

La dépense publique dans le domaine de la recherche Scientifique : une régulation orientée par la performance

Par : Dr. Mustapha ELBAHI
Université de M'SILA

Zakaria ATALLAOUI
Université de M'SILA

Résumé

D'aucuns s'accordent à affirmer que la survie des universités en général et celle de la recherche scientifique en particulier, dépendra étroitement de sa capacité à répondre aux besoins économiques, sociaux et culturels, qui sont en perpétuelles changements. D'une communauté en évolution rapide et permanente.

Partant aussi de l'idée, largement admise, que l'université doit rendre compte des résultats de ses activités, et mettre en rapport les notions de : dépense publique, couts, et réalisations des objectifs. Nous saisissons mieux la notion récente de "New public Management" appelée à satisfaire les exigences de l'ancrage des nouvelles méthodes de gestion et de l'ouverture des établissements public, en particulier les universités à la culture de moyens et résultats.

Pour complexe qu'elle soit, la démarche de la performance de l'université peut être déclinée en : dissémination de la Culture des résultats, adoption de la Gestion Par Objectifs et de l'Assurance Qualité, valorisation des résultats de la recherche scientifique, notamment leurs application en économie. Constitution des équipes et des structures appropriées, enquêtes d'impact et évaluation de l'avancement des actions, ateliers de formation continue...

Mots clés : université, recherches scientifiques, efficacité, efficience, pertinence.

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على الدور المهم و الخطير الذي اصح على الجامعات أن تلعبه، كما أن معاهد الحث العلمي أصبحت هي الأخرى مطالبة بتوضيح أهمية نتائج أنشطتها و تبين فوائدها التطبيقية في الواقع إلى جانب توضيح و حتى تبرير وجودها في ظل ثقافة ربط النتائج بالوسائل كمفاهيم تسيرية.

الكلمات المفتاحية: الجامعة، البحث العلمي، الفعالية، الكفاءة، الملائمة.

Introduction

Dans sa conception traditionnelle, la gestion publique est assurée d'une légitimité de principe. L'organisation publique est ainsi censée agir nécessairement dans le sens de l'intérêt général, Laufer R., Burlaud A. ont montré l'évolution de cette légitimité : au 19^{ème} siècle, elle reposait sur la source du pouvoir (la puissance publique) ; au cours de la première moitié du 20^{ème} siècle, elle était liée à sa finalité (le service public) ; actuellement, elle est fondée sur des méthodes permettant de mettre en valeur ses vertus. La vision d'une administration entièrement préposée au service du public et exclusivement soucieuse de répondre aux aspirations des individus et des groupes s'impose¹. Cette conception renvoie à la question de l'accountability², à la nécessité de « devoir rendre des comptes » devant les autorités publiques et les citoyens, nécessité qui est généralement considérée comme la base de la légitimité des responsables. La légitimité de l'organisation publique n'est plus acquise, mais doit être conquise en faisant la démonstration du bien fondé des opérations engagées et de la qualité des méthodes de gestion employées.

L'université et son entourage

L'université, par ses composantes de formation et de recherche, doit être renforcée et orientée vers des niches qui créent de la richesse, de l'emploi et celles qui soutiennent directement en quantité et qualité le tissu économique de production.

Les PME/PMI devraient finir par voir en l'université un véritable levier de développement intelligent de compétitivité et non seulement un voisin, savant mais insensible à ce qui l'entoure. Une logique de fertilisation croisée devrait s'installer et s'imposer à toutes les parties prenantes ; elle est génératrice de nouvelles idées et opportunités avec la plus value que cela suppose.

On le voit clairement, devant tous ces défis, l'université ne peut qu'être à l'avant-garde de cette bataille et assumer sa responsabilité en tant qu'acteur central de développement moderne. Cela implique un réel toilettage de l'existant, un changement radical des mentalités et un engagement ferme de la communauté pour l'aider à jouer ce nouveau rôle³.

Lorsqu'on évalue l'efficacité d'une organisation, il est important de comprendre tout d'abord sa raison d'être fonctionnelle (si on prend l'exemple d'une université, il s'agit d'offrir un enseignement supérieur) puis d'étudier la manière dont elle comprend les différentes dimensions (enseignement, recherche et service) de sa fonction. La conception qu'une organisation a de sa fonction diffère parfois de celle de ses intervenants. Dans

d'autres cas, l'importance accordée aux différentes dimensions varie d'un intervenant à l'autre. Il y a alors des mécontents et c'est un problème sur lequel les organisations doivent se pencher.

Pour essayer d'apprécier les dimensions de l'efficacité organisationnelle, il faut comprendre les raisons d'être fonctionnelles de la catégorie à laquelle appartient l'organisation. Elles permettent, en effet, de mieux comprendre les dimensions de l'efficacité organisationnelle.

Un examen des études consacrées aux universités révèle que, généralement, trois grandes dimensions de leur travail découlent de leur raison d'être fonctionnelle : l'enseignement, la recherche et le service. Des dimensions analogues ont été identifiées pour les centres de recherche, mais au lieu d'un enseignement formel aboutissant à des diplômes, ils offrent parfois une formation qui n'est pas sanctionnée par un tel document.

C'est donc un monde de la complexité, d'opportunités et d'incertitude qui émerge, où les séparations fonctionnelles que la modernité avait historiquement établies entre catégories (le politique, le marché, la culture, la science), sont remises en question : ces catégories, autrefois constitutives d'ordres de réalité autonomes et intangibles, avec leur rationalité, leurs codes et normes propres, s'interpénètrent désormais⁴. Les frontières entre elles deviennent floues (transgressivité des catégories les unes par rapport aux autres) et elles évoluent de concert (coévolution)⁵.

Il s'agit de prendre acte des frontières ouvertes et mouvantes entre marché et État, privé et public, science et non-science, production et application des connaissances⁶, du caractère distribué des processus de production de connaissance et d'innovation. Il faut prendre acte aussi d'une crise des modes d'intervention de l'État et de la représentation sociale.

Il résulte de ce qui précède que la science ne se situe plus dans un espace autonome, séparé de la société, de la culture ou de l'économie, mais il y a, au contraire, interdépendance entre ces domaines. On passe d'une culture de l'autonomie de la science à une culture de la responsabilité sociale de la science. Ainsi, les évolutions en cours déterminent un nouveau cahier des charges, tant à l'échelle du système de recherche qu'à celui des institutions qui le composent.

De l'institution de recherche

Au sein des institutions de recherche, le nombre et la qualité des projets menés à bien sont un élément essentiel à l'accomplissement de leur mission. Mais leur performance se fonde également sur des aspects du fonctionnement organisationnel qui sont la condition sous-jacente de la productivité des chercheurs.

Pour que l'on puisse étendre la terminologie courante des processus d'évaluation aux institutions de recherche, il y a lieu d'intégrer à la notion de performance les concepts d'«efficacité» et d'«efficience». Autrement dit, l'organisation doit être capable d'atteindre ses objectifs (efficacité) sans dépense excessive de ressources (efficience). La viabilité à long terme de l'organisation (pertinence continue) est également essentielle, en particulier aux yeux des autorités publiques et les citoyens et d'autres agences d'aide au développement. L'institution doit être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies qui garantiront les résultats de la recherche sur de longues périodes de temps. Pour ce faire, ses activités et ses services doivent demeurer réalistes et répondre aux besoins de l'intervenant. Si ces activités et ces services n'étaient pas pertinents ou hors d'atteinte et trop coûteux, c'est la survie même de l'organisation qui serait en jeu.

Performance des institutions de recherche

La performance d'une institution de recherche apparaît au travers de l'ensemble des activités de recherche (et parfois de formation) qu'elle entreprend dans la poursuite de sa mission. Ces résultats et ces effets sont les aspects les plus manifestes de la performance organisationnelle. Les autorités publiques et les citoyens et les autres organismes qui soutiennent la défense des institutions attacheront une grande importance à ces retombées, considérées comme les résultats tangibles des sommes investies.

Les notions de performance des institutions de recherche dans l'accomplissement de leur mission varient considérablement. Chaque groupe d'intérêt ou intervenant peut avoir une conception tout à fait différente de ce qui compte à ses yeux. Par exemple, les chercheurs académiques peuvent définir la performance en fonction du nombre d'articles examinés, tandis que des cadres supérieurs peuvent la définir à partir de l'importance des subventions de recherche, et donc des ressources financières dont le centre bénéficie. Les bailleurs auront tendance à la définir par rapport à l'incidence des résultats de la recherche ou de l'intervention sur les collectivités locales.

Les chercheurs eux-mêmes n'ont pas un point de vue homogène sur ces questions. La recherche appliquée a-t-elle la même valeur que la recherche théorique? Les pratiques agronomiques adaptées aux besoins de l'agriculteur local sont-elles autant mises en valeur

que les productions d'exportation à rendement élevé? Les publications ont-elles une valeur en elles-mêmes ou devraient-elles être considérées uniquement en relation avec les indices de citation d'autres chercheurs?

Bien que peu d'organisations disposent de données sur la performance de leurs travaux de recherche et des programmes et services de formation qu'elles offrent, il est difficile de développer des mécanismes et des approches permettant de recueillir des données sur les retombées obtenues. Surtout quand l'information utilisée par les organisations peut prendre la forme d'entrées (par exemple, le nombre de personnes ou d'étudiants desservis), de données de processus (le nombre de projets de recherche en cours), de retombées (le nombre d'articles acceptés pour publication) ou de données d'impact (le nombre de patients soumis à une application ou à une technique médicale particulière).

Avec tous ces niveaux de complexité superposés, sur quels éléments devrait-on se pencher lorsqu'on évalue la performance d'une organisation ? Dans nos analyses, nous nous efforçons d'intégrer les divers courants d'opinion et de mettre au point un cadre multidimensionnel et exhaustif qui aide à analyser n'importe quelle institution de recherche. La performance organisationnelle comprend, selon les spécialistes, quatre éléments : *l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière*

L'efficacité des institutions de recherche

Tandis qu'il est relativement facile de développer un système d'information qui aide les institutions à évaluer leur performance, il est beaucoup plus difficile de réunir un consensus sur les avantages de tel ou tel autre indicateur de performance, et plus dur encore de formuler des jugements de valeur concernant les seuils qualitatifs et quantitatifs acceptables de chaque indicateur de performance. L'enjeu consiste à savoir quelle définition l'institution donne de sa «bonne» performance et, plus essentiel encore, si une telle performance permet à l'organisation de tendre à la poursuite de sa mission.

Par ailleurs, selon toutes les études ainsi que les déclarations des différents directeurs, le but ultime des centres et institutions était de veiller à ce que des politiques et des mesures pratiques découlent de la recherche. Autrement dit, la réussite ne se mesurait pas seulement en termes de travaux universitaires mais aussi en termes de l'utilisation qui était faite de la recherche avait-elle été publiée dans des revues scientifiques ou non ? Les centres et institutions donnaient beaucoup de détails sur les publications de ses chercheurs

mais peu d'information sur l'utilisation de leurs recherches dans les politiques et dans la pratique. D'où la nécessité de répondre aux questions comme:

- *Dans quelle mesure une institution de recherche est-elle efficace pour ce qui est de s'acquitter de sa mission ?*
- *Dans quelle mesure une institution de recherche est-elle efficace pour ce qui est d'atteindre les buts fixés dans sa charte, son énoncé de mission et autres documents sur sa raison d'être ?*
- *Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont-ils utilisés pour saisir l'essence de la mission ?*
- *Y a-t-il un système en place pour évaluer l'efficacité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints ?*
- *Les clients ou bénéficiaires à qui s'adressent les activités ou programmes les jugent-ils satisfaisants ?*
- *L'efficacité organisationnelle fait-elle l'objet d'un suivi interne ?*
- *L'institution de recherche se sert-elle de la rétroaction pour s'améliorer ?*

Évaluer l'efficacité d'une institution de recherche n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Ainsi, les institutions mettent souvent l'accent sur un des buts aux dépens des autres. Alors, peut-on dire d'un centre de recherche qu'il est efficace s'il publie un nombre important d'articles dans des revues savantes ? Quel indicateur peut-on utiliser pour déterminer si un centre est efficace ou non ? Ou, encore, quand peut-on dire d'une équipe de recherche qu'elle est efficace ? Ce sont là des questions qui peuvent laisser perplexe et qui rendent l'évaluation de l'efficacité extrêmement difficile.

<p>Tableau 1: Indicateurs typiques de performance dans les institutions de recherche – Axe Efficacité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications acceptées par des revues avec comité de lecture • Nombre de citations • Nombre de brevets et autres propriétés intellectuelles • Logiciels conçus • Collaborations avec d'autres chercheurs • Fonds et contrats externes • Nombre de demandes d'information/de participation liées à des initiatives de

développement nationales ou régionales

- Intérêt/reconnaissance des résultats de recherche par d'autres institutions
- Demandes de participation aux politiques gouvernementales
- Nombre de personnes desservies (dans la recherche-action)
- Avantages en matière de santé et d'éducation
- Evaluation par les pairs de la pertinence de la recherche
- Participation à des congrès avec présentation de documents/d'affiches
- Satisfaction de la clientèle
- Effets sociaux et économiques (conformément au mandat reçu)
- Nombre d'étudiants supervisés
- Nombre de chercheurs en formation supervisés
- Origine des étudiants et des stagiaires (pays, institution)
- Liens avec les établissements d'enseignement supérieur
- Nombre de publications dont des étudiants sont co-auteurs
- Evaluation par les étudiants/stagiaires du contexte de formation

L'efficience des institutions de recherche

Le deuxième grand concept pour juger la performance organisationnelle est l'efficience. Chaque institution de recherche dispose d'un certain niveau de ressources pour fournir des « produits et des services » et elle doit fonctionner dans les limites des contraintes qui en découlent. Lorsque les résultats sont mesurés du point des ressources, le critère est l'efficience, laquelle nous définissons comme le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

On distingue deux aspects de l'efficience : le premier, les unités de production et de services qui sont en rapport avec la raison d'être de l'organisation ; le second, le coût de production des « produits et des services ». Dans quelle mesure une institution de recherche est-elle ou non rentable à cet égard ? Telle est la question de l'efficience⁷.

En général, on mesure l'efficience par le ratio résultats-moyens. Cela suppose que pour être efficiente, une institution de recherche doit produire le plus possible avec les ressources qu'elle consacre à un programme, un projet, une équipe ou une unité .

Est également efficiente celle qui utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses cibles en matière de production ou, encore, les objectifs d'un programme, d'une unité ou d'un ministère⁸.

Partout dans le monde, on met de plus en plus de pression sur les organisations pour qu'elles utilisent judicieusement leurs ressources. La mondialisation signifie généralement des taxes moins élevées et des frais plus importants dans le domaine des ressources humaines et naturelles, le résultat étant le passage de l'efficacité au premier rang des priorités dans la plupart des entreprises. Au cours des dix dernières années, les organisations publiques comme privées ont dû réduire leurs frais et augmenter leur productivité en diminuant et en optimisant leurs effectifs. « En faire plus avec moins » est devenu le cri de ralliement de bien des organismes, tant dans les pays développés que dans ceux en développement. Autrement dit, produire davantage avec moins de ressources⁹.

Etre efficace c'est aussi pouvoir répondre aux questions :

- *Quel est le rapport entre l'unité de production et le coût de production du résultat?*
- *Dans quelle mesure l'organisation utilise-t-elle ses ressources humaines, financières et matérielles de façon efficace ?*
- *Le coût des membres du personnel est-il en rapport avec leur productivité ?*
- *Le matériel et les installations (bâtiments, équipement, etc.) sont-ils utilisés au maximum ?*
- *Les ressources financières sont-elles utilisées au mieux ?*
- *Y a-t-il des systèmes administratifs de bonne qualité qui favorisent l'efficacité (finances, ressources humaines, programmes, stratégies, etc.) ?*
- *L'organisation fait-elle des comparaisons avec des points de référence en ce qui concerne la performance de programmes similaires ou celle du programme lui-même au cours du temps ou, encore, avec des cibles fixées en début de programme ?*

Il est très important de savoir que, si l'efficacité d'un organisme de recherche est mesurée en termes du nombre de travaux réalisés par chacun des chercheurs, la question de la qualité est ignorée. Pour saisir cet aspect qualitatif avec un indicateur de performance, le résultat peut être mesuré en termes du nombre d'articles publiés dans des revues scientifiques respectées ou savantes. Il est alors possible de faire le rapport entre les résultats et les frais encourus par les producteurs. Cet exemple fait ressortir la nécessité d'être prudent lorsqu'on décide des meilleurs indicateurs pour avoir une mesure quantitative de l'efficacité, mais aussi pour saisir certains aspects de la qualité des produits et services, c'est-à-dire, des résultats obtenus.

Dans l'économie d'aujourd'hui, les institutions de recherche doivent non seulement pouvoir fournir des services et une formation de qualité exceptionnelle mais également

pouvoir le faire à des coûts raisonnables. Dans une telle conjoncture, la performance est de plus en plus jugée sous l'angle de l'efficience de l'organisation, par exemple le coût du service rendu, le nombre de retombées par chercheur, les articles publiés par personne/année, la valeur moyenne des subventions par personne. Quelle que soit la taille de l'entité, les institutions performantes sont celles qui offrent de bons résultats par rapport aux investissements consentis au préalable.

<p>Tableau 2 : Indicateurs typiques de performance dans les institutions de recherche – Axe Efficience.</p>
--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ratios de financement interne et externe • Coûts organisationnels comparatifs (recherche, formation et autres services) • Rapport entre frais d'administration et coûts des programmes • Nombre de retombées par chercheur (publications par année, valeur moyenne des subventions par personne) • Coûts par client • Coûts par publication • Coûts/bénéfices • Fréquence des publications par membre du personnel |
|---|

La pertinence des institutions de recherche

L'efficacité et l'efficience ne disent cependant pas tout de la performance. De nos jours, les organisations doivent être pertinentes pour leurs intervenants et être perçues comme telles. La pertinence est le troisième concept qui fait partie de la performance.

Les études organisationnelles consacrées au secteur privé cernent la notion de pertinence au moyen de concepts d'innovation et d'adaptation. Pour être reconnue comme une organisation apprenante, l'organisation doit pouvoir s'adapter au fur et à mesure que son contexte et les besoins de ses intervenants évoluent¹⁰, celles qui survivent sont celles qui sont sans cesse en train d'apprendre et qui se servent de ce qu'elles ont appris pour s'améliorer et être performantes¹¹.

Cependant, la majorité des organisations ont toutes sortes d'intervenants dont le soutien est essentiel afin de pouvoir maintenir leur pertinence. Elles doivent fixer des priorités et tenter de résoudre les conflits et les paradoxes entre les groupes en fonction de

ces priorités. Quels intervenants devrait-on satisfaire ? Comment les différentes attentes devraient-elles être gérées ?

Dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est liée à la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec les besoins de ses principaux intervenants et commettants. En outre, aucune organisation n'est à l'abri de tomber en désuétude, de perdre sa pertinence ou de fermer. Dans ce contexte fragile, la performance organisationnelle dépendra de la capacité à ne pas s'éloigner de sa mission et de maintenir ses objectifs, ses programmes et ses activités en rapport avec les exigences des principaux intervenants-clés. La survie d'une organisation est liée à des facteurs multiples, allant de la réputation dont elle jouit auprès de la collectivité aux répercussions des programmes, des services et de la gestion de l'organisation sur le moral de son personnel. Les questions de la pertinence peuvent toucher les points suivants:

- *Fait-on des enquêtes et des sondages auprès des clients pour savoir comment ils perçoivent l'organisation ?*
- *L'organisation s'est-elle adaptée et a-t-elle changé la façon dont elle travaille au fil du temps ?*
- *Les programmes sont-ils régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution du contexte et des capacités ?*
- *La mission de l'organisation est-elle régulièrement revue ?*
- *Les besoins des intervenants sont-ils régulièrement évalués ?*
- *L'organisation examine-t-elle régulièrement son contexte pour pouvoir adapter sa stratégie ?*
- *L'organisation suit-elle de près sa réputation ?*
- *L'organisation crée-t-elle de nouvelles technologies ou s'y adapte-t-elle ?*
- *L'organisation encourage-t-elle les innovations ?*
- évolution de la réputation chez les principaux intervenants
- changement des services et des programmes liés à l'évolution des systèmes-clients

Si répondre aux attentes des intervenants fait partie du maintien de la pertinence, il est également nécessaire de prévoir leurs besoins. L'innovation et l'adaptation aux conditions au fur et à mesure qu'elles évoluent sont d'autres aspects du maintien de la pertinence,

il est donc nécessaire d'élaborer des indicateurs préliminaires, comme ceux suggérés ci-dessous, pour orienter l'évaluation :

<p>Tableau 3: Indicateurs typiques de performance dans les institutions de recherche – Axe Pertinence continue.</p>
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du travail dans le développement national • Pertinence du travail sur le terrain • Pertinence des services aux usagers • Soutien axé sur le perfectionnement professionnel • Bailleurs de fonds anciens et nouveaux (risque de désistement, mobilisation de fonds) • Innovation organisationnelle et capacité d'adaptation (changements appropriés aux besoins, méthodologies) • Prestige de l'institution auprès des intervenants-clés • Nombre de programmes et de services nouveaux • Changements en matière de services et programmes liés à des systèmes clients nouveaux. |
|--|

Viabilité financière des institutions de recherche

L'évaluation de la position financière d'une organisation est un aspect de plus en plus important de l'évaluation de sa performance globale. Pour simplifier, si elle veut survivre, l'organisation doit produire au moins la quantité de ressources qu'elle consomme. En termes de systèmes, c'est ce qu'on appelle homéostasie. Une organisation doit cependant tirer constamment des ressources de son milieu sous peine de s'étioler. Ainsi, lorsqu'on fait une évaluation organisationnelle, il est crucial d'évaluer la santé financière de l'organisation en posant les questions suivantes :

- *L'organisation est-elle capable de produire des revenus pour satisfaire aux besoins de ses intervenants ?*
- *L'organisation produit-elle des profits (pour les groupes à but lucratif) ou des surplus (pour les groupes à but non lucratif) ?*
- *L'organisation reçoit-elle un appui continu des sources de financement actuelles ?*
- *L'organisation reçoit-elle constamment l'appui financier de nouvelles sources de financement ?*

- *L'organisation dépend-elle d'une seule source de financement ?*
- *Les revenus de l'organisation sont-ils constamment supérieurs aux dépenses ?*
- *L'organisation peut-elle subsister dans un milieu concurrentiel ?*
- *L'actif excède-t-il le passif ?*
- *L'organisation met-elle de côté un surplus d'argent suffisant pour les périodes difficiles ?*
- *L'organisation suit-elle ses finances de près et régulièrement ?*
- *L'organisation suit-elle son actif ainsi que sa dépréciation ?*

Conclusion

Il est parfois nécessaire d'élaborer quelques indicateurs préliminaires comme ceux proposés ci-dessous pour orienter l'évaluation lorsque l'organisation n'a pas ses propres indicateurs financiers :

- évolution du fonds d'exploitation au cours des trois dernières années
- proportion de l'ensemble des revenus fournis par le principal bailleur de fonds
- proportion de la trésorerie qui consiste en « recettes » différées
- rapport entre le montant actuel de l'actif et le montant actuel du passif
- rapport entre le montant total de l'actif et le montant total du passif
- indicateurs de croissance en fonction du nombre de bailleurs de fonds, de la quantité des ressources mobilisées, de l'actif et des revenus
- degré de diversification des sources de financement
- fréquence et régularité du recrutement pour offrir les services

Des domaines majeurs de management à développer, des analyses proposées par les multiples recherches et les débats des spécialistes, l'évolution du contexte et les spécificités des institutions de recherche conduisent à identifier des domaines cruciaux pour l'avenir, où la fonction management est essentielle, mais pour lesquels les outils adaptés, les savoirs et savoir-faire manquent¹², d'où :

– les processus de changement et la conduite du changement : l'évidence de ce type d'action s'impose, et pourtant sa mise en œuvre est très complexe du fait des modes de relations professionnelles et de la gouvernance dans les institutions de recherche. Il y faut, en outre, de la durée et une forte légitimité, qui font parfois défaut ; des marges de manœuvre et de négociation internes qui font également souvent défaut ;

– la conduite de processus d'apprentissage collectifs et d'essai-erreur, la capitalisation des expériences, ce point étant relié au précédent, dont il est une des

conditions : au cœur du management, il y a la respiration que constitue l'ajustement permanent des pratiques au vu du constat des effets et de la mesure des écarts par rapport aux objectifs. Les pratiques bureaucratiques sont l'exemple même de ce qui est à bannir, mais elles sont encore fortement ancrées, largement pour des raisons de logique propre du système administratif public, au sein duquel sont placées, peu ou prou, les institutions publiques de recherche ;

– la conception et la conduite de partenariats avec la diversité des acteurs que sont les entreprises (grandes et petites), les associations, les collectivités locales, les organisations professionnelles, etc. ;

– un aspect en relation étroite avec la production de connaissances proprement dite, mais qui relève davantage du management, est celui de l'intégration et de la gestion des connaissances ;

– la connaissance et le management des impacts de la recherche et la démonstration de l'efficacité de leur production : ces aspects sont à la base des relations avec le politique et, au-delà, la société ;

– enfin, probablement le plus important de tous, la gestion des ressources humaines. Là encore, il existe une situation d'urgence absolue et, dans de nombreux cas, un manque criant de capacités, de moyens, d'instruments et, plus grave, d'une culture permettant d'y remédier.

BIBLIOGRAPHIE

1. Laufer R., Burlaud A. [1980], *Management Public, Gestion et Légitimité*, Dalloz.
2. Pettigrew A. [1997], « Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé », *entretien Revue Française de Gestion*, n° 115, p. 113-120.
3. Hamed Ben Dhia, 2010, « Pour une Université Innovante et Entrepreneuriale; Un exemple de processus d'apprentissage en émergence, l'université de Sfax, p 5.
4. Nowotny, H., SCOTT, P. et GIBBONS, M., (2001), *Re-thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Cambridge, Polity Press.
5. La tour , B., (1999), *Politiques de la nature — Comment faire entrer les sciences en démocratie*, Paris, La Découverte.
6. Rémi BARRÉ., (2003), « Recherche publique : le grand gâchis. À propos de l'ouvrage d'Olivier Postel-Vinay », *Le Grand gâchis. Splendeur et misère de la science française* », *Futuribles*, n° 284, pp. 55-63.
7. Barker, R.C., « Financial Performance Measurement : Not a Total Solution », *Management Decision*, 33 (2), pp. 31-39, 1995.
8. Tavenas, F., *Performance Indicators at McGill*, Document de travail, Université McGill, Montréal, 1992.

9. Eimicke, W.B., « Benchmarking for Best Practices in the Public Sector/ Achieving Improved Performance in Public Organizations. A Guide for Managers/Organizational Performance and Measurement in the Public Sector : Toward Service, Effort and Accomplishment Reported », *American Review of Public Administration*, 28 (1), pp. 90-95, 1998.
10. Senge, P.M., R.B. Ross, B.J. Smith, *The Dance of Change : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Currency Doubleday, New York, 1999.
11. Senge, P.M., C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, A. Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, 1994.
12. Rémi BARRÉ, Bastiaan de LAAT et Jacques THEYS, 2007, *Management de la recherche : Enjeux et perspectives*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, Belgique.