10.12.2007	Althaus, Felix	resp. réforme Vetsuisse pour UZH	Prof. Dr Doyen Vetsuisse UZH
12.11.2007	Zurbriggen, Andreas	resp. réforme Vetsuisse pour UNIBE	Prof. Dr Doyen Vetsuisse UNIBE
13.12.2007	Hübscher, Ulrich	resp. réforme Vetsuisse pour UZH	Prof. Dr UZH
19.12.2007	Meyer, Viktor	Doyen central de la faculté Vetsuisse	Prof. Dr
Entretiens sur l'instrument			
25.04.2008	Schuwey, Gerhardt	OFES, ancien directeur	
08.05.2008	Barras, Jean-Marc	CUS, ancien secrétaire général adjoint	
13.05.2008	Ischi, Nivardo	CUS, ancien secrétaire général	
05.06.2008	Studinger, Silvia	SER, Cheffe de l'unité Hautes écoles universitaires	
05.06.2008	Rehmann, Irene	SER, Conseillère scientifique	
06.06.2008	Werlen, Raymond	CRUS, secrétaire général adjoint	
17.06.2008	Weber, Jean-Bernard	FNS, ancien vice-président	
25.06.2008	Diggelmann, Heidi	FNS, ancienne présidente du Conseil national de la recherche	
10.07.2008	Kleiber, Charles	SER, ancien Secrétaire d'Etat à l'éducation et à la recherche	

Remarque : les données comptables ci-dessous ont une valeur indicative.

Source : Archives des projets CUS transmises par le Secrétariat général.

²¹¹ Estimation. Le budget total n'est pas disponible dans les archives reçues.



Annexe 4 : Consultation LAHE et PCI

Transcription synthétique des résultats de la consultation de la LAHE sous l'angle spécifique des PCI

Sources :

DFI, SER; DFE, OFFT, *Rapport explicatif et commentaire relatifs à l'avant-projet de loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE)* [Commentaire de la LAHE], Berne, 12.09.2007.

http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/hochschullandschaft/hsl_f/HFKG-Begleitbericht_fr.pdf (version du 02.09.08).

DFI, DFE, *Loi fédérale sur l'aide aux hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LAHE). Rapport rendant compte des résultats de la consultation*, Berne, 20.05.2008, (http://www.sbf.admin.ch/htm/themen/uni/hls_it.html, version du 02.09.08).

a) Financement

Sans entrer dans les détails, le système de répartition des contributions fédérales davantage axées sur les prestations est salué par les consultés. L'UDC rejette en bloc la LAHE et la renvoie pour corrections au Conseil fédéral. Sur le plan financier, l'UDC demande un financement moniste, avec un forfait par étudiant.

b) Planification stratégique et répartition des tâches

Vingt-quatre cantons, les principaux partis politiques sauf l'UDC, et la grande majorité des sondés sont pour le modèle proposé. L'université de Genève s'y oppose, car la notion de « planification stratégique » ne s'accorde pas, selon elle, avec la recherche fondamentale ; il prédomine par ailleurs une vision trop bureaucratique. Plusieurs cantons et participants demandent une limitation des compétences décisionnelles de la Conférence des hautes écoles dans le domaine « particulièrement onéreux », notamment pour sauvegarder l'autonomie des universités. Le PDC et l'UNIL demandent que la planification stratégique et la répartition des tâches se limitent exclusivement aux domaines particulièrement onéreux.

A noter que l'idée d'une planification est assez largement acceptée, de même que la répartition des tâches. La notion de domaine « particulièrement onéreux » n'est pas claire. Plusieurs demandes de clarification des objectifs de la planification. Et demandes de prise en compte des régions limitrophes, universités petites, intérêts régionaux, dans la procédure de planification. Bien que les sondés s'entendent à peu près tous sur le principe de la planification stratégique et de la répartition des tâches, il paraît difficile de donner à la Conférence la compétence d'agir clairement. Certains veulent inscrire dans la loi les objectifs de la planification, d'autres surtout pas. Du point de vue des PCI, il faudrait savoir dans quelle mesure la planification stratégique et la répartition des tâches reprend les objectifs de l'instrument PCI tel qu'il existe actuellement.

c) Création de nouvelles institutions universitaires

Plusieurs participants demandent que la Confédération ne crée plus ses propres institutions, mais que de nouvelles institutions soient rattachées aux hautes écoles existantes (AR, BL, LU, NW, OW, SG et VS), ou qu'elle procède à la reconnaissance des droits aux contributions de manière restrictive (BE, ZH et CRUS).

d) Priorité des financements

Plusieurs participants mentionnent l'obligation pour la Confédération d'assurer un financement de base fiable (AR, BL, BS, FR, GE, GR, JU, LU, NE, NW, OW, SG, SH, TG, TI, VS, ZH ; PS ; CRUS ; UNIL et UNINE) et la priorité des contributions de base par rapport aux contributions liées à des projets (AR, BL, BS, GE, LU, NE, NW, OW, SG, SH, TI, VS et ZH). Les Cantons privilégient la liberté d'usage des contributions de base plutôt que les contributions liées à des projets.

e) Domaines particulièrement onéreux

On relève une crainte générale du flou dans ce domaine : nombreuses demandes de clarification des contenus, des procédures (critères) ; crainte de voir la répartition des tâches guidées par les aspects économiques ; demandes de prise en compte ou d'atténuation des enjeux régionaux dans la répartition des tâches dans ces domaines.

f) Contributions liées à des projets

Libellé actuel du principal article (art. 56 LAHE) :

1 Des contributions liées à des projets pluriannuelles peuvent être allouées pour des tâches d'importance stratégique.

2 Sont notamment réputés d'importance stratégique:

- a. la création de centres de compétences d'importance nationale ou régionale soutenus conjointement par plusieurs hautes écoles ou autres institutions du domaine des hautes écoles;
- b. la réalisation de programmes d'excellence au niveau international;
- c. le positionnement des hautes écoles et la répartition des tâches entre les hautes écoles;
- d. la promotion du plurilinguisme dans le domaine des langues nationales;
- e. la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes;
- f. la promotion du développement durable pour le bien des générations actuelles et futures.

3 Les cantons, les hautes écoles et les autres institutions du domaine des hautes écoles participant aux projets fournissent une contribution appropriée.

L'UDC demande la suppression de ce type de contributions.

SG réclame l'augmentation des contributions de base au détriment des contributions liées à des projets ou l'intégration de celles-ci dans les contributions de base et une responsabilité plus grande des hautes écoles concernant la réalisation des objectifs.

ZH demande que les contributions liées à des projets soient uniquement allouées à la demande de la haute école et que les fonds propres correspondants qui sont exigés fassent l'objet d'une définition plus claire.

SG, TG et la Cohep saluent la possibilité d'allouer des contributions liées à des projets aux HEP, mais demandent que les HEP soient explicitement citées.

Le CEPF demande que l'on précise que les EPF perçoivent également des contributions liées à des projets. TG demande que les collaborations transfrontalières soient expressément nommées comme possibles bénéficiaires de contributions liées à des projets.

Du point de vue des tâches stratégiques, la CRUS, UNIL et UNINE demandent que la définition de ce qui est réputé d'importance stratégique soit fixée dans le cadre de la planification stratégique et pas au niveau de la loi. Le PRD réclame une énumération ouverte et l'introduction d'une condition de base pour chaque projet, à savoir le « renforcement du pouvoir d'innovation ».

Différents participants demandent ici la définition de nouvelles tâches stratégiques et la suppression de certaines tâches stratégiques:

- FR et UNIFR saluent le plurilinguisme, mais réclament la prise en compte de ce critère dans les contributions de base (part de l'enseignement: pondération plus conséquente du nombre d'étudiants).
- L'ASDD, l'ASI, la FSAS, la FSSF, Physioswiss, l'ASMTT, Labmed, SDH et la SLK HS demandent que la « promotion et le maintien de la santé » soit pris en compte;
- hotelleriesuisse est d'avis que les tâches stratégiques définies ne sont pas claires et demande que l'on se concentre sur la réalisation de programmes d'excellence au niveau international, sur la définition de profils et sur la répartition des tâches entre les hautes écoles.
- La HKBB demande la suppression des tâches stratégiques « promotion du plurilinguisme », « égalité des chances entre hommes et femmes » et « développement durable pour le bien des générations actuelles et futures ».
- La FER demande que les deux dernières tâches susmentionnées soient réexaminées.
- HPGes salue expressément la tâche stratégique relative au développement durable.
- L'ASB souligne l'importance primordiale des tâches stratégiques, en particulier la constitution et la promotion de centres de compétences d'importance nationale.
- Le CSST demande la mise au point de mesures de promotion durable de la relève académique et de mobilité nationale et internationale.

L'aspect le plus frappant des prises de positions sur les contributions liées à des projets réside, outre la suppression pure et simple propre à l'UDC, dans la difficulté d'intégration de ce type de contribution au système actuel de la LAHE. La question centrale consiste à savoir s'il convient de citer les domaines stratégiques des contributions liées à des projets dans cet article spécifique de la LAHE, ou si ceux-ci doivent être le fait de la planification stratégique nationale et de la répartition des tâches, dont la Conférence des hautes écoles est censée accoucher.

Du point de vue de l'instrument PCI, cela impliquerait que les objectifs actuels/à venir de l'instrument soient intégrés à la planification stratégique nationale. La perspective est intéressante, dans la mesure où elle renforcerait l'opérabilité des PCI et consacrerait cet instrument comme l'outil de mise en œuvre Cantons-Confédération de la planification stratégique. Toutefois, il est fort probable que compte tenu de la primauté accordée aux subventions de base dans les contributions fédérales, il ne soit pas possible d'énoncer les objectifs de l'instrument PCI parmi les priorités stratégiques sans froisser l'ensemble du système, et surtout les organes universitaires (universités cantonales, CRUS, Académies, etc.).

SG demande à prioriser et à augmenter les contributions de base au détriment des contributions liées à des projets. Ces dernières devraient être intégrées aux contributions de base. TG demande de citer nommément les collaborations à caractère transfrontalier comme des bénéficiaires possibles des contributions par projet. ZH demande que les contributions liées à des projets soient uniquement allouées à la demande de la haute école et que les fonds propres correspondants qui sont exigés fassent l'objet d'une définition plus claire.

On constate enfin un grand nombre de demandes d'ajouts ou de suppressions des tâches stratégiques. Ces propositions témoignent de la difficulté de définir les buts des contributions liées à des projets dans le cadre de la LAHE. Du point de vue des PCI, les actuelles tâches stratégiques mentionnées reflètent bien le caractère profondément politique de l'instrument : les tâches mentionnées en points a. (création de centres de compétences), b. (réalisation de programmes d'excellence) etc. (positionnement des hautes écoles et répartition des tâches

entre les hautes écoles) reprennent presque exactement les actuels buts de l'instrument PCI. Par contre, les points e. (égalité des chances) et f. (développement durable) reflètent davantage des enjeux importants propres à l'agenda plus strictement politique, et jusqu'à présent soutenus par le biais des contributions liées à des projets comme le programme « Égalité des chances ».