

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université  
**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten  
**Band:** 11 (1985)  
**Heft:** 1

**Artikel:** La planification universitaire suisse dans optique d'un Recteur  
**Autor:** Macheret, Augustin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-894326>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 16.01.2026

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

## La planification universitaire suisse dans l'optique d'un Recteur

---

Augustin Macheret, Recteur de l'Université de Fribourg

Au seuil d'un nouvel exercice de planification universitaire, nous jugeons utile de susciter une réflexion sur les vertus et les limites d'une telle entreprise. Quelle démarche intellectuelle adopter de préférence? Saurait-on programmer tous les aspects de la vie universitaire? Convient-il vraiment de planifier la recherche? Si oui, avec quelle intensité?

L'élaboration des plans pluriannuels 1988 - 1991 soulève bon nombre de questions bien concrètes. Nous ne pourrions évidemment que les effleurer dans le cadre de ces quelques pages.

### 1. Les impératifs du calendrier

Les recommandations de la CPU pour l'établissement des plans pluriannuels 1988 - 1991 vont parvenir incessamment aux rectorats et directions de nos Universités et Hautes Ecoles. Accompagnées d'une annexe technique, ces recommandations renverront à de nombreux documents complémentaires et prescriront un échéancier. A réception de cette documentation, les responsables universitaires seront peut-être d'humeur morose. S'ils s'avisent de transmettre tout cet abondant dossier aux facultés et instituts, c'est assurément un vent de fraîche contestation qu'ils déclancheraient. Ne venons-nous pas d'achever, avec soulagement, des Plans B et C? Ne sommes-nous pas affairés encore à en promouvoir la réalisation? A la réflexion, les universitaires devraient toutefois dominer sans trop de peine leurs premiers mouvements d'humeur. Car les impératifs du calendrier sont évidents. Comment saurait-on en effet parvenir à temps à une planification concertée au niveau national, si les organes universitaires - appelés à opérer dans

un esprit de dialogue et de participation - ne s'y prennent pas aujourd'hui déjà? Et certes avons-nous intérêt à produire en temps utile, c'est-à-dire pour la fin juin 1986, un document d'ensemble qui puisse satisfaire le Parlement fédéral appelé, de son côté, à préparer une nouvelle période de subventionnement. Au demeurant, le projet de recommandations soumis à notre appréciation est de bonne facture. Il paraît tenir compte de l'évaluation de la procédure de planification pour les années 1983 - 1987 (cf. Rapport d'évaluation paru dans le bulletin d'information "politique de la science", 2/1984, p. 146 ss). Enfin, même si l'on n'éprouve aucune sympathie naturelle pour le maître-mot de "planification", force est d'admettre que celle-ci constitue une tâche inéluctable pour des institutions dont les frais d'investissement et d'exploitation sont fort élevés. Tout en nous gardant bien de la sacraliser, admettons aussi que la "planification" peut comporter maints avantages pour les Universités et les universitaires.

## 2. Avantages et limites de la planification universitaire

Nous reconnaissons à cette planification une première vertu: celle d'inciter les universitaires à faire périodiquement le point sur leur organisation et leurs activités, à réfléchir à l'avenir de leurs disciplines, à remettre en cause l'orientation ou les méthodes de leurs instituts et facultés, à repenser jusqu'à l'Université elle-même. On ne saurait assez s'en réjouir pour cette dernière qui compte, à notre sens, parmi les institutions sociales les plus menacées de conservatisme. Par la réflexion prospective qu'implique la planification, les influences stérilisantes seront repérées et ébranlées, des structures trouveront rénovation, des idées nouvelles acquerront droit de cité.

Toutefois, un double écueil doit être signalé ici: les plans à élaborer sous l'égide de la Conférence universitaire suisse étant quadriennaux, le risque est qu'ils ne suscitent qu'une prospective à court et moyen terme. Qui plus est, conditionnée par le format des enveloppes financières annoncées, cette

planification aura peine à se libérer du complexe omniprésent de la "Realisierbarkeit". A ce propos, on peut regretter que le Plan des intentions à produire par les Universités jusqu'à fin juin 1986, doive fournir déjà, sur les "besoins financiers", des informations motivées et approuvées par l'autorité politique (art. 15 LAU). A ce stade, les Universités et Hautes Ecoles devraient pouvoir formuler leurs intentions sans se soucier trop des contraintes financières. Vrai est-il que ces intentions n'auront pas à ce tenir nécessairement au cadre financier joint au Document I. Il reste cependant que l'établissement des plans d'intention et des plans pluriannuels 1988 - 1991 ne dispensent pas les Universités de s'adonner, dans la mesure du possible, à une réflexion prospective à plus long terme. Les actes de la Conférence intergouvernementale réunie sous les auspices du Conseil de l'Europe du 7 au 9 novembre 1983 sur les politiques de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'approche de l'an 2000 sont à cet égard fort suggestifs. Cela dit, il ne nous échappe pas qu'une prospective universitaire à long terme se heurtera à bien des inconnues et impondérables. Quoique aléatoire, cette projection dans le futur nous semble répondre, elle aussi, à une nécessité.

Comme la démontré le Professeur Ernst Heer, président de la Commission de planification universitaire, le plan pluriannuel de développement profitera d'abord, s'il est bien conçu, à l'Université elle-même. Elaboré de bas en haut, de façon participative, ce plan favorisera la discussion et la conciliation des intérêts divergents tant au cours de son élaboration que durant son exécution. Instrument de direction, il évitera aux organes universitaires de s'engager ou de persévérer dans une croissance anarchique ou à courte vue. Dans les relations avec les organes de l'Etat, le plan sera propre à raffermir le climat de confiance et à faciliter les débats budgétaires annuels. En effet, conformément au principe de la bonne foi, les pouvoirs publics en remettront, sauf circonstances particulières, plus en cause des développements reconnus de part et d'autre comme prioritaires. Pour autant, les organes de l'Etat ne devront pas oublier que le

plan peut comporter des oublis et des erreurs; qu'il peut appeler au fil du temps certaines corrections et adaptations. A refuser les mises à jour devenues nécessaires, ils feraient fi de toutes les expériences accumulées, non sans dommages parfois considérables, par les Etats qui crurent devoir enfermer les institutions dans un régime de planification rigide et impératif. En bref, on ne saurait planifier les activités universitaires aux dépens de l'indispensable flexibilité dont elles doivent pouvoir bénéficier dans les temps actuels: des temps marqués par une évolution rapide des sciences et des technologies ainsi que par des transformations profondes et accélérées de l'environnement social, économique et culturel dans lequel les Hautes Ecoles ont à s'insérer.

On doit regarder, prévoir aussi loin que possible, certes. On ne saurait cependant prétendre planifier l'imprévisible. Par ce truisme, nous voudrions souligner que la planification universitaire connaîtra toujours et inévitablement certaines limites et insuffisances. C'est ainsi qu'elle devra intégrer, pour être complète, nombre de critères, paramètres, variables et pronostics difficilement saisissables. Qui oserait, par exemple, catégoriquement affirmer que les effectifs universitaires iront baissant à partir de 1990? Qui donc plaidera sans hésitation qu'au vu de la situation prévisible du marché de l'emploi, certaines voies d'études sont à freiner et à déconseiller dans les temps à venir? "La transformation accélérée des exigences du marché du travail rend les prévisions sur dix ou quinze ans, qu'exigerait une telle planification, de plus en plus difficile et fragile à élaborer. Actuellement, tout le monde reconnaît que nous manquons d'informaticiens; mais qui sait avec certitude ce qu'il en sera dans dix ans"? (Diagnostic économique du Professeur Jean-Luc Weber, Vice-recteur de l'Université de Genève, RSR I, du 8 janvier 1985). Sur l'incertitude des modèles décisionnels, on lira également avec profit le discours rectoral tenu le 30 novembre 1984 par le Professeur Wilhelm Hill: "Auf der Suche nach einem neuen Rationalitätsverständnis der Führung" (Basler Universitätsreden 78. Heft, 10 ss). Ces quelques observations nous amènent à

suggérer de ne recourir qu'avec prudence à certains critères de planification, ainsi à celui de l'évolution du marché de l'emploi, ou à celui qu'on voudrait déduire du rapport futur "professeurs / effectifs d'étudiants". S'agissant de ce dernier, pourrait-on oublier que le cahier des charges du professeur et de ses collaborateurs scientifiques ne se limite pas, de loin s'en faut, à des activités d'enseignement?

Au risque de donner l'impression - erronée - d'un certain négativisme, nous noterons encore que la planification peut s'accompagner d'effets secondaires pervers. L'un d'eux observé ci et là depuis 1983, tient à la résignation, voire au découragement qui peuvent s'emparer de professeurs et de chercheurs laissés "hors priorités" et condamnés vraisemblablement à le rester longtemps encore. A ce risque, on mesure le poids de la responsabilité encourue par les organes universitaires chargés de fixer des priorités. Puissent ces derniers ne jamais se laisser asservir par une logique trop utilitaire, ni non plus oublier que l'Université doit par définition servir l'universalité du savoir. Dans ce sens, nos plans pluriannuels devraient tendre à un certain équilibre; l'informatique, par exemple, haute priorité au demeurant indiscutable, ne saurait, tel un Minotaure dévorant ses enfants, reléguer pour longtemps le développement de disciplines scientifiques importantes ou significatives.

### 3. Les prémisses d'une bonne planification

Tout compte fait, une bonne planification nous paraît pré-supposer une réflexion générale et approfondie sur les valeurs sociales et culturelles que l'on entend privilégier durant une période donnée, et partant sur les buts, objectifs et missions à poursuivre. Il serait hors de propos de nous livrer ici à une telle réflexion. Aussi bien nous limiterons-nous à une question concrète: les sentiments de frustration que développe un monde trop axé sur les développements technologiques, la soif de communications sociales, le besoin de chaleur humaine, la quête de finalités éthiques dans l'effort

scientifique, la recherche d'une discipline personnelle et d'une cohérence interne sont autant de phénomènes attestés aujourd'hui par les études sociales. L'Université ne devrait-elle pas en tirer pour elle-même quelques conséquences, en encourageant des initiatives qui puissent favoriser le retour à une certaine qualité de la vie universitaire?

Pour notre part, nous le pensons et appelons de nos vœux la concrétisation de projets propres à repersonnaliser l'institution universitaire, à promouvoir l'interdisciplinarité, à créer de bonnes conditions de logement, à développer la vie culturelle et artistique au sein de l'Université, etc. En d'autres mots, la planification des activités à proprement parler scientifiques, pour essentielle qu'elle soit, ne saurait faire oublier certaines nécessités communautaires.

#### 4. L'Université: refuge de la curiosité intellectuelle

Ce titre nous est suggéré par le redoutable devoir qui nous est désormais prescrit de planifier les activités de recherche. Sur le principe, cette planification peut assurément se réclamer de bons arguments, notamment dans les secteurs grands croqueurs d'équipements. Mais là encore, les planificateurs que nous sommes en passe de devenir auraient tort d'oublier que la recherche prometteuse est souvent solitaire et marginale. L'étincelle géniale qui nous apportera une idée nouvelle ou un procédé révolutionnaire n'aura pas été nécessairement programmée. Lors du Séminaire de gestion universitaire tenu à Wolfsberg du 27 au 29 septembre 1984, le professeur Ewald R. Weibel, Recteur de l'Université de Berne, s'est exprimé à ce propos comme suit: "Auf der politischen Ebene hat sich die Einsicht noch nicht wieder durchgesetzt, dass es eine kräftige, florierende, anspruchsvolle Forschung ist, welche die Wissenschaft und unsere Zivilisation in die Zukunft trägt, dass echte Innovationen, neue Paradigmen, die unser Weltverständnis ändern können, aus der wissenschaftlichen Forschung hervorgehen, und zwar vornehmlich aus jener nicht gegenwartsbezogenen, nicht zeitgebundenen Grundlagenforschung, die man oft als "zweckfrei" be-



zeichnet, woraus man leicht zum Schluss kommt, sie sei auch "zwecklos", "nutzlos". Die Schweizer Forschung steht heute dank der grossen nationalen Anstrengungen der Nachkriegszeit nicht schlecht da. Sie aus zeitbedingtem politischen Opportunismus durch Fortführung der gegenwärtigen Sparpolitik am schwachen Glied weiterhin empfindlich zu schwächen, hätte unheilvolle, die Zukunft unseres Landes schwer belastende Folgen." (Extrait de la conférence intitulée: Entwicklung der Hochschulen bis ins Jahr 2000). Cette citation soulève une question beaucoup plus vaste: quelle importance l'Université de demain devrait-elle accorder aux diverses missions dont elle est investie. Est-il besoin de rappeler que la réponse donnée à cette question constitue l'une des prémisses essentielles de toute activité de planification. (Cf. Augustin Macheret, Identité, missions et contraintes de l'Université de demain, in: Orientations, structures et ouvertures pour l'Université de demain, Actes du Colloque international organisé par le Chaire de pédagogie et de didactique de l'EPFL, lors de son 10<sup>e</sup> anniversaire, Lausanne, 21 - 23 mars 1984).

##### 5. L'avenir de l'Université: son affaire

Tâche importante, la planification universitaire nous interpelle. En fonction de quels critères faut-il planifier? Quels secteurs seront-ils reconnus prioritaires? Et par qui? Les projets seront-ils proposés, imposés, suscités, libres? Quelle évaluation fera-t-on des résultats?

Nous ne pouvons avoir l'ambition de répondre concrètement à ces questions. En revanche, nous concluons en affirmant qu'il revient pour l'essentiel aux Universités de définir les axes de leur cheminement scientifique. Ainsi nous faisons-nous l'écho de la VIII<sup>e</sup> Assemblée générale de la Conférence des Recteurs et Présidents des Universités européennes, réunie à Athènes, du 9 au 14 septembre 1984, sur le thème: "L'avenir de l'Université, son affaire". Les actes de ce grand congrès académique prouvent que les responsables universitaires peuvent tenir sur la question un langage réaliste et crédible.