

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE À L'UNIVERSITÉ

Gérard Arguin

Presses de l'Université du Québec

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE À L'UNIVERSITÉ

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE À L'UNIVERSITÉ

(2^e édition)

Gérard Arguin

1986

**Presses de l'Université du Québec
Case postale 250, Sillery, Québec G1T 2R1**

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta 1, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

ISBN 2-7605-0412-3

*Tous droits de reproduction, de traduction
et d'adaptation réservés* © 1986
Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2^e trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est né d'une mission et d'un besoin. L'Association universitaire interaméricaine m'avait demandé de diriger un séminaire sur la planification stratégique, au Brésil, pour des représentants d'universités latino-américaines, dans le cadre d'un programme Iglu (Institut de gestion et de leadership universitaire, Brésil). La mission était exaltante mais l'instrumentation déficiente.

Il était fort enrichissant, en effet, d'aller échanger des idées sur la nature de la planification, son processus et les modalités d'opérationnalisation avec des collègues chevronnés dont la fonction est de prévoir et de coordonner le développement universitaire de leur propre établissement. Par ailleurs, ma propre expérience de gestionnaire et de planificateur aux niveaux collégial et universitaire m'a vite instruit de la modicité des ressources dont nous disposons pour comprendre et entreprendre d'une façon systématique une étude sur la planification.

Comme vice-président à la planification de l'Université du Québec, j'ai eu l'opportunité de parcourir une partie de la littérature sur le sujet et d'échanger mes réflexions avec des experts américains tels Ellen Chaffee et Robert Shirley, dans le cadre notamment de séminaires organisés par le National Center for Higher Education Management Systems. La littérature américaine, bien sûr, présente depuis les années 60 un certain nombre d'ouvrages et d'articles sur la planification stratégique dans le milieu des affaires. La contribution littéraire est plus modeste en milieu universitaire. Ce n'est qu'à la fin des années 70 que les chercheurs s'intéressent à la planification stratégique appliquée à l'université.

Il va sans dire que la littérature en langue française est plutôt muette sur le sujet. Évidemment, il existe des ouvrages en planification des affaires mais peu à ma connaissance sur la planification *stratégique* en milieu universitaire.

C'est pour combler cette lacune que j'ai entrepris la rédaction de cet ouvrage avec l'aide de collègues de travail, notamment Jacques Tousignant, directeur de la planification à l'Université du Québec, qui a rédigé le chapitre sur la planification stratégique en période de compressions budgétaires. L'étude s'inspire des thèmes américains sur le *Strategic Planning* » et de mes expériences personnelles comme recteur à l'Université du Québec à Chicoutimi et responsable de la planification théoriques de la planification, l'ouvrage revêt une portée pragmatique en multipliant les exemples de planification universitaire et en présentant quelques exercices pratiques dans le but de mieux assimiler les principes mêmes de la planification stratégique.

Malgré le soin apporté à la rédaction de ce livre, je suis conscient de ses faiblesses et de ses lacunes. C'est mon souhait que cette contribution modeste au développement universitaire puisse susciter des travaux de recherche et de réflexion sur une des grandes responsabilités de l'administration universitaire.

Au terme de ces propos, j'aimerais remercier le président de l'Université du Québec, M. Gilles Boulet, qui a favorisé l'actualisation de ce projet et le personnel de la vice-présidence à la planification qui m'a aidé à la réalisation de ce travail, notamment Claire Noreau et Francine Dubé qui ont mis la dernière touche au document.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	VII
INTRODUCTION	1
Chapitre I	
Genèse et nature de la planification	3
1. La planification, son origine et son évolution	3
2. La planification traditionnelle et la planification stratégique.....	8
Chapitre II	
La planification stratégique, ses principales caractéristiques et son processus	11
1. Essai de définition	11
2. Les différentes étapes de la planification stratégique	12
Chapitre III	
La planification opérationnelle	25
1. La planification des programmes	25
2. La liaison entre la programmation et le processus budgétaire	29
Chapitre IV	
La planification universitaire en période de compressions budgétaires (Jacques Tousignant)	39
1. Planifier la crise ou la subir	39
2. Des modes de planification en période d'austérité	41

Chapitre V

La place des sciences humaines dans une planification stratégique	53
1. Émergence des sciences et des techniques dans les universités	54
2. Les missions universitaires, fondement de toute réforme	56
3. Quelques actions de planification innovatrice	58
4. Une place pour les sciences humaines	61

Chapitre VI

La planification stratégique à l'Université du Québec	63
--	-----------

Chapitre VII

La planification dans quelques universités	75
1. La planification à l'Université Laval	75
2. La planification à l'École nationale d'administration publique	80
3. La planification à l'Université autonome métropolitaine de Mexico	87

Conclusion

La planification universitaire et la quête de l'excellence	99
---	-----------

BIBLIOGRAPHIE	103
----------------------------	------------

INTRODUCTION

« *Universities are institutions run by
amateurs to train professionals* »

Herbert Simon, in George Keller, *Academic Strategy*.

Ce n'est que récemment que les universités font appel aux méthodes et aux techniques de l'entreprise pour planifier leur devenir. Bien sûr, il existait des formes de planification académique ou financière à l'université depuis qu'elle se présente comme une organisation. Mais cette planification était informelle, désarticulée et fragmentaire¹. La planification n'était pas conçue comme une opération essentielle du management universitaire qui permet à la direction de prendre des décisions avec toute l'information souhaitable malgré la complexité de l'organisation. La planification se résument la plupart du temps à des actions à court terme inspirées davantage par la situation du moment plutôt que fondées sur une étude systématique et une analyse interne et externe des besoins et des attentes d'une communauté.

Depuis les années soixante toutefois, inspirées par les théories de l'organisation et de la planification découlant de l'entreprise privée, certaines universités ont emprunté progressivement les processus de planification des entreprises en les adaptant évidemment à leurs

1. *Handbook for Institutional Academic and Program Planning*, National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1978, p. 1.

missions et à leurs activités propres. Cependant, le phénomène est loin d'être général. Plusieurs universités gèrent encore leur organisation d'une façon traditionnelle voire même artisanale, en tentant de s'adapter le mieux possible aux divers contextes d'une société évolutive. Il apparaît alors opportun de sensibiliser les chefs d'établissements à la nature de la planification universitaire afin d'améliorer la prise de décision et de prévoir les innovations pédagogiques et technologiques susceptibles de bonifier la gestion universitaire.

Cette étude n'a pas la prétention de dispenser des informations définitives sur le sujet ni de présenter les méthodes et les techniques idéales de planification. Il revient à chaque établissement d'établir son propre modèle à partir de théories classiques sur le sujet. Le but de l'ouvrage est d'informer les gestionnaires sur l'évolution des connaissances en ce domaine et de les préparer à mettre sur pied leur propre système de planification universitaire.

L'étude est axée, il va sans dire, sur le concept même de planification stratégique dans un contexte de restrictions budgétaires.

Pour mieux assimiler les notions théoriques, on présente, à la fin de certains chapitres, des exercices pratiques qui ont servi dans un séminaire à des gestionnaires d'universités latino-américaines.

CHAPITRE I

GENÈSE ET NATURE DE LA PLANIFICATION

1. LA PLANIFICATION, SON ORIGINE ET SON ÉVOLUTION

La planification est un terme tout à fait récent dans le vocabulaire de la langue française. Le petit Robert nous indique qu'il origine du vingtième siècle bien que de tout temps l'homme et les sociétés aient organisé leur vie et leur fonctionnement selon un plan déterminé. Bien sûr, le processus ne revêtait pas l'aspect scientifique qu'il a emprunté aujourd'hui mais on retrouvait à l'analyse les traits généraux de la démarche.

Durant mes années de collège, nos professeurs nous incitaient à lire le livre d'Isabelle Rivière, *Sur le devoir d'imprévoyance*¹. D'après mes souvenirs, cet ouvrage nous recommandait une certaine modération de l'intelligence à prévoir les diverses orientations de notre avenir. C'était un appel à l'abandon face aux multiples problèmes qui hantaient notre esprit de jeune durant cette période mouvementée des années 40.

L'auteure savait certes que ce conseil contrecarrait la tendance naturelle de l'intelligence humaine à projeter certains scénarios, à faire des mises en scène, à faire des plans pour mieux harnacher cette période incertaine et confuse qu'est le futur. L'homme, en effet, de tout temps, tente de scruter cette zone grise qu'est l'avenir et tâche de clarifier ces horizons en établissant des lignes directrices de conduite. Le professeur fait son plan de cours, l'étudiant effectue son plan de carrière, le père de

1. Isabelle RIVIÈRE, *Sur le devoir d'imprévoyance*, Paris, les éditions du Cerf, 1939.

famille établit par écrit ou mentalement son plan financier et le général d'armée établit son plan d'attaque et sa stratégie avant le combat.

Il devient donc naturel, pour la personne humaine dotée d'intelligence, de projeter ses propres finalités et de choisir les meilleurs moyens pour les atteindre.

L'organisation publique ou privée, personne morale au sens juridique, jouit de cette intelligence collective qui lui dicte son cheminement à travers le temps. Elle se définit comme un ensemble de personnes qui tendent vers la réalisation des mêmes buts institutionnels par le choix de moyens appropriés. Que ce soit un organisme militaire, religieux ou financier, l'organisation regroupe des membres qui partagent les mêmes visées et qui tentent d'atteindre les buts de l'institution en se servant de moyens aptes à la réalisation des objectifs prévus.

L'histoire des institutions illustre le long cheminement des activités de planification pour réaliser les fins de l'institution. Les premiers spécialistes de l'organisation publique, les caméralistes allemands et autrichiens dont le plus célèbre fut Lorenz von Stein, axaient davantage leur étude du phénomène organisationnel sur l'approche juridique donnant ainsi peu de place au processus de planification².

Ce n'est qu'au début du siècle qu'on retrouve expressément dans la littérature scientifique la notion de planification lorsque des classiques comme Taylor et Fayol étudient le phénomène de l'organisation. La révolution industrielle a donné naissance, en effet, à l'étude systématique du travail et aux principes de l'organisation et de la planification.

Frederick W. Taylor, le père du *Scientific Management*³ s'est consacré à l'étude du phénomène de la productivité pour mieux en arriver à organiser le travail en fonction des rôles et des expertises de chaque intervenant dans la chaîne de travail. Il en est arrivé à distinguer vite les fonctions de direction de celles d'exécution et à centraliser le processus de planification au niveau de la direction. Bien que l'ouvrier possède beaucoup d'information concernant le produit et qu'il soit souvent habilité pour l'utiliser à bon escient, il est matériellement incapable, d'après lui, de s'occuper des tâches de direction.

« Thus all of the planning which under the old system done by the workman, as a result of this personal experience, must of necessity under the new system be done by the management in accordance with

2. Voir Roland DRAGO, Cours de science administrative, Paris, Les Cours de droit, 1969-1970, p. 16.
3. Pour plus de détails sur la vie de Taylor, voir Frank Barkley COPLEY, *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management*, vol. I et II, New York, Harper and Brothers Publishers, 1923.

the laws of science. Because even if workmen were well suited to the development and use of scientific data, it would be physically impossible for him to work at this machine and at a desk at the same time. It is also clear that in most cases one *type of man is needed to plan ahead* and an entirely different type to execute the work »⁴.

Il revient donc à la direction de prendre charge des activités de planification autrefois laissées à l'ouvrier. La planification est fondée sur la recherche des meilleures méthodes de travail (Scientific Management), notamment sur le principe de l'étude du temps et sur la standardisation des méthodes et des instruments⁵.

Comme on le voit, Taylor a voulu substituer au pur empirisme d'autrefois une méthode scientifique où la planification intervient comme fonction de la direction et comme instrument d'organisation et de standardisation du travail. Sa doctrine fit nombre de disciples, fascinés par l'aspect « productivité » du modèle. Les théoriciens ont surtout mis en valeur :

- 1) l'analyse des tâches ;
- 2) la définition minutieuse de chaque niveau hiérarchique ;
- 3) la réglementation explicite des critères de recrutement, de sélection et d'avancement⁶.

À cause de cette approche analytique, Taylor peut être reconnu comme le précurseur de l'analyse interne ou institutionnelle dans le nouveau processus de planification *stratégique*.

Contrairement à Taylor, Henri Fayol a recherché l'efficacité et la productivité industrielle en partant non pas de la base ou du niveau opérationnel mais en analysant les diverses fonctions situées au sommet de la pyramide structurelle. La fonction de planification appelée *prévoyance* par Fayol, apparaît au premier plan du processus administratif : administrer, c'est *prévoir*, organiser, commander et contrôler⁷.

D'après Fayol, la prévoyance, c'est l'art de scruter l'avenir afin de mieux le préparer. Elle suppose la détermination du but et des moyens

4. Frederick W. Taylor, *The principles of Scientific Management*, New York, Harper and Brothers Publishers, 1911, p. 22.
5. Raymond VILLIERS, *Dynamic Management in Industry*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1960, p. 29 ; cité par CAMPBELL, CORBALLY, RAMSEYER, *Introduction to Educational Administration*, 2nd ed., Boston, Allyn and Bacon Inc., 1962, p. 62.
6. Paul de BRUYNE, *Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises*, Paris, Dunod, s.d., p. 88.
7. Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1966, p. 5.

pour y arriver. L'auteur en indique la principale manifestation dans la réalisation d'un programme d'action.

« Le programme d'action c'est à la fois le résultat visé, la ligne de conduite à suivre, les étapes à franchir, les moyens à employer, c'est une sorte de tableau d'avenir où les événements prochains sont figurés avec une certaine netteté, selon l'idée qu'on s'en est faite et où les événements lointains apparaissent de plus en plus vagues ; c'est la marche de l'entreprise prévue et préparée pour un certain temps »⁸.

Ce texte illustre bien que le processus de planification, bien que fondé sur des objectifs et des politiques générales, se concrétise dans un programme d'action où l'autorité est une (principe d'unité de commandement) et prévoit la coordination et le contrôle du processus. La *prévoyance* de Fayol préfigure les éléments de planification stratégique que l'on retrouve dans la littérature contemporaine.

Le processus administratif de Fayol a été repris par beaucoup d'autres auteurs, en particulier par Gulich, lorsqu'il définit la tâche du président des États-Unis. Le travail du *Chief Executive*, en effet, se codifie dans le sigle POSDCORB qui réfère aux activités suivantes :

PLANNING :	faire le plan des choses à exécuter et proposer les méthodes pour atteindre les buts de l'organisation.
ORGANIZING :	établir la structure formelle d'autorité avec ses différents niveaux.
STAFFING :	recruter le personnel et créer des conditions favorables de travail.
DIRECTING :	diriger l'entreprise par le processus continu de la prise de décision.
COORDINATING :	relier en un tout homogène les diverses activités du plan d'action.
REPORTING :	informer les intermédiaires par le truchement de rapports.
BUDGETING :	réaliser les diverses activités financières : la planification financière, la comptabilité et la vérification.

Cette façon de résumer les principales activités d'un chef exécutif peut nous paraître simpliste. Elle constitue, toutefois, un cadre de référence qui inspirera bon nombre d'auteurs pour expliquer la fonction

8. Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1965, p. 48.

administrative à l'intérieur d'une organisation. On notera que la planification apparaît en tête de liste et qu'elle se définit en termes de fins et de moyens pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Un des modèles les plus célèbres qui s'apparente à ce dernier est celui de Robert McNamara, modèle qu'il a conçu lors de l'exercice du poste de secrétaire d'État à la Défense. Il s'agit du « Planning, Programming, Budgeting System » vulgarisé sous le sigle P.P.B.S. Selon Roland Drago, ce système est en voie d'application généralisée en France, sous le nom R.C.B. (rationalisation des choix budgétaires) 9. Il implique des éléments de planification comme une définition complète et précise des objectifs, une analyse de systèmes et une évaluation, à moyen terme, des coûts de chaque opération¹⁰.

À partir de ces divers modèles, les théoriciens de l'administration en concevront d'autres comme le *Management by Objectives*, qui s'apparentent à la doctrine classique et qui implique en priorité le processus de planification.

Ces théories toutefois sont d'allure essentiellement statique. Elles analysent les conditions requises pour assurer l'efficacité d'une organisation en négligeant par contre tout l'aspect dynamique, qualitatif et créatif de la direction et du processus de planification. Vers la fin des années soixante, quelques auteurs comme H. Igor Ansoff, s'intéressent à l'aspect dynamique et stratégique de l'organisation en analysant notamment les facteurs externes¹¹. Cette approche sera poursuivie dans les années 70 et 80 avec des auteurs comme Vancil et Lorange 12, ainsi que Hofer et Schendel¹³.

Le mouvement de planification stratégique qui s'amplifie dans le secteur des affaires atteint le monde universitaire américain. Des chercheurs comme Robert Cope, George Keller et Robert Shirley¹⁴ se font les promoteurs de ce modèle. Leurs écrits et leurs conférences ont une large influence sur le renouveau dans la planification universitaire. Les universités se détachent progressivement de l'aspect conventionnel de la planification pour adhérer à la nouvelle approche.

9. Roland DRAGO, *Cours de Science administrative*, Paris, Les cours de droit, 1969-70, p. 14.
10. D'Aumale GEOFFROY, *La programmation des décisions*, Paris, P.U.F., 1968, pp. 24-55.
11. H. Igor ANSOFF, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965.
12. R.F. VANCIL et P. LORANGE, « Strategic Planning in Diversified Companies », *Harvard Business Review*, January-February, 1975.
13. C.W. HOFER et D.F. SCHENDEL, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minnesota, 1978.
14. Voir annexe bibliographique.

2. LA PLANIFICATION TRADITIONNELLE ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification universitaire a toujours existé à l'université comme il a été dit dans l'introduction. Depuis l'origine de cette vénérable institution, les responsables de l'organisme ont tenté de définir d'une façon existentielle, leurs missions, leurs buts, leurs raisons d'être. Ils ont projeté de la même manière dans le temps l'image désirée de l'établissement. La survie et le développement de l'institution en est la preuve.

Ce n'est que vers les années 50, à la suite du développement de la science du management, que les universités se préoccupèrent de plus en plus d'une planification systématique. Le mouvement s'orientait vers une planification à long terme de 5 ans à 10 ans. Ce genre de planification prenait pour acquis que le système universitaire était un système fermé, à l'abri de toute influence extérieure. On pouvait alors construire le futur à partir de la définition statique des missions de l'université et d'une analyse interne de l'institution fondée sur un ensemble des données de type quantitatif.

L'opération, en général, était la responsabilité de la direction et était conduite par un seul homme, ou un petit groupe, et le résultat se concrétisait dans un plan fort logique et articulé de type P.P.B.S. ou R.C.B. Ces modèles d'ailleurs de rationalisation budgétaire ont influencé ce genre de planification. Qu'on se rappelle les efforts de certaines universités pour essayer de planifier leur devenir à partir de telles formules¹⁵.

La planification stratégique part d'autres prémisses. Elle conçoit l'université comme un système ouvert et dynamique, sensible aux influences externes et prête à réagir aux interpellations de son milieu. La planification devient alors un processus continu axé davantage sur la qualité des interventions que sur la quantité des données. Cette nouvelle approche, fondée sur l'intégration de quelques disciplines, a été développée dans les écoles de management et appliquée récemment au milieu universitaire. Son importance et sa popularité découlent du fait qu'elle reflète davantage l'aspect dynamique de l'institution.

Au dire de Robert Cope¹⁶, la planification conventionnelle prend pour acquis que le système universitaire est un système fermé où on peut

15. L'Université du Québec, au début des années 70, a tenté une approche analogue. Le Service de la planification a engagé un consultant pour effectuer une telle opération. Elle s'est avérée tellement complexe et minutieuse qu'elle a été abandonnée par la suite.

16. Robert G. COPE, *Strategic Planning, Management and Decision Making*, A.A.H.E.-ERIC, pp. 111-2.

élaborer un plan articulé et définitif alors que la planification stratégique repose sur un système ouvert où l'organisation est appelée à changer à mesure qu'elle intègre les diverses informations qui proviennent des milieux externe et interne. La planification traditionnelle, fondée sur des formules et des modèles, prétend saisir la réalité alors qu'elle fait peu état des valeurs et des situations changeantes.

La planification stratégique, d'autre part, incorpore dans son processus la réalité changeante et est perçue comme une activité logique et réaliste.

On peut encore dire que la planification conventionnelle se préoccupe surtout de l'étude et de l'analyse interne de l'entreprise et tend pour ce faire à utiliser des modèles quantitatifs. La planification stratégique, pour sa part, se penchera sur l'analyse externe sans négliger l'autre aspect. Elle favorise la pensée intuitive et l'information qualitative. Elle fait appel à l'ensemble de la communauté universitaire dans le processus de planification plutôt que de s'effectuer en vase clos.

La planification stratégique, enfin, produit une documentation contingente qui sera modifiée périodiquement à mesure que les

TABLEAU 1
Comparaison entre la planification de type traditionnel
et la planification stratégique¹⁷

Point d'observation	Planification traditionnelle	Planification stratégique
Origine	Avant 1970	À partir de 1975
Valeur privilégiée	Efficacité	Efficiencie
Système	Fermé	Ouvert
Processus	Déductif	Inductif
Environnement	Stable	Changeant
Milieu	Interne	Interne et externe
Information	Quantitative	Quantitative, qualitative
Cycle	Long et discontinu Centralisée et parallèle	Moyen, court et continu Décentralisée et intégrée
Structure	Acquise	Remise en cause
Survie	Déterministe	Évolutive
Finalité	Plan statique	Plan évolutif
Produit	Décisions orientées vers l'avenir	Décisions actuelles à partir du futur

17. Ce tableau est fondé sur les idées de Robert COPE et de Suzanne FEENEY.

informations évoluent alors que la planification conventionnelle aboutit à des devis statiques qui représentent de fortes constructions intellectuelles mais qui, en pratique, sont plus ou moins utilisés par la communauté.

EXERCICE PRATIQUE

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE VERSUS
LA PLANIFICATION TRADITIONNELLE**

Étude de cas

Suite à la lecture d'un cas proposé, identifiez les éléments de planification stratégique et de planification traditionnelle.

Éléments de planification traditionnelle	Éléments de planification stratégique
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____

CHAPITRE II

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE, SES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES ET SON PROCESSUS

1. ESSAI DE DÉFINITION

Comme on l'a mentionné dans le chapitre précédent, ce n'est que récemment que la gestion universitaire a emprunté le concept de planification stratégique à la science du management. Le qualificatif stratégique vient du mot grec « stratégos » qui signifie « général » et connote donc une appellation militaire. Le verbe « strategein » signifie faire un plan en référence à l'armée. Le langage scientifique a emprunté ce vocable pour l'appliquer à la théorie des jeux, aux modèles mathématiques et finalement à l'organisation (Peter Drucker).

La planification stratégique pourrait se définir comme un processus de gestion qui présente, d'une façon intégrée, la futurité des décisions institutionnelles à partir de la formulation de la philosophie de l'établissement, de ses missions, de ses orientations, de ses buts, de ses objectifs, de ses programmes et les stratégies à utiliser pour en assurer l'implantation. Le but de la planification stratégique est de traiter l'institution non en vase clos, comme c'était le cas autrefois, mais en relation étroite avec son environnement.

De plus, la théorie vise à unifier et à condenser l'ensemble des activités en fonction des stratégies téléologiques fixées au départ. La planification stratégique est donc un processus global qui comporte une prise de décision aux diverses étapes que nous définirons dans les pages subséquentes.

2. LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

A) La formulation de la philosophie et des orientations de l'institution

Au départ, il est d'importance de bien situer l'institution, ce qu'elle est actuellement, ce qu'elle a été dans le passé, ce qu'elle veut être dans un avenir prochain. La philosophie de l'institution se fonde sur une série de valeurs qui proviennent de son passé, de son héritage, de son credo actuel et de ses aspirations futures. Il est naturel que chaque institution s'alimente de sa propre philosophie de l'éducation qui inspire ses projets et ses actions. Une théorie béhavioriste de l'éducation n'a pas les mêmes incidences sur l'acte d'apprentissage qu'une théorie spiritualiste de l'éducation.

La philosophie se traduit d'une façon plus formelle dans les missions, les buts et les objectifs de l'institution.

La mission reflète donc à la fois l'histoire et les valeurs de l'institution, en un mot sa philosophie fondamentale.

1) *Les missions de l'institution*

La mission d'une entreprise réfère à ses finalités historiques, juridiques et psycho-sociales, comme son histoire, ses statuts, ses politiques, ses règlements, sa jurisprudence et ses valeurs. Ces éléments définissent les grandes orientations de l'entreprise. Au plan universitaire, la mission prendra des colorations de type académique, comme la découverte et la diffusion de la connaissance et des préoccupations humaines axées sur la formation de l'homme intégral.

D'après R. Cope¹, une formulation adéquate de missions comporte les éléments suivants :

- a) un sens du passé et de l'héritage ;
- b) une formulation du mandat principal ;
- c) une déclaration spécifique soit sur l'enseignement, soit sur les recherches, soit sur le service à la collectivité, soit les trois à la fois ;
- d) une déclaration sur la philosophie de l'éducation ;
- e) une disposition sur l'éventail des disciplines offertes ;
- f) une disposition à servir certaines unités ;

1. Robert G. COPE, *op. cit.*, p. 41.

- g) une disposition sur les obligations de service à la communauté ;
- h) un état de la gestion et le style de direction ;
- i) une observation sur le territoire à desservir.

2) *Les buts et les objectifs institutionnels*

Les buts et les objectifs concrétisent à un degré inférieur les missions de l'université. Les buts indiqueront les grandes visées de l'institution et les résultats qu'elle escompte atteindre dans deux domaines reliés à sa mission : le développement de l'étudiant et la contribution sociale de l'université tant au plan de l'enseignement, de la recherche que du service à la collectivité. À titre d'exemple, un établissement pourrait formuler comme but en regard de la formation étudiante un développement du jugement critique, des habiletés verbales et écrites, le sens de la précision et de la clarté dans l'expression orale et écrite.

Les objectifs se définissent comme des instruments pour réaliser les buts identifiés et notamment comme les étapes à franchir pour atteindre les buts institutionnels. Normalement les buts sont d'ordre transcendant de telle sorte qu'ils peuvent dépasser la durée du plan alors que l'objectif est à ce point précis qu'il est possible de l'atteindre à l'intérieur du temps prévu pour la réalisation du plan. L'objectif institutionnel peut être défini en regard des programmes d'étude et de recherche, du personnel, de l'étudiant et de son recrutement.

Cette première étape du processus s'applique aux divers niveaux de la prise de décision, notamment au niveau de la direction générale, des directions intermédiaires et au niveau de la programmation.

B) L'analyse du milieu externe

Comme on l'a souligné antérieurement, l'analyse de l'environnement externe est une nouveauté en planification universitaire. On s'est rendu compte que l'analyse interne était inadéquate pour prévoir les changements et donner une orientation réaliste à l'institution. En plus de l'analyse quantitative des éléments internes, un service d'information institutionnelle se doit de tenir compte des variables externes de type socio-économico-politique.

Le ministère de l'Éducation du Québec avait prévu en vase clos la clientèle universitaire pour les vingt prochaines années. Or il s'est avéré, dès les premières années, que ses projections étaient conservatrices par rapport à la réalité. On avait fait des projections d'une façon linéaire sans examiner l'évolution future des marchés et notamment de la crise économique du début des années 80. Un tel événement a incité les jeunes

à s'inscrire d'une façon massive dans les collèges et les universités. Ce qui a augmenté d'une façon importante la clientèle au point de remettre en question les formules de financement des clientèles nouvelles.

L'analyse externe comporte l'identification des forces et des tendances qui peuvent affecter la société dans un avenir plus ou moins éloigné. Il est certain que l'exercice est complexe et même inconfortable. À moins d'être devin, la technique de la boule de cristal nous paraît un instrument fantaisiste. Cet exercice est de l'ordre de la prospective plutôt que de la prévision et de la futurologie. Il n'est pas question de prévoir et de prédire l'avenir en se fondant uniquement sur le poids du passé mais d'adopter un panorama des futurs possibles, compte tenu du poids des déterminismes du passé et de la confrontation des projets d'action.² La condition humaine peut toujours intervenir au fil des ans pour changer le déterminisme d'une tendance.

Les forces et les tendances peuvent être de nature macro ou micro économique-sociale selon qu'elles originent du monde national et international ou du milieu régional et local. Dans le premier cas, elles peuvent affecter l'éducation en général. Dans le deuxième cas, elles sont susceptibles d'avoir des incidences sur notre propre établissement.

Le changement de la formule de financement de la part du ministère de l'Éducation du Québec, par exemple, va certes avoir des répercussions sur l'ensemble du milieu universitaire et se classer donc parmi les forces ou les tendances macro-économiques. Par ailleurs, l'établissement d'un centre de recherche dans la région où l'université est implantée constitue une force qui peut influencer sur le développement de l'université.

Un des modèles pour évaluer l'environnement externe d'une institution comporte 4 éléments : économique, sociologique, technologique et politique. Pour en arriver à faire une évaluation satisfaisante de ces quatre volets, il importe de recueillir l'information pertinente. Un service de recherche institutionnelle pourrait se préoccuper de classer ce genre de documentation selon un système approprié à l'institution.

À titre d'exemple, voici quelques catégories utiles :

- technologie et automation ;
- problèmes et développements économiques ;
- problèmes démographiques ;

2. Michel GODET, « Sept idées-clés », dans *Futuribles*, n° 71, novembre 1983, p. 7.

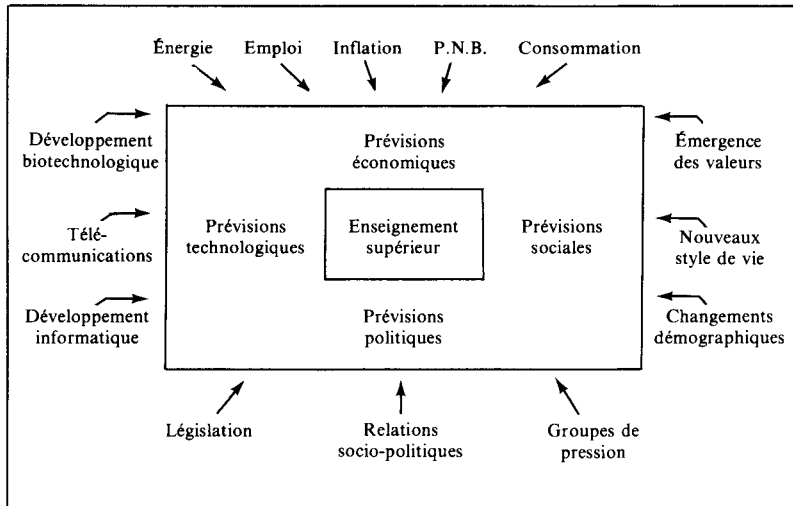
- problèmes sociaux et familiaux;
- les nouvelles valeurs.

Quelques revues américaines comme *Telescon* publiée par le Center for Learning and Telecommunication de l'American Association for Higher Education diffusent les nouveaux développements qui surviennent dans le domaine de l'enseignement supérieur et les télécommunications. Citons, en plus, les revues *Long Range Planning*, *Planning for Higher Education*, et *Change* de même que la revue française *Futuribles*.

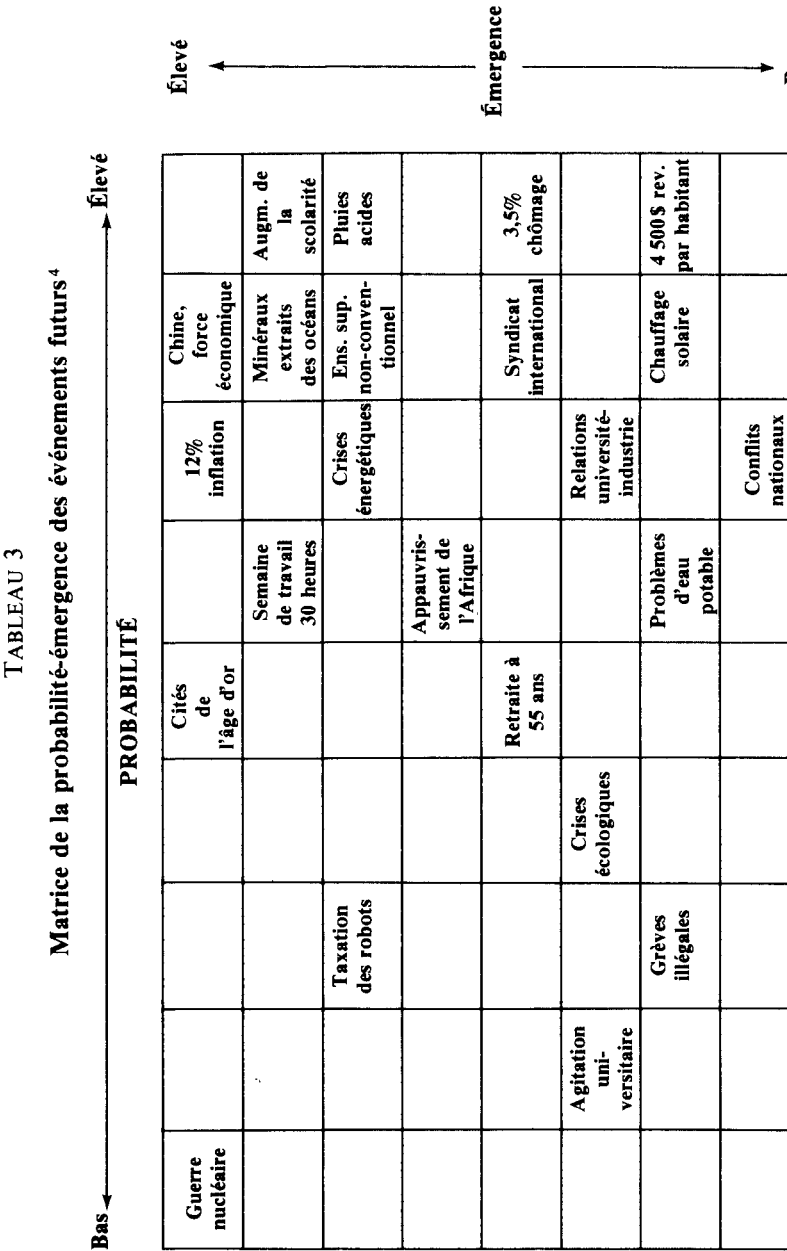
De tels documents peuvent aider à discerner les grandes tendances du futur dans le domaine de la technologie et des sciences sociales.

Le tableau 2 décrit les diverses interactions des multiples champs d'activités sur les prévisions technologiques et sociales.³

TABLEAU 2
Représentation visuelle des tendances et interrelations sur la
prévision



3. D'après Robert G. COPE, *op. cit.*, p. 30.



4. D'après Ian H. Wilson, « Socio-Political Forecasting » dans *Michigan Business Review*, July 1974, pp. 15-25.

Les préposés à la recherche institutionnelle connaissent les difficultés inhérentes à la prévision des clientèles. Les changements socio-économiques et technologiques qui affecteront la société et l'université sont encore plus difficiles à prévoir. Il importe donc de parvenir à une idée suffisante du phénomène pour prévoir en conséquence les programmes futurs.

Plusieurs techniques sont utilisées dans les milieux prospectivistes pour mieux détecter une partie de l'environnement externe ; citons, entre autres, la matrice probabilité-diffusion, le profil des valeurs, la méthode des scénarios, la méthode Delphi, la technique des extrapolations et des simulations. On trouvera ci-après une brève description des quatre premières techniques.

1) *La matrice probabilité diffusion*

La prévision de l'avenir ne peut se faire que d'une façon approximative. Dans un tel domaine, il est difficile de cerner le futur avec certitude. Il est possible toutefois d'identifier les grandes tendances de l'évolution d'un secteur ou d'un domaine en se fondant sur l'expertise et sur un ensemble de données qui permettent de soupeser l'avenir.

La matrice probabilité diffusion peut indiquer le degré de probabilité d'un événement et son niveau de diffusion dans la société. La combinaison des deux variables peut inspirer les décisions à prendre dans une institution.

2) *Le profil des valeurs*

Le profil des valeurs est aussi utilisé pour illustrer les changements dans un système de valeurs. Comme toute technique de prévisions, ce modèle doit être utilisé comme un moyen d'évaluer le changement à partir d'un cadre qui met en relief diverses combinaisons de valeurs.

On distingue habituellement deux types de scénarios : les scénarios tendanciels et les scénarios contrastés. Le scénario tendanciel correspond au cheminement le plus probable puisqu'on retrouve de tels éléments dans la situation d'origine.

Le scénario contrasté décrit l'image et le cheminement d'un futur souhaitable. Des éléments d'ordre subjectif et volontariste entrent dans son élaboration. Dans la constitution de scénarios, on établit au départ la liste des variables internes et externes qui caractérisent le phénomène étudié et son environnement. Le poids des tendances lourdes et la stratégie des intervenants ou des acteurs interagissent dans cette élaboration des diverses hypothèses. Un prospectiviste analysera les effets de l'un sur l'autre et construira une stratégie conforme aux divers scénarios retenus.

4) La technique Delphi

La méthode Delphi a été créée par D. Helmer et N. Dolkey et a été appliquée au départ à une étude prévisionnelle de la Rand Corporation.⁷ Elle a pour objet de déterminer une probabilité ou l'ampleur d'une variable caractéristique à partir d'opinions d'experts de diverses formations et expériences.

La technique utilise ordinairement une série de questionnaires que l'on expédie aux experts sous forme anonyme jusqu'à la conclusion d'un consensus acceptable parmi les intervenants. On sollicite des experts leurs opinions personnelles face à d'autres opinions sur l'évolution d'une situation future. L'analyse des diverses opinions nous permet d'identifier s'il y a consensus sur un futur probable⁸.

Le principal intérêt de la méthode réside dans le consensus auquel on aboutit grâce à une procédure qui fait appel à l'expertise en préservant l'anonymat des participants⁹.

C) Analyse du milieu interne

Bien que l'analyse de l'environnement externe soit d'importance et constitue l'élément nouveau de la planification stratégique, elle ne représente pas toutefois le seul facteur d'une saine planification. La connaissance de l'institution, l'étude et l'analyse de la qualité, de ses points forts et de ses faiblesses s'avèrent nécessaires pour prévoir les projets nouveaux.

7. N. DALKEY et O. HELMER, « An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts », *Management Science*, 9, 1963.
8. J. Paul SALLENAVE, *Direction générale et stratégie d'entreprise*, les Éditions d'organisation, Paris, 1984, p. 253.
9. Gilbert DUCLOS, « Delphi et analyses d'interactions », dans *Futuribles*, n° 71, novembre 1983, p. 41.

L'analyse du milieu interne a pour objet de déceler les points forts et les faiblesses de l'institution au plan de ses programmes d'étude et de recherche, au plan des corps professoral et étudiant, à celui du support à l'enseignement, au plan de l'image et du climat. Tous ces éléments contribuent à la réputation d'une institution et doivent être pris en considération dans le processus de planification.

1) *L'enseignement universitaire et la recherche*

Il est normal qu'une institution se pose des questions sur la nature de ses programmes et sur la pertinence et la qualité de ses recherches. Cette évaluation doit se faire en tenant compte des missions et des objectifs mais aussi des besoins du milieu. Cette analyse conduit nécessairement à des interpellations sur la qualité du corps professoral et sur les étudiants.

2) *Le corps professoral*

Étant donné que le corps professoral est la ressource essentielle pour réaliser les missions de l'université, une étude exhaustive est à faire sur sa compétence, son nombre et son dynamisme. L'évolution de l'université exige souvent un corps professoral plus nombreux et de meilleure qualité. Il y a lieu alors d'engager plus de postes et d'établir une stratégie pour le recrutement et le perfectionnement des professeurs. Dans une jeune université, par exemple, l'implantation d'un nouveau doctorat a nécessité l'embauche de deux nouveaux docteurs et le perfectionnement de quelques autres en place. Un plan doit prévoir les incidences d'une décision académique sur les ressources professorales.

3) *Les étudiants*

Selon des études américaines, la clientèle étudiante va diminuer de 20 % au 1^{er} cycle d'ici l'an 2000¹⁰. Par ailleurs, les étudiants gradués vont légèrement augmenter selon le Carnegie Council. Les tendances démographiques nous obligent à nous interroger sur l'évolution de nos populations étudiantes en termes de nombre, de qualité et de provenance de nos étudiants. Un bureau de recherche institutionnelle s'avère utile pour faire ce genre d'études et identifier les attentes des étudiants en ce qui concerne la vie académique et étudiante.

4) *Le support académique*

Un cycle de planification est un temps propice pour faire le point sur l'évolution de la bibliothèque et de la documentation en général de même que sur la pertinence des laboratoires et des équipements. Ces

10. Théodore M. HESBURGH, « Finding an Identity and a Future », dans *Change*, vol. 15, n° 7, p. 16.

instruments sont des moyens au service de l'institution et ne doivent pas se développer en vase clos. Le plan permet une adaptation de ces outils aux impératifs de la planification.

5) *L'image et le climat institutionnels*

L'analyse du milieu interne doit nous conduire à apprécier l'image et le climat qui se dégagent des différentes composantes de l'institution. Pas nécessaire d'être grand clerc pour détecter si le personnel est heureux dans un établissement. Il est encore relativement facile de connaître le climat pédagogique d'une institution à l'analyse de la qualité de ses programmes, de sa pédagogie innovatrice et de la disponibilité d'un corps professoral qualifié. Ce climat interne crée une image qui est perçue à l'extérieur dans la communauté régionale. Il y a lieu dans un processus de planification d'évaluer les critiques positives et négatives qui nous viennent de la communauté universitaire comme du milieu ambiant. On peut trouver alors une source d'information de nature à améliorer le rendement et le bon fonctionnement de l'établissement dans les prochaines années.

TABLEAU 5
Principaux critères d'analyse de l'environnement interne

1 – Au plan pédagogique

- 1) la qualité relative des programmes
- 2) la pertinence de la pédagogie
- 3) la qualité de la recherche

2 – Au plan physique

- 1) l'état des divers édifices
- 2) l'état des équipements
- 3) le taux d'utilisation des espaces et des équipements

3 – Au plan des ressources humaines

- 1) le rapport étudiants/professeur-personnel de soutien-cadres
- 2) la qualité du corps professoral
- 3) l'expertise des professionnels, des cadres
- 4) la politique de perfectionnement du personnel

4 – Au plan financier

- 1) l'équilibre du budget d'opération
- 2) les sources de revenus
- 3) les frais de scolarité
- 4) l'état du budget d'investissement

5 – Au plan de l'identité institutionnelle

- 1) la qualité du site géographique
- 2) la perception des étudiants
- 3) la perception du milieu externe
- 4) la qualité de la publicité

D) Intégration des éléments de l'analyse du milieu externe avec le milieu interne

L'étude et la confrontation des deux milieux devraient conduire le planificateur à identifier les missions, les buts, les objectifs et les programmes les plus pertinents pour rencontrer les finalités de l'institution. Peter Drucker indique que la qualité du plan porte davantage sur le bon choix des activités à faire que sur la nécessité de bien faire les choses. L'information institutionnelle joue alors un rôle important dans la détermination des choix, mais aussi l'expérience, l'expertise et l'intuition de l'administrateur qui sait projeter et choisir au bon moment les actions nécessaires dans le déroulement du plan.

E) Les exigences de la planification stratégique

Une étude de la nature de la planification stratégique nous permet d'identifier ses principaux éléments. Les diverses écoles sur le sujet s'entendent pour en retenir au moins cinq :

- a) la révision périodique de la mission et du rôle de l'institution et de ses unités constituantes ;
- b) la cueillette des données sur le fonctionnement interne de l'institution pour en relever les forces et les faiblesses ;
- c) la cueillette de données sur le milieu externe en vue d'identifier les opportunités et les contraintes ;
- d) l'union de la mission avec les éléments forts de façon à profiter des opportunités de développer diverses alternatives stratégiques d'action ;
- e) le choix de stratégies qui sont pertinentes avec les valeurs de l'institution, justifiable académiquement et atteignable politiquement tout en répondant à des besoins sociaux et institutionnels.

Est-il besoin de rappeler, au terme de ce chapitre, l'importance de la participation du chef d'établissement dans le processus de planification. La planification n'est pas une activité extérieure au management. Elle fait partie intégrante de la gestion. Pour survivre et se développer, une institution doit se poser des questions non seulement sur sa nature actuelle mais aussi sur son identité future. De telles responsabilités ne reposent pas nécessairement sur un bureau de recherche institutionnelle ni sur un expert en planification. C'est le lot de la première autorité d'identifier les changements à faire et de prendre les virages nécessaires. Bien sûr, ces opérations ne s'effectuent point en vase clos mais avec la participation et l'assentiment de tous les partenaires selon un cadre et des techniques opérationnels que l'on va définir dans un prochain chapitre.

EXERCICE PRATIQUE
LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : SES PROPRES
CARACTÉRISTIQUES

1. Formulez les missions de votre université

1. _____

2. _____

3. _____

2. Formulez quelques objectifs institutionnels

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

3. Identifiez les forces et les contraintes extérieures à son développement

Forces	Contraintes
1. _____	_____
_____	_____
2. _____	_____
_____	_____
3. _____	_____
_____	_____
4. _____	_____
_____	_____
5. _____	_____
_____	_____

4. Identifiez les ressources et les lacunes internes pour une planification stratégique efficace

Ressources	Lacunes
1. _____	_____
_____	_____
2. _____	_____
_____	_____
3. _____	_____
_____	_____
4. _____	_____
_____	_____
5. _____	_____
_____	_____

CHAPITRE III

LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

1. LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES

Comme le mot l'indique, la planification opérationnelle réfère à l'action. La planification stratégique, pour sa part, repose notamment sur les aspects théoriques du système. Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur ces notions de sémantique, puisqu'un bon nombre d'auteurs dénomme l'ensemble du processus, *planification stratégique*, il apparaît de plus en plus fonctionnel de distinguer les éléments transcendants et les aspects pratiques du processus.

On abordera donc dans ce chapitre le niveau d'opérationnalisation du processus pour tenter, dans un deuxième temps, de présenter des façons d'intégrer les éléments budgétaires avec les activités de planification.

Une organisation universitaire présente ordinairement trois grands niveaux de planification : 1) le niveau institutionnel de l'établissement ; 2) le niveau intermédiaire où se situent les unités de coordination et de spécification de la mission, telles les facultés, les écoles, les centres et, enfin, 3) le niveau tertiaire ou opérationnel qui comprend les dernières unités de relative autonomie, telles les départements, les modules, les services, etc. C'est à ce niveau que l'on retrouve les programmes au sens administratif du terme.

Le premier niveau implique une participation intense de la direction pour définir la philosophie de l'institution, ses buts, ses objectifs et ses priorités durant la durée du plan. Le niveau intermédiaire doit aussi définir sa finalité, ses objectifs et ses priorités et analyser son environnement externe. Le dernier niveau œuvre à un

degré spécifique d'opérationnalisation. Il comprend les divers programmes nécessaires pour atteindre les visées de l'unité et les objectifs institutionnels. Les programmes regroupent une série d'activités spécifiques qui en assurent la réalisation.

Il importe que ces activités et ces programmes soient analysés et évalués pour en vérifier la compatibilité avec les exigences de la mission et pour en déterminer la faisabilité en termes de ressources nécessaires à leur implantation.

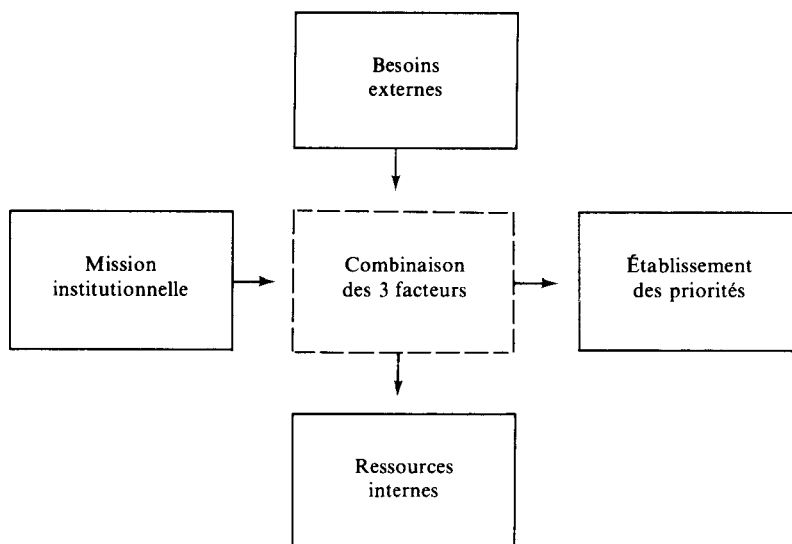
Un plan institutionnel ne peut être vraiment efficace si les unités académiques ne procèdent pas à leur tour à la planification et à l'évaluation de leurs propres programmes. Au début d'une telle opération, un département ou un module doit se poser quatre questions fondamentales :

1. Quel programme existant doit-on éliminer ?
2. Quel programme existant doit-on modifier ?
3. Quel programme existant doit-on garder intact ?
4. Quel nouveau programme doit-on développer ?

Pour répondre adéquatement à ces quatre questions, il convient de faire une évaluation systématique de la programmation en fonction d'une grille d'analyse simple mais significative qui tient compte des facteurs qui influencent le profil d'un programme. Ces facteurs sont au nombre de trois : 1) la mission institutionnelle de l'établissement, en terme de sa philosophie, de son rôle, de ses orientations et de ses objectifs ; 2) les besoins externes du milieu, les opportunités offertes pour offrir un tel programme de même que les contraintes à sa dispensation ; 3) les ressources internes susceptibles de dispenser le programme.

L'étude du premier facteur nous permet de juger si le programme correspond à la mission de l'université et est conforme à ses objectifs institutionnels. Le deuxième facteur porte sur le besoin d'un tel programme par la communauté externe. Correspond-il à la demande des étudiants ? A-t-il une influence sur le développement des ressources intellectuelles et naturelles du milieu ? Est-il unique par rapport à la programmation des autres universités ? Enfin une analyse des ressources internes nous permet de juger de l'adéquation des ressources aux exigences du programme. Le personnel enseignant, par exemple, est-il suffisant et bien qualifié pour dispenser les activités du programme ? Le support académique, en termes de bibliothèque, de laboratoires et d'équipement est-il adéquat pour répondre à la nature du programme ? La combinaison et l'interaction de ces trois facteurs nous permettent de répondre à l'une ou l'autre de ces quatre questions fondamentales.

TABLEAU 7
Interaction des facteurs stratégiques



La State University of New York (SUNY) a mis sur pied une vaste opération d'évaluation de tous ses programmes gradués dans les années 70. Les départements devaient produire une évaluation exhaustive de leurs programmes alors que des équipes de consultants externes transmettaient à la direction leurs propres considérations fondées sur les trois grands facteurs d'influence. La direction a pu établir des priorités académiques à partir des informations recueillies auprès des départements et des comités externes.

Il est certain que trois critères sont fondamentaux dans l'établissement de la programmation : la qualité, les besoins et les coûts. On trouvera au tableau 8 un schéma d'analyse fondé sur l'étude de Robert C. Shirley et J. Frederick Volkwein¹.

1. *Journal of Higher Education*, 1978, vol. 49, n° 5, p. 478.

TABLEAU 8
Critères d'évaluation des programmes

Evaluative Criteria	Rating Categories	Program Clusters
QUALITY Quality of Faculty Quality of Student Quality of Library Holdings Quality of Facilities & Equipment	Exceptional, Strong, Adequate, Weak High, Medium, Low Excellent, Adequate, Insufficient Excellent, Adequate, Insufficient	Evaluation → of Individual → Programs
NEED Centrality to Mission Present Student Demand Projected Student Demand Demand for Graduates Locational Advantage Comparative Advantage	Yes, No High, Moderate, Low Growing, Stable, Declining High, Medium, Low Yes, No Yes, No	
COST Cost/Revenue Relationship Other Costs and Benefits	Good, Adequate, Poor (Listing)	The programs to be continued at the current level of activity regarding resource allocation, enrollments and number of faculty. Existing programs to be continued but at a reduced level of activity and resources. Programs now in existence to be singled out for further development as areas of excellence. Programs now in existence that are to be phased out. New programs to be developed.

2. LIAISON ENTRE LA PROGRAMMATION ET LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Une saine programmation comporte un lien nécessaire avec la planification budgétaire. L'établissement des priorités, en effet, ne constituerait pas un exercice complet s'il n'était pas assorti de l'évaluation des coûts de la programmation. Au plan académique, il existe des modèles de constitution des coûts. À l'Université du Québec, par exemple, la recherche institutionnelle a mis sur pied un modèle qui permet d'établir les coûts des divers programmes à partir d'indicateurs comme la moyenne d'étudiants par activité, le degré d'interdépendance des activités, le taux d'activités données par les professeurs réguliers, la masse salariale engagée. Le processus de planification, pour être efficace, doit établir les coûts non seulement des programmes académiques mais de tous les programmes identifiés pour le cycle de planification.

L'opération est complexe et difficile à effectuer. Rares sont les plans qui vont jusqu'à ce degré de rationalisation. Depuis que l'Université du Québec s'adonne périodiquement à l'élaboration d'un plan, elle en est rarement arrivée à relier le processus de planification avec le processus budgétaire. L'expérience d'un atelier sur le sujet par le « National Center of Higher Education and Management System », l'hiver dernier, m'a aussi convaincu de la difficulté des universités américaines de lier ces deux processus. Une enquête sur la nature de la planification a été effectuée dans 220 collèges et universités américains en 1980. Sur ce nombre, 77 % effectuaient une planification formelle. Par ailleurs, 66 % de ces institutions reliaient l'aspect budgétaire au processus de planification. On peut estimer la difficulté de combiner ces deux processus. Pourtant, c'est une exigence d'une planification stratégique. Une planification sans intégration du processus budgétaire est vaine et inopérante. Par ailleurs, un processus budgétaire sans planification manque d'orientation et de rationalité. Il importe donc d'unir ces deux volets et pour en arriver à l'unification de ces deux processus, certaines conditions doivent être mises de l'avant, selon Ellen Chaffee, comme la motivation, la concertation et les méthodes d'organisation.

A) La motivation

Un des obstacles à l'intégration des deux processus réside dans le manque de motivation de la part de la direction. Ce manque de conviction apparaît dans la faiblesse de l'organisation et la non participation du chef d'établissement à l'orientation de son institution. Une des grandes responsabilités d'un président d'université est de motiver sa communauté à l'importance d'un plan structuré qui

comprend tous les éléments, y compris l'élément financier. Certains facteurs favorisent cet engagement institutionnel comme :

1. énoncer les priorités institutionnelles avec clarté et précision et les diffuser à la moindre occasion ;
2. récompenser les membres qui contribuent à l'atteinte des objectifs ;
3. insister sur la contribution de chacun à la réalisation des objectifs ;
4. relier l'évaluation de la performance des administrateurs à l'atteinte des résultats du plan ;
5. faire correspondre les interventions du président à la philosophie et aux priorités de l'institution.

B) La concertation

Cette deuxième condition met en relief la nécessité de favoriser les études et les rencontres conjointes entre les experts de la planification et ceux du budget. Il est évident que si chaque groupe travaille dans une même optique et partage le résultat de leurs analyses, il sera plus facile de procéder à une planification intégrée.

Voici quelques considérations d'ordre technique à cet effet :

1. de préférence, un seul comité doit coordonner les activités de planification et de budgétisation ;
2. dans certains cas, un sous-comité de la planification et un sous-comité du budget s'avèrent utiles ;
3. il s'avère heureux que certains planificateurs puissent faire partie du comité du budget et certains administrateurs siéger au comité de planification ;
4. les plans devraient être approuvés par le comité du budget et les budgets approuvés par le comité de planification ;
5. les budgets sont des segments du plan. On doit étiqueter le coût financier de chaque activité (Retail Merchandising) ;
6. les recommandations du budget doivent être présentés aux unités et à l'ensemble de la communauté pour commentaires ;
7. les demandes budgétaires et les activités du plan sont comparées et hiérarchisées à chaque niveau organisationnel à partir de la base jusqu'au niveau supérieur (The Panama Canal) ;
8. les projets doivent être approuvés en tenant compte de leur impact financier et les activités budgétaires doivent témoigner de leurs connotations avec les plans ;

9. un calendrier des opérations conjointes établit clairement la fréquence des réunions conjointes ;
10. une évaluation annuelle met en relief les incongruités du budget avec les projets du plan.

C) Les méthodes

Ce point vise à ce que les méthodes de planification et de budgétisation concourent à une saine rationalisation des décisions. Ces méthodes réfèrent soit à l'organisation même soit aux outils utilisés.

1) L'organisation

Le lien entre le processus de planification et celui du budget présuppose une série d'actions structurées comme, par exemple :

- a) L'établissement d'une équipe suffisante pour la cueillette et l'analyse des données, pour la confection des rapports et l'expertise à fournir aux divers groupes.
- b) La désignation d'un responsable de l'ensemble de l'opération qui coordonne les efforts des comités et des participants.
- c) L'établissement des responsabilités opérationnelles de chaque cadre supérieur dans le processus.
- d) L'établissement d'un mécanisme d'évaluation de la performance des administrateurs à partir des éléments du plan.
- e) La confection d'un calendrier qui identifie toutes les étapes des cycles.

2) Les outils

Certains outils s'avèrent nécessaires pour mieux intégrer les deux processus. En voici les principaux :

- a) L'établissement de procédures pour générer les informations nécessaires au processus de planification et de budgétisation telles que l'évaluation institutionnelle, environnementale, l'évaluation des programmes, les prévisions financières.
- b) L'établissement de modèles pour la cueillette et le traitement des données, modèles financiers et pédagogiques : coût des programmes, prévisions de clientèles, perfectionnement de professeurs.
- c) L'équipement nécessaire à la qualité des opérations.

L'application de ces diverses méthodes va faciliter l'intégration des deux processus surtout si les administrateurs recherchent toutes les opportunités pour assurer la qualité de cette intégration.

Pour terminer, voici une liste d'actions qui contribuent à l'amélioration du processus de planification et budgétisation.

a) Par rapport à la motivation

1. La direction supporte verbalement et activement l'opération.
2. La direction multiplie les efforts pour favoriser un consensus de toutes les unités sur les finalités institutionnelles.
3. Les buts sont traduits en termes opérationnels.
4. La révision annuelle des buts et objectifs.
5. Une large participation au processus de planification et budgétisation.
6. Des interventions fréquentes orale et écrite sur l'unité des deux processus.

b) Par rapport à l'opportunité

1. Multiplier les points de contact entre les deux processus.
2. Expliciter les points d'intégration entre les plans de longue et de courte portée avec le processus budgétaire.
3. Diffuser les informations sur le plan et le budget à tous les responsables d'unités.
4. Identifier un seul responsable à la coordination des deux processus.

c) Par rapport à la méthode

1. Les professionnels du plan et du budget, en plus d'être compétents, travaillent à l'intégration des deux processus dans un esprit de dialogue et de concertation.
2. Le calendrier est opérationnel dans la présentation des activités d'analyse et de coordination.
3. Le système d'information de gestion est révisé et adapté aux exigences du plan et du budget.
4. Les prévisions budgétaires, en plus d'être connues et diffusées, sont expliquées en relation avec leur correspondance avec le plan.

Au terme de cette rubrique, il se peut qu'apparaissent insuffisants les propos sur la liaison entre le processus de planification et le budget.

Il revient à chaque direction de formuler son propre modèle d'intégration à partir de ses caractéristiques propres.

La présente étude avait pour but non pas de remplacer l'action innovatrice de chaque responsable, mais de suggérer des moyens, voire même des techniques, pour rendre le plan plus opérationnel. Comme on l'affirmait au départ, une planification sans référence au budget est un exercice futile qui ne génère pas l'action et n'engendre pas les résultats espérés par l'organisation. Par ailleurs, un budget sans finalité constitue tout de même un plan, mais qui ne correspond pas toujours aux orientations réfléchies et aux priorités institutionnelles voulues par l'organisation.

D'où la nécessité, malgré la complexité de l'opération, de lier les deux processus pour le mieux-être de l'institution.

EXERCICE PRATIQUE
LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

A. Quelques méthodes de la planification avec le budget :

1. L'unité de direction :

La planification est du ressort d'une seule personne ou d'un groupe.

Avantages	Inconvénients
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Intérêt de cette mesure (Encerclez votre réponse)

–	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

2. Évaluation et étiquetage des coûts

Les demandes budgétaires sont évaluées et chiffrées dans le plan.

Avantages	Inconvénients
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Intérêt de cette mesure (Encerclez votre réponse)

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

3. Présentation des propositions budgétaires aux facultés et services

Les recommandations budgétaires sont présentées aux centres de coût avant leur approbation.

Avantages	Inconvénients
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Intérêt de cette mesure (Encerclez votre réponse)

–	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

4. Présentation des propositions à l’ensemble de la communauté universitaire.

Les recommandations budgétaires sont présentées à l’ensemble de la communauté universitaire.

Avantages		Inconvénients	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Intérêt de cette mesure (Encerclez votre réponse)

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

B. Étude de cas :

Suite à la présentation d'un cas, identifiez, en répondant aux questions suivantes, les liens qui existent entre le processus budgétaire et celui de la planification.

1. Au plan de la motivation :

- 1) Comment le processus utilisé favorise-t-il un consensus sur les valeurs et les priorités de l'institution ?
- 2) Qualifiez ce consensus

faible moyen fort

2. Opportunité :

- 1) Y a-t-il unité de direction dans l'organisation du plan ?
- 2) Les propositions budgétaires sont-elles chiffrées ?
- 3) Le plan et le budget sont-ils présentés aux instances ?
- 4) Le plan et le budget sont-ils présentés à la communauté ?

3. Méthode

- 1) Quels sont les outils qui vous apparaissent les plus appropriés à cette université en vue d'une planification stratégique intégrée ?
- 2) Quelles seraient vos recommandations pour améliorer le processus ?

CHAPITRE IV

LA PLANIFICATION UNIVERSITAIRE EN PÉRIODE DE COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES

par Jacques Tousignant¹

1. PLANIFIER LA CRISE OU LA SUBIR

Nous abordons maintenant un aspect particulier de la planification : il s'agit de la planification qu'une institution comme l'université peut vouloir réaliser dans une période d'austérité et même de crise économique avec toutes les conséquences qui s'ensuivent pour une université : coupures des budgets gouvernementaux affectés à l'éducation, réduction de la capacité de payer des étudiants et, souvent, hésitations à maintenir leurs largesses, de la part de particuliers et d'entreprises habituellement généreux. La vie se fige, les administrateurs se crispent, ils n'ont d'yeux que pour les comptes mensuels qui tombent impitoyablement sur leurs tables. L'avenir et les projets sont oubliés, toutes les énergies sont mobilisées par le défi de survivre de mois en mois. Il n'est alors, bien sûr, plus question de planification et encore moins de développement.

Il y a pourtant une autre façon de vivre une crise, crise économique ou autre. On peut décider de planifier ; cela veut dire, dans un premier temps, d'analyser suffisamment la crise pour en comprendre les principaux mécanismes ; cela veut dire aussi de revenir aux buts premiers et aux objectifs de l'institution, de façon à vérifier la pertinence de ceux-ci et à établir un certain nombre de priorités en tenant compte justement de la situation de crise autant que des autres paramètres habituellement retenus. Planifier la crise, c'est garder bien en main la direction du navire, plutôt que simplement se laisser balloter par la vague après avoir fermé tous les hublots. C'est parfois même tirer profit du vent de la tempête.

1. L'auteur est directeur du Service de la planification à l'Université du Québec.

Voilà précisément l'attitude que nous proposons et que nous privilégions : gérer la crise, bien sûr, mais mieux encore, savoir en tirer parti, trouver le moyen de continuer à *vivre* et même à *se développer* au sein et en dépit de toutes les contraintes.

Les situations de crise, de pénurie et même de pauvreté qui sont le lot habituel et le drame de beaucoup de nos institutions d'enseignement et de beaucoup d'administrateurs, n'ont pas que des effets négatifs. Avouons que ces difficultés ont aussi leur côté bénéfique. Les gaspillages deviennent alors intolérables, l'impossibilité de répondre à certains besoins qui se révèlent primordiaux soulève l'indignation des usagers. Bref, il y a une vérité qui se fait, avant même qu'on ait eu recours à des évaluations systématiques et scientifiques ; qu'il s'agisse d'un individu ou d'une institution, chacun est ramené à ses raisons d'être. Celui qui alors sent dominer en lui le goût de vivre plutôt que de s'écrouler, est contraint à la lucidité et à l'effort, parfois aussi à l'imagination. La productivité qui en ressort se compare peut-être avantageusement à celles des périodes de grande abondance et de facilité.

L'université, nous en sommes tous convaincus, n'est pas de ces institutions dont une société peut se passer. Il est arrivé à certains d'entre nous d'avoir à être les porte-paroles de la conscience nationale face à des décisions gouvernementales arbitraires visant à fermer des facultés universitaires ou à mettre au pas l'université elle-même et ses professeurs. D'autres parmi nous ont eu la responsabilité et la chance de participer à la tâche gigantesque de faire naître de nouvelles universités et ont pu vérifier, même en l'espace de quelques années, l'impact de l'institution universitaire dans des régions et auprès de populations qui en étaient jusqu'alors dépourvues.

Crise ou pas, l'université doit exister, poursuivre les missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité qui lui sont confiées et qui sont sa raison d'être. Professeurs-chercheurs, administrateurs, nous n'avons pas le choix : l'université doit vivre, enseigner, faire de la recherche, être à l'écoute aussi bien des plus profondes aspirations de l'homme que des besoins spécifiques des régions où chacune d'elles est implantée. Le regard de ses administrateurs doit ne pas perdre de vue le long terme, en même temps qu'il se porte sur les difficultés quotidiennes. Donc, nous qui avons des responsabilités à l'égard des universités et de leurs missions, nous avons à vouloir gérer même la pénurie et nous ingénieur à répondre toujours mieux et plus aux besoins qui se modifient et s'amplifient. Nous sentons aussi que nous ne pouvons pas refuser a priori toute forme de développement ; c'est la fidélité même aux missions de nos institutions à l'égard de la société qui nous y contraint.

La suite de l'exposé nous permettra précisément d'explorer divers modes de planification auxquels il est possible de recourir, particulièrement pendant des périodes de contraintes financières et qui peuvent même permettre, même sans argent nouveau, de mettre sur pied de nouveaux projets.

2. DES MODES DE PLANIFICATION EN PÉRIODE D'AUSTÉRITÉ

La gestion universitaire en période d'austérité, ou plus précisément la gestion de l'austérité dans l'université, relève à la fois de la planification opérationnelle et de la planification stratégique. Certaines évaluations et actions concernent, en effet, directement le fonctionnement quotidien ; d'autres, par contre, portent sur les orientations mêmes de l'institution.

Deux remarques en guise d'introduction

- a) Il n'est pas inutile de souligner le rôle essentiel de l'analyse et de l'évaluation dans l'élaboration d'un plan de gestion de l'austérité. Cette évaluation, on l'a vu déjà, comporte un double volet : l'analyse des environnements et celles des composantes internes de l'institution universitaire. Pas question donc de couper à l'aveuglette dans les activités et encore moins de laisser tomber le couperet sur tous les secteurs sans discernement.
- b) Il convient aussi de rappeler la nécessité, pour réussir à réduire un budget ou à en contenir la croissance, de n'oublier aucun paramètre important, sans quoi les montants économisés à un poste budgétaire précis s'engouffreront immédiatement dans un autre poste mal fissuré. C'est comme l'eau dans le seau ; elle fuit par tous les trous qu'elle rencontre, n'y en eût-il qu'un seul.

Des voies à explorer seraient les suivantes :

A) Subventions et contrats de recherche

Jusqu'à ces dernières années, les universités ont tiré généralement la plus grande partie de leurs revenus de sources assez stables. Le grand bailleur de fonds des universités a été, selon les pays, soit l'État soit les fondations (c'est le cas, par exemple, pour plusieurs universités américaines). Voilà que la crise financière des dernières années est venue soudainement modifier l'importance de ces subventions quasi statutaires. Les gouvernements, en particulier, ont presque tous réduit leur contribution à l'enseignement supérieur, en dollars constants et même

en dollars courants, alors que les dépenses des institutions ont grimpé à un rythme nettement supérieur aux entrées de fonds habituelles : augmentations au chapitre des salaires et surtout des coûts d'équipements. C'est alors que s'est posée de façon aiguë la nécessité de trouver de nouvelles sources de revenus.

Les grands bailleurs de fonds demeurent encore l'État et les fondations, auxquels s'ajoutent les entreprises, spécialement celles qui ont des centres de recherche et dont la production dépend de la recherche. Les fondations offrent des dons, les organismes gouvernementaux présentent plutôt des programmes de subventions et de bourses, alors que les entreprises préfèrent offrir des contrats de recherche. Il y a là autant de façons pour une université d'aller chercher des montants d'appoint qui lui permettront soit des investissements nouveaux d'infrastructure, soit la réalisation de projets de recherche. Deux remarques : 1) il n'y a pas que les grandes fondations qui peuvent intéresser une université ; les fondations plus modestes aussi apportent des supports très significatifs. À titre d'exemple, la fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi, mise sur pied il y a quelques années par un groupe d'amis de l'Université, et qui consacre chaque année les intérêts d'un capital de deux millions à soutenir divers projets de l'Université ; 2) à propos des subventions de recherche, les universités et encore plus les centres de recherche universitaires qui en sont les bénéficiaires, doivent être capables d'en évaluer la signification réelle et plus précisément les coûts « cachés ». D'une part, grâce aux subventions, la recherche dans l'institution universitaire est incontestablement stimulée, avec tout ce qu'elle entraîne de retombées bénéfiques sur l'enseignement et le corps professoral ; en outre, les coûts directs des projets de recherche sont assumés ; d'autre part toutefois, les coûts indirects restent à la charge de l'université et il est important que l'institution sache que ceux-ci peuvent dépasser jusqu'à trois fois, dans certains cas, les subventions reçues pour couvrir les coûts directs.

Il s'impose donc plus que jamais que le gestionnaire devienne capable d'identifier tous les coûts, directs et indirects, des projets et des contrats de recherche et qu'il puisse même les prévoir.

B) Compressions et coupures

Une analyse des programmes existants et également de chacun des secteurs d'activité de l'université amènera à mettre le doigt sur une foule de pratiques, insignifiantes ou plus importantes et coûteuses, qui n'ont à la vérité aucune raison d'être maintenues et auxquelles on doit s'empresse de mettre fin : cela va de l'économie du papier et de la photocopie à la fermeture de programmes ou de concentrations devenus inutiles. Il s'agit là, de toute évidence, d'une opération complexe, longue, qu'à peu près aucune institution, aucune entreprise,

même de dimensions internationales, n'avait sérieusement tentée jusqu'à ces dernières années.

Encore une fois, il s'agit d'une évaluation qui demande à être suffisamment fine, surtout quand elle porte sur les activités académiques et les programmes de recherche. Il s'impose aussi qu'elle soit faite dans le respect de la vocation de l'université et le respect du long terme. L'université a donc toutes les raisons de vouloir être maîtresse ou du moins partie prenante de ces opérations d'évaluation et de planification. C'est ainsi, par exemple, qu'en plusieurs endroits, actuellement, on s'inquiète d'une « surproduction » de diplômés universitaires en sciences humaines. Des universités elles-mêmes seraient tentées de restreindre et même de fermer quelques programmes de ce secteur. Pourtant, un examen plus attentif de la question — et c'est une mission de l'université entre autres de procéder à ces études — pourrait faire apparaître que, s'il est vrai qu'il y a des hauts diplômés des sciences humaines en chômage, il y a, au même moment, des recherches sociales urgentes encore à faire et dont les gouvernements auraient pourtant le plus grand besoin maintenant pour planifier et agir correctement. En outre, une analyse prospective évoluerait les besoins futurs, pour les dix ou quinze prochaines années, en personnel hautement qualifié en sciences humaines, à l'université ou ailleurs. À l'issue de ce processus, gouvernement et université seraient probablement amenés à d'autres solutions qu'à la fermeture hâtive et au démantèlement de facultés. Ils chercheraient autrement à comprimer leurs budgets déficitaires.

Pourtant une évaluation est à faire et tous les secteurs d'activités de l'université doivent passer au crible, l'un après l'autre, impitoyablement :

- les programmes des trois cycles et chacune de leurs concentrations (majeures) et les programmes courts comme les certificats ;
- les centres de recherche et chacune des activités de recherche, avec une attention particulière à l'évaluation des coûts indirects assumés par l'institution et l'évaluation de la capacité de payer de l'université ;
- le personnel enseignant : régulier et d'appoint. Réexamen de la charge d'enseignement en pondérant avec plus de finesse qu'on ne l'a souvent fait les matières et les types d'enseignement. Également, évaluation plus rigoureuse des travaux de recherche des professeurs-chercheurs ;
- le personnel de soutien : regroupement de services, réduction de certains horaires, identification de postes où des employés réguliers pourraient être engagés à temps partiel ou quelques mois par année au lieu d'y mettre des employés réguliers à temps plein. En même temps, par ailleurs, il importe de prévenir la démotivation

du personnel et la déqualification des postes sans quoi l'université gagnera finalement peu aux coupures et aux compressions dans ce secteur ;

- les étudiants : une mesure efficace, qui n'a pas nécessairement d'effets négatifs sur la formation des étudiants est certainement la hausse du ratio étudiants/groupe-cours. Cette mesure peut d'ailleurs être appliquée avec des pondérations : il y a des cours théoriques qui peuvent être offerts à des groupes de 200 étudiants ou de 50 ; il y a des cours à la fois théoriques et pratiques qui commandent des groupes plus restreints ; enfin, il y a les séminaires et les apprentissages de même que les cours en laboratoire qui généralement ne peuvent recevoir qu'une vingtaine d'étudiants ou moins encore. Une telle mesure, appliquée à l'échelle d'une université même modeste, représente des économies significatives ; plusieurs expériences en témoignent déjà.

Il est aussi possible de recourir au contingentement des admissions dans certains programmes. On peut trouver là un moyen efficace de garder le contrôle de la croissance de certains programmes. Encore s'imposent ici la mesure et la révision quasi-annuelle des « quotas » établis ;

- enfin, les immeubles et les équipements. Ici, le champ d'investigation est quasi illimité et rejoint les pratiques quotidiennes de toute la communauté universitaire. Déjà, de grandes entreprises ont identifié un très grand nombre d'économies dans ce domaine. À nous de chercher d'abord ce qui nous coûte cher, trop cher, et d'amener, parfois graduellement, à des changements d'habitudes.

C) Nouveaux programmes

Les économies réalisées par les coupures et les compressions serviront, bien sûr, à réduire d'abord le déficit opérationnel, s'il devait y en avoir un. Mais nous voudrions aussi qu'elles soient affectées à de nouveaux programmes d'étude, à de nouvelles concentrations au sein des programmes existants, au support de certains services qu'il importe de développer (l'équipement informatique, par exemple, ou tel secteur de la documentation). Donc, même sans argent neuf, à même les économies, l'université continuera, en dépit de toutes les contraintes, à répondre à des demandes nouvelles du milieu.

D'un strict point de vue administratif, il peut y avoir là une façon d'accroître la clientèle de l'institution, ce qui n'est pas sans intérêt, quand une partie importante du financement par l'État se fait sur la base du nombre d'étudiants (per capita). Grâce à de nouveaux étudiants, il devient aussi possible en outre de « rentabiliser » davantage le

fonctionnement de certains programmes (en équilibrant un certain nombre de groupes-cours). Ce faisant, l'université rend du même coup un double service à la collectivité. Si les choix sont justes, les nouveaux programmes lancés vont contribuer à former des intervenants dans des domaines où, justement, l'expertise était déficiente. C'est ainsi qu'apparaissent en ce moment des programmes de 2^e et 3^e cycles et même de 1^{er} cycle sur la thématique « Sciences, technologie et société » dans plusieurs universités du monde. On observe que ces programmes sont accueillis partout avec un très grand intérêt et qu'ils sont déjà fréquentés aussi bien par des candidats provenant des sciences pures et des sciences de la gestion que des sciences humaines. Il est plus que probable que nous ayons là le premier d'une foule d'autres programmes qui viendront mettre l'accent sur l'une ou l'autre composante de ce thème qui devient majeur aujourd'hui.

Autre façon pour l'université de servir la collectivité en ces temps de pénurie financière et de chômage : dans les nouveaux programmes et leurs nouvelles concentrations, l'université cherche souvent maintenant à accentuer la formation professionnelle des étudiants, même au niveau du premier cycle, de façon que ceux-ci se présentent au marché du travail avec quelques « outils » d'intervention professionnelle déjà suffisamment maîtrisés. Ainsi, malgré le chômage actuel qui frappe les jeunes presque partout, les diplômés peuvent ainsi plus facilement intervenir dans des domaines précis et sont plus vite perçus par les employeurs éventuels comme des « ressources » utiles.

D) Ressourcement du corps professoral

Il y a des investissements payants. Celui que l'université peut faire relativement à la formation de ses professeurs-chercheurs est un de ceux-là, à coup sûr, s'il est conçu et appliqué judicieusement. Car il ne fait aucun doute que la qualité des enseignements, et plus particulièrement le renouveau dans les programmes, sont liés directement au renouveau du corps professoral.

La situation du corps professoral dans beaucoup d'universités est la suivante : après une longue période de croissance (de 1960 à 1975), les clientèles universitaires ont commencé à se stabiliser en beaucoup d'endroits. Au cours de la même période, on a procédé avec raison à l'engagement de nombreux jeunes professeurs. Depuis quelques années au contraire, les nouveaux postes créés sont rares et par ailleurs, peu nombreux encore sont les professeurs qui accèdent à la retraite. Donc, dans beaucoup d'universités, très peu de sang neuf viendra renouveler les corps enseignants actuels d'ici une dizaine d'années et plus. Cela n'empêche pas pourtant la vie de continuer et nous voyons les environnements de l'université évoluer rapidement et les pressions justifiées se multiplier sur l'université. Pour répondre à ces besoins nouveaux, mais

sans ressources supplémentaires, l'université est comme contrainte de faire appel aux ressources qu'elle a déjà, et en premier lieu, à son personnel enseignant. Heureux accident pourrait-on dire, qui ramène l'institution à ses forces vives et l'oblige à compter sur le potentiel de son personnel.

Ce programme de renouveau, de « revitalisation » des professeurs-chercheurs d'une université ne se fonde en aucune façon sur une évaluation négative des enseignants actuels. Il vient plutôt appuyer une politique déjà établie de « formation continue » des corps professoraux universitaires (par le moyen des congés de perfectionnement, des années sabbatiques, etc.) Il est vrai que les contraintes budgétaires actuelles et aussi l'arrêt momentané de l'adjonction de jeunes professeurs dans les départements rendent maintenant plus indiquée qu'avant une planification plus rigoureuse du renouveau des ressources professorales. S'il est des aspects qu'on peut souligner de ce programme concernant les professeurs, c'est sans doute le respect des gens en place et la confiance en ce qu'ils peuvent être, deux aspects qui sont d'ailleurs comme des postulats de l'ensemble de cette politique.

Nous ne ferons qu'indiquer brièvement un certain nombre de choix qui, bien sûr, ne conviennent pas également à tous les membres des corps enseignants universitaires² :

1) *La retraite anticipée volontaire*

Quelques postes qui se libèrent ainsi peuvent permettre d'accueillir de jeunes diplômés spécialisés dans de nouveaux champs du savoir et commandant des salaires moins élevés que leurs aînés. Cette mesure doit évidemment respecter la liberté des professeurs en caisse et aussi être assortie d'une politique financière qui rende la retraite possible et attrayante.

2) *L'affectation à temps partiel*

Encore là, une mesure susceptible d'intéresser des professeurs en fin de carrière surtout, qui ne peuvent pas financièrement envisager une retraite hâtive ou bien qui ne veulent pas interrompre trop tôt leur enseignement ni leur travail d'éducateur.

2. Voir, par exemple, sur ce sujet : Thomas FLEMING, « Beyond Survival : Policies for Academic Revitalization in an Uncertain Environment », dans *The Canadian Journal of Higher Education*, n° 2, 1980, pp. 104-114.

3) *La réorientation en milieu de carrière*

Il est pensable aussi de favoriser, pour des professeurs qui le souhaitent une réorientation en milieu de carrière vers des activités non universitaires. Cette mesure demande, comme la retraite anticipée, d'être assortie d'incitations financières appropriées.

4) *Les échanges et les visites de professeurs et d'administrateurs entre les universités*

Voilà un moyen pour une université et ses étudiants de profiter, ne serait-ce que pour quelques cours ou une session, de compétences nouvelles qu'il est impossible d'intégrer à l'institution. Remarquons ici que l'intérêt sera habituellement réciproque : des enseignants, on le sait, après quinze et vingt ans de travail dans le même milieu, se fatiguent et se lassent. La possibilité de ces échanges en intéresserait plusieurs et pourrait se présenter comme un stimulant professionnel autant qu'une forme de détente parfois tout à fait indiquée.

5) *La réorientation des professeurs-chercheurs vers des disciplines et des champs nouveaux.* Il y a à mieux planifier, en accord avec les associations professorales ou les syndicats de professeurs, l'utilisation des « années sabbatiques », en en précisant certains objectifs généraux et d'autres modalités. Dans des cas précis, comme de programmes nouveaux à mettre sur pied rapidement, il pourrait s'avérer pertinent de rendre possible des spécialisations ad hoc.

6) *Le recours aux services de spécialistes « externes »*

Une telle politique vise à faire profiter les étudiants de l'expérience d'un grand nombre de spécialistes de première valeur, que l'université ne peut par ailleurs inviter à joindre ses rangs. Cette pratique est déjà largement répandue et les universités y recourent pour des motifs de tous ordres que nous connaissons bien.

Ce qu'il pourrait y avoir de nouveau par rapport à ce qui se fait habituellement, ce serait une *planification* de ces engagements de spécialistes invités, c'est-à-dire la détermination à l'avance des champs disciplinaires et des cours et activités qui y correspondent, dans lesquels on estime avantageux d'avoir recours à des spécialistes de telle pratique ou de tel champ du savoir plutôt qu'aux professeurs réguliers. C'est encore là, on le voit, une façon d'introduire des ressources professorales nouvelles, et cela d'une façon planifiée, alors que des postes d'enseignants ne sont pas disponibles pour longtemps.

E) La planification interuniversitaire

Il est tout à fait cohérent de vouloir effectuer à l'échelle d'un pays ou d'une région la planification qu'on fait porter sur l'ensemble des activités d'une université. Les mêmes raisons fondamentales valent dans l'un et l'autre cas. Toutefois, ce qui est déjà une tâche complexe au sein d'un seul établissement le devient encore plus lorsqu'il s'agit de projections et de décisions qui affectent tout un ensemble d'institutions universitaires.

Qu'il suffise ici de faire deux remarques qui nous semblent importantes concernant la planification nationale ou régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche. La première veut souligner l'urgence pour les universités de s'occuper de cette dimension de la planification. Dans de très nombreux pays, l'État a déjà commencé à intervenir et manifeste le désir d'orienter les activités de recherche et d'enseignement selon des objectifs d'intérêts nationaux. L'État intervient aussi déjà de multiples façons dans le fonctionnement et le développement des universités. Au nom, par exemple, de son rôle de pourvoyeur de fonds qui a droit de savoir comment ceux-ci sont dépensés et qui se reconnaît de plus en plus la mission et le droit de déterminer les priorités de l'université.

Une planification de l'ensemble des activités d'enseignement et de recherche universitaires s'impose donc pour des raisons de bon sens et d'économie. Elle peut permettre, par exemple, d'éviter des duplications coûteuses et pas toujours nécessaires ; elle peut permettre aussi de réaliser des concentrations de forces qui rendent des centres de recherche capables de plus grands projets.

Ce qui importe, c'est que les universités soient partenaires de cette planification. Celle-ci n'est sûrement pas à laisser entièrement dans les mains d'un gouvernement ni même d'un ministère de l'Éducation. L'université est beaucoup plus qu'une école primaire ! Et d'ailleurs, même l'école primaire n'a pas à relever entièrement de l'État ; elle appartient aussi aux parents et aux éducateurs. À un moment où la mise au point de nouvelles techniques et de nouveaux instruments de gestion incite plus que jamais à la tentation de la centralisation, l'université doit défendre la pertinence, dans la société, des structures intermédiaires responsables et elle doit défendre la nature même de sa mission : une institution vouée à la recherche et à la transmission du savoir et de la vérité, qui pour cela, a besoin d'une liberté fondamentale et doit résister aux plans qu'on pourrait vouloir lui imposer du dehors ; plus concrètement, elle aura toujours besoin de larges zones de recherche dites libres ».

La deuxième remarque vise à mettre en évidence deux types de regroupement des ressources universitaires auxquels il est possible de

recourir dans le cadre de la planification interuniversitaire. Les deux, chacun à leur façon, permettent à la fois des économies d'investissements et une concentration suffisante des chercheurs qui est souvent la condition d'une certaine excellence dans le travail de recherche et même d'enseignement universitaire. Il y a :

- 1) *La « concentration physique »* des ressources professorales et des équipements qui permet la mise sur pied, par exemple, de grands centres nationaux de recherche. Dans le cadre de cette option, en plus de désigner quelques centres d'excellence, on tend à attribuer également à chaque établissement universitaire d'un territoire donné, une ou des vocations spécifiques dans l'enseignement et dans la recherche.
- 2) *La « concentration éclatée »*. Cette expression à première vue paradoxale désigne ces entreprises communes, centres ou équipes, dont les « racines » demeurent toutefois dans les institutions participantes. On peut avoir ainsi des programmes d'étude gérés conjointement (des doctorats, par exemple), des centres de recherche dont les membres actifs demeurent rattachés à leurs universités respectives, et des projets de recherche communs à des équipes constituées spécifiquement pour tel ou tel projet.

À première vue, la poursuite de l'excellence est mieux servie par la concentration physique des forces et il ne fait aucun doute que le coût de certains équipements et la complexité de certaines recherches appellent de tels regroupements des ressources. Ce choix comporte néanmoins des inconvénients. Ainsi, sans qu'on s'en rende compte, une telle politique contribue au déséquilibre dont on mesure de plus en plus les effets négatifs, entre les métropoles et les régions périphériques. Tout pour la capitale, rien pour la province ! En effet, par une telle politique, non seulement on oublie de revitaliser les régions, on les vide plutôt de leurs ressources, ressources humaines en particulier.

Il est souvent souhaitable de recourir également à la politique des « concentrations éclatées », parce que cette dernière a le grand mérite de rassembler sans déraciner. On devrait même y recourir chaque fois que, compte tenu de la nature du programme d'enseignement ou du projet de recherche, il serait possible d'atteindre la « masse critique » de chercheurs requise par le projet sans avoir à les faire tous travailler dans un même lieu et une même institution.

En effet, ces rassemblements-réseau formés de professeurs-chercheurs qui restent rattachés à leurs institutions respectives, permettent de s'attaquer à des projets qui dépassent, et de beaucoup, les capacités des équipes locales. Ils ont le grand mérite de ne pas dépeupler les universités plus petites et moyennes de certains de leurs meilleurs

éléments. En outre, grâce à la présence en région de ces chercheurs actifs, l'ensemble des établissements et l'ensemble des activités d'enseignement, même d'universités plus modestes, bénéficient des retombées de toutes sortes des travaux de recherche des enseignants. Les enseignements demeurent constamment marqués par les recherches en cours, les étudiants des programmes de 1^{er} et surtout ceux de 2^e cycle ont le privilège de rester en contact direct des chercheurs impliqués dans des projets d'importance. Plus facilement aussi, les étudiants de 2^e et de 3^e cycles peuvent trouver à s'intégrer dans des projets de recherche.

Conclusion

Nous venons d'examiner divers modes de planification qui peuvent être pertinents en période de restrictions budgétaires. Implicitement, nous avons du même coup laissé entendre que les années actuelles ne seraient qu'un mauvais moment à passer. Nous parlons d'ailleurs habituellement de « crise » et ce mot est justement symptomatique de notre perception spontanée de la période actuelle ou de la signification que nous voulons lui donner : un temps de « crise », c'est-à-dire un temps de changement caractérisé par un certain degré de précipitation et de violence, un moment passager.

La réalité dans laquelle nous sommes déjà est probablement différente du souvenir que beaucoup d'entre nous gardent encore d'une époque de ressources de plus en plus abondantes et finalement illimitées. La crise que nous avons effectivement vécue, chacun à notre façon dans nos pays respectifs, a plutôt mis fin à un monde et nous a fait entrer dans une période nouvelle de production et d'échanges, qui ne fait que commencer et dont les caractéristiques n'émergent pas toutes encore dans la même clarté. Il en est une toutefois sur laquelle les analystes s'entendent déjà et c'est celle de la limite, de la rareté et même de la pénurie. Ce n'est donc plus une crise seulement qu'il s'agit de planifier et de gérer, c'est une époque marquée dans sa structure et son dynamisme même, par tout un ensemble de contraintes. À nous de relever ce défi, qui s'ajoute aux autres, et de faire de nos universités, un peu à cause même de ces limites, des institutions à la recherche de l'essentiel.

EXERCICE PRATIQUE**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN PÉRIODE
DE COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES**

En période de compressions budgétaires, le développement inventif doit se poursuivre. Pour ce faire, deux moyens s'offrent à l'administration :

— augmenter les revenus — — couper les dépenses

- 1) Identifiez de nouvelles sources de revenus qui puissent assurer un développement de votre établissement.

1. _____

2. _____

- 2) Énumérez un certain nombre de mesures susceptibles de dégager des sommes pour le développement de votre établissement.

1. _____

2. _____

- 3) Énumérez d'autres stratégies susceptibles d'assurer une meilleure planification de votre établissement.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE V

LA PLACE DES SCIENCES HUMAINES DANS UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE*

Les sciences humaines vivent aujourd'hui dans une impasse. Au moment où l'effervescence scientifique et technologique agite le monde universitaire, il faut se demander si l'Université va favoriser l'émergence des sciences et des techniques au détriment du développement des sciences humaines et sociales. Seule une planification stratégique respectueuse des missions et des priorités universitaires peut rétablir un équilibre entre les deux secteurs.

Contrairement à l'engouement des étudiants des années 1960 et 1970 pour les sciences humaines, l'attrait pour ce secteur semble aujourd'hui s'estomper si on en juge par la diminution des inscriptions. Les clientèles sont, en effet, à la baisse dans la plupart des programmes. À l'Université du Québec, par exemple, la proportion des clientèles de ce secteur est passée de 33 à 25 pour cent depuis trois ans. Et la diminution s'est encore accentuée d'une façon sensible à l'automne de 1983. Plus symptomatique encore, les programmes d'enseignement sont parfois remis en question par les étudiants eux-mêmes. La grève des étudiants en sociologie dans certaines universités en est un exemple frappant. D'ailleurs, la conjoncture économique est loin de favoriser une recrudescence d'intérêt pour les sciences humaines. Le taux de chômage est en effet très élevé dans ce domaine. Ainsi, la Fonction publique canadienne qui, pendant plusieurs années, avait intégré dans ses rangs de nombreux diplômés des sciences humaines, a dû ralentir drastiquement sa croissance à cause des budgets d'austérité des

* Article paru originalement dans la Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur, novembre 1984, vol. 8, n° 3, pp. 276-283, O.C.D.E., Paris.

dernières années. Le gouvernement du Québec, par exemple, a réduit ses effectifs de plus de 2 000 postes entre 1979 et 1983. De tels phénomènes ne sont certainement pas de nature à encourager les étudiants à s'inscrire en ces disciplines.

1. ÉMERGENCE DES SCIENCES ET DES TECHNIQUES DANS LES UNIVERSITÉS

Par ailleurs, au moment où les sciences marquent un déclin, on assiste à l'émergence des sciences exactes et de la technologie. Lorsque j'étais recteur à Chicoutimi, on parlait, il y a à peine quelques années, de fermer des programmes en sciences pures et en sciences appliquées, suite à des opérations de planification du ministère de l'Éducation. Aujourd'hui, on s'ingénie au contraire à développer des programmes en ces matières, compte tenu du développement récent de ce secteur et de l'attrait qu'il suscite chez les étudiants.

De fait, depuis l'avènement de l'informatique et dernièrement des micro-processeurs, les progrès techniques s'accumulent à un rythme effarant. La création des circuits microélectroniques et la conception et la fabrication assistées par ordinateur (CFAO) ont déjà produit des effets d'envergure dont nous saisissons mal les conséquences lointaines¹. Les plaquettes de micro-circuits peuvent contenir aujourd'hui l'équivalent de 300 000 transistors. En l'an 2000, on estime qu'elles contiendront l'équivalent de 10 millions de transistors. Chacune aura une capacité informatique supérieure à celle dont dispose la plupart des grandes entreprises actuelles². On peut déjà envisager la variété d'utilisation de tels circuits, depuis les routes-pilotes pour la conduite semi-automatique des voitures jusqu'à la médecine familiale télématisée.

Rien d'étonnant à l'engouement des jeunes pour ces nouvelles technologies et à leur empressement à connaître ce nouvel univers. Ils sentent que le mariage avec les machines c'est pour la vie, pour emprunter le discours de Joëlle Stolz³. Ce n'est qu'un signe d'une mutation culturelle déjà en cours qui va certes influencer sur la programmation universitaire.

1. Conseil des sciences du Canada (1982). *Préparons la société informatisée : demain, il sera trop tard*. Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services.
2. *Ibid.*, p. 17.
3. Stolz, Joëlle, « L'informatique aujourd'hui ». *Le Monde, Dossiers et documents*, p. 142. Septembre 1982.

Les gouvernements encouragent le mouvement

La clientèle des programmes d'enseignement liés au virage technologique est actuellement en croissance au Québec. En 1982-1983, les deux tiers de l'augmentation de clientèle se situent dans le secteur sciences appliquées. Le ministère de l'Éducation du Québec vient encore d'encourager les inscriptions dans ce secteur en les finançant à 100 pour cent, du moins en théorie, alors que les autres sont financées à un niveau inférieur.

De plus, le ministère de la Science et de la Technologie du Québec annonce la mise sur pied, en 1984, de six centres de recherche avec un budget de 77 200 000 \$ Can dans des secteurs aussi prioritaires pour l'économie du Québec que l'électrochimie, les biotechnologies, l'informatique, la robotique, la télématique et les applications pédagogiques de l'ordinateur. Ce faisant, il poursuit une politique analogue à celle du gouvernement fédéral qui a annoncé également l'implantation, à coup de millions, de centres de recherche en biotechnologie, bureautique et robotique. Le Canada et le Québec perçoivent vraiment l'importance d'un engagement immédiat. Ils investissent actuellement des centaines de millions de dollars dans les programmes d'enseignement et de recherche qui attirent des clientèles nouvelles, suscitent l'intérêt des universitaires et privilégient les efforts de recherche dans des secteurs devenus vitaux pour la nation.

La planification universitaire privilégiera-t-elle le développement scientifique ?

Devant le développement rapide des activités reliées aux sciences et aux technologies dans les universités et la reconnaissance financière de cette évolution de la part des gouvernements, la tentation est grande pour les établissements universitaires de planifier leur développement en fonction de l'émergence de ces nouveaux champs de savoir.

Dans le « Cadre de développement de l'Université du Québec 1983-1988 », cinq des sept secteurs prioritaires d'activités de recherche et d'enseignement sont reliés aux sciences et aux technologies. Par ailleurs, on prévoit que des groupes poursuivront des recherches sur l'impact de ces nouvelles technologies sur la personne et la société ; travaux qui devraient être réalisés par des équipes multidisciplinaires en sciences pures et appliquées et en sciences humaines.

À l'Université Laval (Québec), le nouveau plan directeur pour 1983-1986, prévoit que deux des thèmes de convergence se rattacheront au domaine des nouvelles technologies, soit les biotechnologies et l'informatique de l'organisation.

2. LES MISSIONS UNIVERSITAIRES, FONDEMENT DE TOUTE RÉFORME

Si, en planification stratégique, une analyse de l'environnement externe s'impose et invite à considérer les grandes tendances de l'heure, ces considérations doivent toujours être confrontées aux grandes missions universitaires. Il est certain qu'un bon gestionnaire doit scruter les grandes tendances socio-économico-culturelles pour les mettre en rapport avec la mission universitaire. Le développement technologique actuel et la faveur gouvernementale ne doivent pas nous laisser indifférents dans notre planification. Par ailleurs, l'Université ne doit pas modifier ses objectifs à court ou à moyen termes à la seule lumière de modes passagères ou de contraintes conjoncturelles. Les changements majeurs doivent se fonder, en premier lieu, sur les missions mêmes de l'Université interprétées dans un contexte temporel spécifique.

Les missions de l'Université peuvent, en effet, prendre des colorations différentes selon le temps et les époques, mais fondamentalement, elles véhiculent les mêmes valeurs. L'Université a pour mission de connaître et d'approfondir l'univers sous toutes ses facettes, d'y découvrir ses lois et de créer la science. Elle doit en même temps étudier et former l'homme en relation avec son environnement. Il apparaît alors que dans un tel contexte l'étude des sciences et des technologies ne peut se faire en vase clos, pas plus aujourd'hui qu'hier. Elle doit se référer à l'homme comme au destinataire de ses inventions. L'homme doit apprendre à maîtriser ces sciences et ces techniques et à y trouver un nouveau point d'appui dans sa quête de liberté.

L'homme de demain, objet de la planification universitaire

Pour l'Université, planifier n'est pas seulement scruter l'avenir d'un univers externe, mais c'est encore et surtout jeter un regard sur l'homme de demain. Paradoxalement, au moment même où les États-Unis prennent le virage technologique, des centaines d'organismes et d'associations de personnes se consacrent à la redécouverte de la personne, à la prise de conscience de la spiritualité de l'être humain en passant par la reconnaissance du corps. L'ouvrage de Den Dychtwald, *L'homme nouveau* (Bodymind) est une illustration de ce mouvement et traduit bien les nouveaux courants de sensibilité et de pensée, qui ont cours en Californie et même au Québec, sur la vision unitaire de l'homme en relation avec le cosmos. Des sectes se multiplient, consacrées à de nouvelles idéologies sur le devenir de l'homme, sur les religions ésotériques et sur la nouvelle éthique.

Pour qui étudie les grandes tendances du futur, le monde de demain ne sera pas que robotisé ou automatisé ; des signes apparaissent qui témoignent de l'émergence de nouvelles valeurs humaines. *Humains*, c'est le mot clef de l'avenir, selon John Naisbitt, le célèbre spécialiste de la conjoncture mondiale. La multiplication et l'omniprésence des ordinateurs n'engendrent pas l'avènement d'une population de robots uniformes et décervelés, mais un retour en force vers le risque et la responsabilité personnelle. La maison ou le foyer électronique, d'après lui, n'est pas pour demain, pour la raison simple que les gens veulent vivre avec d'autres gens. Aucun ordinateur ne remplacera le plaisir de la découverte visuelle et interpersonnelle. Même le shopping ne pourra pas être totalement informatisé ; on aura toujours le goût de voir et de toucher l'objet longtemps désiré⁴.

Les nouvelles technologies et la communication

Le développement de l'informatique accentuera le besoin de communication et d'information. Le développement de logiciels et de didacticiels dans tous les domaines du savoir incitera les nouvelles générations plus scolarisées que les précédentes à compléter leurs connaissances, à entrer en communication avec l'étranger, à jouir d'une civilisation axée davantage sur le loisir, le tourisme et la culture.

D'après Javis Zeman, de l'Institut de recherche sur l'opinion publique, le monde de demain se développera d'une façon notable dans le domaine de la communication, non seulement dans les produits de haute technologie, mais dans des biens éducationnels et culturels⁵. De même, les sciences de la santé connaîtront un renouveau, grâce aux nouvelles technologies bien sûr, mais aussi par la prise de conscience d'une possibilité de l'autothérapie ou de l'automédecine. Aux États-Unis, c'est devenu un véritable phénomène de société. À l'aide de « kits » et d'instruments de base, de plus en plus de citoyens ont cessé d'aller chez le médecin pour des maladies bénignes⁶.

Les prophètes d'un monde complètement robotisé pourraient se rappeler que toute révolution de type technique ou matérielle entraîne toujours un contre-courant axé sur l'humanisation de ces nouveaux instruments.

Devant ces mutations diverses, l'Université doit porter un regard prospectif, bien sûr, sans perdre de vue toutefois sa mission et les valeurs

4. Naisbitt, John (1982). *Megatrends*, p. 43. New York : Warner Books Edition.

5. Russel, Robert Arnold. « Fear Not : There Will Be Jobs ». *Executive*, Avril 1983, p. 13.

6. « Les 10 courants qui vont refaire le monde ». *Psychologie*, septembre 1983, p. 10.

qu'elle a toujours promues. Un comité créé par le ministère de l'Éducation sur l'avenir du Québec concluait dernièrement que la crise des valeurs est encore plus déterminante pour l'avenir du Québec que le besoin de rattrapage technologique⁷.

Le juste équilibre entre les deux cultures

Dans une planification inventive, marquée en outre au coin des restrictions budgétaires, un juste équilibre doit s'établir entre les sciences pures et appliquées et les sciences humaines. Le problème d'ailleurs doit se poser non en terme d'opposition mais selon une philosophie d'interrelation puisque « la culture, au dire de Paul Blanquart, est une globalité : impossible de séparer en elle la production des formes, les innovations technologiques, les réalités socio-économiques »⁸. Un dépassement du dualisme universitaire actuellement établi entre les humanités et les sciences est possible si l'Université tente d'établir des points entre les deux cultures. Sur le plan de l'éducation universitaire, le problème fondamental sera d'humaniser la science et de « scientifier » les humanités, selon les mots de Marcel Roche. L'atteinte d'un tel objectif contribuera à refaire l'équilibre entre sciences et humanités et à vivifier le développement des sciences humaines à l'Université.

3. QUELQUES ACTIONS DE PLANIFICATION INNOVATRICE

Concrètement, des actions courageuses s'imposent de la part des gestionnaires universitaires. Il y a lieu, au premier chef, de réexaminer les programmes d'études en fonction de cette finalité. Les filières de formation sont presque toutes d'essence monodisciplinaire. Tant au plan scientifique que dans le domaine des humanités, l'étudiant se forme par la maîtrise d'une discipline ou d'un objet d'étude qui conduit souvent à une hyperspécialisation de la formation. Le journal *The Chronicle of Higher Education* du 7 février 1977 faisait état d'un mouvement important de refonte de « l'undergraduate curriculum » dans les universités américaines. Le président de Johns Hopkins University, Steven Muller, reflétait cette préoccupation quand il affirmait que les universités forment des gens hautement qualifiés scientifiquement, mais littéralement barbares dans leur culture⁹. Des

7. *Le Devoir*, 8 février 1984.

8. Blanquart, Paul. « Le rôle du Centre de création industrielle ». *Traverses*, 2. Paris. (1982).

9. « We're turning out highly technical and highly skilled people who are literally barbarous », cité par Jacques Bachand. « Les sciences humaines à l'Université ». Allocution prononcée à l'Université du Québec à Montréal, novembre 1983.

institutions comme Harvard et Stanford ont révisé leurs programmes d'étude en fonction d'une culture humaniste adaptée aux exigences du vingtième siècle. Pour des planificateurs universitaires, il y a peut-être là une première action à entreprendre.

La révision des programmes d'étude est un des éléments de changement dans une planification d'ensemble. Cette action toutefois ne pourra s'avérer satisfaisante que si nos objectifs sont vraiment exigeants.

Si l'Université retient le concept d'une culture intégrale, qui marie science et humanités, c'est peut-être la création de nouvelles filières de formation qui convient le plus adéquatement à une telle orientation. Des expériences s'effectuent un peu partout dans le monde à cet effet, tant au plan de l'enseignement que de la recherche. On tente de lier dans un même programme des notions de sciences et de sciences humaines. Un doctorat en « science, technique et société » est maintenant offert par l'Université de Paris et l'Université de Nantes. Le Conseil national de la recherche scientifique (CNRS) a un programme de recherche en STS dont l'objet est de réfléchir non seulement sur les impacts du développement scientifique et technologique sur la société, mais de resituer les conditions sociales, économiques et culturelles qui caractérisent le développement de la recherche fondamentale, d'une part, et des sciences appliquées, d'autre part.

Même le réputé Massachusetts Institute of Technology, dont la mission est d'abord essentiellement scientifique, se préoccupe de l'humanisation de la technologie. Il est en train de mettre sur pied une série de programmes en « science, technologie et société » dont la philosophie est, d'une part, d'inciter les techniciens et les scientifiques à se poser des problèmes éthiques et, d'autre part, d'initier les spécialistes des sciences sociales aux contraintes de l'univers matériel. Ces programmes présentent des réflexions sur les dimensions culturelles liées à la science et à la technologie.

Au Québec, ce souci humaniste de prendre le virage technologique s'affirme déjà dans certaines universités, notamment à l'Université du Québec où le « Cadre de développement 1983-1988 » met en relief la nécessité, dans les programmes d'enseignement et de recherche, de considérer les impacts sociaux du développement technologique¹⁰. L'Université du Québec à Montréal d'ailleurs se propose de mettre sur pied dans un proche avenir un programme de baccalauréat en « science,

10. « Le défi de l'Université du Québec : prendre le virage technologique avec un souci humaniste ». Allocution de M. Gilles Boulet, président de l'Université du Québec, 14 décembre 1982.

technologie et société », suivant l'exemple de la Télé-Université qui diffuse déjà un certificat en culture scientifique et technologique dont les objectifs généraux visent à adapter le courant de pensée scientifique et technologique à l'homme contemporain.

Ces diverses innovations dans les programmes d'études supposent également un perfectionnement et un recyclage du corps professoral. Des programmes thématiques comme ceux qui sont suggérés exigent une formation ou du moins un intérêt interdisciplinaire chez les professeurs. Dans sa planification, l'Université doit encourager ce genre de recyclage, par des actions individuelles ou collectives, des séminaires et des colloques, par exemple, qui peuvent éveiller à des pratiques comme l'enseignement par équipe interdisciplinaire du type « team teaching » et surtout à un changement d'attitudes chez le corps professoral.

Pour un financement équitable

Une telle évolution de la programmation nécessite certes un meilleur financement de l'Université. La période de compressions budgétaires qui nous affecte en ce moment n'est pas de nature à nous inciter à de nouveaux développements. Mais cette morosité financière actuelle aura un jour une fin, et, entretemps, il y a lieu de sensibiliser les instances gouvernementales quant à la place importante que doivent jouer les sciences humaines dans le virage technologique. Un pays aussi industrialisé que le Japon affecte déjà 0,22 pour cent de son produit interne brut (PIB) à l'avancement des sciences humaines et sociales ; ce qui dépasse de 0,13 pour cent la moyenne des pays de l'OCDE¹¹. Malgré un engagement précis à favoriser l'émergence de la technologie, le gouvernement du Québec, pour sa part, ne semble pas oublier complètement le développement des sciences humaines. En plus de continuer à financer les études avancées de tous les secteurs, et cela à un niveau qui dépasse le financement des études de premier cycle, il s'apprête à mettre sur pied des groupes de recherche qui seront chargés d'étudier l'impact social des nouvelles technologies. Il y a donc lieu de poursuivre les démarches pour que nos gouvernements respectifs se montrent équitables dans le financement de ce secteur qui doit jouer un rôle prépondérant dans l'avènement de la nouvelle société.

Par ailleurs, l'Université ne doit pas trop attendre des largesses de l'État. Sa propre planification interne doit l'amener à dégager elle-même des sommes qu'elle pourra affecter à la consolidation d'anciens

11. Lacroix, Robert et Dulude, Louise Séguin. *Les disparités internationales et nationales dans les efforts de R-D. : une explication de la situation canadienne et québécoise* 33-34.

programmes ou la mise sur pied de nouveaux. À ce chapitre, il est certain que la voie des compressions du personnel n'est habituellement pas la plus humaine ni la plus populaire pour engendrer des économies. D'ailleurs, est-ce là une avenue si prometteuse compte tenu des conventions collectives en place ? Des actions plus judicieuses, pour ne pas dire plus astucieuses, sont toutefois possibles pour générer de nouveaux revenus. Ainsi, à l'Université du Québec, les récentes négociations (1983) ont réussi à amener les deux parties à s'entendre sur un objectif de majoration de la productivité du personnel dans le respect de la sécurité d'emploi.

Cette initiative efficiente prend plusieurs formes : augmentation de la taille des groupes-cours, augmentation du ratio étudiants-professeurs et même une certaine gratuité des activités de direction. On sait, par exemple, que, dans l'évaluation des coûts par programme, un des indicateurs les plus lourds est justement la taille des groupes-cours¹². Une variation positive de quelques étudiants peut engendrer des économies appréciables. Ainsi, l'Université du Québec à Chicoutimi, en relevant sa moyenne des groupes-cours de 22,8 à 24,5 étudiants/cours a généré des économies de l'ordre de 400 000 \$Can en 1982-1983 sur un budget de 18 000 000 \$Can au poste enseignement-recherche. Toutes ces économies permettent de dégager des fonds, sans « argent neuf » pour des projets de développement de programmes d'enseignement et de recherche du type que nous avons désigné plus haut.

4. UNE PLACE POUR LES SCIENCES HUMAINES

Il serait donc logique pour une direction préoccupée de planification innovatrice de donner une place adéquate aux sciences humaines et sociales dans l'avènement d'une société hautement informatisée. L'Université de Montréal en a donné l'exemple récemment dans sa politique d'accessibilité lorsqu'elle élargit l'accès aux sciences humaines et sociales. Le recteur Lacoste estime, en effet, que le progrès n'est pas que scientifique et technologique. Pour évoluer, une société doit se définir un destin collectif¹³. Loin de rejeter le développement des humanités, une planification stratégique doit situer celles-ci à l'intérieur même du mouvement scientifique. Devant la « technicisation » croissante de nos sociétés, devant une dépersonnalisation accélérée par une

12. Évaluation des coûts par programme, modèle informatisé de l'Université du Québec. Service de la recherche institutionnelle, Vice-présidence à la planification, novembre 1983.

13. « Plus d'étudiants aussi en sciences humaines, l'Université de Montréal allège ses restrictions dans les disciplines technologiques ». *La Presse*, Montréal, vendredi 3 février 1984.

certaine application de la science, ne devient-il pas urgent pour l'Université d'organiser, comme Harvard en a donné l'exemple, la pénétration des sciences humaines dans les autres domaines de l'enseignement universitaire.

Face au monde contemporain, l'Université est à la fois la dépositaire et la génératrice de la culture nationale comme de la culture universelle. « Elle ne peut s'acquitter de cette tâche qu'en admettant en son sein la pluralité des approches et en s'efforçant d'englober tout dans le spectre des sciences humaines ou naturelles »¹⁴.

14. Slaus, Ivo. « Le rôle de l'Université dans l'analyse des implications de l'évolution scientifique et technique pour la société, la culture et la sauvegarde de la paix ». *Cahiers de l'Association internationale des universités*, 17. p. 25. Paris : Maison de l'UNESCO.

CHAPITRE VI

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

L'Université du Québec, fondée en 1969, a appliqué dès ses débuts les principes de la planification universitaire. La loi lui faisait une obligation d'instituer une Commission de planification qui avait pour objet « d'étudier toute question relative au développement de l'Université du Québec » et l'autorisait à nommer un vice-président à la planification.

Depuis sa création, l'Université a élaboré quatre plans de développement dont le dernier couvre la période de 1985-1988.

Avant d'expliquer l'ensemble du processus de planification à l'Université du Québec, j'aimerais présenter une brève description de l'Université.

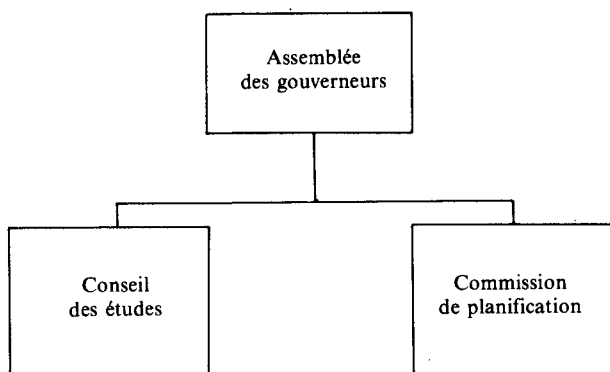
L'Université du Québec est un réseau d'universités publiques créé par l'État québécois en 1969 pour dispenser l'enseignement, développer la recherche, les services à la communauté québécoise dans l'ensemble des diverses régions du Québec. Actuellement, elle se compose de six universités : l'Université du Québec à Chicoutimi, l'Université du Québec à Hull, l'Université du Québec à Montréal, l'Université du Québec à Rimouski, l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue ; de deux grandes écoles : l'École nationale d'administration publique et l'École de technologie supérieure ; de deux instituts de recherche : l'Institut national de la recherche scientifique et l'Institut Armand-Frappier. Un établissement s'occupe de l'enseignement à distance par des méthodes innovatrices de communication : la Télé-université.

L'ensemble de ce réseau est administré par une Assemblée des gouverneurs composée du président et de quatre vice-présidents, des chefs d'établissements, de trois professeurs, de deux étudiants et de trois représentants socio-économiques du milieu. Par ailleurs, chaque établissement universitaire qui appartient au réseau possède de plus son propre conseil d'administration et sa commission des études. Il jouit d'une autonomie à l'intérieur de la loi et des règlements de l'Université.

Deux organismes dépendent officiellement de l'Assemblée des gouverneurs : le Conseil des études et la Commission de planification. Au plan académique, un Conseil des études formé de professeurs, d'étudiants et d'administrateurs et relevant de l'Assemblée des gouverneurs administre les programmes d'enseignement et de recherche.

Pour assurer un développement heureux et efficace du réseau, la loi a prévu la création d'une Commission de planification formée du président et des chefs d'établissements ainsi que du vice-président à la planification. Les autres vice-présidents en font partie en tant que membres observateurs. La Commission est chargée de faire des recommandations à l'Assemblée des gouverneurs sur le développement de l'ensemble de l'Université et de chacun de ses établissements. À cette fin, elle bénéficie de l'assistance technique de la vice-présidence à la planification dans l'élaboration et l'harmonisation du Schéma général, des plans et du Cadre de développement. Elle est responsable auprès de l'Assemblée des gouverneurs de l'évolution et de la coordination du réseau.

TABLEAU 9
Place de la Commission de planification
dans l'organigramme général



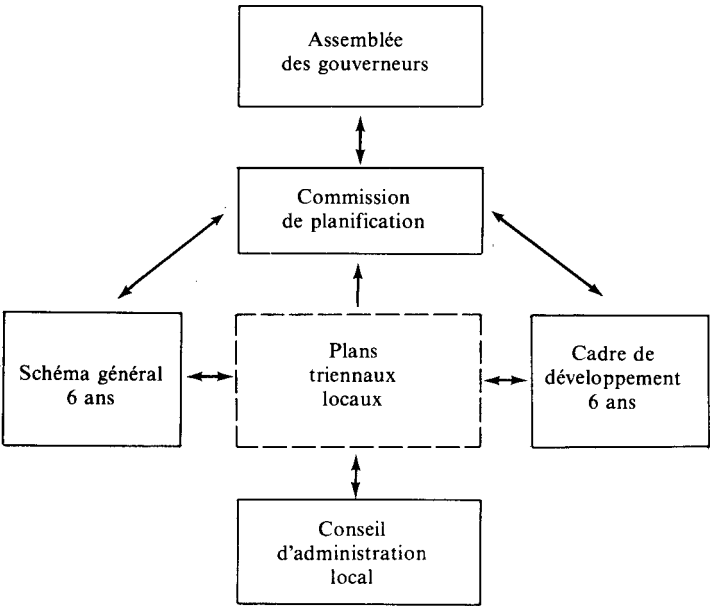
L'Université s'est dotée d'une politique et d'une procédure de planification qui contribuent à l'unité et à la diversité du développement à l'intérieur d'un réseau de type fédératif. Cette politique apparaît sous forme de règlement général qui décrit la nature et les modalités du processus de planification¹.

Le processus de planification comprend trois grandes étapes :

- 1) la confection du Schéma général ;
- 2) l'élaboration des plans triennaux de chaque constituante ;
- 3) la composition du Cadre de développement.

Cette dernière étape a été ajoutée dernièrement par l'Assemblée des gouverneurs pour couronner l'ensemble du cycle de planification à l'Université.

TABLEAU 10
Schéma du processus de planification



1. Recueil de documents officiels de l'Université du Québec, règlement général N° 8 : planification.

A) Description du Schéma général

Le Schéma général est la pierre angulaire de l'œuvre d'ensemble de la planification. Il reflète à la fois la philosophie de base de l'Université et ses grandes orientations pour les six prochaines années à partir de ses missions et des axes de développement des établissements qui composent le réseau de l'Université du Québec. Cette réflexion fondamentale sert de cadre de référence à la préparation des plans de développement des universités et des unités constituantes de l'Université.

Le Schéma général comporte les éléments suivants :

1) *La philosophie et les orientations fondamentales de l'Université*

Cette section s'effectue à partir d'une évaluation de la mission et de la situation de l'Université, de son rôle dans la société québécoise et notamment à l'intérieur du réseau des universités. Elle s'inspire des documents qui explicitent les politiques gouvernementales, en faisant l'analyse de l'évolution des clientèles et en évaluant les lignes de forces de l'Université et ses faiblesses dans le contexte d'aujourd'hui et de demain.

2) *Les tendances macro et micro-sociales et économiques*

qui peuvent affecter le monde universitaire durant la période du plan.

3) *Les objectifs généraux de l'enseignement supérieur pour les prochaines années*

L'étude des grandes orientations et des tendances devrait normalement conduire à identifier certains objectifs généraux de développement pour la durée du cycle de planification.

4) *La formulation de grandes stratégies de développement suite à l'élaboration des objectifs généraux*

En dernière analyse, le Schéma retient les priorités que l'Université a décidé de se donner pour la période du plan. La confection du Schéma général est sous la responsabilité de la Commission de planification avec l'appui technique de la vice-présidence à la planification. Compte tenu que les informations proviennent de sources diverses, notamment des autres secteurs de l'Université, elle reçoit aussi l'aide des chefs d'établissements et des autres vice-présidents. Un comité technique analyse et coordonne les travaux nécessaires à l'aboutissement du projet. L'Assemblée des gouverneurs adopte le Schéma après

recommandation de la Commission de planification et du Conseil des études. Actuellement l'Université procède à l'élaboration du Schéma 1988-1994. Pour ce faire, elle a organisé un symposium qui a permis de recueillir les premiers éléments du Schéma. La Commission de planification va veiller à l'évolution du projet jusqu'à son adoption en 1986. Les constituantes s'en inspireront pour concevoir leur propre plan.

B) Les plans triennaux de chaque établissement

L'élaboration des plans triennaux des établissements du réseau constitue une des étapes les plus importantes du processus de planification de l'Université. L'importance de cette étape résulte du fait que la planification triennale détermine les voies à suivre à la lumière du Schéma général en réponse aux besoins perçus et aux intérêts de chaque institution.

L'élaboration des plans triennaux comporte les éléments suivants :

- 1) la problématique du développement de l'établissement ;
- 2) les orientations et axes de développement de l'établissement ;
- 3) les buts poursuivis par l'institution ;
- 4) les objectifs à atteindre dans des délais précis ;
- 5) les moyens pour réaliser ces objectifs ;
- 6) les ressources nécessaires pour entreprendre les activités identifiées.

Ces divers éléments se regroupent en trois parties :

- a) La problématique du développement de l'Université.

Cette section comporte l'étude et l'analyse des environnements externe et interne à l'institution, en termes d'une réflexion sur les lignes de forces et de faiblesses de divers éléments qui composent ces environnements. Elle conduit à l'élaboration d'objectifs stratégiques qui découlent de ces analyses.

- b) La deuxième étape permet d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques et de fixer les buts et les objectifs opérationnels des trois prochaines années.
- c) La troisième étape établit les moyens et ressources nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs opérationnels de la phase précédente.

Ces trois étapes du Plan triennal sont largement expliquées dans un fascicule intitulé *Guide de préparation des plans triennaux des universités, écoles supérieures, instituts de recherche et autres établissements de l'Université du Québec pour 1985-1988*, publié par le Service

de la planification de l'Université. Comme son nom l'indique, ce fascicule présente les grandes lignes d'élaboration du Plan triennal et constitue un guide utile à la confection des plans de chaque institution. Dans l'ensemble, les plans institutionnels reflètent bien les deux premières parties du Guide. Les difficultés proviennent de la liaison de la programmation avec le processus de budgétisation. Les établissements, en effet, réussissent fort bien à déterminer leurs missions, leurs objectifs et leur programmation. Mais on comprend bien la difficulté d'identifier trois ans à l'avance les coûts des programmes. C'est pourquoi le nouveau guide 1985-1988 propose une certaine évaluation financière des programmes triennaux dans un premier temps et une analyse plus fine, à chaque année du plan.

On trouvera ci-après un schéma de la programmation en liaison avec les coûts extrait du plan triennal 1982-1985 de l'Université du Québec à Chicoutimi.

C) Le cadre de développement de l'Université

Cette étape couronne le cycle de planification du réseau de l'Université du Québec. Elle consiste en la description des grandes orientations de l'Université et de ses lignes de force à partir du Schéma général, des plans triennaux de développement et de la lecture de la conjoncture socio-culturelle du Québec. Cette phase indique notamment les secteurs prioritaires de développement de l'Université en tant que réseau et propose des projets d'actions conjointes pour la période du cycle sexennal de développement.

Le cadre comporte trois parties :

- 1) Une problématique générale pose la question d'une concertation souhaitable et même nécessaire pour un développement efficace et harmonieux de la société et de l'Université à partir du bilan des activités de l'Université par secteurs académiques et des besoins socio-économiques du milieu.
- 2) Une deuxième partie identifie les pôles institutionnels de chaque constituante et ses lignes de force, les secteurs prioritaires retenus pour l'ensemble du réseau.
- 3) La dernière partie porte sur les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux priorités du cadre, notamment les moyens de type académique et financier.

Voilà dans les grandes lignes, l'exposé du processus de planification à l'Université du Québec. Il peut paraître complexe à un lecteur étranger au système. Il faut retenir que ce processus est spécifique à un réseau d'établissements et comporte donc des actions de planification

TABLEAU 11
Université du Québec à Chicoutimi (extrait du Plan de développement 1982-1985)

Nature du projet	Objectif n°	Responsabilité	Échéancier	Coût
A. RECHERCHE 1. Adoption d'une politique de la recherche qui, tout en respectant les missions de l'Université, associe étroitement la recherche à l'amélioration des programmes d'enseignement, à la solution de problèmes régionaux tout en favorisant la prise de responsabilité par les départements. 2. Redéfinition et réaménagement du CRMN autour des ressources minérales. 3. Propositions des modalités de création et accréditation de - groupes de recherche - laboratoires d'analyse ou - d'expertise 4. Achat d'un ordinateur pour le support à la recherche en général et à l'histoire des populations en particulier 5. Création du fonds consolidé de la recherche 6. Élaboration de mécanisme et de modalités institutionnels d'évaluation de la recherche 7. Opérationnalisation du plan de développement des études amérindiennes en relation, en particulier, avec la politique de recherche. 8. Études sectorielles sur nos ressources naturelles : eau, mines, terres et forêts.	4-5-8 4-8 4 4 2-5-8	VRER & DEAR VRER & DEAR VRER & DEAR VRER & DEAR VRER & DEAR	Septembre 1983 Juin 1983 Printemps 1983 Septembre 1983 Septembre 1983 Septembre 1984 Septembre 1982 à juin 1985	* * * 125 000 \$ * * * une subvention spéciale « MAIN »

1. partie assumée par l'UQAC - projet de 350 000\$

* à l'intérieur des budgets réguliers

TABLEAU 11 (suite)
Université du Québec à Chicoutimi (extrait du Plan de développement 1982-1985)

Nature du projet	Objectif n°	Responsabilité	Échéancier	Coût
B. ENSEIGNEMENT (deuxième et troisième cycles) 1. Poursuite du projet de doctorat en ressources minérales - implantation 2. Participation au programme de doctorat réseau en éducation 3. Étude d'opportunité de programme de doctorat - en administration - en sciences naturelles 4. Implantation d'un programme de maîtrise en études littéraires par extension avec UQTR. 5. Ouverture du volet administration de la maîtrise en éducation. 6. Redéfinition de notre insertion dans les programmes de maîtrise et de doctorat en énergie en concertation avec l'INRS avec option en énergies nouvelles. 7. Consolidation / réorientation du programme de maîtrise en mathématiques en liaison avec Prétagac. 8. Étude d'opportunité de projets de nouveaux programmes (2e cycle): Sciences de la santé, nursing Santé sécurité du travail	2-5-6	VRER	Septembre 1983	50 000 (récurrent) ²
	2-5-6	VRER & DEAR	Septembre 1984	*
	2-5-6	VRER & DEAR	Septembre 1984	*
	2-5	VRER	Septembre 1982	*
	1-2	VRER & DEAR	Septembre 1983	50 000 (récurrent)
	1-2-6	VRER & DEAR	Septembre 1983	*
	1-2-3	VRER & DEAR	Septembre 1984	*
	1-2-10	VRER & DEAR	1984-1985	15 000 (récurrent)

Plein air, activité physique Andragogie Arts plastiques Perfectionnement des maîtres Inadaptation Enseignement professionnel Pâtes et papier (UQTR)	1-2-3	VRER & DEAR	Février 1983	5 000 (récurrent)
9. Évaluation de programmes de maîtrise (un par année) 10. Élaboration et opérationnalisation d'une stratégie relative au recrutement d'étudiants de 2e cycle 11. Réaménagement du programme de maîtrise en sciences religieuses.	10	VRER & DEAR Département des sciences religieuses	Année 1983-1984	* 5 000 *

* à l'intérieur des budgets réguliers
2. subvention spéciale du MEQ

qui se situent aux niveaux général et local du système. Ainsi, le Schéma général et le Cadre de développement reflètent l'aspect systémique du réseau tandis que les plans triennaux constituent la pièce maîtresse de la planification de chaque établissement.

La Commission Carnegie aux États-Unis a étudié les objets de la planification dans un système multicampus. Cette étude apparaît dans deux ouvrages réalisés sous l'égide de cette commission, il y a quelques années déjà, mais qui gardent toujours une actualité incontestable².

2. Eugène C. LEE et Frank M. BOWEN, *Managing Multicampus Systems*, Jossey-Boss Publishers, 1975, pp. 20-35 ; *The Multicampus University*, McGraw-Hill, 1971, pp. 215-246.

EXERCICE PRATIQUE
LA PLANIFICATION À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Identifiez les points forts et les lacunes de ce système de planification

Les points forts	Les lacunes
1. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
2. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
3. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
4. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
5. _____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE VII

LA PLANIFICATION

DANS QUELQUES UNIVERSITÉS

Pour mieux caractériser les diverses facettes de la planification, les pages suivantes décrivent trois modes de planification effectuée dans trois établissements universitaires : l'Université Laval, l'École nationale d'administration publique de Québec et l'Université autonome métropolitaine de Mexico.

1. LA PLANIFICATION À L'UNIVERSITÉ LAVAL¹

L'Université Laval est, avec l'Université Harvard, la plus vieille université en Amérique du Nord. Elle a été fondée le 8 décembre 1852 par le Diocèse de Québec et visait à prolonger l'enseignement dispensé au Petit séminaire de Québec.

En 1970, l'Université jouit d'un nouveau statut qui la détache de son appartenance confessionnelle. Aujourd'hui, l'Université compte 28 687 étudiants, 1 428 professeurs réguliers, 21 facultés et écoles.

A) Genèse de la planification

Les éléments de planification existent à cette université depuis les années 60. On retrouve, en effet, à cette période, un comité de planification dont les derniers rapports connus sous le nom de « rapport Bonneau » ont été publiés en 1966 et 1971. Mais c'est depuis

1. TESSIER, Yves, 1981, *La planification stratégique en milieu universitaire : thème et évaluation de l'Opération plan directeur de l'Université Laval*, École nationale d'administration publique, 228 pp.

1978, que le processus s'est systématisé et institutionnalisé. Le besoin d'un cycle de planification intégrée découle de quelques événements internes et externes : l'organisation de la recherche, la nomination d'un nouveau recteur, la création d'une commission provinciale sur l'organisation et le développement de l'enseignement universitaire (Commission Angers), la diminution des effectifs étudiants.

B) Nature de la planification stratégique

L'Université Laval avait le choix entre la planification de type cartésien qui met l'accent sur l'étude détaillée, systématique et quantitative de tous les aspects du processus de planification ou une planification de type stratégique qui fait de cet exercice un processus continu de réflexion, de prospectives de choix à faire en fonction des ressources actuelles prévisibles, dans le cadre d'un plan triennal flexible compte tenu d'un contexte marqué par le changement, l'incertitude et l'inattendu².

L'Université a retenu cette deuxième hypothèse. Trois traits caractérisent cette voie.

- 1) *La planification est un processus continu* compte tenu de l'instabilité croissante de l'environnement externe. L'organisation doit alors se doter d'un processus simple capable de réagir rapidement aux changements de son milieu.
- 2) *Le processus est rationnel*. L'institution veut que cette réaction soit rationnelle et qu'elle ne soit pas le fruit d'une sensibilité institutionnelle démesurée.
- 3) *Une démarche de type participatif*. Ce trait correspond à la caractéristique dominante de l'environnement interne. L'Université Laval a voulu intégrer dans le processus tous les responsables de services et de départements de telle sorte que le plan devienne un objet d'intérêt et d'acceptation pour l'ensemble de la communauté universitaire.

C) Les modalités de confection du plan directeur

1) L'organisme responsable

Le plan est sous la responsabilité du comité directeur formé du vice-recteur exécutif qui préside ce comité ; du vice-recteur à l'enseignement et à la recherche ; du vice-recteur aux affaires administratives ;

du directeur du bureau de la recherche institutionnelle et de quatre autres personnes nommées par le Conseil exécutif. Ce comité coordonne quatre comités ou groupes de travail sectoriels : sous-comité des sciences humaines ; sous-comités des sciences et de la santé ; sous-comité des centres de recherche ; sous-comité des unités administratives. Chaque sous-comité est présidé par un membre du comité directeur et comprend un doyen et un analyste consultant.

2) *Le dynamisme de l'opération*

Cette vaste opération se fait à la lumière de deux types de document qui orientent tout le processus de planification : le cadre général de planification et les guides d'élaboration du plan.

Le cadre général de planification

Ce document contient les éléments directeurs du plan. Il comprend les grands objectifs et les priorités institutionnelles qui sont soumis pour discussion et orientation aux diverses facultés et centres de recherche. À partir de ce document et des guides d'élaboration, chaque unité est invitée à faire son propre plan.

Les guides d'élaboration du plan

Pour mieux orienter une action aussi complexe, le comité directeur dispose de cinq guides d'élaboration du plan pour les types suivants d'unités :

- départements et écoles rattachées ;
- facultés subdivisées en départements ;
- facultés non divisées ;
- centre de recherche multifacultés ;
- unités administratives.

Ce guide permet d'avoir une certaine unité d'action et de coordination des actions en fonction des missions à réaliser. Le guide présente l'opération en quatre volets :

- la présentation de l'opération de planification ;
- le cadre législatif et institutionnel ;
- les objectifs de l'opération et le cheminement général ;
- le modèle spécifique de cheminement.

Par ailleurs, les éléments et les grandes étapes du plan comprennent :

- l'étude préalable au choix des orientations ;
- les objectifs généraux, les orientations et les grands programmes d'orientation ;
- la détermination des objectifs spécifiques ;
- les modes de financement.

3) *La réalisation des plans sectoriels*

- Chaque unité est appelée à formuler son plan à partir du guide avec l'aide d'analystes-conseil. L'analyste-conseil est un professionnel dont le rôle est de conseiller les unités dans l'élaboration de leur plan. Il doit voir à la coordination de ce dernier avec le cadre général.
- Le plan directeur d'une unité, une fois complété, est examiné par un analyste-conseil pour en déterminer la conformité au modèle proposé et pour identifier les problèmes qui se posent.
- Après étude des plans des unités sectorielles, les sous-comités proposent ces plans au comité directeur.

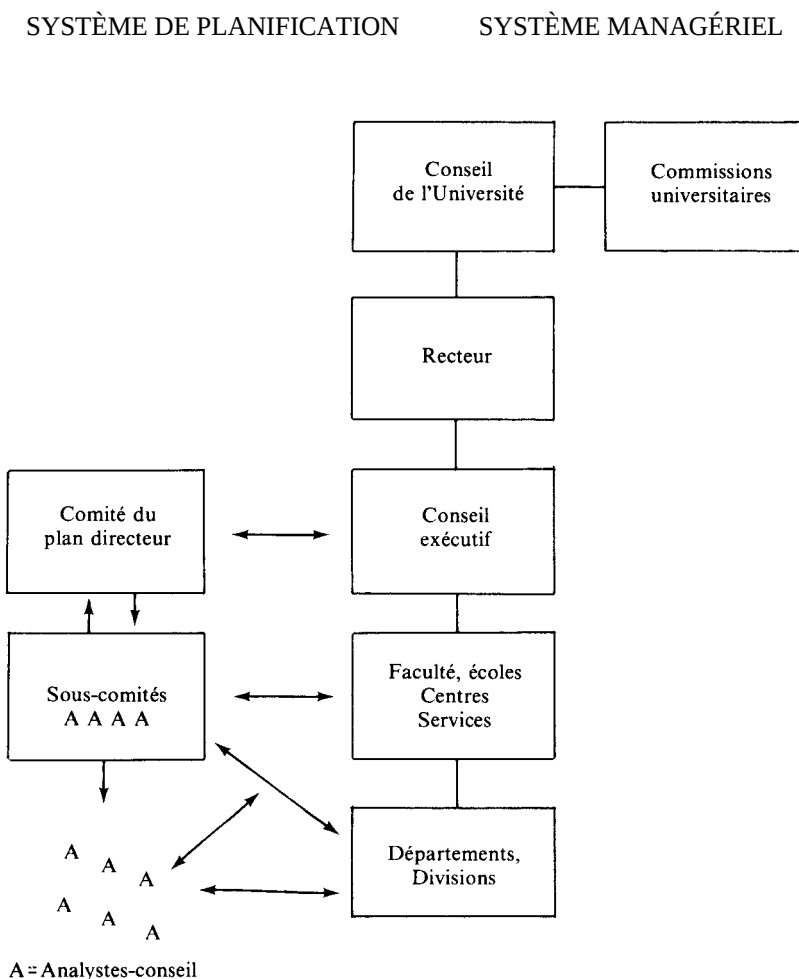
4) *Le plan directeur*

Le Comité rédige le plan directeur à partir des plans sectoriels et présente le rapport au Conseil exécutif et au Conseil de l'Université pour approbation. Un plan d'action qui est une synthèse du plan directeur précise les objectifs prioritaires retenus. Ainsi pour le plan 1983-86, l'Université Laval propose à la communauté les six objectifs institutionnels suivants : augmentation du nombre de diplômés de doctorat ; croissance des subventions de recherche ; réforme du 1^{er} cycle ; support à la bibliothèque et au centre de traitement de l'information ; utilisation optimale du personnel ; lancement d'une souscription.

5) *Liaison du processus de planification avec le processus budgétaire*

Le lien entre les deux processus s'effectue par le vice-recteur exécutif qui est à la fois président du comité directeur du plan et président du Comité du budget. De plus pour le prochain plan, l'Université dispose d'un fond pour l'actualisation d'activités qui découlent des objectifs prioritaires et des pôles de convergence.

TABLEAU 12
Situation du système de planification dans le système managériel¹



1. Cette représentation est donnée à titre indicatif seulement, puisqu'il n'existe pas d'organisme officiel de l'Université Laval. Selon Y. Tessier, *op. cit.*

6) *La place du processus dans le management général*

Le processus de planification est une fonction conseil qui ne se substitue pas à la fonction gestion. Elle permet de présenter un cadre prospectif qui contribue à la prise de décision.

Comme on a pu le constater, les diverses interactions entre la direction et la base et vice-versa permettent de recueillir un flot d'informations de la communauté universitaire.

2. LA PLANIFICATION À L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est une école d'enseignement supérieur consacrée essentiellement à la formation et au perfectionnement des cadres de la Fonction publique. Elle a été fondée en 1970 et fait partie du réseau de l'Université du Québec.

Depuis 1976, l'ENAP effectue périodiquement une planification institutionnelle. À cause de sa vocation spécifique, de sa compétence et de la simplicité de son administration, elle a réussi à effectuer un Plan qui peut contribuer à la compréhension du processus de planification stratégique. Elle a su notamment intégrer les divers éléments du Plan tant au niveau académique que budgétaire.

Le Plan se divise en trois parties : 1) la mission, les orientations et les objectifs généraux du Plan ; 2) les objectifs spécifiques de quatre champs d'activités : la maîtrise en administration publique ; le perfectionnement ; la recherche et la coopération internationale ; 3) l'opérationnalisation du Plan.

A) La mission

L'ENAP est à la fois un établissement d'enseignement supérieur et de recherche et une école professionnelle en management public. Sa mission consiste à former et à perfectionner des gestionnaires de la Fonction publique et à faire avancer les connaissances dans le domaine de l'administration publique.

B) Les orientations

Tout en demeurant cohérente avec son Plan de développement 1980-1983, l'ENAP décrit comme suit les orientations qui viendront, au cours de la présente décennie, stimuler son dynamisme et inspirer toutes ses actions : elles constituent évidemment le défi à long terme que l'ENAP doit relever :

1) *L'aide à l'amélioration de la qualité*

L'ENAP a une préoccupation majeure : les services qu'elle peut rendre aux gestionnaires et aux organisations de l'administration publique au Québec doivent avoir une finalité ultime de les aider concrètement à améliorer :

- la qualité de leurs services au citoyen ;
- la qualité de vie au travail de leurs personnels.

2) *L'aide dynamique face à l'administration publique*

L'ENAP, en tant qu'école professionnelle d'enseignement supérieur et de recherche, veut être, pour toutes les personnes qui participent à ses programmes, *axée essentiellement sur le vécu de l'administration publique* :

- un lieu de remise en question qui favorise la confrontation des opinions ;
- un agent de réflexion qui stimule la circulation des idées et leur diffusion.

3) *Réponse aux besoins des clientèles*

L'ENAP entend répondre aux besoins de ses clientèles de deux façons :

- en donnant suite aux attentes qu'elles peuvent manifester ;
- en leur proposant également des programmes et des services qui répondent à d'autres types de besoins que ses propres évaluations auront identifiés comme tout aussi réels et pertinents que les premiers.

4) *Développement de sources et réseaux d'information*

L'ENAP entend développer des sources et des réseaux d'information qui lui permettent :

- de capter ce qui se passe de significatif en matière de management public à l'étranger, particulièrement dans les pays industrialisés ;
- de diffuser largement ces informations à ses clientèles ;
- d'apprécier, dans la mesure des possibilités et de la pertinence, comment au Québec on pourrait s'inspirer de ces modèles étrangers.

5) *Présence et responsabilité*

L'ENAP entend être présente dans les débats relatifs à l'administration publique et elle considère qu'il est de la responsabilité de son personnel de s'y impliquer.

C) **Les objectifs généraux du plan**

Sous la rubrique intitulée « Choix stratégiques », l'ENAP définit les objectifs suivants auxquels elle accorde la priorité. Elle se propose de les réaliser au cours de la période couverte par le plan.

- 1) Apporter une attention particulière aux clientèles suivantes :
 - le personnel de haute direction de l'administration publique ;
 - les cadres supérieurs de la Fonction publique du Québec ;
 - la relève dans la Fonction publique du Québec qui devrait constituer la plus grande proportion des étudiants inscrits à temps plein au programme de maîtrise en administration publique.
- 2) Multiplier les services institutionnels d'aide-conseil auprès des organisations et privilégier, dans le cadre de telles interventions, les programmes de formation sur mesure à l'intention des gestionnaires de ces organisations.
- 3) Concevoir et mettre en œuvre des programmes institutionnels de recherche appliquée.
- 4) Compléter l'implantation du Centre de Montréal en y affectant graduellement les ressources humaines requises.
- 5) Augmenter de façon sensible la proportion des revenus de source non-subsventionnée.
- 6) Se doter d'un type d'organisation qui décloisonne les diverses catégories de personnel et d'un mode de fonctionnement fondé sur la primauté des communications à l'interne.

D) **Les quatre champs d'activités**

1) *La maîtrise en administration publique*

Fondement même de l'ENAP, le programme de maîtrise, de type professionnel, est complexe et nécessite une constante adaptation, selon les conditions d'apprentissage propres à la clientèle et aussi selon la conjoncture socio-économique.

Le *but* du programme de maîtrise vise essentiellement à former de véritables managers qui soient aptes à œuvrer efficacement dans les organisations publiques.

Dans la poursuite d'une réflexion continue sur le programme de maîtrise, les objectifs suivants ont été fixés à ce programme, pour la période 1983-1986 :

- a) Réviser le tronc commun et regrouper par modules toutes les activités d'enseignement et d'apprentissage selon les fonctions que le gestionnaire public assume effectivement dans la pratique.
- b) Développer, compte tenu du profil d'habiletés requis au gestionnaire, des activités appropriées.
- c) Intégrer des projets d'intervention aux champs de recherche institutionnelle.
- d) Établir une politique appropriée d'équivalences.
- e) Poursuivre, en collaboration avec les autres universités, des actions en vue d'une plus grande flexibilité dans le choix des cours optionnels.

Du fait que des responsabilités lui ont été octroyées à l'échelle de tout le Québec, l'ENAP dispense non seulement à Québec, mais aussi en région, le programme de maîtrise et veut y consolider sa présence. C'est pourquoi les deux objectifs suivants sont retenus :

- a) Favoriser la mise en place de champs d'étude et de programmes de recherche sur les aspects régionaux des politiques publiques.
- b) Améliorer les services à l'enseignement et à la clientèle étudiante, notamment la disponibilité des ressources, l'encadrement des étudiants et les supports administratifs.

2) *Le perfectionnement*

Le *but* que vise l'École en ce qui concerne le perfectionnement est de fournir aux gestionnaires inscrits aux activités de perfectionnement des connaissances et habiletés nécessaires à l'exercice de leur fonction, de façon à accroître l'efficacité de l'ensemble de l'appareil administratif.

Étant donné que les interventions de l'École portent à la fois :

- au niveau des individus, quant à l'acquisition et au développement des compétences ;
- au niveau des organisations, quant à leur développement et leur fonctionnement ;

les objectifs sont présentés sous deux volets. Dans un premier temps sont énumérés les objectifs propres aux activités d'enseignement, au niveau des individus et dans un deuxième temps, les objectifs propres aux activités d'aide-conseil, au niveau des organisations.

Activités d'enseignement

Un besoin impérieux de perfectionnement qui permette aux gestionnaires d'affronter les défis nouveaux a été constaté. Le *but* consiste à offrir à cette clientèle de gestionnaire des activités de perfectionnement mettant l'accent sur les connaissances et habiletés requises en management, dans des programmes qui tiennent compte de la situation particulière de ces gestionnaires.

À ces fins, l'École entend poursuivre les objectifs suivants :

- a) Développer et offrir davantage d'activités spécifiques de courte durée, notamment en gestion financière et en gestion de l'information, ainsi que sur des thèmes liés à l'imputabilité de la gestion.
- b) Développer et offrir davantage d'activités spécifiques relatives à l'environnement du gestionnaire.
- c) Offrir des services spécifiques pour les cadres en mi-carrière.
- d) Développer et offrir des activités modulaires créditables, à l'intérieur d'un programme intégré, à l'intention des gestionnaires en exercice.

Ce dernier objectif s'inspire du programme intégré de gestion offert actuellement aux gestionnaires du réseau de l'éducation.

Activités d'aide-conseil

Dans le *but* de répondre à une demande accrue de programmes de formation sur mesure, l'École fournira des services d'aide-conseil diversifiés auprès de la haute direction des organisations concernées. À cet égard :

- a) Réaliser auprès d'organismes publics des interventions majeures dans des domaines relatifs à la productivité, aux systèmes de gestion et à l'impact des technologies nouvelles sur l'organisation du travail.
- b) Tirer des modèles à la lumière de ces interventions, les diffuser pour fins d'information et les utiliser dans les activités d'enseignement de l'École.

3) *La recherche*

Dans ses interventions de recherche, l'ENAP veut concentrer ses efforts sur les *buts* suivants : favoriser la recherche appliquée, permettre une sensibilité aux questions d'actualité, favoriser l'intégration des divers groupes de l'École et se prêter à l'évaluation des résultats.

Les axes de développement qui orienteront les activités de recherche sont les suivants :

- les interventions gouvernementales ;
- les politiques gouvernementales ;
- les administrations.

Les objectifs relatifs aux projets de recherche sont les suivants :

- a) Consacrer la priorité à la recherche institutionnelle et subventionnée par le biais de ressources spéciales affectées par l'École à cette fin.
- b) Définir, à l'intérieur des axes généraux de recherche déjà identifiés, une programmation annuelle de recherche basée sur un système amélioré d'information relatif aux projets prévus.
- c) Privilégier les projets de recherche institutionnelle qui s'articuleront autour des deux thèmes suivants :
 - les nouvelles formes d'intervention de l'État ;
 - les répercussions des nouvelles technologies sur les organisations et leur mode de fonctionnement.
- d) Développer, pour des projets de recherche institutionnelle, la constitution d'équipes mixtes (professeurs, conseillers, hauts fonctionnaires, chercheurs, diplômés de l'ENAP) et inciter les étudiants à intégrer leurs projets d'intervention à l'intérieur de ces thèmes.

Comme activités complémentaires à la recherche proprement dite, deux autres volets ont été confiés au Centre d'études politiques et administratives (CEPAQ) à savoir :

- l'accueil et l'encadrement des hauts fonctionnaires en stage ;
- l'animation d'activités pour la haute direction publique.

Carrefour unique d'information, de réflexion, de recherche et de diffusion sur l'administration publique, le CEPAQ veut intensifier la présence de l'ENAP auprès des milieux gouvernementaux. À cette fin, voici les objectifs qui lui sont dévolus :

- a) Consolider les services d'accueil et d'encadrement aux hauts fonctionnaires et professeurs en stage.
- b) Renforcer le réseau de liaison avec la haute fonction publique et assurer l'adaptation du programme d'accueil pour le personnel de haute direction aux besoins nouveaux de cette clientèle.
- c) Mettre sur pied des colloques et des séminaires permettant de discuter les résultats des recherches institutionnelles en offrant un lieu privilégié de discussions sur des questions d'actualité.

4) *La coopération internationale*

Essentielles à la vie de l'institution, les activités de coopération internationale permettent une ouverture sur le monde extérieur et constituent un apport non négligeable de diversification et de polyvalence pour les ressources d'enseignement et de recherche de l'École.

À ce chapitre, l'École vise à atteindre les objectifs suivants :

- a) Accentuer le développement de ses relations internationales et inter-institutionnelles principalement au Canada, aux États-Unis et auprès des organisations internationales.
- b) Favoriser la signature d'ententes en matière de perfectionnement et de consultation avec les organismes nationaux et internationaux impliqués, avec des gouvernements étrangers et avec des entreprises privées.
- c) Développer et consolider la politique de stage de perfectionnement pour les administrateurs publics étrangers des pays en voie de développement.

5) *L'opérationnalisation du plan*

Dans la troisième partie de son plan, l'ENAP a évalué les ressources humaines et financières et le temps nécessaire pour réaliser les objectifs du plan pour l'année 1983-1984.

Deux documents témoignent de ce fait ainsi que du souci de cette institution d'établir sa planification opérationnelle à partir des résultats de sa planification stratégique.

C'est ainsi qu'un premier document, le plan opérationnel 1983-1984, procède à l'analyse de chacun des objectifs retenus (23 pour les fonctions fondamentales, 7 pour les fonctions de support) et établit pour chacun d'eux un calendrier et une liste de résultats attendus ainsi

qu'un inventaire des ressources nécessaires à leur atteinte pour 1983-1984.

Un deuxième document effectue la synthèse pour la même année du plan opérationnel précédent et des budgets. On y retrouve ainsi, détaillés par direction, les éléments suivants :

- les objectifs retenus pour 1983-1986 et résultats correspondants attendus en 1983-1984 ;
- les clientèles prévues ;
- les ressources humaines et effectifs ;
- les budgets.

Cette analyse des moyens et ressources nécessaires à la réalisation du plan de développement de l'ENAP, quoique limitée à la première année de la période couverte par le plan, offre l'avantage d'éviter que s'établissent des hiatus entre la pensée stratégique et les volontés de l'institution d'une part, et l'action quotidienne des différents secteurs d'autre part.

3. LA PLANIFICATION À L'UNIVERSITÉ AUTONOME MÉTROPOLITAINE DE MEXICO (U.A.M.)

Parmi les universités latino-américaines qui s'adonnent à la planification de leurs activités, l'Université autonome métropolitaine (U.A.M.) nous a semblé d'un grand intérêt à cause de la qualité de la réflexion qui a présidé au modèle de planification ainsi qu'à la précision et à l'intégration de tous les éléments qui s'intègrent au processus lui-même.

L'Université autonome métropolitaine (U.A.M.) a été fondée en 1974 pour répondre aux besoins d'une clientèle grandissante et pour dégager les universités existantes, notamment l'Université nationale de Mexico (U.N.A.M.) engorgée par le flux croissant d'une population étudiante en pleine évolution. En 1974, l'Université accueillait 300 étudiants répartis en 52 programmes professionnels. Sa croissance exceptionnelle continue la situe aujourd'hui, quant à la taille, au sixième rang des universités mexicaines.

L'université comprend trois centres, Azcapotzalco, Iztapalapa et Xochimilco. Ces unités sont dirigées par des recteurs et sont coordonnées par un recteur général.

L'Université a effectué son premier plan de développement en 1980-1984. Elle s'apprête actuellement à faire le plan 1984-1988. À cause de la diversité de ses unités et de la multiplicité de ses program-

mes, elle s'est donné un cadre de planification qui lui permet d'intégrer tous les éléments du plan. Cette structure apparaît dans le document suivant *Diseno para la Integracion de un Plan de Desarrollo Institucional*. J'aborderai brièvement les principaux éléments de ce plan.

Le plan de l'Université se définit comme un plan institutionnel qui regroupe les orientations, les objectifs, les projets de chaque unité. Il est sous la responsabilité du rectorat général qui en assure l'unité, l'harmonie et l'efficacité par une coordination centrale.

A) Les objectifs du plan

Le plan de développement institutionnel poursuit trois objectifs généraux :

- 1) Servir comme instrument pour orienter et harmoniser le développement des principales fonctions de la U.A.M. à court, moyen et long termes.
- 2) Établir un système de planification institutionnel qui favorise le développement de l'Université dans une perspective de déconcentration fonctionnelle et administrative.
- 3) Servir de lien entre les systèmes de planification de l'éducation supérieure, au plan national comme régional.

Pour ce faire, la direction du plan s'est dotée d'une structure qui favorise l'atteinte de ces objectifs.

B) La structure

- 1) Au niveau du rectorat général, il existe la direction du plan et le comité du plan (Juplan) dont la fonction est d'établir les lignes directrices du plan que l'on retrouve dans le diseno et le guide du plan. Le comité du plan (junta del plan) est composé d'un représentant de chaque unité ou campus et du directeur de la planification qui représente le recteur général. Ce comité a la mission de coordonner, de superviser et d'unifier les objectifs de l'Université et de ses unités.

La direction de la planification du rectorat général fournit conseil et expertise à l'opération. Avant 1983, elle comprenait deux services : 1) organisation et méthodes et 2) statistiques et information. Elle s'est structurée depuis en trois services : 1) les études administratives, 2) la programmation et l'évaluation, 3) les ressources financières liées aux programmes.

- 2) Au niveau de chaque unité ou campus, on retrouve le recteur, la direction de la planification et la commission ou comité qui

anime et coordonne les activités de planification à l'intérieur de chaque établissement.

C) Le processus même

Afin de mieux rationaliser le processus d'intégration du plan, les préposés regroupent leurs activités en trois étapes.

1) Le diagnostic

L'objectif de cette étape est de mieux connaître l'état actuel de l'institution tant aux plans interne qu'externe. Elle correspond à l'analyse interne et externe de la planification stratégique. On estime que c'est le point de départ d'une bonne planification.

2) La prospective

Cette phase a pour objet de projeter l'image souhaitée de l'Université. Elle s'accompagne de la formulation des diverses alternatives ou scénarios qui permettent d'atteindre les objectifs visés de l'Université et de ses unités.

3) La phase de la programmation

Pour rendre le processus opérationnel, la phase trois identifie les programmes et leurs objectifs. On établit la structure de chacun des sous-programmes et on fait un estimé des ressources financières pour réaliser ces programmes.

Une fois accomplies ces trois phases, le plan est présenté devant les instances compétentes pour approbation. On trouvera au tableau 13 l'illustration du processus d'intégration du plan de développement institutionnel.

D) Les caractéristiques du plan

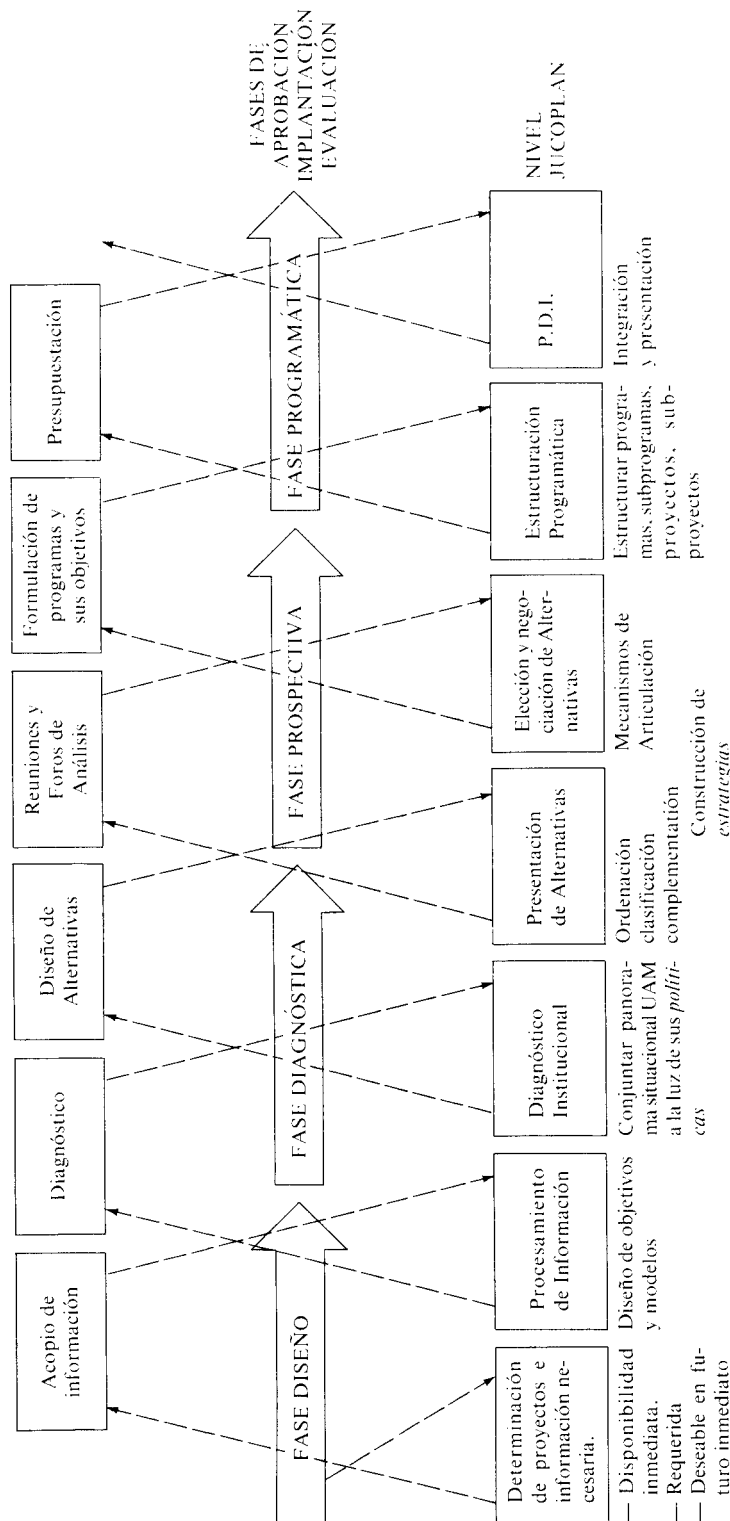
Le processus de planification de l'U.A.M. se caractérise par les qualificatifs suivants :

1) Un plan unifié et intégré

Malgré la diversité des campus et la multiplicité des instances, le plan revêt un caractère d'unité. Le recteur général et les recteurs locaux président à l'élaboration du plan par l'intermédiaire des instances de planification qui dépendent d'eux. On note aussi que dans l'ensemble du processus, il existe une préoccupation d'harmoniser tous les éléments divers du plan.

TABLEAU 13

Processus d'intégration du plan de développement institutionnel



2) *Un plan participatif*

Ce plan n'est pas seulement le lot du recteur et de la direction, il fait appel à tous les responsables de département et de programme et à toute la communauté universitaire. En ce sens, il a de bonnes chances de devenir opérationnel.

3) *Un plan progressif*

Le plan est souple. À chaque année, on en fait l'évaluation et on le redéfinit en conséquence. On améliore ses objectifs et ses programmes. On précise ses aspects qualitatifs et quantitatifs. On peut ainsi affirmer que la planification est un cycle continu qui permet de mieux atteindre les objectifs de départ.

4) *Un plan réaliste*

Le plan peut être qualifié de réaliste en ce sens que chaque programme et chaque activité sont analysés en vue d'évaluer les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation du programme ou de l'activité.

Tant dans sa nature que dans ses applications, le cycle de planification à l'Université autonome métropolitaine nous apparaît se rapprocher étroitement de la planification stratégique décrite antérieurement.

On retrouve, en effet, sous des modes différents, les principaux éléments stratégiques à partir de la problématique historique, de l'analyse interne et externe de l'institution jusqu'à l'identification de projets et de sous-projets qui sont étudiés et évalués en fonction de leur degré de compatibilité avec le milieu interne et externe. Les coûts afférents n'apparaissent pas toutefois en première instance. À titre d'illustration, on reproduit ci-après le schéma du plan concernant la fonction *enseignement*.

TABLEAU 14
Extrait du plan de développement (UAM)

Programa	Subprogramas	Proyectos	Objetivos
1.1 Atención a la demanda	1.1.A Diagnóstico de Atención a la demanda.		— Definir el perfil del egreso con las características de cantidad y calidad adecuadas para hacer frente a las necesidades del país. — Diagnosticar las demandas económicas y sociales del país y del AMCM que a mediano y largo plazo incidirán en el futuro desarrollo de la Universidad. — Señalar las necesidades nacionales y sociales a las cuales la Universidad debe y puede contribuir. — Determinar las necesidades de recursos humanos profesionales requeridos, según las áreas prioritarias del desarrollo nacional, a mediano y largo plazo. — Determinar la demanda de ingreso a las carreras ofrecidas por la UAM, tomando en cuenta la demanda del AMCM y las expectativas de crecimiento de las instituciones de educación superior del AMCM. — Diagnosticar la forma en que se constituye el flujo estudiantil de la UAM, así como explorar las posibles causas que influyen en éste. — Proponer alternativas de atención a la demanda, conciliando las demandas económicas y las demandas sociales con la capacidad instalada. — Diseñar alternativas de saturación y expansión por Unidades, Divisiones y carreras, incluyendo alternativas para regular y optimizar la eficiencia escolar.
		1.1.A.1 Educación Superior y Desarrollo Nacional.	
		1.1.A.2 La UAM y la demanda de recursos humanos del sector productivo.	
		1.1.A.3 La UAM y su demanda social de educación superior.	
		1.1.A.4 La eficiencia escolar de la UAM.	
	1.1.B Prospectiva de atención a la demanda.	1.1.B.1. Estrategias de atención a la demanda a corto, mediano y largo plazo.	

I.1.C Programación de la atención a la demanda.	I.1.C.1 Programación del crecimiento a nivel saturación. I.1.C.2 Programación de la expansión de la capacidad de la UAM.	— Programar el crecimiento y la expansión de la UAM con base en las previsiones obtenidas. — Programar y presupuestar a mediano plazo, el crecimiento de la UAM a nivel de saturación, considerando costos de operación y de inversión. — Programar la expansión de la capacidad institucional en las modalidades estratégicas adoptadas, considerando las previsiones de operación requeridas. — Precisar el número adecuado de profesores, y sus características principales, de acuerdo con los requerimientos de la Institución. — Diagnosticar la formación, composición, distribución y organización de los profesores en la estructura académica de la Universidad. — Determinar la formación profesional de los profesores y su nivel de actualización para el ejercicio de la docencia en relación con las Unidades de Enseñanza-Aprendizaje asignadas. — Analizar la composición y distribución en categorías y tiempos de contratación del personal académico por Unidades y Divisiones, considerando la organización departamental por áreas y la distribución de cargas de trabajo. — Diseñar y proponer alternativas para optimizar el desempeño de la función docente.
I.2 Personal Académico : Docencia.	I.2.A Diagnóstico del personal académico dedicado a la docencia.	I.2.A.1 Formación y actualización del personal académico dedicado a la docencia. I.2.A.2 Diagnóstico de la estructura de la planta de personal académico dedicado a la docencia.
I.2.B Prospectiva del personal académico dedicado a la docencia.	I.2.B.1 Organización y desarrollo del personal académico dedicado a la docencia.	— Proponer las estrategias de organización docente, que permitan la ubicación óptima de los profesores y una asignación racional de cargas de trabajo, así como alternativas para promover la formación y actualización docente entre los profesores.

TABLEAU 14
Extrait du plan de développement (UAM) (suite)

Programa	Subprogramas	Proyectos	Objetivos
1.3 Actualización de los currícula.	1.2.C Programación para el personal académico dedicado a la docencia.	1.2.B.2 Previsión de personal académico.	— Diseñar y proponer alternativas de crecimiento de la plantilla de personal académico dedicado a la docencia en relación a las alternativas de saturación de la Universidad.
		1.2.B.3 Expansión de la plantilla de personal académico dedicado a la docencia.	— Diseñar y proponer alternativas de contratación de profesores, de acuerdo a las estrategias seleccionadas para la expansión de la atención a la demanda y en función de los currícula.
			— Programar y presupuestar las alternativas seleccionadas para el desarrollo y expansión del personal académico dedicado a la docencia, a corto, mediano y largo plazo.
		1.2.C.1 Programación del desarrollo de personal académico dedicado a la docencia.	— Programar y presupuestar la plantilla de personal académico y la asignación de cargas de trabajo corto, mediano y largo plazo.
		1.2.C.2 Programación de la expansión del personal académico dedicado a la docencia.	— Programar y presupuestar la expansión del personal académico dedicado a la docencia a corto, mediano y largo plazo, en relación a la capacidad de la UAM por carreras, Departamentos, Divisiones y Unidades.
			— Promover la actualización de los currícula de las carreras que la UAM ofrece y crear los mecanismos que permitan esta actualización en los nuevos currícula que se diseñen para futuras carreras.

1.3.A Diagnostic de los currícula.		— Diagnosticar y/o evaluar la calidad, actualidad y eficacia de los currícula de la UAM.
1.3.A.1	Las carreras de la UAM y su práctica profesional.	— Evaluar la ubicación y el desempeño de los egresados en el mercado laboral, considerando generación, carreras y los sectores y segmentos laborales en que se ubican.
1.3.A.2	Estructura de planes y programas de estudio.	— Evaluar la actual estructura de los planes de estudio (truncos, materias, módulos, eslabones) considerando su permeabilidad, las correlaciones verticales y horizontales de sus programas de estudio, su vinculación con la investigación y la difusión cultural y la extensión universitaria y su nivel de interdisciplinariedad.
1.3.A.3	Métodos y procedimiento didácticos.	— Evaluar los métodos y procedimientos didácticos empleados por los profesores, contemplando la vinculación entre teoría y práctica, dinámicas grupales, recursos didácticos y formas de evaluación.
1.3.B Prospectiva de los currícula.		— Proponer alternativas de actualización permanente de los currícula de la Universidad.
1.3.B.1	Actualización de los currícula.	— Diseñar alternativas y modelos para promover e institucionalizar la actualización permanente de los currícula de la Universidad
1.3.C Programación de la actualización de los currícula.		— Programar actualización de los currícula.
1.3.C.1	Institucionalizar actualización de los currícula.	— Programar las alternativas y modelos seleccionados para institucionalizar la actualización de los currícula.

EXERCICE PRATIQUE

LA PLANIFICATION DANS QUELQUES UNIVERSITÉS

Identifiez les points forts et les faiblesses du processus de planification des deux établissements universitaires suivants :

1) Université Laval (Québec)

Les points forts	Les points faibles

2) L'École nationale d'administration publique (ENAP) (Québec)

Les points forts	Les points faibles

3) L'Université autonome métropolitaine de Mexico (U.A.M.)

Les points forts	Les points faibles

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CONCLUSION

LA PLANIFICATION UNIVERSITAIRE ET LA QUÊTE DE L'EXCELLENCE

L'objectif du présent travail était de familiariser les administrateurs universitaires au concept de planification stratégique et de les informer des divers modes de planification susceptibles d'améliorer le rendement de l'institution.

Au terme de cette étude, on peut s'interroger sur les fruits d'une planification stratégique. Certains administrateurs considèrent le processus comme une activité théorique, vaine et à peu près stérile. Il est vrai que des expériences malheureuses ont conduit à ce genre de constatations. Par ailleurs, si l'exercice est mené selon les principes et les règles d'une saine planification, l'opération engendrera des effets bénéfiques qui donneront un nouvel élan à l'institution.

Un des premiers résultats d'un tel exercice est de permettre au dirigeant d'approfondir la connaissance de son établissement. L'exercice, en effet, oblige à faire l'évaluation des activités et des programmes existants avec les diverses unités. Il permet aussi au cours des échanges de mieux connaître les hommes et les femmes qui animent les divers services et départements de l'université.

Une telle opération permettra, en deuxième lieu, d'élargir la vision de la direction sur le devenir de l'établissement. L'expérience démontre que les gestionnaires sont souvent paralysés et ennuyés par le règlement de problèmes à court terme et que le temps leur manque pour jeter un regard neuf sur l'avenir. Un recteur d'une jeune université me rappelait dernièrement que le processus de planification entrepris à son établissement l'obligeait à une plus grande délégation d'actions administratives à ses collaborateurs, ce qui lui permettait de s'adonner à des activités de prospective et d'améliorer ainsi ses visées sur l'évolution de son milieu.

Un autre bienfait de la planification stratégique découle de la participation de la communauté au déroulement des différentes étapes du processus. Un personnel informé et consulté se sent davantage solidaire des décisions et plus engagé au développement de l'établissement. Il se crée alors un climat de sérénité et de dynamisme face à l'avenir qui contraste avec la monotonie et la passivité qu'engendre une gestion statique et répétitive des activités, notamment dans un contexte de restrictions budgétaires.

Une planification bien structurée et articulée conduit ultimement, comme le prétendent certains organismes, à une meilleure performance institutionnelle et à une productivité accrue des divers services et départements d'une université. À ce propos, la direction du programme I.M.H.E. de l'O.C.D.E. a effectué une large enquête auprès des universités participantes sur les indicateurs de performance utilisés par les établissements dans leur gestion et leur planification. Une telle étude peut avoir des effets d'exemplarité auprès des universités membres et inciter ces dernières à se doter de modèles de performance appropriés à leur mission et à leur vouloir collectif. Il y a lieu de penser que les institutions ont plus de chance d'exceller si elles se donnent une série de mesures pour inciter les intervenants à se dépasser.

La quête de l'excellence est un objectif populaire dans l'enseignement universitaire au Canada et aux États-Unis. Les diverses études sur cette question enrichissent le verbe et les propos de nombreux administrateurs universitaires. C'est devenu un thème à la mode dans la gestion universitaire actuelle.

Il est relativement facile de colorer son discours de propos aussi transcendants. La difficulté est de taille toutefois lorsqu'on tente de cerner et de définir le concept et d'identifier les sources d'excellence en éducation universitaire.

La littérature rapporte quatre conceptions traditionnelles de l'excellence institutionnelle : la réputation ou la crédibilité de l'établissement, la sélectivité dans le choix des ressources, la qualité des produits et la pertinence des contenus des programmes¹. Sans vouloir prendre parti pour l'une ou l'autre approche, il me semble que les quatre sont reliées au processus de planification. Ces diverses approches supposent la confection d'un devis organisationnel qui indique d'une façon cyclique et dynamique les grandes orientations de l'institution, ses objectifs majeurs et ses modes de réalisation.

À partir d'un tel plan, il devient alors relativement facile de faire le bilan des opérations si on s'est donné des instruments d'évaluation

1. Alexander W. Astin, *Achieving Educational Excellence*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London, 1985, p. 58.

comme les objectifs à atteindre, au plan conceptuel, et des indicateurs de performance, au plan opérationnel.

Ce genre d'opération permettra de constater si l'institution a réalisé des progrès dans l'atteinte des missions et des priorités qu'elle s'est données. Il démontrera aussi si le produit de l'apprentissage est en accord avec les objectifs qu'on s'est fixés².

Le concept de qualité institutionnelle m'apparaît étroitement relié aux modes d'évaluation et de planification et il me semble impérieux pour tout administrateur en quête d'excellence de planifier quantitativement et surtout d'une façon qualitative les activités de son établissement. Car, la planification s'impose non pas tant en fonction d'intérêts économiques, bien que la tentation de le faire soit grande en période de compressions budgétaires et que l'exercice en soit légitime. Mais encore et surtout pour des motifs d'excellence académique comme l'amélioration du processus d'apprentissage, l'enrichissement des enseignements, le perfectionnement des professeurs, la pertinence et la qualité des laboratoires et des bibliothèques, etc.

Une planification stratégique ordonnancée est le point de départ vers l'excellence institutionnelle et la voie certes la plus logique et la plus rigoureuse d'y parvenir.

2. Clifton E. Conrad, Anne M. Pratt, « Designing for Quality », *Journal of Higher Education*, vol. 56, n° 6, 1985, pp. 604-621.

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

BIBLIOGRAPHIE

- ANSHOFF, H. Igor et autres, 1976, *From Strategic Planning to Strategic Management*. Toronto, John Wiley, Wiley-Interscience Publications, 260 p.
- ANSHOFF, H. Igor, 1979, *Strategic Management*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- ARGUIN, Gérard, 1984, « À l'heure du virage technologique, la place des sciences humaines et sociales dans une planification stratégique », dans *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, O.C.D.E., vol. 8, n° 3.
- ARNS, Robert, and POLAND, William, « Changing the University Through Program Review », dans *Journal of Higher Education*, n° 51, May-June 1980, pp. 268-284.
- BAKER, Michael E., « Strategic Long Range Planning for Universities ». Paper presented at the Annual Forum of the Association for Institutional Research, Atlanta, Georgia, 27 April-1 May, 1980.
- BALDERSTON, Frederick E., 1979, « Un défi : la gestion de l'université à travers les transformations des années '80 », dans *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, vol. 3, n° 1, mai 1979, pp. 23-27.
- BALDRIDGE, J. Victor, and OKIMI, Patricia H., « Strategic Planning in Higher Education : New Tool — Or New Gimmick ? », dans *AAHE Bulletin*, October 1982, pp. 6-18.
- BERNARD, Jacques et PARKER, Marko, 1980, *Macroscopie de l'entreprise systémique appliquée*. Paris, Éditions d'organisation, 215 p.
- BIENAYME, Alain, 1976, « L'application de la théorie des organisations à l'Université », dans *Revue économique*, vol. XVII, n° 2, mars 1976, pp. 233-265.

- CAZALIS, Pierre, 1979, « Les universités des années '80 : la gestion de l'austérité », dans *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, vol. 3, n° 1, mai 1979, pp. 39-54.
- CHAFFEE, Ellen Earle, *Linking Planning with Budgeting*, Seminar sponsored by National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado 80302.
- COPE, Robert G., 1978, *Strategic Policy Planning : A Guide for College and University Administrators*, Littleton, Colorado, Ireland Educational Corp., 119 p.
- COPE, Robert G., 1981, *Strategic Planning, Management and Decision Making*, American Association for Higher Education, ERIC/Higher Education Research Report, n° 9, 1981, Washington D.C.
- DOYLE, K.J., 1980, « Managing Higher Education in a Climate of Contraction : A Conceptual Model », dans *Journal of Tertiary Educational Administration*, vol. 2, n° 2, October 1980, pp. 139-149.
- DUBÉ, C.S., and BROWN, A.W., « Strategic Planning for the Enhancement of Quality in an Era of Scarce Resources ». Paper presented at the 16th International Conference of the Society for College and University Planning, Omaha, Nebraska, July 1981.
- FLEMING, Thomas, 1980, « Beyond Survival : Policies for Academic Revitalization in an Uncertain Environment », dans *Canadian Journal of Higher Education*, vol. 10, n° 2, pp. 103-115.
- FULLER, Bruce, 1976, « A Framework for Academic Planning », dans *Journal of Higher Education*, 47, January/February, pp. 56-78.
- GEVERS, Jan K.M., 1984, « Quelques arguments pour justifier de nouvelles approches dans la planification de l'enseignement supérieur », dans *Bulletin trimestriel du Centre européen pour l'enseignement supérieur*, UNESCO, janvier-mars 1984, vol. 14, n° 1, pp. 40-42.
- GODET, Michel, 1983, « Prospective, prévision et planification : pluralisme et complémentarités », dans *Futuribles*, n° 71, 1983, pp. 129-133. Voir aussi, sur le même sujet : n° 72, décembre 1983.
- GREEN, John L., NAYYAR, Devendra, and RUCH, Richard, 1974, *Strategic Planning and Budgeting for Higher Education*, La Jolla, California, J.L. Green and Associates.
- HARDY, Cynthia, LANGLEY, Ann, MINTZBERG, Henry and ROSE, Janet, 1983, « Strategy formation in the University setting », dans *The Review of Higher Education*, summer 1983, vol. 6, n° 4, pp. 407-433.
- HASELHOFF, Frits, 1976, « A New Paradigm for the Study of Organizational Goals », in *From Strategic Planning to Strategic Management*, pp. 15-27. Edited by H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck, and Robert L. Hayes, New York : John Wiley & Sons, 1976.
- HOLLOWOOD, James R., 1979, *College and University Strategic Planning : A Methodological Approach*, Cambridge, Mass., Arthur D. Little, December 1979, 34 p. (ERIC-ED 181965).
- HOLLOWOOD, James R., 1981, « College and University Strategic Planning : A Methodological Approach », dans *Planning for Higher Education*, 9, Summer 1981, pp. 8-18.

- HOSMER, LaRue Tone, 1978, *Academic Strategy*, Ann Arbor : Division of Research, Graduate School of Business Administrators, University of Michigan.
- JEDAMUS, Paul, PETERSON, Marvin W. and Associates, 1980, *Improving Academic Management : A Handbook of Planning and Institutional Research*. San Francisco : Jossey-Bass Inc.
- KEMERER, Frank R., and SATRYB, Ronald P., 1977, *Facing Financial Exigency : Strategies for Educational Administrators*. Lexington, Mass. : D.C. Health and Co., Lexington Books.
- KENNEDY, William R., 1981, « Strategic Planning and Program Evaluation in the Community College ». Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Los Angeles, 13-17 April, 1981.
- KIEFT, Raymond et autres, 1978, *A Handbook for Institutional Academic and Program Planning : From Idea to Implementation*, Boulder, Col., National Center for Higher Education Management Systems, 143 p.
- LELONG, Donald and HINMAN, Martha, 1982, *Implantation of Formal Planning : Strategies for the Large University*, Ann Arbor, Michigan, Center for the Study of Higher Education, University of Michigan.
- LINDSTROM, Caj-Gunner, 1984, « La planification de l'enseignement supérieur » dans *Bulletin trimestriel du Centre européen pour l'enseignement supérieur*, UNESCO, janvier-mars 1984, vol. IX, n° 1, pp. 29-33.
- LOCKWOOD, Geoffrey, 1972, *Les techniques de planification et de gestion des universités*, Paris, OCDE, 121 p. (Rapports techniques).
- MILLETT, John D., 1977, *Planning in Higher Education : A Manual for Colleges and Universities*, Washington, D.C., Academy for Educational Development, Management Division, 526 p.
- MORTIMER, Kennet P. et Michael L. TIERNEY, 1979, *The Three « R »'s of the Eighties : Reduction, Reallocation and Retrenchment*, Washington, D.C., American Association for Higher Education and ERIC-Clearinghouse on Higher Education, 84 p. (Research Report n° 4).
- SHIRLEY, Robert C., and CARUTHERS, Kent J., 1979, « Strategic Planning for Higher Education ». Paper presented at the 19th Annual Meeting of the American Association of State Colleges and Universities. San Antonio, Texas, 10 November 1979.
- SHIRLEY, Robert C., *Strategic Planning in the higher Education Setting*, Seminar sponsored by NCHEMS, Boulder, Col. 80302.
- SHIRLEY, Robert C., PETERS, Michael H. and EL-ANSARY, Adel I., 1981, *Strategy and Policy Formation*, John Wiley & Sons, New York.
- STEINER, George A., 1979, *Strategic Planning*, New York : The Free Press. 1979.
- STEINER, George A., 1979, *Managing Contraction*, Vancouver : UBC, Center for Continuing Education, 17 p. Published in *Canadian and Comparative Educational Administration*, ERIC-ED 194980.
- TAYLOR, William, 1980, *Managing Contraction*, Vancouver : UBC, Center for Continuing Education, 17 p. Published in *Canadian and Comparative Educational Administration*. ERIC-ED 194980.

- TESSIER, Yves, 1981, *La planification stratégique en milieu universitaire : thème et évaluation de l'Opération plan directeur de l'Université Laval*, Québec, École nationale d'administration publique, 228 p.
- VALVERDE, Aurelio Cruz, 1978, *El Sistema de Planeacion y el Diagnostico de la Education Superior*. Mexico, Oficina de Publicaciones, Anuies.
- WESTERMAN, Melvin Elliot, 1980, *Planning for Reduction in Force in Institutions of Higher Education*, 15 p. ERIC-ED 192709.
- YOUNG, Stanley, « Some Dimensions of Strategic Planning for Higher Education », dans *Planning for Higher Education*, 9, Summer 1981, pp. 1-7.

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

**Achevé d'imprimer
en mai 1986 sur les presses
des Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc.
Cap-Saint-Ignace, Qué.**

© 1986 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La planification stratégique à l'université* – 2^e édition, Gérard Arguin, ISBN 2-7605-0412-3 • SA213N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés