

# LA NATION

## journal vaudois



Fondée en 1931, la Nation est le journal bimensuel de la Ligue vaudoise, mouvement politique hors partis voué au bien commun du Pays de Vaud.

Le numéro: 2.50 francs. Abonnement annuel: 67 francs; gymnasiens, apprentis et étudiants: 30 francs; payable au compte de chèques postaux 10-4772-4

## Les politiciens face à la réforme scolaire

On a beaucoup parlé de la responsabilité des «pédagogistes» dans l'évolution calamiteuse de l'école vaudoise. Mais les pédagogistes ne seraient rien sans l'aval et le soutien des politiciens. Ce sont eux qui choisissent et décident. L'ouvrage «Apprendre à lire et à écrire»<sup>1</sup> qui vient de paraître montre que ces choix et décisions sont toujours allés dans le même sens durant plus de quarante années, quelles que fussent les orientations philosophiques des chefs du Département de la Formation et de la Jeunesse, autrefois Département de l'Instruction publique et des Cultes: dévalorisation de la formation classique au profit (?) de la formation scientifique, éradication des humanités; unification générale, aussi bien des méthodes que des bâtiments, des filières scolaires et de la formation des enseignants; obsession du changement; révérence excessive et exclusive à l'égard des études longues et de la formation universitaire au détriment des écoles techniques et de l'apprentissage considérés comme des formations de raccroc.

Il s'agit d'ailleurs moins de décisions que d'abandons: dès les années 50, les politiques se sont mis au service des réformateurs. On est rétrospectivement effaré de constater la naïveté avec laquelle d'honnêtes politiciens bourgeois plutôt conservateurs se sont alliés avec la gauche révolutionnaire pour semer un trouble durable dans une école qui fonctionnait – le baccalauréat vaudois était à l'époque reconnu comme un des meilleurs de Suisse.

Et l'on est tout aussi effaré de constater que la gauche a animé et continue d'animer une réforme scolaire privant les élèves défavorisés d'un enseignement systématique et approfondi qui représente le seul moyen sûr de compenser les insuffisances du milieu familial. La gauche nous a ainsi fait passer d'un système où les inégalités étaient acceptées mais ajustées vers le haut par l'école et intégrées à la société par des statuts professionnels honorables, à l'inégalité sauvage – d'autant plus sauvage qu'on l'avait mieux niée –, à l'inégalité brute et sans compensation sociale, génératrice de désillusion pour les uns et de mépris pour les autres.

Dès avant l'introduction de «Maîtrise du Français», *La Gazette de Lausanne*, *La Nouvelle Revue*, *La Nation* et le *Bulletin patronal* avaient émis quantité de critiques sur la forme et sur le fond. Le Département se contenta d'organiser une conférence de presse pour minimiser ou ridiculiser les critiques. J'y vois encore M. Edgar Savary, directeur du «Centre vaudois de perfectionnement pour les enseignants primaires», se lever d'un air suffisant, ôter ses lunettes, les fermer, en tapoter sa main gauche à petits coups, lever au plafond des yeux mi-clos et déclarer d'un ton extraordinairement compétent: «Jamais une formation

d'enseignants n'aura été préparée aussi minutieusement.» En réalité, les institutrices durent appliquer la nouvelle méthode alors qu'elles n'avaient reçu que la moitié de la formation. Et elles se rappellent plutôt de cours donnés à la va-vite, de consignes ingurgitées de force, de procédés pédagogiques superficiellement exposés, le tout badigeonné d'une phraséologie structuraliste totalement inappropriée à l'enseignement obligatoire, mais propre à épater le bourgeois.

Cent soixante-neuf enseignants – principalement des institutrices – signèrent une pétition demandant au chef du Département de surseoir à la mise en œuvre de la méthode. *Perspectives*, l'organe officiel du Département, ne fit pas seulement état de cette démarche courageuse et inhabituelle. En revanche, des hussards du DIP s'en allèrent discrètement remettre de l'ordre chez ces institutrices qui avaient eu le tort de croire qu'elles pouvaient défendre publiquement le métier qu'elles aimaient et pratiquaient comme une vocation.

Tout au long des années suivantes, des publications émanant des milieux les plus divers feront état – sans résultat – des défauts de la nouvelle méthode. En 1980, un *Groupe 1980* formé d'enseignants publie les résultats d'une enquête auprès des maîtresses de première année, d'où il ressort que l'écart se creuse entre les plus doués et les plus faibles. Pas de réaction officielle. En 1982 paraît «Le nouveau français - Ruine ou renouveau» de l'Association vaudoise des parents chrétiens, dont 24 heures du 17 juin reconnaît qu'il «paraît bien argumenté». Le Département ne bouge pas. En 1986, le *Groupe PI* (pour Parents Intéressés) publie le premier numéro du «208» qui, durant dix ans, refusera de baisser la garde devant l'obstination du Département à couvrir les frasques de ses réformateurs. Cause toujours!

En 1987, le Département, sommé par le député Kasser de tenir sa promesse de procéder à une évaluation de la nouvelle méthode, dévie en *corner* en affirmant qu'il ne saurait être question de comparer les résultats de la nouvelle méthode avec ceux de l'ancienne.

En 1988, Jean-Blaise Rochat publie *Les linguistes sont-ils un groupe permutable?* Succès fulgurant de l'ouvrage, préfacé par André Verdan et illustré par un André Paul en pleine forme. Plus de trois mille exemplaires sont vendus. M. Gilbert Salem prend fait et cause contre la nouvelle méthode et ferraille durant plusieurs semaines dans 24 heures. Le chef du Département, M. Pierre Cevey, fait le gros dos et attend que ça passe. Il reçoit un rapport sur les moyens d'enseignement, fruit d'un travail énorme et désintéressé d'une vingtaine de maîtres. Après avoir assuré les auteurs de son intérêt pour leur projet, il déclare publiquement que ce sont des in-

dividus «issus de milieux très conservateurs qui se refusent à évoluer».

En 1991, le mouvement de rébellion atteint son acmé... la mauvaise foi du chef du Département aussi. Six cents maîtres de tous les degrés signent une manifeste dénonçant l'échec de la méthode. M. Cevey se contente de dire que les signataires ne sont qu'«un petit dix pour cent du corps enseignant» et que «l'enseignement du français, dans le Canton de Vaud, évolue fructueusement».

En 1992, un rapport effectué à la demande du chef du Département montre que les buts principaux de la méthode ne sont pas atteints. Il disparaît dans les tiroirs insondables du DIP. En 1993, la Commission d'étude du primaire affirme que l'apport de «Maîtrise du Français» est globalement positif. En 1996, un Grand conseil privé de jugement vote une nouvelle étape de la Réforme: c'est «Ecole vaudoise en mutation».

Les réactions critiques se multiplient. Le «Groupe Regards sur l'Ecole» (GRE), association créée pour suivre la mise en œuvre d'EVM, livre en juin 2000 un rapport approfondi sur l'évolution de l'école vaudoise: pas un mot du Département ni de la presse. Une nouvelle association de parents, l'«Association des parents intéressés et concernées par la scolarité» (ASPICS), publie des critiques de fond sur EVM et l'enseignement du français. Leur ayant accordé une audience à contrecœur, M<sup>me</sup> Francine Jeanprêtre passe l'heure à bailler et à contempler ses ongles. En 2002, naît l'«Association vaudoise pour une école crédible» (AVEC). Cette association qui regroupe plus de trois cents enseignants vaudois reprend et développe sur la base d'expériences concrètes les critiques concernant l'état et l'évolution de l'école vaudoise. En 2003, une initiative est lancée pour le retour aux notes, supprimées au nom d'EVM – contrairement aux promesses de M. Schwaab. Après avoir abouti, elle sera retirée, le gouvernement ayant partiellement fait marche arrière.

A l'aveuglement volontaire et cynique des chefs de l'Instruction publique radicaux s'ajoute la fuite en avant accélérée de leurs successeurs socialistes. On en trouve une bonne illustration dans la manière dont on a brisé l'Ecole normale pour lui substituer une HEP hâtivement bricolée, mêlant caricaturalement la prétention académique, le sectarisme pédagogique, la politique des petits copains et l'omniprésence d'une bureaucratie aussi débordante que débordée. Quant à la «HEP 2», on ignore tout des idées directrices de M<sup>me</sup> Lyon à son sujet!

Du temps de M. Raymond Junod, le holà était encore possible. Les structures et les mœurs scolaires étaient assez solides pour une reprise en main. L'échec en 1981 de son Décret sur la réforme scolaire lui fournissait l'occasion de repartir sur de nouvelles bases. Mais le but

obsessionnel de M. Junod était de prendre la direction du Département de l'Agriculture, de l'Industrie et du Commerce. Il ne s'intéressait pas à l'école et il lui suffisait qu'une mince couche de calme apparent recouvre le désordre qu'il laissait s'y installer. «Cette méthode, j'y crois» n'hésita-t-il pas à déclarer à la presse en parlant de «Maîtrise de Français». Il n'y croyait pas le moins du monde et d'ailleurs il ne s'agissait pas de croire ou de ne pas croire. Le choix du mot n'en était pas moins révélateur: celui qui croit est dispensé de se justifier.

Contester les réformateurs qui grouillaient librement dans son Département, c'était risquer le pire. La répression était impitoyable. Il en allait d'ailleurs de même pour les membres de son parti qui, à la moindre remarque, se retrouvaient terrassés par la lourde artillerie de ses quolibets.

M. Cevey, reprenant une réforme en mouvement, se trouvait dans une situation plus délicate, mais non désespérée. Il préféra continuer de céder. Quand il abandonna son poste, l'école vaudoise était devenue à peu près ingouvernable, au point qu'on peut se demander si M. Schwaab et M<sup>me</sup> Jeanprêtre pouvaient faire autre chose que surfer sur la réforme... tout en feignant d'en être les organisateurs. Les réformateurs ne leur en demandaient d'ailleurs pas davantage.

Certains ont cru que l'arrivée de M<sup>me</sup> Lyon changerait les choses. C'était à tort. M<sup>me</sup> Lyon soutient à fond le «Plan d'études cadre romand» (PECARO), énorme machine dont on ignore encore les contours exacts, s'ils existent. Elle ne peut ignorer que PECARO nous fera repartir pour des années de désordre scolaire, de travaux supplémentaires pour les enseignants et d'incertitudes pour tout le monde. De surcroît, elle vient de déclencher, à travers une sournoise mise en condition psychologique de la population vaudoise, les premières manœuvres visant à instaurer une filière scolaire unique pour tous les élèves jusqu'à la fin de l'enseignement obligatoire: autre source de troubles et de dépenses considérables. Enfin, nous venons de lire une *interview*<sup>2</sup> dans laquelle elle déclare que son but est de «faire disparaître les singularités vaudoises».

A quoi nous sert que M<sup>me</sup> Lyon soit considérée comme une «personne d'écoute et de dialogue», comme une «femme d'Etat», «responsable» et qui «connaît ses dossiers» si, à sa manière discrète et insinuante, elle continue la politique d'aveuglement délibéré et de fuite en avant de ses prédécesseurs?

OLIVIER DELACRÉTAZ

<sup>1</sup> *Apprendre à lire et à écrire*, Jean-Philippe Chenuaux, Françoise Bosset, François Truan, Gislaïne Wettstein-Badour, *Etudes et Enquêtes* N° 35, Centre Patronal, mai 2005.

<sup>2</sup> 24 heures du 24 mai 2005.

## Par cœur

Si nous avons bien compris, l'obligation faite aux enfants d'apprendre par cœur des textes (poèmes, prose, tirades) ou des dates historiques, ou des règles de grammaire, obligation aussi vieille que l'école, a été vouée aux gémonies par toute la nomenclature pédagogue sévisant dans notre Canton comme dans ceux de Genève et Neuchâtel: bourrage de crâne par des bourreaux d'enfants! Méthode réactionnaire et barbare risquant de compromettre gravement le libre épanouissement des élèves au soleil du socio-constructivisme.

Et pourtant...

Et pourtant je proclamerai jusqu'à mon dernier souffle ma reconnaissance envers ces maîtres qui nous ont fait apprendre par cœur d'abord des fables de La Fontaine (disons une demi-douzaine: un minimum!), puis un florilège allant de Villon à Valéry, en passant par Victor Hugo, Vigny, Nerval, Baudelaire, Verlaine, Rimbaud, Mallarmé entre autres. Qu'on ne vienne pas me parler de culture élitaires destinées à disparaître avec l'allongement du tronc commun jusqu'aux branches élevées de l'université. Il s'agit simplement de plaisir, d'un plaisir sans mélange, d'une musique intime toujours à notre disposition, d'un délice verbal qui aide à vivre et console, qui peuple les insomnies. Pensez à Evgenia Guinsbourg au goulag (Le ciel de la Kolyma), sauvée du désespoir (peut-être même de la mort?) par toute l'anthologie (russe, française...) qu'elle avait en tête, aidant les codétenues et codétenus même incultes par ses déclarations qui les fascinaient, à retrouver un peu de courage et d'espoir. Et d'autres prisonniers, avant et après elle...

Et l'histoire! «Des faits, des dates» exigeait de nous le redoutable professeur Ansermoz, modèle de rigueur et d'autorité sans faille, au Collège classique cantonal. Méthode d'enseignement condamnée depuis une génération au moins par les grands manitous de la réforme complète de l'histoire (un dixième pour la situation des esclaves dans l'antiquité, des

serfs au moyen âge et des paysans sous l'ancien régime, neuf dixièmes sur la Révolution française et ses suites si intéressantes – et surtout pas de dates précises, je vous en prie). Méthode qui pourtant, avec une ou deux centaines de dates, et si possible plus, bien enregistrées dans notre cerveau, nous donnent l'armature permettant de comprendre dans la durée, l'évolution de notre civilisation depuis les Grecs et les Romains, parallèlement et subsidiairement celle des civilisations adjacentes; alors que bien de nos petits-enfants arrivés en fin de scolarité, générale ou pré-gymnasiale, à supposer – ce qui est de plus en plus improbable – qu'ils aient jamais entendu parler de saint Thomas d'Aquin et de Luther, ne sauraient dire lequel a précédé l'autre, ni si Napoléon vient avant ou après Louis XIV (c'est qui encore, celui-là?), ni si la chute de Constantinople (c'est où ce bled, et qui c'est qui l'a fait tomber?) est ou non postérieure à la prise de Rome par les barbares (on n'en a rien à cirer).

J'exagère à peine. Il paraît qu'il y a quelques années une institutrice avait demandé à sa classe (dix ou onze ans en moyenne) lequel(le)s savaient ce que l'on fête à Noël. Silence de mort, puis soudain un petit gaillard saisi d'une inspiration subite lève la main bien haut et bien droit; «Moi, M'zelle, je sais; c'est l'entrée de Jésus-Christ dans la Confédération!».

Donc l'histoire événementielle, encombrément pour les jeunes esprits, rejoint la poubelle des connaissances inutiles. Dont acte. Et les règles d'accord du participe passé, que nous devions apprendre par cœur, passifs sujets d'un sadisme professoral relayant celui de l'orthographe française? Attention, ici nous arrivons dans la zone sensible, brûlante même. Un quart de siècle après l'intronisation de *Maîtrise du français*, le constat de la baisse du niveau est accablant. Cette baisse fait évidemment boule de neige puisqu'une certaine partie de la nouvelle génération des enseignants, censée (com-

ment est-ce que vous écrivez ça? Nous avons toujours écrit sensée) inculquer l'orthographe et ses délicatesses à la génération suivante, panique à l'idée de devoir imposer des dictées et surtout de devoir les corriger. A l'université, les cheveux des professeurs se dressent sur leur tête à constater le niveau orthographique et syntaxique de plusieurs de leurs étudiants.

L'ennui est que, contrairement à la se-reine ignorance de l'histoire, l'insuffisance de niveau dans la maîtrise de l'orthographe joue encore un rôle dans notre économie, puisque, dans plusieurs branches d'apprentissage, un futur ou éventuel patron, sans être nécessairement un puriste, se voit contraint d'écarter la candidature d'un jeune homme ou d'une jeune fille incapables d'écrire la plus simple lettre sans une faute par ligne au moins.

Bien entendu, il se trouvera des bonnes âmes, des socio-linguistiques de haut niveau, pour crier alors à l'injustice, à la discrimination, à une inégalité de traitement anticonstitutionnelle. L'orthographe devient ainsi un bastion réactionnaire à investir et qu'il faudra bien un jour assaillir et emporter de vive force. Peut-être sommes-nous à un point de non-retour: dans une génération, le français écrit sera devenu la phonétique des SMS, imposée par le peuple. L'accès à la littérature, de Villon et avant à Valéry et après, sera réservé à une petite minorité d'érudits, au même titre que le latin aujourd'hui. – Et alors, qu'est-ce que cela peut faire? S'il s'en trouve qui veulent encore se plonger dans ce charabia, grand bien leur fasse. En attendant; l'Académie française au rebut, avec tous les dictionnaires!

Pour en revenir aux vertus oubliées de la mémorisation, on nous objectera qu'il s'agit d'un don inégalement réparti (comme tous les dons, hélas!) et que des enfants ou adolescent(e)s très sensibles à la beauté, de grand talent, voire d'éventuels futurs génies – comme il y en a tant – sont incapables d'apprendre par cœur ou en tout cas de conserver en mémoire un

simple poème, alors que des camarades n'ayant aucun intérêt pour la littérature (ou l'histoire) enregistrent tout avec une facilité déconcertante. En réponse, je donne la parole à M. Jean-Paul Forster, maître secondaire, auteur de maintes excellentes chroniques publiées dans *24 heures*. J'avais en effet conservé pieusement un article qu'il a publié dans le courant de 1999 sur l'importance de la mémoire dans l'éducation (je n'ai pas la date exacte) et dont je reproduis les passages suivants:

*Car la mémoire est une faculté qui se développe ou se perd. Exercée, elle gagne de l'appétit. Délaisée, elle est comme ces vieilles batteries qui ne se rechargent plus. Quand un enseignant entend des jeunes gens ou des jeunes filles lui dire qu'ils ont de la peine à apprendre du vocabulaire, à se souvenir de tel ou tel phénomène ou loi en sciences, à enregistrer quelques dates d'histoire permettant de situer des événements par rapport aux autres, alors que leurs aînés en sont toujours capables, il s'alarme à juste titre. Peu importe si nous n'avons pas tous les mêmes facultés de nous souvenir au même degré. Ce qui compte, c'est que nous possédons cette faculté et que nous nous devons à nous-mêmes de la développer au mieux.*

[...] *Le contenu de la mémoire individuelle est une richesse pour l'individu lui-même, et pour la société dans la mesure où celui-ci emploie cette richesse dans l'intérêt de tous. L'école se doit de développer cette faculté au même titre que l'esprit critique, qui sans elle n'est rien. Depuis cinquante ans, on a tellement voulu dissocier mémorisation et acquisition de connaissances en qualifiant la première de bourrage de crânes qu'on en est venu à atrophier les mémoires au lieu de les développer. Au seuil d'un nouveau millénaire, il conviendrait peut-être de réconcilier d'abord l'école, et ensuite les parents, avec l'utilité de la mémorisation pour entretenir la mémoire.*

ALEXANDRE BONNARD

## Revue de presse

### Vexés

Les votations cantonales du 17 avril et la gifle donnée par les électeurs au Conseil d'Etat inspirent ces lignes à M. Michel Pont («Quand l'Etat entend punir les citoyens récalcitrants», *24 heures* du 17.05.2005):

[...] *Lorsque les opposants aux hausses fiscales ont lancé leurs référendums, ils ont été très vite jugés comme personnes irresponsables, mettant en péril le bon fonctionnement de l'Etat. On a même entendu trois anciens conseillers d'Etat (Marcel Blanc, Daniel Schmutz et Raymond Junod), venus à la rescousse de leurs collègues, parler de la perspective du non comme un désaveu envers le Conseil d'Etat, susceptible d'affaiblir les institutions.*

*Comme si lancer un référendum était en soi une menace sur le bon fonctionnement de celles-ci.*

[...] *Le pouvoir, quel qu'il soit, a par définition raison, les détracteurs n'ont qu'à se taire. Certains membres du gouvernement ont eu des mots très durs, avant le 17 avril, envers ceux qui osaient s'opposer au bien-fondé de leurs vues.*

*Trois semaines après, le gouvernement reste vexé. De la part de décideurs élus pour gouverner, dire à propos des mesures d'assainissement «nous tirons les premiers, aux autres de faire leurs propositions» est une réaction capricieuse. Le Conseil d'Etat aurait intérêt à prendre acte de sa lourde défaite plus sereinement. [...]*

On comprend que l'auteur de ces lignes soit plutôt mal vu au Château et qu'il suscite la grogne de ceux qui gravitent autour du pouvoir, quelle que soit la couleur politique qu'ils affichent.

### La centralisation coûte cher

Trois heures hebdomadaires de gymnastique dans les écoles, dit l'ordonnance fédérale. Le gouvernement fribourgeois se contentait de deux, arguant du fait que journées sportives, camps de ski, etc. tenaient lieu de troisième heure. D'où économies de maîtres et de locaux. *La Liberté* du 20.05.2005 (M. Kessava Packiry: «Les deux étudiants gagnent leur recours») nous apprend que le Tribunal Administratif a admis le recours de deux élèves et que le Canton de Fribourg doit se conformer à l'ordonnance fédérale:

*Mais le TA donne tort au canton sur toute la ligne. Dans ses considérants, la Cour rappelle: la Constitution fédérale confère expressément à la Confédération la compétence de légiférer sur la pratique du sport par les jeunes et de déclarer obligatoire l'enseignement du sport dans les écoles. «Le Conseil fédéral peut ainsi, sans violer la Constitution, fixer à trois le nombre minimal d'heures de sport par semaine. Les cantons ne peuvent dès lors plus intervenir dans ce domaine.» [...]*

Il y a une trentaine d'années, on a voté avec enthousiasme, y compris à Fribourg, l'article constitutionnel accordant à la

Confédération la compétence en matière de sport à l'école. Les opposants à cette innovation étaient regardés de travers: comment peut-on être contre le sport? Comment s'opposer à ce que les Cantons touchent des subventions fédérales qui leur permettraient de développer les activités sportives et de construire les locaux *ad hoc*? Mais la perte de la souveraineté se paie. La troisième heure de gymnastique risque de coûter cher, d'autant plus que l'état des finances fédérales pourrait inciter Berne à réduire ses subventions. Il fallait y penser.

### Du réchauffé

*24 heures* du 14.05.2005 sous la plume de M. Grégoire Nappéy («L'UDC marque son territoire») nous fait part des intentions du président cantonal, M. Pascal Dessauges, de conquérir une part plus grande de l'électorat du Canton. Un des moyens pour atteindre ce but:

*Citoyens, voulez-vous élire votre préfet? Non content d'avancer l'artillerie lourde en vue des élections communales 2006, l'UDC vaudoise lance une idée. «Il faut que le peuple puisse élire directement son préfet dans chaque district, avance, le président cantonal Pascal Dessauges. A l'image de ce qui se fait dans le canton de Fribourg.» Le parti n'a pas encore déterminé sous quelle forme il fera sa proposition: au Grand Conseil ou par initiative populaire.*

[...] *Les districts doivent être plus que de simples divisions administratives, argumente Pascal Dessauges. A la fois cercles électoraux et échelon intermédiaire entre le Canton et les communes, mais aussi pôles de développement économique, social et culturel, ils doivent avoir à leur tête une autorité jouissant des compétences nécessaires et surtout d'une crédibilité grâce à l'élection par le peuple.»*

Trois remarques:

1. Les préfets sont d'abord les représentants du gouvernement. Leurs autres attributions, si utiles soient-elles, viennent au second rang. Vouloir les faire élire par le peuple, selon une idée plusieurs fois émise, démontre qu'on n'a guère le sens de l'Etat.

2. Si le fait d'être élu conférerait «compétences nécessaires» et «crédibilité», cela se saurait. Et nous serions admirablement bien gouvernés.

3. Les préfets fribourgeois élus par le peuple ne sont pas tous des phénix. Encore récemment, l'ancien préfet de la Veveyse a défrayé la chronique. Par ses agissements douteux alors qu'il était encore en fonction, il a mis en difficulté l'Etat de Fribourg. M. Dessauges devrait le savoir puisque ce personnage était membre de l'UDC. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question si l'UDC vaudoise reprend à son compte l'idée bien peu originale de son président.

E. J.

## Consensus et cercle vicieux

Après la votation du 17 avril, le Conseil d'Etat n'a guère le choix pour réussir l'indispensable assainissement des finances cantonales: sa mission est d'économiser. Tout au plus peut-il préférer prendre la conduite de l'opération ou avancer à reculons.

Pour l'heure, il rognasse beaucoup tout en rognant peu. Il passe sa mauvaise humeur en annonçant des coupes sur les investissements, ce qui est à côté du sujet. Il propose des ponctions supplémentaires à raison de 7,5 millions, avec quelque bassesse vu le résultat du vote populaire. Il propose aussi 13 millions de réduction de charges par petites économies glanées ici ou là. C'est toujours ça de pris, bien sûr. Mais encore ?

Présentant ce premier et modeste paquet de mesures, le gouvernement a dit qu'il voulait ainsi «tirer le premier»

(sur qui? Quel vocabulaire belliqueux! Il y avait déjà les impôts «ciblés...») et attendait désormais de ses «partenaires» (doivent-ils être flattés de cette promotion?) des propositions «politiquement réalisables» ou propres à rencontrer un «consensus». Cette condition posée d'emblée appelle quelques remarques.

La première est que le Conseil d'Etat lui-même n'a pas obtenu le large assentiment escompté sur l'augmentation des impôts, donc sur son programme d'assainissement fondé sur la proportion de deux tiers d'économies et d'un tiers de recettes supplémentaires censé justement exprimer le consensus tant espéré. Pourquoi exigerait-il d'autrui ce qu'il n'obtient pas lui-même ?

La seconde remarque est que des coupes budgétaires importantes impli-

quent une diminution de l'action ou de l'intervention étatique. Or on trouve rarement l'accord de ceux qui en sont les acteurs ou les bénéficiaires; on trouve encore plus difficilement l'assentiment des partis, syndicats et mouvements qui font profession de foi étatique. Dès lors, quel consensus? En matière de prestations sociales, faut-il trouver l'accord des socialistes incrustés dans l'administration des régimes distributeurs? En matière de politique du personnel, doit-on obtenir l'aval du syndicat SUD? M. Aristide Pedraza sera-t-il l'arbitre de la politique vaudoise ?

Les économies ne seront pas indolores. On doit certes prendre garde, dans la mesure du possible, à ne pas brutaliser les personnes et les institutions vivant des deniers publics, à ne pas tailler dans certaines prestations avec cette «arrogance néo-libérale» tant critiquée – plu-

tôt mythique, d'ailleurs, car on ne se souvient guère de l'avoir vue s'appliquer chez nous. Mais ces précautions normales ne signifient pas qu'on doive laisser se perpétuer la tendance étatiste qui est depuis longtemps celle de l'officialité dominante, comme le prouvent des chiffres éloquentes.

L'assainissement des finances ne passe donc pas par la voie d'un consensus général, mais par celle d'une volonté gouvernementale affirmée.

Le Conseil d'Etat, au reste, finisse en disant attendre des propositions dont beaucoup ont déjà été énoncées de longue date et qu'il connaît fort bien. Réalisables en elles-mêmes, elles n'ont pas été appliquées parce que le Château ne l'a pas voulu jusqu'ici. Que le Château, désormais, le veuille !

JEAN-FRANÇOIS CAVIN

## Catalogue des prestations inutiles (VI)

Il y a quelques décennies, l'industrie mécanique s'imposait des règles de travail pour garantir le respect strict des spécifications annoncées pour ses produits. Dans ce domaine, les entreprises décidaient non seulement de s'accorder sur les caractéristiques d'un produit (un écrou, par exemple, est défini par son épaisseur, le diamètre du trou, le sens, l'écartement et la profondeur du pas de vis, le nombre de pans, la grandeur de la clé pour le visser, ainsi que par les tolérances admissibles pour toutes ces dimensions...), mais aussi sur les règles internes destinées à assurer le contrôle de ces spécifications. Ces activités de normalisation et de contrôle des biens manufacturés furent alors regroupées sous le terme d'*assurance de qualité*.

Les activités d'assurance de qualité ont fortement évolué durant les vingt dernières années. L'énoncé des normes est devenu moins spécifique, ce qui permet leur application tant à la production de biens qu'à la fourniture de services. Les critères se sont multipliés et affinés. Les normes régissent finalement l'entier des activités d'une entreprise. La stricte assurance de qualité n'est désormais qu'un volet des tâches du *management de la qualité*. Dorénavant, pour obtenir la fameuse certification ISO 9001-2000, une entreprise ou une organisation doit disposer des moyens analytiques pour identifier toute non-conformité sur ses produits ou prestations, ou démontrer la traçabilité de l'emploi de toutes ses ressources; elle doit aussi prouver qu'elle dispose de procédures de travail rigoureusement établies, d'un plan de formation assurant l'application de ces procédures par ses collaborateurs, d'un suivi des processus d'innovation, d'un plan de maintenance préventive, d'un système de traitement des réclamations, d'un archivage systématique de la documentation, etc., etc. Une organisation certifiée n'est donc plus jugée sur la qualité intrinsèque des biens ou prestations qu'elle délivre, mais sur la qualité et la rigueur des processus de travail, de décision ou d'information qui conduisent à fournir ces biens ou prestations. La machine normative n'arrête en outre pas d'évoluer: de nouvelles directives plus pointues, intégrant le respect de l'environnement (ISO 14001) ou certaines règles éthiques sont en introduction ou en préparation.

\* \* \*

Les Hospices cantonaux ne produisent aucun bien commercialisable. Ils traitent au contraire des personnes mal-

ades ou accidentées, chacune étant dotée d'une personnalité unique et souffrant d'un problème de santé particulier. Le domaine hospitalier semble donc a priori peu propice à une standardisation des prestations. Pourtant, de tous les services ou institutions financés par l'Etat, c'est celui où les démarches de management de la qualité sont les plus avancées.

L'ordonnance d'application de la LAMal oblige les prestataires de soins à disposer de «programmes en matière d'exigences de la qualité des prestations et de promotion de la qualité» (OAMal, Art. 77). Cette exigence répond certainement aux vœux de santésuisse. L'organisme faîtier des assureurs maladie est en effet à l'origine de la convention signée avec l'association des hôpitaux de Suisse H+. Cette convention impose aux hôpitaux membres nombre d'outils de gestion de la qualité, notamment la saisie et le traitement statistique des prestations sanitaires. La compilation de ces données aboutit à codifier de manière statistique les prises en charge thérapeutiques, ce qui facilite ensuite leur tarification normalisée. L'établissement de TARMED n'aurait sans doute pas été possible sans les données récoltées dans le cadre des programmes de qualité hospitaliers.

Avec TARMED, les établissements hospitaliers sont rémunérés au tarif pour leurs seules prestations médicales. Les ressources nécessaires pour alimenter les programmes de management de la qualité ne sont ainsi pas financées par les assurances. *Santésuisse* a donc réussi l'exploit d'imposer le management de la qualité à H+ et à ses membres, et d'en retirer les informations pour établir des tarifs médicaux... qui ne couvrent précisément pas le travail de gestion statistique à l'origine de ces tarifs!

\* \* \*

Pour répondre aux exigences de l'OAMal, les Hospices cantonaux et le CHUV financent un copieux «Programme qualité». L'organisation du «Programme» et les objectifs visés ne sont cependant pas des plus clairs!

*Chaque établissement est autonome dans la gestion de sa démarche et, conformément au cadre général des référentiels tant ISO que de l'Agence pour l'évaluation de la qualité dans les institutions sanitaires et sociales (APEQ), a élaboré son système selon une orientation portant sur les structures, les processus et les résultats. La mise en place*

*de Bureaux Qualité, regroupant des professionnels de la qualité et des membres des Directions représentant les différents corps de métier, permet la gestion du système respectif, l'échange de méthodes, d'avis et de conseils d'experts. La politique des différents établissements s'est axée sur une implication et un engagement formel des Directions avec une participation active de tous les collaborateurs, les délégués qualité veillant à la cohérence et à l'harmonie des différentes démarches dans le respect des normes spécifiques à chacun.*

Dans les faits, le management de la qualité est animé par cinq responsables de projet, dépendant de trois représentants de la direction des Hospices. Le budget du «Programme qualité» se monte à 1,1 million, mais ce montant ne comprend ni les frais de décharge des quelque soixante «répondants assurance qualité» et quinze auditeurs internes travaillant en milice pour le «Programme», ni les moyens administratifs et informatiques payés par les services employant ces «répondants». Les coûts réels du «Programme» doivent donc se situer entre le double et le triple du budget annoncé.

*Afin d'établir la documentation des divers processus opérationnels spécifiques à chaque établissement, une gestion par projet a été privilégiée. Des projets sont issus des unités, en réaction à des préoccupations ponctuelles, ou des priorités et des objectifs énoncés par les Bureaux Qualité. Des collaborateurs qualifiés en gestion de projet ou en management de systèmes qualité, ainsi qu'un apport financier et méthodologique, soutiennent les projets approuvés par le Programme. Un plan de formation qualité et de communication permet d'instaurer progressivement une dynamique qualité menant à une acceptation et une appropriation des démarches par les professionnels du terrain.*

Dans les faits, les praticiens ne se préoccupent que peu du formalisme découlant du «Programme». Ils soignent les patients et cela suffit à occuper leurs journées. S'ils sont impliqués dans la «dynamique qualité» c'est souvent contre leur gré; l'«appropriation des démarches» est pour eux synonyme d'adaptation sous la contrainte...

Aujourd'hui, avec 35 services certifiés, on peut considérer que le travail de base en matière de gestion de la

qualité arrive à son terme. Les moyens à engager dans ce domaine devraient donc diminuer. Or, c'est le contraire qui est observé. Du fait de l'évolution incessante des normes qualité, les activités de certification sont un éternel recommencement. A titre d'exemple, on ne se contentera plus, à l'avenir, d'exiger des questionnaires d'évaluation de la satisfaction destinés aux patients. Un groupe de travail interdisciplinaire travaille donc à définir le processus de révision desdits questionnaires de satisfaction! On doute cependant que cette formalisation améliore réellement les soins et la satisfaction profonde des patients...

\*\*\*

Malgré ses incessantes évolutions, le management de la qualité, conçu d'abord pour des biens manufacturés, reste mal adapté à la gestion des problèmes hospitaliers. Son activité de modélisation se déroule en marge du travail de terrain, aboutissant à des procédures standardisées de travail et de contrôle dans lesquelles le praticien a de la peine à se reconnaître.

Certains signes récents montrent que le «Programme qualité» des Hospices cantonaux est en train de se détacher des préoccupations opérationnelles, pour évoluer vers une compréhension de plus en plus conceptuelle du travail hospitalier. Les patients ont cependant moins besoin de concepteurs de procédures qualité que de personnel soignant. Pour l'Etat, il y a certainement de gros subsides à économiser en exigeant des Hospices de limiter le management de la qualité au minimum imposé par la réglementation fédérale.

CÉDRIC COSSY

<sup>1</sup> Citations tirées de [http://www.chuv.ch/chuv\\_home/qual\\_accueil.htm](http://www.chuv.ch/chuv_home/qual_accueil.htm)

## LA NATION

Rédacteur responsable:  
Jean-Blaise Rochat

Rédaction et administration:  
Place Grand-Saint-Jean 1  
Case postale 6724, 1002 Lausanne  
Tél. 021 312 19 14 (de 8h - 10h)  
Fax 021 312 67 14

Internet: [www.ligue-vaudoise.ch](http://www.ligue-vaudoise.ch)  
Courriel: [courrier@ligue-vaudoise.ch](mailto:courrier@ligue-vaudoise.ch)  
Imprimerie Beck, Lausanne

## Retour sur l'autorité naturelle

Notre article du 15 avril sur l'autorité naturelle a suscité les commentaires écrits de deux lecteurs. Cela nous permet de préciser notre pensée.

Tout d'abord, M. Philippe Rochat, d'Echichens, pense qu'il importe peu de savoir si l'autorité est naturelle ou non. Ce qui compte, c'est de connaître les sphères d'activité dans lesquelles les chefs déploient leur autorité et font valoir leurs dons.

Nous nous sommes posé des questions sur l'autorité naturelle parce que cette notion apparaît souvent dans le langage commun. Nous voulions savoir si elle recouvre une réalité psychologique et nous avons répondu par l'affirmative. Nous accordons à notre lecteur qu'il s'agit d'un problème accessoire (d'ailleurs notre séminaire de l'hiver y a peu fait allusion). L'habitude acquise et le don naturel ne sont pas si éloignés qu'il faille les distinguer à tout prix... Pour devenir courageux, il faut peut-être une prédisposition mais celle-ci doit se réaliser dans l'accomplissement de nombreux actes courageux. Pour gagner en autorité, il faut accepter la posi-

tion de chef et accumuler les actes de commandement si possible couronnés de succès. M. Rochat a raison s'il veut dire qu'à chaque sphère d'activité correspond une espèce d'autorité. C'est la mission à accomplir, la perfection à atteindre, l'objet à produire ou le service à rendre qui déterminent le contenu de l'autorité et les moyens à mettre en œuvre. Les ordres que donnent le père, le médecin, le capitaine, le patron ou le chef de cuisine présentent des analogies, mais ne se ressemblent pas trait pour trait. Les fins de leurs diverses activités dessinent les contours du type d'autorité qu'elles impliquent.

Un autre lecteur, M. Michel Hort, revient sur une phrase dont nous reconnaissons qu'elle prête à confusion: «L'idée d'autorité naturelle réservée à quelques élus implique une conception aristocratique de la société». Parlant d'«élus», nous ne songions pas aux personnes que la population choisit aux élections, mais à ceux qui manifestent leur autorité de façon spontanée et indiscutable dès qu'ils sont en situation de commander. Notre phrase avait un

contenu non politique, mais psychologique. Elle tendait à opposer ceux dont l'autorité innée rayonne, les «aristocrates», à ceux qui l'acquièrent par leur travail et leur mérite, les «démocrates». Il est vrai que cette opposition n'est pas si tranchée, comme nous venons de le rappeler.

M. Hort fait des remarques pertinentes d'un point de vue strictement politique. L'autorité naturelle joue peu de rôle en régime monarchique puisque c'est la naissance qui détermine le choix des chefs. Par exemple, la psychologie du prince Albert de Monaco ne compte pas dans son accession au pouvoir. L'autorité lui est transmise et c'est en exerçant son métier de prince qu'il donnera à voir s'il dispose aussi d'un certain talent héréditaire pour commander.

«En régime démocratique, ajoute M. Hort, si l'on retient l'autorité naturelle comme critère du choix des candidats lors d'une élection, on aboutit presque fatalement à des «combats des chefs» qui relèguent au second plan ce qui devrait être l'essentiel pour les élec-

teurs, c'est-à-dire les programmes et les philosophies politiques des personnes ayant fait acte de candidature.»

Enfin, M. Hort remarque à juste titre que c'est «en régime dictatorial que l'autorité naturelle du chef joue le rôle le plus grand.» Dans la Rome antique, le dictateur nommé pour six mois intervient en situation de crise et son autorité doit s'affirmer dans l'urgence. Il a intérêt à manifester immédiatement les qualités pour lesquelles il s'est fait connaître de ceux qui lui ont conféré la magistrature suprême.

La démocratie recourt parfois durant les conflits à des hommes forts comme Thémistocle, Clemenceau, Churchill ou de Gaulle, dont elle se débarrasse au plus vite dès que la paix est revenue... On rejoint la remarque de M. Rochat: ce sont la situation concrète et la mission à remplir qui révèlent si tel ou tel chef est doué d'autorité. Dans les circonstances paisibles, l'autorité naturelle existe en puissance chez certaines personnalités et les difficultés l'actualisent.

JACQUES PERRIN

## Schengen: détails révélateurs

Le gouvernement fédéral n'a pas besoin de tous les prétendus avantages de Schengen pour faciliter le passage des frontières. Peu de gens savent que, sur une question au moins, nos autorités ont déjà comme si nous avions accepté ce traité. Rappelons que, selon les accords bilatéraux, la libre circulation des personnes s'applique uniquement aux ressortissants de l'UE ainsi qu'aux travailleurs détachés (c'est-à-dire, indépendamment de leur nationalité, les employés d'une entreprise basée dans un de ces pays qui viendraient en Suisse vendre un produit ou développer l'entreprise). Or, depuis la formation de l'espace Schengen, les autorités helvétiques ont levé l'obligation de visa en faveur, d'une part, des

résidents étrangers de pays membres de Schengen et, d'autre part, des ressortissants d'un certain nombre de pays<sup>1</sup> ayant obtenu un visa Schengen «à entrées multiples». Prenons un exemple. Auparavant, un Chinois ou un Libyen résidant légalement en Belgique devait obtenir un visa d'entrée pour se rendre en Suisse. Ce n'est plus le cas: quiconque possède une carte de séjour Schengen peut voyager librement chez nous. De ce point de vue, c'est comme si nous étions déjà dans l'espace Schengen, à une différence près, et de taille: l'étranger séjournant légalement en Suisse n'est pas considéré par l'UE de la même manière qu'un ressortissant suisse. Il subit les mêmes restrictions qu'auparavant. En

somme, «notre» Chinois ou Libyen vaut moins que «le leur».

On voit par là que nos autorités ont agi de manière unilatérale et sans rien demander en contrepartie, alors qu'elles n'y étaient pas contraintes. Si elles voulaient absolument laisser entrer toutes les personnes ayant un permis Schengen, il aurait paru logique d'obtenir que «nos» étrangers puissent circuler librement dans cet espace (après tout, ils sont sous la responsabilité de notre gouvernement et la protection de notre armée). Mais surtout, on aurait aimé que la question soit clairement posée et soumise au référendum. Ainsi donc, une certaine catégorie d'étrangers, que nous soumettions auparavant à un contrôle individuel, nous les lais-

sons déjà entrer indistinctement, sans avoir accès aux mesures de protection que les partisans de Schengen vantent tant: base de données SIS, etc. Si le gouvernement juge bon de lever certains contrôles avant même d'être dans l'espace Schengen, c'est soit qu'il estime que ce traité n'apporte rien en matière de sécurité, soit qu'il est tellement sûr que le peuple et les cantons diront OUI le 5 juin prochain qu'il ne tient même pas compte du vote. Dans un cas comme dans l'autre, le Conseil fédéral se moque des citoyens.

NICOLAS DE ARAUJO

<sup>1</sup> Arabie Saoudite, Bahreïn, Emirats Arabes Unis, Koweït, Oman, Qatar, Thaïlande.

## L'exemple de Cuba

Ce lundi matin, une nouvelle élève de provenance de Cuba est présentée à la classe. Sur son bulletin scolaire cubain figurent... des notes, selon l'échelle de 1 à 10. La jeune fille semble brillante car elle n'a obtenu que des 9 et des 10. Aussitôt qu'une place lui a été désignée, elle s'assied, toute droite, les mains posées sur la table, le regard tourné vers l'enseignant, prête à écouter ses moindres paroles.

Pendant ce temps, ses camarades baillent, affalés au milieu des fiches, des

cahiers aux fourres déchirées, des mouchoirs en papier et des «agendas de l'élève» plus ou moins finement illustrés.

Ils peinent à se mettre au travail... épuisés par un dimanche saturé d'«activités».

Si Fidel Castro envisageait une paisible retraite lémanique, ne pourrait-il pas consentir à prendre en mains l'école vaudoise?

Mort au modèle finlandais! Fidel au DFJ!

J. P.

## Le Coin du Ronchon

### Une Ligne Maginot conviviale

Avec un zeste de méchanceté assez opportun, un petit article publié dans la revue *Patrons* évoque la «Journée européenne des voisins» que la Ville de Lausanne a décidé de promouvoir activement au moyen de lettres d'information, d'affichettes, de pages internet et d'une «hotline» téléphonique. Le communiqué officiel nous apprend que «sous le slogan "J'invite mes voisins à prendre un verre", un vent de solidarité festive soufflera à Lausanne». Et tant pis pour ceux qui – pour des motifs qui les regardent – n'ont pas envie de connaître tous leurs voisins ni de les entendre faire la fête jusqu'au petit matin.

Cette promotion de la solidarité festive est une conséquence de l'opération «Quartiers 21» qui a donné l'occasion à des personnes pas trop occupées de venir exprimer leur malaise existentiel devant les autorités. Dans sa nouvelle acception officielle, la «convivialité» consiste donc à rencontrer des gens auxquels on n'a rien à dire, à échanger avec eux quelques propos creux et quelques sourires forcés, tout en se persuadant que l'on s'enrichit de leur différence culturelle et que l'on contribue ainsi à la paix dans le monde. C'est la découverte des joies de la vie en kolk-

hoze et des comités de quartiers, et peut-être la dénonciation des individualistes qui ne veulent côtoyer que les gens qui leur plaisent. Si, en plus, on peut y mêler la promotion de la mobilité douce, la chasse aux «baignoires» et le rêve d'une ville peuplée de petites fleurs, c'est encore mieux.

C'est exactement dans cette optique que la Municipalité de Lausanne a choisi de réaménager le carrefour de La Sallaz. Cet important axe de passage entre Lausanne et Epalinges sera entièrement fermé à la circulation. Toute la place sera transformée en zone piétonne et en espaces verts réservés aux promeneurs de chiens, aux zonards désœuvrés et aux habitants désireux de pratiquer la solidarité festive avec leurs voisins. La descente de la route de Berne sur le Bugnon et les hôpitaux sera détournée par le vallon du Flon; celle sur l'avenue Victor-Ruffy, indiquée aujourd'hui comme principal accès au centre-ville, sera purement et simplement supprimée. Pour dissuader définitivement les Vaudois de se rendre dans leur capitale, on aura ainsi érigé une espèce de «Ligne Maginot» anti-voitures au nord de la ville. Une Ligne Maginot conviviale.

LE RONCHON

## VOTATIONS DU 5 JUIN

**NON** à Schengen-Dublin, afin d'éviter les pièges du droit évolutif que l'accord oblige à accepter.

**NON** au partenariat enregistré, premier pas vers la famille homosexuelle.