Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 28 (2002)

Heft: 1

Artikel: Concurrence entre les universités

Autor: Ruedin, roland

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-893735

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Cette réglementation serait surtout favorable aux cantons non universitaires, alors que les autres - notamment Zurich et Vaud en tant que sièges des EPF - auraient à verser des contributions plus élevées. Or, Zurich et Vaud eux-mêmes ne pourraient assumer ces dépenses supplémentaires sans mesures de soutien de la Confédération. En outre, la Confédération devrait être prête à compenser la diminution des contributions AIU pour les universités cantonales en augmentant ses subventions de base.

Les mesures qui viennent d'être évoquées permettraient d'équilibrer les conditions générales de développement des universités par rapport à celles des écoles polytechniques fédérales. Elles contribueraient de manière décisive au succès de la politique de pilotage global des hautes écoles suisses et leur permettraient d'être plus compétitives sur la scène scientifique internationale.

---

[1] *Le présent article reprend la majeure partie du discours «Concurrence loyale – financement équilibré des écoles polytechniques fédérales et des universités» prononcé à l'occasion de la Conférence annuelle de la Conférence universitaire suisse qui s'est tenue les 21 et 22 juin 2001 à Neuchâtel.*

[2] *Art. 1, al. 2 LAU: Pour promouvoir la qualité de l'enseignement et de la recherche, elle (la Confédération) encourage*
a. la création de réseaux et de centres de compétences dans le domaine des hautes écoles;
b. la compétition entre les hautes écoles universitaires;
c. la création de conditions propices à la coopération internationale dans le domaine des hautes écoles;
d. la valorisation des connaissances acquises par la recherche.

[3] *Conformément à l'Accord intercantonal universitaire du 20 février 1997, les cantons et la Principauté du Liechtenstein versent aux cantons universitaires une contribution annuelle pour les frais de formation de leurs étudiants, lesquels sont rangés dans trois groupes de facultés.*

[4] *Mise en consultation d'un nouvel article constitutionnel sur les hautes écoles.*

****

Concurrence entre universités

par Roland Ruedin

Introduction

Le paysage suisse des hautes écoles universitaires est varié. Il se compose de hautes écoles cantonales et fédérales, très différentes en fonction de leur taille et de leurs sources de financement. Il est réglementé par des lois cantonales et fédérales, notamment par la loi fédérale sur l'aide aux universités et la coopération dans le domaine des hautes écoles (LAU). Parmi ses principes et buts, cette loi mentionne:

- sur le plan national, "la compétition entre les hautes écoles universitaires" (art. 1 al. 2 lettre b LAU), mais pas expressément la coopération, à laquelle elle se réfère par l'intermédiaire de la création de réseaux (art. 1 al. 2 lettre a LAU);
- sur le plan international, la coopération internationale (art. 1 al. 2 lettre c LAU).

Le commentaire du projet d'article constitutionnel sur les hautes écoles insiste sur la coopération et la concurrence au niveau national et international. Vouloir promouvoir à la fois la coopération et la concurrence ne peut mener, du moins à première vue, qu'à une impasse, car les deux attitudes sont contradictoires. Le législateur s'en est bien rendu compte (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 384). Il l'a donc voulue. Encore faut-il s'entendre sur le sens des termes compétition et concurrence, qui sont, fondamentalement, synonymes.

Définitions

Au sens ordinaire du terme, la concurrence est la recherche simultanée, par deux ou plusieurs personnes, d'un même résultat, toutes ne pouvant l'atteindre. Elle implique entre les concurrents une rivalité, une lutte, au terme de laquelle le plus efficace, le plus productif élimine les autres. Elle est l'expression de la loi du plus fort. Elle a un effet d'exclusion. De plus, une fois la bataille gagnée, le vainqueur peut jouir de sa victoire. Il acquiert une situation de monopole. N'ayant plus de concurrents, il a beaucoup moins d'efforts à faire. La concurrence, moteur du surpassement, conduit à l'autosatisfaction. C'est la fin du progrès.

La concurrence de la LAU ne peut pas être cette concurrence à l'état pur, inconciliable avec une certaine collaboration, avec l'établissement de réseaux, avec la mission de l'enseignement. La concurrence de la LAU ne peut pas être négative, destructrice à l'égard des concurrents dominés. Au contraire, elle doit être créatrice. Elle doit prendre la forme d'une émulation, d'une attitude qui pousse à égaler, à surpasser, mais sans anéantir. Les concurrents ne doivent pas être éliminés. Au contraire, ils doivent être soigneusement conservés, car ils sont l'aiguillon, le moteur de la concurrence future. Ce sont eux qui vont dorénavant s'efforcer de correspondre au nouveau modèle, voire de faire mieux que lui, et alors d'apparaître à leur tour comme le modèle à égaler ou à surpasser. Ainsi, dans une sorte de mouvement perpétuel, le niveau d'ensemble s'élève. Les concurrents sont à tour de rôle les émules les uns des autres. Ils cherchent continuellement à se surpasser, soit pour égaler ou dépasser les autres, soit, s'ils sont au sommet, pour ne pas se faire égaler ou dépasser. L'émulation crée une dynamique continue, elle garantit le progrès à long terme. De plus, elle est compatible avec une certaine collaboration, le plus fort n'ayant pas à craindre d'aider le plus faible, de lui permettre de rester un interlocuteur valable, un stimulateur.

Enjeu

L'enjeu de la concurrence entre les hautes écoles universitaires est à la fois qualitatif et financier. Il s'agit de fournir les meilleures prestations, afin d'obtenir les subventions les plus substantielles. Les prestations sont jugées en fonction de deux critères principaux: le nombre des étudiants (enseignement, art. 15 al. 2 LAU) et l'obtention de fonds de tiers (recherche, art. 15 al. 3 LAU).

Quelles sont, dès lors, les conditions de la réussite? Quelles sont les hautes écoles universitaires qui vont attirer le plus d'étudiants ou obtenir le plus de fonds de tiers? Sans aucun doute celles qui auront les meilleurs professeurs, les meilleurs chercheurs, le meilleur équipement et les meilleures conditions de travail.
Comment attirer les meilleurs professeurs et les meilleurs chercheurs? - En leur offrant les meilleures conditions de travail et le meilleur équipement, autrement dit en disposant des ressources les plus importantes.

Condition de base

Pour fonctionner, le jeu concurrentiel, quel qu'il soit, implique que chaque participant ait des chances raisonnables de l'emporter, que chaque participant se trouve, au départ de la compétition, dans une situation plus ou moins comparable.

Si la concurrence se fonde sur des bases différentes, la partie n'est pas égale. Le jeu est faussé. Les hautes écoles universitaires les moins privilégiées ne pourront pas lutter longtemps, car l'héroïsme des professeurs et des chercheurs a des limites. Elles se mettront à perdre leurs meilleurs professeurs et leurs meilleurs chercheurs au profit d'autres établissements plus attractifs. Les exemples sont nombreux de professeurs ou de chercheurs qui, pour assurer la réalisation de leurs projets, ne postulent pas dans une université parce que les conditions offertes ne sont pas jugées satisfaisantes ou qui sont contraints de quitter leur université pour une autre plus généreuse, mieux équipée. Cette réserve ou cette hémorragie ne peut que se répercuter sur l'attrait que représente l'institution pour les étudiants. Il est plus engageant d'étudier là où se trouvent les professeurs les plus éminents et les chercheurs les plus réputés.

Mesures à prendre

Y a-t-il des moyens de remédier à une situation de départ défavorable?

On peut se tourner du côté du marketing. On peut faire de la publicité pour son université. On peut entreprendre des tournées de démarchage, voire de débauchage. Le résultat ne sera pas forcément spectaculaire. En tout cas, il nécessitera beaucoup de temps, qui sera soustrait aux autres activités, qui manquera à la préparation des cours ou des séminaires et à la recherche. Les étudiants éventuellement conquis feront défaut à d'autres institutions. Dans la mesure où le bassin de recrutement ne dépasse pas les frontières nationales, le résultat global de l'opération sera nul. Il y aura le même nombre d'étudiants dans notre pays; simplement, il sera réparti un peu différemment, au prix d'une perte de temps à la mesure de l'effort entrepris.

La seule manière d'assurer une véritable concurrence est d'harmoniser les chances de chaque participant. Il ne s'agit pas de tout unifier, de tout égaliser. Certains avantages peuvent être compensés par certains inconvénients. Toutefois, il faut créer un équilibre global. Il faut notamment harmoniser les traitements des collaborateurs à tous les niveaux (les différences de traitements entre les professeurs peuvent aller jusqu'à plus de 40 pour cent). Il en va de même des conditions de travail et des caisses de retraite, ainsi que des équipements. Les taxes à payer par les étudiants, ainsi que leur encadrement devraient aussi être à peu près équivalents. Il va de soi que les cantons universitaires seuls ne peuvent pas atteindre cet objectif. La Confédération doit intervenir massivement afin d'améliorer la situation. C'est une des manières d'exécuter une autre tâche que lui confie la LAU, qui est d'assurer et de développer la qualité de l'enseignement et de la recherche (art. 7 al. 1 LAU).

Promotion de l'émulation

Une fois que les conditions de base seront harmonisées, il sera possible de véritablement promouvoir la concurrence créatrice, l'émulation.

En effet, le but de la concurrence ne peut pas être de créer en Suisse, pour des raisons purement économiques, une seule haute école universitaire. Il ne s'agit pas de supprimer petit à petit tout ce qui paraît être moins performant que le meilleur. La diversité est une richesse. La création de nouvelles universités (de la Suisse italienne, de Lucerne) est un signe très encourageant dans ce sens. Certes, il n'est pas possible de maintenir à long terme des enseignements qui ne sont plus suivis du tout, qui n'ont plus d'avenir par rapport aux grands axes de développement de notre société. En revanche, il faut faire en sorte que la répartition des étudiants se fasse de manière harmonieuse, que les programmes parallèles des différentes hautes écoles universitaires exercent un attrait semblable pour les étudiants. Sur-tout, il s'agit d'examiner, lorsqu'un enseignement n'a pas le succès souhaité, no-tamment lorsque le nombre des étudiants diminue, la raison de cette désaffection. Il s'agit de remédier aux défauts, donc de mettre l'accent sur le contrôle de la qualité et sur les moyens d'améliorer la qualité.

Afin de garantir l'attrait des plus petites hautes écoles universitaires, il faut surtout veiller à leur permettre de garder leurs spécificités. Cela implique que les plus grandes n'interviennent pas nécessairement dans tous les domaines. Des créneaux prometteurs, notamment lorsqu'ils sont découverts par les petites, ne doivent pas nécessairement être relayés par les grandes. Un partage est nécessaire pour garantir la crédibilité des petites. Le modèle ne consiste donc pas à garantir l'universalité quasi absolue dans les grandes et à tolérer certains dédoublements dans les petites, mais à opérer une répartition, certaines spécialités devant être laissées aux petites à titre exclusif.

Promotion de la concurrence

Il y a tout de même un domaine dans lequel les hautes écoles universitaires sont soumises aux règles ordinaires, purement économiques, de la concurrence, sans que soit nécessaire une intervention artificielle pour créer cet état de fait. Il s'agit de celui des rapports avec l'économie privée, notamment en matière de recrutement des professeurs et des chercheurs. Si elles veulent avoir les meilleurs professeurs et les meilleurs chercheurs, elles doivent offrir des conditions si ce n'est identiques, au moins comparables globalement. Or, il est évident qu'elles sont loin de pouvoir toujours le faire. Dans certaines disciplines, il devient très difficile de recruter des professeurs, du moins à plein temps.

Conclusion

Les hautes écoles universitaires doivent viser l'excellence, la qualité. L'émulation, à condition que les participants à la compétition jouissent de chances égales, peut contribuer à la réalisation de ce but et doit être encouragée. Elle ne peut être qu'accessoire au contrôle de la qualité et à sa promotion.

****

Inkonsistenzen[1)]

Christoph Schäublin

Die vergangenen sechs Jahre der Universität Bern waren bekanntlich wesentlich gekennzeichnet durch die Erarbeitung, Einführung und Umsetzung des neuen Universitätsgesetzes. Indes, auch noch so heroische Gründungszeiten gelangen unweigerlich einmal an ihr Ende und münden wie von selbst in einen Zustand neuer Normalität. Was geleistet werden musste, ist geleistet. Zwar harren noch einige Lücken der Schliessung, doch insgesamt darf wohl gelten, dass die Universität Bern ihre Identität als autonome Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit gefunden hat. Erstaunlich schnell ist es ihr gelungen, in ihre neuen Rechte einzutreten und ihre neuen Verantwortungen zu übernehmen; und das Neue hat sich - alles andere als selbstverständlich - eigentlich durchweg auch als das Tauglichere erwiesen insofern, als die Universität Bern jetzt besser als zuvor in der Lage ist, flexibel, zeit- und wesensgerecht den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen, die an sie gerichtet werden.

So weit, so gut. Das Haus ist bestellt, und niemand wird bestreiten wollen, dass zumindest diesbezüglich das wünschenswerte Mass an Konsistenz gewahrt sei. Fragte man ferner die Rektoren der übrigen Schweizer Universitäten nach ihrem Befinden zu Beginn des 21.Jahrhunderts, so würden sie sich vermutlich allesamt in ähnlichem Sinne äussern; denn die Universität Bern hat - auf ihre Weise - eine Bewegung mitgemacht, von der mehr oder weniger gleichzeitig auch ihre Schwestern erfasst worden sind.

1) Erstveröffentlichung des Textes im Jahresbericht der Universität Bern für das Studienjahr 2000 - 2001, S. 5 ff.