Seul le texte prononcé fait foi

Allocution de

Madame Isabelle Chassot

Directrice de l'instruction publique, de la culture et du sport

Dies academicus de l'Université de Fribourg

Samedi 14 novembre 2009

Le Dies academicus est une des rares occasions pour les autorités de s'adresser à l'ensemble de la communauté universitaire et à des personnalités du monde académique, culturel, économique, politique ou ecclésiastique, dont les liens avec l'Université de Fribourg motivent leur présence ce samedi matin, ici, à l'Aula Magna de Miséricorde. Vous constituez, Mesdames et Messieurs, un public choisi et exigeant avec lequel je me réjouis de pouvoir partager quelques réflexions sur notre Université.

L'occasion est d'autant plus belle que la cérémonie d'aujourd'hui se déroule sous la présidence d'honneur d'un de nos représentants à la Chambre des cantons, le président du Conseil des Etats, M. Alain Berset. Comment, dès lors, en sa présence, parler de la politique universitaire sans mentionner la nouvelle loi fédérale sur les Hautes Ecoles à propos de laquelle la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil des Etats vient de nommer une sous-commission ? Cette démarche démontre l'importance que la Commission attache à ce projet de loi mais aussi la complexité de la tâche.

Rassurez-vous, je ne vais pas répéter ici les arguments en faveur de LAHE que vous avez déjà entendus et lus à de nombreuses reprises. Une évidence seulement : les Hautes Ecoles, la formation et la recherche de haut niveau sont devenues un sujet national qui passionne tous les groupes d'intérêt de notre société. Ces domaines se sont chargés d'une dimension politique qui n'échappe à personne. L'accélération de modifications législatives relatives aux Hautes Ecoles et à la recherche, constatée ces dernières années au niveau fédéral comme au niveau cantonal, est le meilleur révélateur de la révolution en cours.

Des exemples ? N'oublions pas que l'actuelle loi d'aide aux universités date de 1999 seulement, la loi sur les HES de 1995 et que la loi sur la recherche, dont la révision totale vient d'être mise en consultation, date de 1983. La situation dans les cantons n'est pas en reste. A Fribourg, tout le domaine des hautes écoles fait actuellement l'objet de projets législatifs : une révision partielle de la loi sur la HEP sera prochainement mise en consultation, le projet de loi sur la HES-SO // FR n'attend que le feu vert de la Confédération pour la nouvelle Convention HES-SO, car nous souhaitons que le Parlement cantonal puisse traiter simultanément les deux textes.

Und schliesslich ist auch eine Teilrevision des Gesetzes über die Universität Freiburg in Gang. Die Universitätsgemeinschaft und der Staatsrat konnten im Sommer einen Bericht studieren, in dem die Stossrichtung dieser Revision erläutert wird. Ich habe die Beschleunigung der gesetzlichen Änderungen angesprochen. Ein

Beispiel reicht, um dies zu veranschaulichen: Das Gesetz über unsere Universität datiert vom 19. November 1997 – wird also in wenigen Tagen 12 Jahre alt. Es löste das Vorgängergesetz vom 1. Dezember 1899 ab, das somit fast 100 Jahre in Kraft gewesen war (wenn es auch im Jahr 1970 geändert wurde). Eigentlich nicht erstaunlich, sondern bloss eine Bestätigung der Feststellung, dass sich die akademische Welt seit einiger Zeit in einem tiefgreifenden Wandel befindet. Angesichts dieser Beschleunigung sollte man jedoch wachsam bleiben und nicht alles per Gesetz regeln wollen. Eine verbreitete Kritik am Entwurf für das Bundesgesetz betrifft denn auch seine hohe Regelungsdichte.

Denn je mehr Autonomie wir den Hochschulen gewähren und je weniger wir uns direkt in die Leitung der Institutionen einmischen, desto mehr sind die Gesetzestexte die hauptsächliche Handhabe der Politik. Ist die politische Einmischung wünschbar? Aber setzt das angestrebte Ideal der Hochschulautonomie nicht voraus, dass diese Art von Einmischung unterbunden wird? Nein, es wäre weder denkbar, noch vernünftig, die Verbindungen zur Aufsichtsbehörde aufzulösen, zumal diese die Finanzierung der Institution sicherstellt.

Wenn die Autonomie der Hochschulen in den vergangenen Jahren in sämtlichen europäischen Ländern zum verbindlichen Modell geworden ist, dann deshalb, weil die Hochschulen nicht wie eine Verwaltungsstelle behandelt werden können. Auch müssen die universitäre Bildung und Forschung permanent weiterentwickelt und erneuert werden. Deshalb ist es unerlässlich, dass die Hochschulen

über einen ausreichenden Spielraum verfügen, damit sie sich im internationalen Wettbewerb behaupten können.

Die Autonomie allein bietet aber noch keine Gewähr für den Erfolg einer Universität. Denn sonst wären alle privaten Institutionen exzellent: Wie erfolgreich eine Institution ist, hängt jedoch in Wirklichkeit nicht davon ab, ob sie privat oder öffentlich ist. Nein, Autonomie allein genügt nicht: Nötig sind auch finanzielle Mittel, die den ehrgeizigen Ambitionen angemessen sind, sowie eine geeignete Führungsstruktur. Und da die Finanzierung im Wesentlichen mit öffentlichen Geldern erfolgt, müssen Kontrollinstrumente eingerichtet werden.

Autonomie, gouvernance, financement, contrôle sont les termes qui animent la réflexion actuelle sur les Hautes Ecoles et pas seulement en Suisse. La consultation sur le rapport fribourgeois, comme la discussion autour de la nouvelle convention HES-SO, se concentre sur ces quatre axes. Quelle autonomie, quelle gouvernance, quel système de financement et quels moyens de contrôle ?

Tout l’enjeu réside dans l’équilibre délicat à maintenir entre l’aptitude à agir de manière rapide afin d’orienter ces hautes écoles en fonction des nécessités stratégiques et les exigences politiques que nous devons satisfaire. Ainsi, contrairement à la pratique d’autres pays, nous considérons qu’un certain nombre de conditions-cadre - tels que l’admission, d’éventuelles limitations ou les montants des

taxes d'inscription - ne relèvent pas de l'autonomie institutionnelle, mais que ces conditions appartiennent véritablement à la politique de la formation.

L'autonomie est donc variable. Il n'y a pas de modèle unique. Et pourtant, une règle prévaut partout : point d'autonomie sans la modification de la gouvernance interne. Car, si le but est d'augmenter la rapidité de décision, il convient de disposer d'une direction apte à réagir promptement. Devons-nous pour autant remettre les clés de nos universités (ou, plutôt, les chaînes dorées qui pèsent au cou de nos recteurs) à des chefs d'entreprise ? Je ne crois pas qu'une université puisse être gérée comme une entreprise. J'avoue même ne pas apprécier spécialement l'expression « production du savoir », comme si la quête de la connaissance était un processus de fabrication. Une université–entreprise sonnerait aussi le glas de la liberté académique et de la participation des différents corps constitués. Ce n'est pas par hasard si, en France, la loi dite « sur l'autonomie », souvent présentée en termes de réforme managériale, a soulevé une telle opposition des organisations estudiantines.

Or, la liberté académique et la participation nous sont chères et nous ne souhaitons pas les sacrifier sur l'autel d'un supplément hypothétique d'efficacité. Nous ne pensons d'ailleurs pas que leur suppression mènerait à une efficacité accrue. Et pourtant, l'exercice de l'autonomie n'est pas possible sans une restriction des privilèges académiques au profit d'une direction centrale. L'enjeu est donc de

trouver un point d'équilibre optimal entre une direction plus forte, l'indispensable liberté académique et la participation. Que serait, en effet, une université sans expertise spécifique, sans esprit d'initiative et sans l'engagement de ses professeurs ? Quel dirigeant est-il capable de saisir les exigences posées et les opportunités offertes par tous les différents domaines scientifiques actifs au sein d'une université ? L'avis des cadres intermédiaires et des étudiants est une contribution précieuse pour tous les membres de l'académie. Cette participation constitue d'ailleurs un élément de la formation des décideurs de demain.

Toutefois, quand la gouvernance et la gestion de ressources subissent un éparpillement tel que toute mise en commun - pire, tout changement - devient impossible, quand les intérêts des personnes priment sur les intérêts de l'institution, alors la gouvernance de l'université est en danger, et avec elle son autonomie. Ne nous leurrons pas : ce point d'équilibre n'est pas facile à trouver. J'ai cependant la conviction que, à Fribourg, il existe encore une certaine marge pour pousser le curseur vers une direction renforcée, sans pour autant toucher aux libertés académiques qui touchent à l'enseignement et à la recherche. C'est l'un des enjeux de la révision législative en cours.

Le financement public et le contrôle constituent deux piliers importants de cette construction. Des conventions d'objectifs associées à des indicateurs ont déjà été introduites dans plusieurs législations cantonales. Face à l'autonomie de hautes écoles, de

telles conventions permettent un dialogue entre la direction et son autorité de tutelle au sujet des prestations à fournir et des priorités à établir. Ici encore, il convient de laisser une marge de manœuvre afin que l'autonomie ne soit pas vidée de sa substance. Le contrôle de l'utilisation des moyens et les indicateurs doivent rester suffisamment généraux et limités en nombre pour éviter un système administratif dont les coûts et la lourdeur annuleraient les bénéfices escomptés.

Si je me suis attardée sur ces constatations, c'est parce que les projets législatifs en préparation méritent une réflexion approfondie, exempte de préjugés ou d'orientations partisanes. Admettons aussi que ce n'est pas parce que le système est complexe qu'il est nécessairement mauvais et inefficace.

Nos universités, nos hautes écoles doivent remplir des missions multiples. Les attentes de la société à leur égard sont toujours plus élevées et diversifiées. Pour un canton comme Fribourg, l'université représente un investissement important. Dès sa création, celle-ci a contribué de manière décisive au développement de notre canton, malgré des débuts difficiles où l'institution fut perçue comme un corps étranger. C'est que, pendant les premières décennies de son existence, l'Université n'a pas attiré beaucoup d'étudiants du Pays de Fribourg. Aujourd'hui, ils constituent quelques 22% de l'effectif et le rôle que l'Université joue dans la cité est tel que sa présence dans la vie économique, culturelle et sociale du canton n'est plus remis en question. Ainsi, ses orientations, ses axes de

développement, sa politique institutionnelle intéressent-ils toujours davantage la population. Plus que jamais, il est nécessaire de nourrir les liens précieux que la population fribourgeoise cultive avec la communauté universitaire et je me réjouis de ce point de vue de l'invitation faite chaque année à un district d'être présent et de se présenter au Dies.

Nous voulons une université autonome, capable de se projeter dans l'avenir. Nous appelons de nos vœux une institution apte à défendre ses atouts au niveau national et international. Mais nous ne voulons pas d'une université hors sol, coupée de ses racines et détachée de son implantation cantonale.

Merci à vous tous, professeurs, chercheurs, étudiants, étudiantes, collaborateurs et collaboratrices administratifs et techniques de l'Université de Fribourg pour les soins que vous prodiguez aux racines de cet arbre magnifique que notre Alma Mater forme aujourd'hui et dont les branches sont appelées à prospérer toujours davantage.

Vous pouvez compter sur le soutien de vos autorités cantonales et nous comptons sur votre engagement au quotidien, dans les divers rôles que vous assumez au profit de la jeunesse de notre pays et de notre canton.

Vivat, crescat, floreat Universitas friburgensis.