Réflexions sur une gestion efficiente des hautes écoles

Autor(en): **Immer, Pierre**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **38 (1980)**

Heft 2

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138512

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Réflexions sur une gestion efficiente des hautes écoles*

Pierre Immer,
Directeur administratif,
Ecole Polytechnique Fédérale,
Lausanne

Introduction

Voulons-nous partager quelques réflexions sur l'efficience de la gestion universitaire dont l'actualité est renforcée par les travaux législatifs en cours sur le plan fédéral et dans certains cantons? Les autorités bâloises n'ont-elles pas publié récemment le projet d'une nouvelle loi sur l'université qui nous inspirera à plus d'un titre?

Après un bref rappel de la mission et de la finalité de l'université en général, nous nous arrêterons aux effets qui découlent de la période d'austérité dans laquelle nous entrons et à quelques aspects qui influencent dès lors la gestion de l'université.

La révision en cours du statut légal de l'université de Bâle, tout comme celui des écoles polytechniques fédérales d'ailleurs, suscite à juste titre quelques questions fondamentales.

Nous vivons dans un monde qui subit plus qu'il ne maîtrise une évolution souvent incohérente. Nous assistons à un renouveau de certaines normes éthiques et morales sitôt battues en brèche. Nous ressentons l'anxiété et l'insécurité que suscite la situation politique et économique. Face à ce constat, pouvons-nous encore réserver à l'université une place privilégiée pour assurer dans la sérénité la formation de l'homme et l'avancement des sciences?

Pouvons-nous imaginer que, portée par une société axée sur la rentabilité et le court terme, l'université reste le haut-lieu de la recherche en tant qu'acte gratuit et de la culture pour elle-même?

Mission de l'université

Quelle est, brièvement rappelée, la mission de l'université? Elle se constitue de trois volets.[1]

D'abord la formation, c'est-à-dire la transmission des connaissances et l'aptitude à en assimiler de nouvelles. Cette formation est généraliste ou spécialisée; elle tend à acquérir une haute culture ou une profession; elle développe la logique et la méthodologie sans échapper aux recettes. Elle s'adresse à un public jeune et, depuis quelques années, également à un public d'adultes, voire du troisième âge, à Genève par exemple.

---

* Texte d'un exposé fait à l'Assemblée générale du Club d'efficience de Bâle le 18 février 1980.

Le deuxième volet est la recherche. Elle est un peu artificiellement divisée en recherche fondamentale et recherche appliquée, parfois avec un pied dans le développement. Sa motivation peut être l'avancement des connaissances indépendamment de toute autre considération; elle peut être aussi socio-économique, voire politique.

Le troisième volet, souvent moins connu, est celui des services qui fait d'ailleurs nécessairement appel à la recherche. Nous y trouvons les activités de conseils, les expertises, les mandats pour tiers.

La liaison intime entre la formation et la recherche est le propre de l'université. Sans formation, elle est un centre de recherche. Sans recherche, elle ne peut prétendre à un enseignement dit supérieur, c'est-à-dire un enseignement fructifié en permanence par la recherche. Il n'est pas inutile de rappeler ici cette caractéristique de l'université. Une enquête récente commanditée par l'EPFL a montré que le public ignore en général l'existence de la recherche, son rôle et les coûts qu'elle occasionne.

Responsabilité de l'université

Qui dit mission, dit contrôle. Tirons un bref parallèle avec l'entreprise dont on s'accorde à dire que la finalité n'est plus le profit mais la survie. Comment s'opère le contrôle dans l'entreprise? Par la mesure de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

Qu'en est-il dans l'université? Face à une mission définie en termes qualitatifs, la sanction ne peut être que qualitative[2]. Son profit n'est pas mesurable et sa survie parfois artificielle. Enfin et surtout, son action porte sur le long terme. Or, après dix ou vingt ans, toute analyse des résultats met en jeu des responsabilités multiples et des mécanismes complexes parmi lesquels le rôle de l'université ne constitue qu'une part. Comment pouvons-nous l'appréhender? En général lorsqu'elle dénote une lacune ou un manque de prévision: par exemple, nos Hautes écoles n'ont-elles pas trop longtemps négligé la formation en informatique? Le développement récent donné aux sciences des matériaux n'est-il pas tardif? Et la sociologie des grandes organisations? Et le virage de l'électronique? Et l'énergie?

Mais disons-le bien haut: l'apport même partiel de l'université est réel bien que parfois tardif. Dans le domaine des énergies, le Centre de recherches en physique des plasmas de l'EPFL ne travaille-t-il pas depuis plus de dix ans sur l'énergie de fusion? Or la fusion de l'atome figure parmi les principales énergies de remplacement... même si ce n'est pas pour demain. En revanche, l'énergie solaire n'est peut-être déjà plus un sujet de recherche, mais plutôt un sujet de développement des technologies. Enfin dans le domaine si tragiquement urgent de la recherche sur le cancer, les scientifiques savent qu'un des points clés est au niveau des gènes auxquels le Bâlois Werner Arber, Prix Nobel de médecine 1978, consacre sa recherche fondamentale.

Où nous conduisent ces réflexions sur la mission et la responsabilité de l'université? Certainement à cette première constatation qu'il y a une relation intime, subtile et tributaire du facteur temps entre l'université et son environnement social. Et, au-delà de la mission de l'université, ne voyons-nous pas se dessiner sa finalité même sous la forme d'une contribution à la maîtrise du changement?

L'efficience

Avant de poursuivre, qu'on nous permette de faire appel à l'efficience. Quelle relation pouvons-nous établir entre l'efficience et ce qui précède? L'année dernière, le Club d'efficience de la Suisse romande s'est penché sur la définition de l'efficience. Et c'est Aristote qui lui a donné la clé d'un concept que nous jugeons d'actualité. Pour Aristote, la cause efficiente est l'une des causes qui produisent le changement. Or ne sommes-nous pas en permanence confronté au changement? Notre tâche n'est-elle pas de prévoir et de maîtriser le changement? Dès lors l'efficience n'est-elle pas une attitude, une forme de pensée destinées à nous y préparer?[3]

Accordons-nous cette définition pour poursuivre notre cheminement à propos de l'université. Sa mission ayant été rappelée, sa finalité possible évoquée, quels facteurs contribuent à sa gestion efficiente?

Le choc de l'austérité

Ici, il nous faut introduire un paramètre nouveau et primordial: le facteur de l'austérité, de l'austérité des moyens mis à disposition de l'université.[4]

Au cours des vingt ans écoulés, nos universités ont bénéficié d'une expansion considérable, à l'image de l'économie en général. Aujourd'hui, la croissance fait place à la stagnation. Pour bénéficier d'un financement public égal à celui de l'année précédente, l'université ne doit-elle pas justifier ses besoins avec âpreté et crédibilité? Y parvient-elle toujours, mal préparée qu'elle est à se justifier, malhabile qu'elle est à démontrer la priorité de ses actions, démunie qu'elle est d'un appareil logistique pour défendre sa place? L'université se soude mal en une entité capable de faire front. Faisceau de facultés indépendantes plus soucieuses de leur vie propre que de celle de l'Alma Mater, l'édifice apparaît curieusement, pour ne pas dire anachroniquement disparate et désarmé.

Comment l'université va-t-elle supporter le choc d'une austérité qu'on s'entend à voir durer pendant les dix ans qui viennent? Ignorer cette austérité serait une erreur difficile à pardonner. En revanche, vouloir — nous insistons sur vouloir — la maîtriser ne constitue-t-il pas un pari exaltant et efficient?

En soi, l'austérité n'est pas le générateur des changements que nous allons évoquer, mais pour l'université elle en est le révélateur. L'austérité va accélérer des processus dont l'université, dans un passé récent, n'avait guère besoin de s'accommoder.

Quelle est la première évidence qui s'impose à nous? C'est la nécessité de faire des choix et de s'en donner les moyens. Nous ne nous arrêtons ici qu'aux choix que l'université est en mesure de faire elle-même, ceux qui reposent sur la liberté académique, c'est-à-dire la liberté d'enseigner, d'apprendre et de faire de la recherche.

La prévision

Pour faire ces choix, l'université doit donner une impulsion générale à la prévision. Qu'est-ce que la prévision? C'est une réflexion continue et synthétique sur la mission et la

responsabilité de l'université, réflexion nourrie d'une culture largement interdisciplinaire et du sens de l'histoire[5]. Tous les professeurs et dirigeants d'université y sont-ils sensibles? La question ne se pose pas: ils se doivent de l'être!

Le Club de Rome et quelques autres institutions se sont faits une spécialité de la prévision planétaire. Entrons-nous dans une société postindustrielle axée principalement sur les services et la communication?[6] Les enjeux principaux d'ici la fin du siècle sont-ils la surpopulation mondiale, le déséquilibre Nord-Sud et le problème de l'énergie?[7] C'est bien possible. A notre échelle, les enjeux seront-ils en partie différents? C'est aussi possible. Ce qui est certain, c'est qu'il nous appartient de les mettre en évidence sans nous restreindre aux seuls développements technologiques.

La prévision définit les axes, suscite les choix et contribue à fixer les priorités. Soumise périodiquement à un examen de pertinence, elle suscite des corrections et limite les à-coups et surprises.

Ce processus, qui n'est pas nouveau pour les grandes entreprises, est d'abord affaire de l'université et non de l'administration de l'Etat. Bien que le mécanisme n'exclue pas une part d'intuition et d'arbitraire, il s'avère utile à la condition toutefois de déboucher sur des concepts clairs et d'inciter à une action concrète dans un délai raisonnable. Il ne saurait sombrer dans le perfectionnisme bureaucratique.[8]

Au demeurant, en période d'austérité, une meilleure adéquation de l'activité universitaire à la réalité n'est-elle pas une exigence naturelle? Mais cette exigence ne contient-elle pas en germe le risque de rendre l'université tributaire des besoins à court et moyen termes au détriment de la réflexion à long terme?

C'est un argument supplémentaire en faveur de la prévision. L'université, consciente de son rôle, s'attache à la prévision, aux choix et aux priorités qu'elle induit. Elle limitera ainsi le risque de devenir, sans le réaliser, tributaire du court terme. Du même coup, elle augmentera la transparence et la crédibilité qui lui font parfois défaut. Comment l'université va-t-elle s'y prendre? En élaborant et en publiant un plan de développement porteur d'actions, ce qui implique qu'il soit simple et lisible.

Comment faire face?

De quelle manière l'université peut-elle adapter ses principes de gestion à cette nouvelle situation?

Premièrement, en se faisant mieux connaître et en acceptant d'expliquer ses objectifs et de présenter ses actions. Transparence, ouverture vers l'extérieur, crédibilité. Chaque professeur, chaque faculté, chaque rectorat doit investir du temps — prélevé sur l'enseignement et la recherche nous en convenons — à cet effet. Cela ne signifie-t-il pas aussi que chaque université doit se doter d'un service de presse et d'information?

Deuxièmement, l'université doit se libérer des structures administratives étatiques dans la mesure — et seulement dans cette mesure — où sa structure propre augmentera l'adéquation de sa gestion à sa mission. La mission de l'université ne se confond pas avec celle

de l'Etat. Cela signifie que l'université doit disposer de pouvoirs réels. A cet égard, il est intéressant de constater la différence qui existe entre les universités alémaniques et les universités romandes, sans parler des EPF.

Dans l'université alémanique, le pouvoir de gestion est concentré pour l'essentiel au niveau du Département de l'instruction publique et du Conseil d'Etat. Le rectorat fait de la figuration.

Dans les universités romandes, le rectorat et le sénat bénéficient de pouvoirs réels.

En l'occurrence, le modèle romand a fait ses preuves. D'ailleurs le projet de nouvelle loi sur l'université de Bâle s'en rapproche.

Pourquoi nous rétorque-t-on si souvent que les professeurs d'université sont des enseignants et des chercheurs, non des gestionnaires? Ils ne s'intéresseraient pas à la gestion, surtout administrative. C'est souvent vrai. Mais ce n'est pas une raison. Comment l'université veut-elle s'assumer si les patrons de ses instituts, responsables de crédits, d'équipements et de personnel, n'en assument pas la gestion? Elle fait nécessairement partie de leur mission. S'il faut leur forcer la main, il faut surtout leur donner la responsabilité réelle et leur associer un appareil administratif adéquat. Ce ne sont pas les services administratifs ridiculement sous-dotés de nombre de nos universités qui y parviendront. Si l'université veut se prendre en charge et se prévaloir d'une autonomie qu'elle réclame souvent, encore faut-il qu'elle accepte de se gérer.

Plus est, elle doit vouloir se gérer comme un tout sans écraser les parties qui la constituent. Qu'est-ce à dire concrètement? Que si l'université mérite de se libérer, pour une part au moins, de la tutelle de l'administration étatique, elle doit aussi mettre fin à un certain mandarinat universitaire et permettre à la direction de l'université de jouer le rôle qui lui échoit.

Troisièmement, l'université doit avoir le courage d'optimaliser ses moyens, très onéreux surtout dans les disciplines relevant des sciences naturelles et techniques et de la médecine. Elle doit se rationner. Le nec plus ultra sera réservé aux centres d'excellences et aux options prioritaires. On abandonnera les voies sans issue ou dépassées; il y en a toujours quelques-unes. Le travail interdisciplinaire sera encouragé. Certains coûts relatifs à la recherche ou à l'utilisation d'un centre de calcul électronique seront pris en compte. L'attribution des moyens en finances, en personnel et en locaux sera coordonnée en fonction du plan de développement, mais décidée par l'université elle-même. Reconnaissons qu'il reste quelques obstacles à franchir pour réaliser ce programme!

Conclusions

L'université ne saurait être un corps étranger dans la cité. Elle ne peut davantage être un simple service de l'Etat quelque attentionné que celui-ci soit à son égard. L'université n'est-elle pas par excellence école de savoir et de culture au sens le plus large? Axée sur l'avenir et le changement, pourquoi ne se voudrait-elle pas efficiente par elle-même? Exigeons qu'elle s'en donne les moyens et que l'Etat lui fasse confiance.

Quel modèle, utopique peut-être, permettrait de tendre vers cette réalité? Il tient en deux phrases:

— Donner à l'université le statut d'établissement de droit public autonome, subventionné par un crédit-cadre annuel qui s'insère dans un plan financier pluriannuel.
— Doter l'université d'organes de décision et lui donner pouvoir de gérer elle-même les moyens ainsi mis à sa disposition, moyens dont elle devra rendre compte eu égard aux objectifs qu'elle se sera fixés et ceux qu'elle aura atteints.

Ne nous leurrons pas: la conjoncture politique et économique rend ce modèle plus facile à imaginer qu'à réaliser. Nos propos quelque peu hérétiques et surtout personnels ne feront certes pas l'unanimité. Mais leur but ne sera-t-il pas atteint s'ils contribuent à la réflexion de chacun dans un esprit d'innovaiton apte à maîtriser le changement?

---

[1] Georges Gusdorf: *« L'université en question »*, Payot, Paris, 1964.

[2] Pierre Daumard: «La direction par objectif est-elle applicable dans un établissement d'enseignement supérieur?». *Cahier de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion*, n° 11, automne 1979, Paris.

[3] Michel Crozier: *« On ne change pas la société par décret »*, Grasset, Paris, 1979.

[4] Pierre Cazalis: «Les universités des années 80: la gestion de l'austérité». *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, Paris, 1978.

[5] Pierre Chaunu: *« De l'histoire à la prospective »*, Laffont, Paris, 1975.

[6] Daniel Bell: «L'avenir: la société de consommation...». *Harvard l'Expansion* n° 15, Paris, 1980.

[7] Perspectives 2000: «Les enjeux mondiaux». *Problèmes politiques et sociaux*, n° 380, Paris, 1980.

[8] La planification dans l'enseignement supérieur en Suisse, *« Politique de la science »*, supplément 13, 1978.