

*Projet présenté par les députés:
M^{mes} et MM. Jean Rossiaud, Sylvia Leuenberger,
Anne Mahrer, Damien Sidler et Antonio Hodgers*

*Date de dépôt: 18 octobre 2005
Messagerie*

Projet de loi **modifiant la loi sur l'université (C 1 30) (Pour la création d'une** *Faculté des sciences et des arts de l'environnement)*

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
décrète ce qui suit :

Article 1 Modifications

La loi sur l'université, du 26 mai 1973, est modifiée comme suit :

Art. 17, al. 5, lettre g (nouvelle teneur)

⁵ L'université comprend :

- g) la faculté des sciences et des arts de l'environnement, qui comprend notamment une section des sciences de l'environnement et du développement durable ; une section de l'urbanisme, de l'architecture, du patrimoine et du paysage et une section de géographie, des sciences de la terre et du territoire (modifié).

Art. 18, al. 4 (nouvelle teneur)

⁴ Le règlement de l'université fixe la liste des sections et départements, à l'exception de ceux qui sont fixés à l'article 17, lettre g, de la présente loi. (modifié)

Article 2 Entrée en vigueur

La présente loi entre en vigueur le lendemain de sa promulgation dans la Feuille d'avis officielle.

EXPOSÉ DES MOTIFS

Mesdames et
Messieurs les députés,

1. Introduction

1.1. Espaces et société : face aux mutations de l'environnement naturel et construit rassembler les recherches autour d'un nouveau projet académique ambitieux pour Genève

Depuis une trentaine d'années, poussées par la montée en puissance des questions écologiques, énergétiques et environnementales, la recherche et la formation universitaires ont connu des développements considérables dans le domaine des sciences de l'*environnement* (qu'on considère celles-ci du point de vue des sciences physico-chimiques, des sciences de la vie ou des sciences humaines et sociales). De plus, la prise de conscience des limites physiques à la croissance des activités humaines a conduit les scientifiques à concevoir le développement dans sa « durabilité ».

Par ailleurs, l'accélération de l'urbanisation a amené une profonde mutation dans le champ académique de l'architecture et de l'urbanisme, qui s'est ouvert à l'aménagement du territoire dans ses multiples domaines.

De plus, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont contribué à transformer radicalement les sciences du *territoire* : les sciences de la terre et la géographie s'ouvrant parallèlement aux questions de gestion des risques, qu'ils soient globaux ou locaux, et pour lesquels la géomatique joue un rôle important.

Enfin, d'un point de vue épistémologique, un nouveau champ de connaissance a lentement émergé du foisonnement des recherches disciplinaires, souvent enfermées dans les tours d'ivoire des facultés, des départements et des chaires. De nouvelles théories transversales sont nées, regroupées parfois sous le nom de « théories de la complexité ». La modélisation des *systèmes complexes* n'en est qu'un des produits.

De fait, les questions relatives au territoire, ainsi qu'au patrimoine et aux paysages, se sont renouvelées et sont aujourd'hui traversées par de nombreuses disciplines, telles que la géologie, la géographie, l'archéologie, la biologie, la physique (énergie) ou encore la sociologie, la science politique et le droit, dans l'élaboration des politiques publiques et des questions de gouvernance. Cette évolution a abouti à la disparition de la frontière entre sciences de la nature et arts du milieu.

Il s'avère important aujourd'hui de rassembler les chercheurs et enseignants éparpillés dans différentes subdivisions universitaires (départements, centres, instituts) autour d'un même projet académique. De nombreuses universités l'ont fait spontanément ; de nombreuses villes universitaires ont su, le cas échéant, inciter les autorités académiques à provoquer cette innovation structurelle.

Ce projet de loi aimerait contribuer à ce que l'Université de Genève se dote d'un programme ambitieux en la matière : d'une véritable *Faculté des sciences et des arts de l'environnement* (ci-après, la Faculté), qui contiendrait et dynamiserait les champs de recherche et de formation cités ci-dessus.

Pour Genève, cette Faculté aurait des retombées importantes et immédiates, non seulement parce que Genève est une Ville internationale qui accueille de nombreuses Organisations internationales et non gouvernementales œuvrant dans le domaine, et que la Faculté renforcerait le pôle académique international, mais également parce que Genève se trouve devant des enjeux de développement très important qui dépassent sa propre frontière. Pour faire face aux défis posés par cette nouvelle gouvernance transfrontalière, Genève a besoin d'un réseau de fortes compétences.

En d'autres mots, l'ensemble de la région franco-valdo-genevoise se trouve face à d'importantes mutations. Et si Genève veut continuer à maîtriser l'évolution de cette agglomération qui compte bientôt un million d'habitants, nous avons un très grand intérêt à former des chercheurs et des praticiens qui connaissent particulièrement bien les composantes territoriales locales (relief, hydrographie, végétale, réseaux, parcellaire, bâti, etc.) et leurs implications économiques et sociales spécifiques.

2. Commentaires des articles modifiés

2.1. Article 17 - lettre g

Le libellé « l'institut d'architecture » est remplacé par « la faculté des sciences et des arts de l'environnement, qui comprend notamment une section des sciences de l'environnement et du développement durable, une section de géographie, des sciences de la terre et du territoire et une section de l'urbanisme, de l'architecture, du patrimoine et du paysage ».

La nouvelle faculté se compose ainsi de trois sections :

1. La *section des sciences de l'Environnement et du développement durable* (comprenant notamment le CUEH, CUEPE, CESNE) ; il serait peut-être également souhaitable d'y voir s'intégrer des lignes de recherches et d'enseignement de l'actuel Institut du développement.

2. Les départements de géographie et des sciences de la terre quittent respectivement la Faculté des sciences économiques et sociales et la Faculté des Sciences pour former, avec des enseignements actuellement dispersés dans d'autres facultés, la *section de géographie, des sciences de la terre et du territoire*.

3. L'Institut d'architecture est supprimé en tant que tel, mais l'enseignement et la recherche en matière d'*urbanisme, d'architecture, de patrimoine et de paysage* sont sauvegardés et développés dans le cadre d'une section de la nouvelle Faculté.

Parallèlement à la mise en œuvre de l'interdisciplinarité, un *Laboratoire des systèmes complexes et de la modélisation* devrait viser à mettre au point des méthodologies transdisciplinaires.

2.1. Article 18, al. 4

Au libellé, le « Le règlement de l'université fixe la liste des sections et départements » est rajouté, « à l'exception de ceux qui sont fixés à l'article 17, lettre g, de la présente loi. »

Il n'est pas usuel de fixer dans la loi les sections des Facultés. De manière transitoire, et au vu des enjeux, notamment budgétaires, académiques et politiques qui se jouent autour de la création de la Faculté, il paraît judicieux de procéder ainsi, afin de s'assurer que l'Université mette en place effectivement ces filières complètes de formation.

Cet ajout exceptionnel pourra être supprimé sans grand problème dans quelques années, dès que la Faculté sera suffisamment ancrée dans ses différentes lignes de recherche et de formation, et aura trouvé son identité propre.

Par ailleurs, la séparation en sections correspond à une nécessaire autonomie scientifique disciplinaire pour des domaines souvent éloignés dans leurs méthodes et dans leurs objectifs. Elle n'empêche en rien, au contraire, la construction de l'interdisciplinarité et en particulier la mise en place d'un tronc commun pour le Bachelor.

Le reste de la Loi sur l'Université est inchangé.

3. Restructurer les sciences de l'environnement. Redynamiser l'art de l'architecture et l'urbanisme

Que cela soit dans le domaine des sciences de l'environnement ou dans celui de l'art d'inscrire la société dans le paysage, c'est-à-dire dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme, l'Université de Genève a su développer depuis de nombreuses années les recherches et les expertises qu'il serait aujourd'hui opportun de rassembler tout en assurant leur pérennité.

3.1. Dans le domaine de l'environnement

Dans le domaine des *sciences de l'environnement*, à l'instar d'autres universités d'Europe occidentale, d'Amérique du Nord et du Japon, l'Université de Genève s'est engagée depuis une trentaine d'années dans la recherche et l'enseignement interdisciplinaire, par la création du *Centre d'écologie humaine et des sciences de l'environnement (CUEH)* en 1976, puis du *Centre universitaire d'études des problèmes de l'énergie (CUEPE)* en 1978.

Par ailleurs, à la même époque, au sein de la *Faculté des sciences*, plusieurs départements et Laboratoires se sont orientés vers la recherche environnementale (le département d'anthropologie et d'écologie, et son Laboratoire d'écologie et de biologie aquatique ; le département de biologie végétale ; le Centre de chimie analytique et de bio-physico-chimie de l'environnement ; l'Institut Forel, ainsi que le Laboratoire de télédétection, en collaboration avec le GRID (*Global Resource and Information Database*), organisme du PNUD des Nations-Unies. Le *Centre d'études en sciences naturelles de l'Environnement (CESNE)* a, quant à lui, été créé en 1990.

De plus, plusieurs matières font d'ores et déjà l'objet d'enseignement à distance. Le programme SUPREM (*Sustainability and public or private environmental management*) orienté vers l'enseignement transdisciplinaire des sciences de l'environnement, de l'écologie humaine, des aspects sanitaires et de la socio-économie, de la politique et du droit de l'environnement.

3.2. Dans le domaine de la géographie, des sciences de la terre et du territoire

La *Faculté des Sciences économiques et sociales* et notamment la géographie ont contribué à transformer le champ scientifique en la matière. L'école de Genève en géographie est connu pour son apport au concept de territoire et la géomatique a reçu très tôt une place importante dans la formation et la recherche. La Faculté des sciences notamment le département des Sciences de la Terre pourrait contribuer de manière avantageuse à cette nouvelle dynamique interdisciplinaire.

Le Rectorat a financé plusieurs programmes plurifacultaires dans le domaine, notamment le programme « Management des risques majeurs », orientés sur l'identification des risques majeurs, la prévention des catastrophes et la gestion des catastrophes majeures (action humanitaire), et de nombreux chercheurs sont engagés dans des pôles nationaux de recherche, notamment celui sur le changement climatique.

Plus marginalement, les Facultés des Lettres (patrimoine et tourisme), de Droit (droit de l'environnement), de Médecine (santé globale), ainsi que la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation dispensent également des enseignements et mènent des recherches en relation avec les problématiques liées au territoire.

3.3. Dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme

Dans le domaine de l'architecture et de l'urbanisme, Genève a connu une histoire riche, originale et mouvementée et se trouve actuellement à la croisée des chemins. La question qui se pose avec acuité est de savoir comment sauvegarder la tradition genevoise en matière d'architecture et d'urbanisme, tout en l'ouvrant plus largement aux sciences de l'environnement et en trouvant de nouvelles synergies avec Lausanne, qui soient réellement profitables à Genève et à sa région.

Parallèlement, au passage de l'Ecole d'architecture à l'Institut, les accords de 1994 entre l'Université de Genève et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) ont abouti à ce que le premier cycle de formation pour le diplôme d'architecture s'effectue à l'EPFL, Genève ne conservant que le second cycle. Cette situation s'est vite avérée défavorable : les étudiants préférant terminer leurs études à l'EPFL plutôt que de revenir à l'Université de Genève pour le deuxième cycle et le diplôme. Dès lors le deuxième cycle maintenu à l'IAUG souffre d'une faiblesse chronique de recrutement d'étudiants.

Cependant, l'Institut, sans délaisser la formation au diplôme d'architecte, a orienté son activité vers des enseignements post-grades qui en retour ont structuré l'ensemble des formations autour de quatre lignes disciplinaires qui constituent aujourd'hui l'originalité et la force de l'Institut. Ces lignes, d'ailleurs prévues et « réservées » à l'Institut d'architecture par les accords de 1994 sont :

- *Sauvegarde du patrimoine bâti*
- *Architecture et arts appliqués (santé, habitat, urgence)*
- *Architecture et paysage*
- *Urbanisme, aménagement du territoire et management urbain*

Chacune de ces lignes fait l'objet d'un enseignement post-grade de deux ans à mi-temps (DEA) et rassemblent 34 doctorants. En outre, la ligne « urbanisme » a développé un DESS de *Management Urbain*. Durant l'année 2004/2005 l'ensemble des étudiants 2^e et 3^e cycles se montait à environ 300 étudiants y compris les doctorants¹.

Il existe une continuité essentielle entre l'architecture et l'urbanisme, ainsi que les disciplines enseignées du patrimoine et du paysage. Vouloir garder l'urbanisme dans le giron exclusif de l'architecture, ou au contraire dissoudre leur proximité, ne sont pas favorables. Il en est de même pour ce qui concerne les lignes disciplinaires du patrimoine et du paysage, elles-mêmes présentes dans le champ de l'architecture et de l'urbanisme.

L'originalité et la qualité de l'enseignement de « l'école genevoise » sont reconnus bien au-delà de nos frontières, et il serait très dommageable de laisser disparaître cette tradition originale. Bon nombre d'enseignants et de chercheurs sont régulièrement invités dans des Universités étrangères, en raison même de l'originalité et la spécificité des enseignements, notamment dans les domaines de la sauvegarde du patrimoine et du paysage.

L'Ecole, puis l'Institut d'Architecture de l'Université de Genève ont choisi des objets d'études particulièrement liées aux problématiques urbaines de Genève et de sa région. Cette *orientation contextualiste* d'une architecture et d'un urbanisme qui se conçoivent et s'enseignent dans la mise en situation et la réalisation des objectifs fondamentaux de l'habitat, en collaboration

¹ La réforme de Bologne laissant espérer une mobilité accrue des étudiants bachelor, un master d'architecture est en projet, qui tire parti de ces orientations spécialisées et un master d'urbanisme répondant à la demande des milieux professionnels pour une formation complète en cinq ans pour l'urbanisme. Ce master admet en outre des étudiants bachelor d'autres disciplines que l'architecture, telles que la géographie, l'économie ou le droit, ce qui correspond également à la structure de la profession.

avec tous les acteurs urbains est un principe qui oriente fortement les activités de recherche et de formation. Cela est à préserver et à développer.

Parallèlement, l'organisation selon des lignes disciplinaires distinctes permet de travailler de manière approfondie et en prise avec des problématiques très concrètes pour la résolution desquelles la collaboration des spécialistes (nature, énergie, géologie, ingénierie, etc.) les plus divers est nécessaire. Cette collaboration autour de la réalisation d'objectifs génère le renouvellement de la vision architecturale et urbanistique. Cela favorise un rapport à la cité et à l'agglomération qui profite au développement du territoire urbain local et à la prise en compte des paysages qui nous entoure. Il s'agit de fait d'optimiser les modes d'intervention localisés qui vont des activités culturelles publiques aux études et recherches systématiques ou de circonstance, en passant par les projets d'étudiants orientés sur des thèmes et des sites d'actualité ou la participation aux jurys de concours et la promotion de quartiers nouveaux et nécessaires pour Genève et sa région.

L'école, puis l'Institut d'architecture, ont suivi de près la mutation urbaine de Genève. Pour maintenir, voire renforcer les compétences académiques sur lesquels Genève et sa région peuvent compter, que ce soit en architecture, en urbanisme ou management urbain, ou encore dans la gestion du paysage et de l'environnement, la redynamisation de la recherche et de l'enseignement en matière d'urbanisme et d'architecture est tout à fait nécessaire.

Dans les faits, il s'agit également de prendre le contre-pied d'une évolution qui voit d'un côté s'éloigner de Genève toutes les formations en architecture et de l'autre côté s'imposer une mutation urbaine majeure dans laquelle la ville historique de 400 000 habitants se transforme en une cité transfrontalière franco-valdo-genevoise de bientôt 900 000 voire un million d'habitants.

Dans le domaine de la formation cependant, il n'est pas souhaitable de remettre en cause les accords de 1994 avec l'EPFL. Il s'agit au contraire d'aménager cette situation qui est souvent jugée satisfaisante pour les fins de la formation de base, mais qui présente pourtant un inconvénient majeur pour la vie de la cité.² Cependant, indépendamment de la collaboration avec

² Dans le cadre de la Faculté, la section de l'architecture, de l'urbanisme, du patrimoine et du paysage doit se donner comme objectif, la complémentarité avec Lausanne. La section pourrait concentrer son activité centrale au niveau des formations approfondies, du doctorat et de la recherche. Cependant ses forces seraient mal utilisées si ses enseignants genevois ne pouvaient participer à l'enseignement de base reporté à Lausanne. Tirant profit d'une position théorique générale et de

Lausanne, Genève doit disposer spécifiquement d'un *Master d'architecture*, permettant de former des étudiants ne correspondant pas au profil ou aux orientations générales de l'EPFL, ou désirant une formation spécialisée dans des domaines développés dans la Faculté genevoise et non à l'EPFL comme le Paysage ou l'Environnement.

En outre, la faculté devrait développer un *master en Urbanisme et Management Urbain* ouvert aux étudiants bachelors de cette même faculté de la faculté SES, du Droit, d'architecture et d'ingénierie civile de l'ENAC à Lausanne ou de diplômes équivalents³.

Enfin, la formation actuelle du 2^e cycle à l'IAUG conduit actuellement au diplôme homologué par la législation fédérale via le Registre suisse des architectes. La *formation professionnalisante*, compte tenu des enjeux de développement cités ci-dessus dans la région franco-valdo-genevoise, répond au besoin prépondérant du logement et de l'urbanisme local. La faculté se

compétences spécialisées complémentaires à celles présentes à Lausanne, un nouvel accord avec l'EPFL devrait donc être passé, fondé sur des échanges de prestations portant essentiellement sur des enseignements dans les formations de base de l'EPFL donnés par des professeurs de la Faculté. Ces prestations pouvant trouver compensation dans des prestations équivalentes de professeurs de l'EPFL à l'intérieur des enseignements de la Faculté ou par une participation de l'EPFL sous la forme de postes professoraux à double affiliation.

La forme concrète de ces collaborations est d'ailleurs déjà en cours d'élaboration dans le cadre de la réforme de l'IAUG de 2004/2005. La première idée consiste à créer dans le Master d'architecture de l'EPFL des enseignements de « mineures » correspondant à des spécialités pour lesquelles Genève peut offrir ses compétences, par exemple la Sauvegarde du patrimoine bâti, l'enseignement de paysage ou de l'urbanisme. Une autre possibilité intéressante pour Genève et pour la richesse de l'enseignement de base à Lausanne serait d'offrir de manière permanente aux étudiants en Master et en Bachelor de l'EPFL des ateliers de projet sur des sites et des thèmes genevois qui seraient à charge d'enseignants de la section. Serait ainsi constitué un « Atelier Genevois » de l'EPFL, qui à l'instar de « l'Atelier Bâlois » de l'ETHZ, contribuerait à renforcer la présence de l'architecture à Genève et favoriserait l'intégration du pôle lémanique.

³ Ce master est orienté vers le projet d'Urbanisme en lien avec les pratiques du *projet d'architecture*. Il tire profit de la proximité des formations en architecture maintenues dans la Faculté ou en échange avec l'EPFL. Il est organisé pour permettre des échanges importants avec les autres enseignements dans ce domaine, en particulier, avec les universités romandes pour créer à terme un Master romand d'urbanisme offrant plusieurs orientation et évitant les doublons d'enseignement. Il est déjà en cours d'application actuellement à l'IAUG.

doit impérativement de garantir *une formation d'architecte reconnue au niveau fédéral*.

3.4. Une Faculté et non pas un Institut. Ambition, mise en valeur des acquis, synergie, visibilité

Tout le monde ou presque, tant dans la Genève académique que dans la Genève politique, partage l'avis qu'il faut donner une assise institutionnelle nouvelle aux sciences de l'environnement au sein de l'Université de Genève. La place que doit prendre l'urbanisme et l'architecture dans cette nouvelle structure fait l'objet de discussions fournies, davantage d'ailleurs dans les cercles politiques et des associations de l'environnement et du patrimoine, que dans les cénacles académiques.

La proposition de regrouper tous les enseignements et les recherches dispersés à l'heure actuelle dans une huitième Faculté, qui avait été formulée par un groupe de travail mandaté par le Rectorat, a été rejetée par le Conseil de l'Université, le 16 mars 2005, qui a préféré une structure plus modeste sous la forme d'un Institut. Tout en reconnaissant les avantages de créer une Faculté, certains soutenant un Institut voudraient s'y approcher pas à pas.

Pourtant, l'avantage principal d'une Faculté sur un Institut est d'offrir un cursus complet de formation universitaire, tant au niveau du bachelors qu'au niveau du mastère. Si l'ambition est de penser de manière interdisciplinaire les questions liées à l'environnement, les bachelors disciplinaires (obtenus dans les différentes facultés actuelles) ne permettent pas la meilleure préparation à une formation interdisciplinaire progressive. Il faut viser la pluridisciplinarité dès les premières années d'étude.

Quant au débouchés, le bachelors en sciences et arts de l'environnement a comme objectif l'acquisition d'une culture générale universitaire. Des études actuelles à ce niveau en biologie ou en économie par exemple n'offrent pas non plus une garantie d'emploi. C'est à l'étudiant de faire valoir ses compétences universitaires sur le marché du travail dans de nombreux domaines parfois fort éloignés de sa filière d'étude initiale. La spécialisation dans différents mastères lui donnerait davantage d'opportunités.

La distinction entre Faculté et Institut porte sur la place dans l'organigramme universitaire, sur le contenu et surtout sur la définition du cahier des charges concernant notamment le cursus de bachelors. En résumé la structure facultaire est hautement préférable pour les raisons suivantes :

- elle correspond à l'unité hiérarchiquement la plus élevée couvrant une très grande variété allant de la plus petite Faculté de théologie

thématiquement unie à la plus grande Faculté des Sciences économiques et sociales thématiquement diversifiée ;

- elle offre un cursus universitaire complet de bachelor et de maîtrise ; l'institut se limite le plus souvent à des projets de recherche et offre parfois un master ;
- elle permet l'intégration verticale des centres traitant à l'heure actuelle la problématique environnementale (CUEH, CUEPE), de départements déjà constitués dans d'autres facultés (dép. de géographie, dép. des sciences de la terre), de l'IAUG (dans ses quatre filières), ainsi que de nombreux enseignements disciplinaires et projets recherches interdisciplinaires, aujourd'hui dispersés ;
- en rapport à la coopération lémanique, elle se situe au même niveau de décision que les Facultés à l'EPFL et à l'UNIL, alors que l'Institut se situe à un échelon inférieur par rapport à des partenaires de l'Arc lémanique ;
- face au nouveau pôle en relations internationales, elle se situe au même niveau que les Facultés existantes (Droit, SES, Lettres) sensées offrir un bachelor interdisciplinaire en relations internationales ; sur ce point, elle pourrait se positionner de manière avantageuse sur la question du développement durable ; dans un Institut, la dimension environnementale n'entrerait qu'au niveau du master en relations internationales.

3.4. Conclusion

De fait, les arguments scientifiques, académiques et politiques plaident en faveur de la constitution d'une nouvelle Faculté. Si le Conseil de l'Université a préféré la solution de l'Institut, moins ambitieuse que celle de la Faculté, ce n'est pas principalement pour une raison d'organisation de connaissances ou des cursus. C'est bien davantage à la fois pour des raisons budgétaires et de rigidités académiques. Dans une période de restrictions, chaque unité tend à défendre son budget et ne consent à des changements que si d'autres les financent. En l'occurrence, le projet d'Institut de l'Environnement présenté actuellement par le Rectorat et le DIP, n'est possible qu'en réallouant le budget de l'Institut d'architecture au nouvel Institut. Après un démantèlement partiel, l'Institut d'architecture devient le bailleur de fonds principal de la nouvelle entité. Cet arrangement budgétaire se fait au détriment d'une réflexion sur les contenus de l'enseignement et de la recherche et sur l'importance de ces contenus pour la Cité et son agglomération.

Or, seule une Faculté ambitieuse, réunissant dans un programme académique commun l'ensemble des compétences scientifiques en matière d'environnement, peut répondre à la fois à la cohérence scientifique (épistémologique), au dynamisme académique et la mission de service de l'Université. Tout autre projet risquerait non seulement de renforcer le corporatisme interne, mais encore, en ne réunissant pas une masse critique suffisante, il serait vite acculé à la marginalité institutionnelle. Et cela serait alors perçu comme le résultat d'une piètre allocation des ressources qui serait à terme reproché à l'Université.

En accordant à l'Université de Genève une autonomie de gestion, le Grand Conseil n'est certes pas censé intervenir dans l'allocation budgétaire interne. Cependant, *c'est par cette allocation que des choix stratégiques s'expriment*. Si le législateur n'assume pas ce rôle stratégique, le principe d'autonomie de gestion de l'Université renforce des rigidités de fonctionnement interne de l'Université, rendant toute innovation institutionnelle laborieuse, longue et coûteuse.