L'Université au cœur de la cité

Le haut fonctionnaire

se libère du carcan

hiérarchique pour

supérieure

penser la formation

ENTREPRISE NE MANQUE ni d'ambition ni d'originalité. Alors que le Conseil fédéral vient d'envoyer au Parlement son message sur l'encouragement de la formation, de la recherche et de la technologie (DP 1368, «Un vent frais et revigorant nous arrive de Berne»), le secrétaire d'État Charles Kleiber publie un texte décapant, Pour l'Université, qui s'inscrit en soutien et en prolongement de la politique fédérale. Au très officiel message et à son ton convenu s'ajoute donc une réflexion plus libre, un «essai d'anticipation» comme le qualifie son auteur, pour lancer le

débat et même susciter la contestation. Le haut fonctionnaire, avec la bénédiction de ses magistrats de tutelle, se libère du carcan hiérarchique pour penser la formation supérieure.

Cette démarche

inhabituelle se justifie par l'importance de l'enjeu. La formation supérieure fut longtemps le privilège d'un petit nombre; elle est aujourd'hui une exigence pour la société tout entière, puisque cette dernière se construit d'abord sur le savoir. C'est pourquoi l'Université doit retrouver une place centrale au sein de la cité, se réinventer.

La tâche est ardue. Car si l'Université peut se prévaloir d'un riche héritage, elle souffre de nombreux dysfonctionnements: monde cloisonné, constitué de citadelles jalouses de leur indépendance; navire sans pilote, lent à se mouvoir et où cohabitent aussi bien l'excellence que la médiocrité. Le diagnostic de Kleiber est sévère mais difficilement contestable.

Le projet esquissé par le secrétaire d'État séduit. D'abord parce qu'il ne propose pas un plan tiré au cordeau qu'il suffirait d'appliquer, mais une construction à entreprendre. Même si le langage peut parfois surprendre, l'entreprise n'a rien de technocratique. La concurrence prônée n'ouvre pas la voie à la compétition débridée, car elle reste au service d'objectifs politiques. La coopération, qui la complète, permet d'éviter le

> piège des fusions appauvrissantes et réductrices. L'évaluation des performances oblige les acteurs à débattre des missions et des valeurs de l'Uni-

versité.

Les oppositions seront multiples

et farouches car le projet bouscule les hiérarchies et les situations acquises. Et l'enlisement guette ce projet bâti sur des équilibres subtils. Comment concilier liberté et responsabilité, autonomie et coopération, dynamisme de l'institution et sécurité nécessaire à l'activité de recherche? Pour mener à bien ce processus de modernisation de l'Université, il faudra à la fois patience et ténacité pour vaincre les résistances et convaincre.

Si l'entreprise échoue, ce sera aussi l'échec du fédéralisme et la voie ouverte à une Université fédérale.

L'OMC peine à se mettre au vert

En 1994 à Marrakech, la toute nouvelle Organisation mondiale du commerce plaidait pour un respect de l'environnement dans le développement du commerce. Le sujet sera repris cet automne à Seattle. Mais en cinq ans, rien n'a bougé, ou presque.

E DÉVELOPPEMENT DURABLE est un slogan incontournable depuis sa sacralisation par le Sommet de la Terre en 1992 à Rio. Même pour les ministres de l'OMC politiquement contraints de l'inscrire à leur programme de libéralisation du commerce mondial. Mais la protection de l'environnement est un corps étranger au système.

La philosophie de base de l'OMC est l'élimination de toutes les entraves aux échanges. Dans cette logique, les normes écologiques imposées à l'économie ne sont qu'un «protectionnisme vert » avancé par les pays riches pour freiner la concurrence des produits bon marché du tiers-monde. Il est facile d'imaginer, par exemple, que les États-Unis ou l'Europe ferment leurs frontières à des textiles indiens sous prétexte que les teintureries de làbas polluent dangereusement l'environnement.

La jurisprudence du Gatt, l'ancêtre de l'OMC, a expressément condamné de telles pratiques en donnant tort à Washington dans un conflit l'opposant au Mexique. Les États-Unis entendaient interdire l'importation de thons parce que les pêcheurs mexicains, aux pratiques jugées barbares, utilisaient des filets trop serrés qui piégeaient les dauphins.

L'écologie tolérée

L'OMC se contente de tolérer les normes protectrices de l'environnement nationales pour autant qu'elles ne discriminent pas un concurrent étranger:

- Un pays de sensibilité écologique peut librement édicter les normes les plus rigoureuses sur la pollution de l'air ou de l'eau aux industries implantées sur son sol. Le handicap mis à la compétitivité de ses propres entreprises, l'autodiscrimination ne sont pas interdits.
- Un pays peut encore interdire l'importation d'une machine ou d'un produit jugés trop polluants, mais à la seule condition que l'interdiction frappe aussi les produits fabriqués dans le pays. Ainsi la Suisse, qui n'a pas d'industrie automobile, a-t-elle pu interdire l'importation de voitures sans catalyseur.

Exception à la règle libérale, l'OMC a admis des normes écologique en faveur de l'agriculture des pays riches. Ainsi, l'Europe, la Suisse peuvent subventionner leurs paysans parce qu'en cultivant le sol, ils protègent l'environnement en même temps qu'ils produisent de la nourriture. Au nom de la « multi-fonctionnalité de l'agriculture », on accepte une protection contre la concurrence des produits trop bon marché de l'étranger.

Traditionnelle panoplie

L'exception agricole mise à part, la défense de l'environnement est donc toujours subordonnée aux strictes règles du libre-échange. Mais les écologistes maintiennent leur pression pour que les engagements pris à Marrakech se concrétisent. C'était l'objet d'une conférence convoquée la semaine passée à Genève, à l'instigation du commissaire européen Leon Brittan, et avec la bénédiction de Bill Clinton. Les ministres de l'OMC devraient cet automne donner le départ d'une nouvelle négociation ajoutant une dimension écologique aux règles du commerce international.

Mais les pistes ouvertes à Genève montrent que l'OMC n'est guère disposée à retoucher sa doctrine. Toutes les mesures préconisées font partie de la traditionnelle panoplie libre-échangiste. Pour favoriser la protection de l'environnement des pays pauvres, on abolirait les droits de douane frappant les équipements dépolluants. On interdirait les subventions nationales aux pêcheurs pour éviter la surexploitation des ressources marines. Et pour faire bon poids bonne mesure, on imposerait de nouvelles restrictions aux subventions agricoles génératrices de surproduction.

Rien pour l'instant, en revanche, en faveur de normes écologiques minimales qui seraient imposées aux pays membres. On peut comprendre cette prudence. Lorsque, au sommet de la Terre de Rio, les États se sont engagés à diminuer les émanations de CO², ce n'était que des manifestations de bonnes intentions. Il en va autrement à l'OMC où rien n'est gratuit. C'est la seule organisation internationale qui, sous forme de rétorsions commerciales, peut imposer de véritables sanctions aux pays récalcitrants.

Cent et quelques pages pour dessiner l'université de demain

Un système trop administré, fragmenté, une gouvernance insuffisamment active, des ressources humaines et financières mal utilisées, un dialogue difficile entre la science et la société, une valorisation inadéquate des connaissances, un manque de mobilité des étudiants, des règles administratives hétérogènes, une absence de transparence... Voilà, selon Charles Kleiber, en dépit d'incontestables qualités, les problèmes de l'université suisse d'aujourd'hui.

Pour AFFRONTER L'AVENIR, cette «mutation de civilisation où la connaissance devient le premier facteur de production et d'autonomie individuelle», l'Université de demain, résultant d'une démarche pragmatique, sera une université intégrée et ouverte sur la société. Voilà la ligne tracée par un livre foisonnant d'idées. Difficile de faire un choix tant il y a matière à réflexion. Deux thèmes ont retenu notre attention: la mise en réseau des hautes écoles et leur gouvernance.

Les réseaux universitaires

Le réseau est une vieille idée qui refait surface chaque fois que s'exerce la pression budgétaire; mais ici, il ne s'agit pas de faire des économies mais d'améliorer la capacité de recherche et de formation. Quatre types de réseaux trans-institutionnels sont esquissés. Des réseaux inter-universitaires d'abord, qui font vaciller le mythe des universités complètes; des réseaux ensuite élaborés sur le principe de la taille critique: ils comprennent des regroupements (par exemple la médecine vétérinaire ou dentaire, l'architecture sont concentrées dans un petit nombre d'universités), développent des pôles de compétences (sciences de la vie dans l'arc lémanique), ou fondés sur la proximité (Mitteland, Tessin-Lombardie). La mise sur pied des réseaux interuniversitaires impliquera, à terme, un accroissement de la mobilité des étudiants et des professeurs ainsi qu'une gestion commune.

Cette armature de base sera complétée par le réseau suisse d'innovation, fédérant des initiatives de valorisation (brevets, propriété intellectuelle) aujourd'hui inexistantes; le réseau des pôles de recherche nationaux, initié par une vaste consultation du Fonds national. Ce dispositif sera chargé de mettre sur pied des centres d'excellence stables, durables, dédiés, par exemple, à une ou plusieurs grandes pathologies, au vieillissement, aux transports, ou à la sinologie. Finalement, le réseau d'enseignement à distance («campus virtuel») stimulera les enseignants à repenser leurs cours pour les rendre plus accessibles et concurrentiels.

La gouvernance

Au cœur de la nouvelle gouvernance, la volonté de responsabiliser toute la communauté universitaire. Cela exigera une autonomie accrue de l'université, qui devra bénéficier d'une bonne marge de manœuvre pour atteindre des objectifs, définis dans un contrat de prestations, énonçant ce que la société est en droit d'attendre des Hautes Écoles, en contrepartie des moyens mis à leur disposition. Le budget global ne suffira pas: l'université assumera la propriété de ses immeubles, elle recevra l'autorisation d'emprunter, de transformer les ressources d'investissement en ressources d'exploitation, elle fixera la politique salariale et gérera directement son personnel.

Dans ce scénario, l'université aura perdu la garantie de ses ressources, qui dépendront alors en large mesure de ses prestations (elles seront fonction, par exemple, du pourcentage d'étudiants étrangers pondéré positivement). L'ensemble des ressources externes sera confié au rectorat, chargé de les redistribuer (par exemple les ressources obtenues directement par les instituts leur seraient acquises mais comprendraient un *overhead* de 10 à 20% pour les coûts indirects).

L'établissement d'objectifs, l'évaluation (non comme jugement mais comme une aide à l'orientation), l'accréditation, les contrats de prestations, les critères de performance, l'incitation économique deviennent des instruments privilégiés de conduite. La régulation se fera par la transparence et par l'information (on peut imaginer une évaluation par les pairs). En conséquence, le rectorat devra disposer d'un véritable pouvoir de direction pour être capable de maîtriser les mécanismes d'allocation des ressources.

Cette université intégrée, ouverte sur l'économie, devra être forte. En effet, ses partenaires seront intéressés au court terme, soumis aux aléas des cours boursiers ou des fusions; l'ouvrage prévoit un certain nombre de protections – aide à l'innovation ou attention préférentielle aux «spin offs», ces firmes interface entre l'université et le monde économique. Mais pour assurer la durée de l'institution, une augmentation des ressources publiques sera inévitable; beaucoup de pays de l'OCDE s'y emploient déjà.

Le Livre

Pour L'université, de Charles Kleiber. 184 pages «de suggestions, d'idées et d'arguments stimulants, et vraisemblablement aussi irritants pour certains», selon Helga Nowotny, directrice du Collegium Helveticum. Argumentaire personnel du secrétaire d'État, mais introduit par la double signature de Ruth Dreifuss et de Pascal Couchepin, le livre est divisé en «Histoire, état des lieux et enjeux», «l'Université de demain» et «Opinion et débats» (contenant en particulier la position des étudiants).

Il s'obtient gratuitement, et en trois langues, auprès du GSR, Hallwylstrasse 4, 3003 Berne, (031) 322 6499.

Ruth Lüthi mène, pas à pas, l

Dans le canton de Fribourg, le dossier de la planification hospitalière avance lentement, mais pas au même rythme selon les régions.

Dans les districts du Sud

– la Gruyère, la Veveyse et
la Glâne –, le projet de mise
en réseau des hôpitaux de
Riaz, Châtel St-Denis et
Romont va enfin pouvoir
passer à la phase de
réalisation.

Par contre, les districts du Nord-Est – la Singine et le district du Lac – peinent à collaborer.

Ruth Lüthi ne désespère pas de voir, un jour, une planification pour tout le canton. La concrétisation du projet dans le Sud, la pression économique sur les communes risquent d'accélérer le processus. Interview d'une conseillère d'État résolument passionnée.

E DOSSIER DE la planification hospitalière avance lentement mais sûrement dans le canton de Fribourg. Les déficits sont pris en charge en grande partie par les communes, les primes d'assurance maladie ont augmenté: ces facteurs financiers contribuent-ils à la prise de conscience de la population?

Tout à fait. Je suis convaincue qu'il y a aujourd'hui une prise de conscience quant aux coûts de la santé qui augmente. Les responsables des communes reconnaissent aussi que les déficits des hôpitaux de districts ont beaucoup augmenté alors que l'activité de ces hôpitaux a diminué.

Il y a moins de patients dans les hôpitaux régionaux, parce que les gens se dirigent vers l'hôpital cantonal?

Oui. D'autre part, il y a aussi une diminution de l'activité dans les hôpitaux régionaux parce que la durée de séjour diminue. Enfin, aujourd'hui ce n'est plus la proximité que l'on cherche, mais le spécialiste.

Vous pensez que les difficultés de collaboration qui existent entre certains districts – je pense en particulier au district du Lac et de la Singine – sont des difficultés d'ordre linguistique, religieuse ou identitaire?

L'aspect identitaire joue un rôle important. Les districts du Sud ont déjà collaboré. Ils ont donc une identité commune. Pour la partie nord-est, c'est-à-dire la partie alémanique du canton, c'est plus difficile. La Singine – un district historiquement catholique – est purement alémanique, tandis que le district du Lac – il y a une majorité de réformés – est un district vraiment bilingue; ils sont historiquement tournés vers le canton de Berne. Et puis il y a le problème des transports: peu de lignes directes relient le Lac et la Singine.

Par contre les collaborations entre les districts du Sud fonctionnent. Riaz, l'hôpital de la Gruyère, va donc devenir un centre de soins aigus et Romont et Châtel des CTR (centre de traitement et de réadaptation)...

Le projet voit le jour. Le Grand Conseil a pris acte du rapport du Conseil d'État en 1997, et il a accepté aussi que l'hôpital de Riaz devienne hôpital de district puis, à terme, hôpital régional. Nous avons beaucoup travaillé avec les représentants de ces trois districts. Ils commencent à s'identifier à ce nouveau projet. Les responsables

Les socialistes et la santé

Les socialistes s'occupent beaucoup de planification hospitalière: Monika Dusong, à Neuchâtel, jusqu'à présent Bodenman en Valais, et vous à Fribourg. Non seulement qui s'en occupe et qui font avancer le dossier. Vous pensez que les socialistes sont plus efficaces?

Oui, parce que les socialistes tiennent à un bon réseau sanitaire, à garantir une santé publique. Nous sommes convaincus que c'est à l'État d'assurer des soins pour tout le monde. Il faut un réseau d'hôpitaux publics de bonne qualité. Mais pour avoir une bonne structure, il faut en avoir les moyens. C'est pour cette raison que nous devons utiliser au mieux les moyens à disposition pour garantir la meilleure médecine possible. Nous tenons à une restructuration parce qu'il faut éviter que les soins passent au privé. Sinon nous aurons les bons hôpitaux pour les riches et les mauvais pour les pauvres.

Mais ça veut dire que vous devez quelque fois prendre des mesures impopulaires, mettre en opposition des valeurs de gauche: le maintien de l'emploi contre des soins pour tous.

Tout à fait. Des fois c'est très difficile. Et des fois on entend des gens dire, mais comment pouvez-vous, vous comme socialiste, vous comme femme, prévoir cette planification? Et là il faut être convaincue que les mesures que nous prenons peuvent être douloureuses à très court terme, parce que c'est un changement, mais qu'à moyen terme c'est une bonne solution dans l'intérêt de tous, non seulement des patients, mais des professionnels, de la médecine, et pour la santé publique. Il faut assumer d'être critiquée, pour assurer le long terme. Le message n'est pas toujours facile à faire passer. Mais il faut dire que les critiques les plus virulentes viennent non pas des patients, des infirmières, mais des médecins... Qui ne sont pas tous socialistes!

planification hospitalière

politiques ont, à l'unanimité, approuvé les nouvelles missions de ces trois établissements et accepté l'idée de créer un réseau avec une administration commune établie à Riaz. On peut maintenant passer à la prochaine étape, c'està-dire la réalisation.

D'où viennent les inquiétudes: des associations professionnelles, des patients, des syndicats?

Certainement des associations professionnelles; il y a aussi quelques patients ou citoyens qui s'inquiètent encore. Il faut comprendre qu'on doit faire le deuil et que c'est difficile.

Que regrettent les gens?

Les regrets sont de différents niveaux. À Châtel, par exemple, il y a ceux qui étaient attachés à la maternité. C'est vrai qu'on doit supprimer une activité qui a donné satisfaction, qui est reconnue. Je comprends leur déception.

Il y a aussi le regret de la population de Châtel et des responsables politiques qui perdent un établissement faisant partie de l'identité d'un district. Avoir un hôpital, c'est comme avoir un collège, c'est important pour le statut d'une région. Enfin, les places de travail: l'hôpital est l'employeur le plus important pour la commune, alors on craint de perdre des emplois. À tort d'ailleurs. Le futur Centre de réadaptation de Châtel aura besoin d'un personnel soignant important.

Comment arrivez-vous à une économie de 9 millions sur les trois sites?

On a évalué les coûts de ce nouveau réseau en se basant sur ceux que l'on connaît dans les centres de convalescence du canton de Vaud. Et on a calculé les coûts par jour à 450 fr. alors que dans les hôpitaux, ils varient de 650 à 820 fr. D'autre part, on regroupe les services coûteux et les services non coûteux. Enfin, on prévoit un taux d'occupation plus important. Si vous avez un taux d'occupation de 60-65%. les frais fixes ne peuvent être réduits. Avec un regroupement vers Riaz qui permet une meilleure utilisation de l'équipement et du personnel, on espère un taux d'occupation de 80 % comme prévu dans la LAMaL. Regroupement et meilleur taux d'occupation sont les explications principales aux économies de neuf millions.

Certains ont imaginé qu'il aurait été préférable de construire un nouvel hôpital, à équidistance entre Châtel, Riaz et Romont, à Vaulruz par exemple, plutôt que d'injecter 53 millions dans la rénovation de l'hôpital de Riaz...

On aurait pu le faire, mais avec 90 millions et non pas avec 53 millions. Bien sûr, c'est l'idéal. Mais il y a des structures qui existent; et il est difficile d'abandonner trois établissements pour en construire un nouveau. De plus, le canton de Fribourg avait proposé, en 1989, une planification hospitalière qui prévoyait déjà trois hôpitaux de soins aigus. C'était un projet avant-gardiste, peut-être trop avant-gardiste. Il a dû être abandonné après l'acceptation d'une initiative pour le maintien des hôpitaux. Fribourg était donc dans l'impasse: d'un côté il y avait un vote populaire qui imposait le maintien des hôpitaux, de l'autre nous étions dans l'obligation, à la suite de l'introduction de la LAMaL, acceptée par le peuple, d'établir une planification. Réaménager Riaz correspondait plus à la volonté populaire que construire un nouvel hôpital ailleurs. Mais le projet à Riaz est modulable. Une deuxième étape a déjà été évoquée, qui permettra d'élargir sa mission.

Les débats sur la planification hospitalière soulèvent le problème du tissu économique qui s'étiole, de l'identité d'une région qui disparaît; mais au fond, de la qualité des soins, on en parle assez peu.

J'ai toujours dit que les hôpitaux, c'est comme une église. Tout le monde crie si on démolit une église, même si on n'y va pas. Le cas le plus révélateur, c'est le district du Lac. La majorité des habitants ont voté pour le maintien de cet hôpital en 93, mais nous avons un taux de couverture de 30% au maximum. Ça veut dire que seul 30% des Lacois qui veulent se faire soigner vont dans l'hôpital du district du Lac. Ils vont à Berne, à l'hôpital cantonal, ou dans une clinique privée... Mais ils tiennent à leur hôpital. Si on est malade, on cherche la sécurité, non la proximité.

Le système du budget global à la valaisanne vous semble-t-il intéressant?

Oui. On a commencé avec des enveloppes dans certains hôpitaux. Pour l'an 2000 nous aimerions élargir le système. Nous prévoyons aussi à moyen terme de cantonaliser les hôpitaux. Aussi longtemps qu'il y a différents acteurs et payeurs, il est difficile d'établir une planification.

Aujourd'hui la facture est communalisée?

Tout à fait, ce sont les communes qui sont propriétaires de leur hôpital, selon la Loi sur les hôpitaux. Ce sont les communes qui peuvent décider si oui ou non elles veulent en changer les missions. C'est ambigu: d'un côté le Conseil d'État a l'obligation de faire une planification, mais de l'autre, ce sont les communes qui doivent décider. Il faudrait donc une clarification des bases légales. Actuellement on participe à raison de 60% aux frais d'investissement, mais si on veut cantonaliser les hôpitaux, il faut en assumer les frais. D'autres tâches doivent donc être déléguées aux communes. Ça fait partie du nouveau projet de répartition des tâches entre canton et communes.

interview gs

COMMERCE DE TITRES

À la case départ

Nous en étions restés à l'avantdernier épisode. Le succès, devant le National, de la droite économique, verrouillant toute imposition du commerce de titres, sauf si, cumulativement, cinq critères étaient réunis, dont le recours à des fonds extérieurs. Le Conseil des États n'a pas insisté. Il a renoncé à légiférer en ce domaine. La droite du National, saisie à nouveau, a tenté d'imposer sa première version, mais après l'intervention de Villiger, elle a été battue de peu au profit du choix des États.

Étrange pays, où le Conseil fédéral considère comme une victoire le refus de légiférer alors qu'il en avait pris l'initiative. Comme fiche de consolation, il est rappelé que la jurisprudence du Conseil fédéral pourra s'appliquer. Mais elle n'est pas un texte de loi. Tout dépendra du zèle des cantons. Et devant le chantage au déménagement, on peut douter qu'ils se montrent exigeants. Le problème, nous dit-on, sera repris lors de la révision de l'ensemble des dispositions concernant l'imposition du capital. Demain on rase gratis.

ая

Les cantons veillent

Villes et culture: deux nouveautés constitutionnelles. Pour l'une, la lutte fut dure, pour l'autre pas même nécessaire. Mais les cantons veillent.

BSENTES DE LA Constitution fédérale, les communes, principalement les villes, assurent à majeure partie (53% en 1989) des dépenses publiques pour la culture, dont les cantons assument 37% et la Confédération un petit dixième, en «tirant» une base constitutionnelle jusqu'ici fort étroite (cinéma, monuments historiques).

Un assemblage bien helvétique

Le 18 avril prochain, si le peuple et les cantons le veulent bien, la prise en considération de la situation particulière des villes et une esquisse de politique culturelle fédérale – respectueuse de la primauté cantonale s'entend – s'inscriront dans la Constitution fédérale, plus précisément aux articles 50 et 69.

Les villes n'y sont pas arrivées toutes seules, dans la future charte fondamentale. Ce fut un dur et multiple combat, dont le résultat profite également aux agglomérations et... aux régions de montagne. Comment en est-on arrivé à ce bien helvétique assemblage des zones urbaines du Plateau et des villages d'altitude?

Gardien sourcilleux du fédéralisme suisse, qui affirme la souveraineté des

ALLIANCE BERNE-LUXEMBOURG

L'alliance des contrebandiers

Les ÉTRANGERS QUI veulent échapper à leur fisc national recourent volontiers aux obligations d'emprunts étrangers, qui ne sont pas soumis à l'impôt anticipé. Le statut des placements fiduciaires serait aussi dans le collimateur de Bruxelles.

La cause suisse est une mauvaise cause dans la mesure où sciemment, donc activement, nous facilitons et nous profitons d'un contournement des dispositions des États voisins. Mais déjà les milieux bancaires poussent à la résistance. On appréciera cette formule de la NZZ (21.3): «C'est pourquoi le Conseil fédéral devrait utiliser tous les canaux pour encourager la Grande-Bretagne et le Luxembourg à la défense des intérêts communs».

cantons-États et leur qualité exclusive d'interlocuteurs directs de la Confédération, Arnold Koller, en fidèle ressortissant du plus petit des demi-cantons, s'est bien gardé d'inscrire les villes (une ville, c'est quoi, vu de la Berne fédérale?) dans son projet de réforme de la Constitution fédérale mis en consultation en 1995. Son audace se limitait à la garantie expresse de l'autonomie communale mais, attention, «dans les limites du droit cantonal» (art. 33, al.2).

C'en était déjà trop pour la Conférence des gouvernements cantonaux, qui proposait carrément une nouvelle rédaction de l'article 33, garantissant aux cantons à la fois «la plus grande liberté d'action possible dans le processus fédéral d'élaboration du droit » et «les moyens financiers dont ils ont besoin pour mettre en œuvre le droit fédéral et exécuter les tâches fédérales ». Plus question d'autonomie communale, tout au plus souhaitée par le Tessin et la Commune de Cologny.

En revanche, sous des formes diverses, la mention des villes, ou la prise en considération des intérêts communaux dans le traitement des affaires fédérales, se retrouvent dans toute une série de réponses: Parti socialiste suisse, PDC, Radicaux de Bâle-Ville, Union des Villes suisses, Association des communes suisses (et ses sections bernoise et vaudoise entre autres), Municipalités de Zurich et de Lausanne, etc.

Le projet de Constitution fédérale transmis aux Chambres en janvier 1997 ne contenait plus qu'un bref article 41, affirmant sobrement que «les cantons déterminent l'organisation des communes et leur autonomie». Pour remonter le courant, il a fallu un important travail de coulisses auprès des parlementaires de toutes obédiences. Le résultat figure principalement à l'article 50, helvétiquement cumulatif et apparemment consensuel: (al. 1) anc. art. 33, al.2; (al.2) «La Confédération tient compte des conséquences éventuelles de son activité pour les communes. (al. 3) Ce faisant, elle prend en considération la situation particulière des villes, des agglomérations urbaines et des régions de montagne».

Inutile de préciser que, faute d'avoir pu empêcher l'adoption de ce texte, les cantons cherchent désormais à en prévenir l'application. M^{me} Metzler peut donc s'attendre à leur visite.

En revanche, la présidente de la Confédération, cheffe du Département de l'intérieur et à ce titre Ministre de la culture, n'a pas besoin de réserver une case dans son agenda aux délégués des cantons. L'article 69 de la nouvelle Constitution, «gratuitement » offert après deux échecs en votation populaire (1986 et 1994), confirme d'emblée que «la culture est du ressort des cantons ». Tout est bien, d'autant que la suite balance habilement entre «les activités culturelles présentant un intérêt national » (al. 2) et «la diversité culturelle et linguistique du pays » (al. 3).

Heureux pays, qui reconnaît enfin ses villes et agglomérations où résident 75% de ses habitants, mais n'oublie pas ses régions de montagne; et qui réaffirme sa richesse culturelle, faite de diversités pas seulement cantonales, mais fait une place à des institutions ayant un rayonnement plus souvent international que dans toute la Suisse.

Au pays de tous les non choix, il ne reste donc plus qu'à faire la combinaison – ou l'aveu – suprême: la culture urbaine. Mais c'est une autre affaire, qui devra se passer dans les têtes des citadins eux-mêmes en tout premier. yi

IMPRESSUM

Rédacteur responsable: Jean-Daniel Delley (jd) Rédaction: Claude Pahud (cp), Géraldine Savary (gs) Ont collaboré à ce numéro: Gérard Escher (ge) André Gavillet (ag) Yvette Jaggi (yj) Jérôme Meizoz Charles-F. Pochon (cfp) Albert Tille (at) Composition et maquette: Claude Pahud, Anne Rivier Géraldine Savary Responsable administrative: Murielle Gay-Crosier

Administrateur délégué: Luc Thévenoz Impression: IAM SA, Renens Abonnement annuel: 90 francs Étudiants, apprentis: 60 francs Administration, rédaction: Saint-Pierre 1, case postale 2612

1002 Lausanne Téléphone: 021/312 69 10 Télécopie: 021/312 80 40 E-mail: domaine.public@span.ch CCP: 10-15527-9

Dans le ventre de la baleine

Il y a 18 ans, Robin Cornelius créait l'entreprise Mabrouk SA, et lançait la ligne de vêtements Switcher. Aujourd'hui, l'entreprise est florissante tout en respectant des normes sociales et écologiques strictes.

ANS L'HISTOIRE DE Pinocchio, le petit garçon pas très obéissant se fait happer par une baleine aux entrailles si profondes qu'il y retrouve son vieux père.

La baleine qui orne les vêtements Switcher n'est pas si gloutonne. Tout au moins occupe-t-elle une part importante du secteur textile en Suisse. Robin Cornelius, le patron de Mabrouk SA, un homme aussi frondeur que Pinocchio, travaille en partenariat avec ses fournisseurs indiens, portugais et

En Inde

ABROUK SA A des fournisseurs M dans trois pays, l'Italie, l'Inde et le Portugal. En Inde, l'entreprise, en partenariat depuis dix ans avec un fournisseur unique, emploie 850 employés. L'entreprise locale bénéficie d'un marché logistique important: traitement des eaux, recyclage des matériaux et champs-test de coton écologique pour l'entreprise. Sur place trois cantines offrent quotidiennement plus de 500 repas et des habitations ont été aménagées pour les employés venant de loin. Trois dispensaires médicaux sont ouverts aux employés, mais aussi aux habitants des environs. 12000 litres d'eau potable sont distribués chaque jour par camion dans la région.

Enfin, alors que l'âge légal de travail en Inde est fixé officiellement à 14 ans, Mabrouc SA et son partenaire indien n'emploient pas d'adolescents au-dessous de 16 ans, la compensation de leur salaire étant payée aux parents pour qu'ils les envoyent plutôt à l'école. C'est ainsi qu'une école Switcher accueille quelque 200 élèves de la région, dont moins de la moitié sont les enfants d'employés. Mabrouc SA assume le salaire des huit instituteurs et du proviseur de cette unité scolaire, reconnue par l'État indien. Le budget global annuel du projet en Inde est estimé à environ 200000 francs.

italiens en vue de respecter des conditions de production écologiques et sociales exemplaires (voir encadré).

C'est en montrant et en expliquant le travail fourni en Inde, que les responsables de Mabrouk se sont vu interpeller par leurs employés: ceux-ci ont demandé que les expériences innovantes en matière sociale se concrétisent aussi en Suisse. Si l'identité de l'entreprise se trouve consolidée par les projets menés à l'étranger, si la satisfaction des employés dépend aussi de leur appartenance à une entreprise défendant des valeurs humanitaires et écologiques, il devenait alors important d'effectuer les mêmes efforts dans le pays d'origine. Aujourd'hui déjà Mabrouk n'a pas à rougir des conditions de travail proposées aux employés. Quarante heures par semaine pour tout le monde, interdiction des heures supplémentaires, une échelle des salaires faiblement hiérarchisée, y compris pour les vendeuses des magasins Switcher. De plus, l'entreprise prévoit d'ouvrir pour cet automne une garderie pour ses employés, ouverte aux habitants de la commune du Mont, sur les hauts de Lausanne. Enfin, Robin Cornelius aimerait diminuer le temps de travail des employés de 100 % à 80%. Une réduction financée en partie par l'entreprise et répartie sur l'échelle des salaires.

Mais Mabrouk SA prépare un nouveau projet: les collaborateurs consacreraient volontairement un jour par année à une tâche sociale. En tout, quelque nonante jours seraient à la disposition d'une association dans le domaine de la solidarité. Des contacts ont été pris avec Pro Senectute et Pro Infirmis qui se verraient octroyer une trentaine de jours pour des activités

Quelques chiffres

	1981	1991	1997	
Ch. d'affaires				
(en millions)	1,5	23	51	3
Employés	3	40	90	
Production				
(en millions)	0,2	2,9	5,1	

non prises en charges par le personnel. Encore à l'état d'ébauche, le projet est sous la responsabilité d'une personne engagée à plein temps pour répondre aux besoins sociaux de l'entreprise.

Les activités sociales de Mabrouk SA répondent-elles à une stratégie de marketing? Peut-être. Mais les ambitions sont réelles. Les projets se sont développés dans la durée, bien avant les prises de conscience politiquement correctes des grandes marques américaines. Les salariés s'y retrouvent, les fournisseurs aussi. Quant aux clients, ils sont rassurés de savoir que la baleine épinglée sur leur vêtement mange des parts de marché et non les employés.

Entreprises dans la cité

E NTREPRISES DANS LA Cité est une association basée à Genève. Elle met en contact des «entreprises citoyennes» et des associations offrant des prestations sociales. Plusieurs pistes sont proposées:

• Mobilisation des collaborateurs d'une entreprise dans des actions de volontariat.

• Parrainage: encadrer des jeunes entrant dans la vie active ou des demandeurs d'emploi. Des employés et/ou des retraités souhaitant rester actifs, utilisent leurs expériences pour accompagner des personnes à la recherche d'un emploi.

• Community team challenge: proposer une équipe de collaborateurs qui réaliserait en un jour une mission concrète au service d'une association locale active dans le domaine de la solidarité.

• Détachement d'heures de travail: prêter un employé pour un nombre défini d'heures à une association de solidarité.

• Réseau de compétences: identifier, au sein de l'entreprise, les compétences professionnelles et personnelles des collaborateurs afin de pouvoir les solliciter en fonction des besoins des associations.

L'écrivain et le verbe manquant

Tout chaud sorti de presse, le dernier livre d'Adrien Pasquali

TUTEUR D'ESSAIS REMARQUÉS SUR Nicolas Bouvier ou de récits de voyage, Adrien Pasquali a publié sept romans dont certains (Les Portes d'Italie, 1986) évoquaient ses origines italiennes, et son enfance d'immigré en Suisse. Le Pain de silence, bref récit qui paraît aujourd'hui, reprend ce thème sur un plan intérieur. C'est l'histoire d'un homme devenu écrivain pour habiter un silence originel, celui de ses parents, qui l'a autrefois menacé, diminué, angoissé.

Culpabilité sociale

Le récit n'est fait que de deux phrases, monologues intérieurs sans début ni fin: l'une brode ou tisse autour de la phrase de la mère, «sans doute n'as-tu jamais été un enfant», et développe les thèmes du mutisme, de l'affection manquante; l'autre reprend sans cesse une phrase du père, «parlez plus doucement», à travers laquelle émerge le racisme des voisins, les humiliations d'une famille d'ouvriers italiens des années 60, cette discrétion apeurée qui est le lot de tant de dominés.

Si la mère, de par sa maladie et son silence sur le passé, semble transmettre le malaise psychique qui fait de l'enfant un «bagnard jamais baigné cassant du caillou», le père, par contre, par sa fatigue de travailleur et son effacement génère la culpabilité sociale, la «faute imaginaire», la dévalorisation de soi. Le récit tourne autour du silence comme un «pain» commun ingéré par cette famille, qui se voit symboliquement privée d'interlocution:

«[...] les rares occasions où nous aurions pu nous dire quelque chose, c'était pour manger-boire, avoir la bouche pleine et donc ne pas pouvoir parler, la boucle était bouclée, la bouche aussi, et nous étions réunis, nous étions ensemble sans avoir rien de commun que nos bouches bouclées, c'est ça, chacun pour soi, tous pour personne [...]».

Litanique et ressassant, le récit reprend des refrains, parfois des proverbes savamment démontés et remontés selon les lois de la consonance. Jeux de mots pleinement motivés, virtuosité vouée à faire le tour de la pauvreté initiale des moyens de comprendre sa condition. L'écrivain

n'émerge de ce bloc de mutisme que tardivement («je n'aurais jamais été pas-parlant dans la douceur») en composant avec le silence, en l'utilisant plutôt que de le contrer, afin de parachever sa naissance en réintégrant le «bain» des paroles initiales. Ce qu'il nous conte en toute intimité ici, Pasquali l'avait déjà théorisé dans Filiations et filatures, un essai de 1991, par la notion de «creux de parole», faille

et chance pour l'écrivain de conquérir une voix propre.

D'une rare unité, dense et maîtrisé, émouvant jusque dans la ponctuation utilisée pour modeler le silence et les bribes de mots, *Le Pain de silence* est sans doute parmi les plus forts récits de cette rentrée de printemps.

Jérôme Meizoz

Adrien Pasquali, *Le Pain de silence*, Zoé, 1999, 123 p.

URBANISME

Trajectoires piétonnières

OTRE ENVIRONNEMENT LE plus proche peut se révéler source d'intérêt. Prenons un objet apparement simple que nous piétinons au quotidien: le passage piéton. Un sociologue américain, Erving Goffman, s'était penché sur cette véritable énigme: comment les piétons et les piétonnes de base, constituant deux masses humaines qui se projettent l'une contre l'autre sur un passage piéton, comment ces fantassins du quotidien parviennent-ils à bon port, de l'autre côté, sans s'entrechoquer au milieu de la chaussée? Mais comment donc, et par qui, les trajectoires empruntées sont-elles tracées?

Adopter la juste trajectoire

Je laisserai planer ce mystère pour prendre la question quelques enjambées auparavant. La peur du gendarme

- ou la crainte de la collision avec de la ferraille automobilistique en mouvement - est-elle toujours suffisante pour enjoindre les piétons d'adopter la juste trajectoire, celle qui leur est réservée?

Dans quels cas les piétons empruntentils un chemin non prévu, ni autorisé?

Ci-dessous une illustration parlante tirée de la revue *Ha*-

bitation (3/98). Dans ce cas, le passage piéton est situé bien trop en retrait du cheminement piétonnier, il oblige «les piétons à [un] détour artificiel par rapport à leur trajectoire naturelle». Résultat, les individus marchants coupent court, entre deux points choisissent la droite et donnent par là-même raison à la géométrie euclydienne. Morale, il faut observer les comportements avant d'équiper l'environnement.

Autre exemple: le chemin d'accès au bâtiment des sciences humaines de l'Université de Lausanne était bien balisé de goudron frais. Mais il serpentait serré sans raison évidente. La tentation était trop forte, toutes et tous prenaient là encore au plus court, dessinant un sentier «naturel». Le «naturel» est officialisé: cette œuvre collective est aujourd'hui pavée. Mais les deux parcours coexistent et les chemins se croisent.

