

**Crise à l'Université de Genève.
Une étude de cas.**

**Martial Pasquier
Etienne Fivat**

Crise à l'Université de Genève. Une étude de cas.

Cahier de l'IDHEAP 250/2009
Chaire de Marketing et Management publics

© 2009 IDHEAP, Chavannes-Lausanne
ISBN 978-2-940390-26-7



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration
Institut universitaire autonome
Route de la Maladière 21 CH-1022 – Chavannes-Lausanne
T : +41(0)21 557 40 00 – F : +41(0)21 557 40 09
idheap@idheap.unil.ch – www.idheap.ch

Sommaire

Introduction	1	
1	La crise et la communication de crise	3
2	Méthodologie	7
3	Description de la crise à l'Université de Genève	11
3.1	Structuration de la crise	11
3.2	Déroulement de la crise	14
3.2.1	Les antécédents	14
3.2.2	Le développement de la crise	16
3.2.3	La crise débute	17
3.2.4	La crise aiguë	18
3.2.5	Le rétablissement	25
3.2.6	L'après-crise	29
4	Analyse des caractéristiques de la communication de crise	31
4.1	Intrusion d'acteurs multiples	31
4.2	Extériorité dans la conduite de la crise	32
4.3	Dérèglement du mode normal de fonctionnement	33
4.4	Amalgame de tous les faits reprochés	33
4.5	Découverte de faits similaires dans d'autres institutions	34
4.6	Développement de rumeurs et d'hypothèses en l'absence de faits ou de reconnaissance de ceux-ci	35
5	Analyse des erreurs de communication	37
5.1	Identification de la crise et sous-estimation des risques encourus	37
5.2	Refuser de communiquer	38
5.3	Nier les faits, dissimuler des documents (le déni, le mensonge)	40
5.4	Minimiser la portée des faits dévoilés	40
5.5	Négliger la communication interne	41
5.6	S'attaquer aux médias	42
5.7	Chercher à se disculper et chercher des responsabilités	42
5.8	Choix des mots	43

6	Enseignements	45
7	Bibliographie	49
	Annexe	51

Figures

Figure 1	Les phases de la crise et l'intensité médiatique correspondante	13
----------	---	----

Introduction

La gestion et la communication de crise ont fait l'objet de très nombreuses publications et illustrations par rapport à des catastrophes, des accidents ou des incidents, situations dans lesquelles il est essentiel à la fois de gérer la crise et la communication de crise. Toutefois, l'intérêt porté aux crises liées à la divulgation et à la gestion de l'information et donc à des situations où gestion et communication de crise ne peuvent pas être dissociées a été jusqu'à présent plus limité. Or, ce type de situations est de plus en plus fréquent¹ et a surtout des conséquences importantes dans la confiance que peuvent avoir les citoyens par rapport aux institutions politiques et administratives, les conséquences matérielles ou les dommages à des personnes étant généralement très limités².

C'est la situation vécue par l'Université de Genève il y a quelques années et qui a démarré avec la publication, le dimanche 9 avril 2006, d'un article dans *Le Matin Dimanche* intitulé «*Scandale à l'Uni: des profs menaient la grande vie aux frais de l'Etat*». Il révélait l'existence et le contenu d'un rapport d'audit détenu par l'Inspection cantonale des finances de la République et Canton de Genève que le journal dominical s'était procuré. Cet article et l'intérêt qu'il suscitera pour l'affaire dite «*des notes de frais*» entraînera une crise de plusieurs mois, qui, à son paroxysme amènera le rectorat de l'Université de Genève à démissionner et incitera les autorités politiques à réformer l'Université,

¹ On peut mentionner par exemple l'affaire Nef, du chef de l'armée suisse, qui a dû démissionner de son poste suite à des révélations liées à une plainte pour harcèlement de son ancienne compagne (2008) ou encore les divulgations quant aux frais privés de députés britanniques pris en charge par le Parlement britannique (2009).

² Si les conséquences institutionnelles ont été importantes dans cette crise, les faits avérés et condamnés d'un point de vue pénal ont été très limités. Au final, une seule ordonnance de condamnation sera rendue, la justice estimant pour le reste que les sommes en jeu étaient minimales et relevaient «*d'erreurs d'écritures*» et «*d'incompréhensions*». Le Conseil d'Etat ouvrira quatre enquêtes administratives, dont trois seront clôturées sans sanction disciplinaire. Une enquête administrative (celle liée à la condamnation pénale) donnera lieu à une sanction administrative.

réforme qui sera approuvée par une votation populaire en novembre 2008.

Cette contribution ne vise pas à étudier les causes et enjeux institutionnels et organisationnels ou le jeu des différents acteurs de la crise, mais principalement à mettre en évidence les caractéristiques et les écueils liées à ce type de crises vu uniquement sous l'angle de la communication média – et donc de la perception externe que l'on peut avoir – afin de pouvoir développer des stratégies et des outils permettant non d'anticiper de telles crises mais de les gérer de sorte qu'elles ne nuisent pas à la réputation des institutions ou organisations touchées.

Après une brève présentation des notions de crise et de communication de crise et des enjeux correspondants (partie 1), cet article définit la méthodologie retenue (partie 2) ainsi que les différentes étapes de la crise (partie 3). Les aspects analytiques de cette contribution sont contenus dans la partie 4 consacrée aux caractéristiques de cette crise et dans la partie 5 qui traite des principales erreurs commises. Les enseignements à tirer de cette crise sont compris dans la partie 6.

1 La crise et la communication de crise

La crise est définie par Crozier (1991) comme le «changement de tous les paramètres de l'environnement physique et humain de sorte que les repères n'existent plus et que les gens ne savent plus comment se comporter». La crise marque donc une rupture avec le fonctionnement normal et soulève de fortes incertitudes auxquelles il est difficile d'apporter des réponses.

- De manière plus analytique, la crise au niveau des organisations peut être définie par les caractéristiques suivantes:
- Elle touche l'ensemble de l'organisation et non des parties de celle-ci.
- Les causes peuvent être connues, mais elles sont imprévisibles et elles surprennent l'organisation.
- Les conséquences sont imprévisibles et sont de nature à remettre en cause la survie de l'organisation.
- Tant dans l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci, les perceptions prennent le pas sur les faits.
- Les demandes d'informations et d'explications dépassent le cercle des personnes directement concernées et les pressions exercées par tous ces intervenants sur l'organisation sont très fortes.

Si la crise en tant que telle appelle à une gestion professionnelle pour trouver des solutions techniques appropriées (amener des secours, aider des personnes en difficulté, trouver et résoudre la panne, etc.) et rétablir le fonctionnement normal qui prévalait avant la crise, la communication autour de la crise prend une ampleur particulière et dépasse tant au niveau temporel qu'à celui des personnes concernées le cadre même de la crise. De l'avis de Libaert (2001, 9), il ne peut y avoir de bonne gestion de crise sans une bonne communication.

L'évolution de la communication de crise est largement à mettre en relation avec l'évolution des médias et des technologies, ainsi que leur émancipation par rapport au contrôle politique. En effet, la communication de crise a pris de l'importance dès les années 60-70 et,

avec le développement de l'information simultanée en continu (internet) et la concurrence très forte entre les médias, elle est devenue quasi indispensable pour toute organisation confrontée à une crise même mineure.

Pour Revéret et Moreau (1997, 34ss) et Libaert (2001, 10ss), plusieurs éléments expliquent l'importance d'accompagner la crise d'une communication correspondante:

- Un nombre important de personnes – population – sont directement concernées parce qu'elles ou des proches sont touchés, peuvent se sentir concernées parce qu'elles pourraient être à la place des personnes touchées, ou encore se sentent concernées parce que des valeurs ou des règles de base sont bafouées. Dans ces situations, ces personnes se sentent légitimées à être informées et à obtenir des réponses. Avec la mondialisation, les échanges non seulement économiques mais aussi sociaux et culturels et la vitesse de toute communication, le risque qu'une crise intéresse un cercle de plus en plus large de personnes est élevé.
- Un nombre important d'acteurs interviennent avec leur propre lecture des faits et leur propre vision des solutions à apporter. Que ce soit d'un point de vue professionnel ou politique, il est vraisemblable que de nombreux acteurs habituellement peu enclins à s'exprimer sur l'organisation vont profiter de la crise pour occuper le terrain médiatique (comme expert, pour défendre des valeurs et proposer des solutions générales, pour augmenter leur propre visibilité ou celle de leur organisation, etc.).
- La notoriété et le rôle joué par l'organisation dans la société sont très importants en cas de crise et de communication de crise. En effet, plus l'organisation est connue et indépendamment de la qualité de sa notoriété, plus le risque que les médias et la population s'intéressent à celle-ci est élevé.
- Le rythme de la communication de crise: si le rythme de la gestion de la crise est généralement dicté par les circonstances de la crise (accident, pollution, panne, etc.), la communication de crise est très largement dictée par le rythme des médias et des principaux

autres acteurs concernés (ou du moins ceux qui vont s'exprimer sur la crise). Dans tous les cas, la communication de crise devra s'adapter à des rythmes externes à l'organisation.

- Les canaux traditionnels de la communication de l'organisation sont rapidement saturés. En effet, ces canaux sont habitués à répondre aux sollicitations «normales» des médias mais pas à des demandes très nombreuses, permanentes (journées, soirs, week-ends) et insistantes, ce d'autant plus que ces canaux ne disposent souvent pas de l'information à communiquer aux médias.
- L'organisation doit apporter des réponses spécifiques et rapides. Même s'il est souvent difficile de déterminer avec précision les causes d'un accident ou d'un incident, l'organisation doit apporter les éléments de réponse qu'elle a en sa possession et surtout éviter de donner l'impression qu'elle cache cette information. Il est cependant évident qu'il ne faudra donner que des informations vérifiées et validées et éviter absolument de formuler des hypothèses qui risquent d'être considérées comme des faits qui pourraient par la suite être invalidés.

Une information régulière, précise, complète et si possible personnalisée (une seule personne qui s'exprime au nom de l'organisation) permet de réduire l'incertitude perçue, de limiter les risques d'intervention de trop nombreux acteurs externes et d'éviter une détérioration trop importante de la réputation de l'organisation et de la confiance que la population lui accorde.

2 Méthodologie

Le choix de la crise liée à l'affaire des notes de frais de l'Université de Genève de 2006 tient à plusieurs raisons. D'abord, l'institution jouit d'une très forte notoriété sur le plan académique mais, également auprès du grand public. Ce dernier attend par conséquent une certaine exemplarité de ce type d'institution.

Ensuite, les conséquences ont été importantes. La crise a fortement ébranlé l'institution, en entraînant la démission du rectorat et une réforme législative qui a abouti fin 2008. Son caractère récent et la forte couverture médiatique des événements, mais également un grand nombre d'analyses et de commentaires de la part des principaux acteurs offrent une documentation riche.

Finalement, le développement de la crise par divulgations successives et par l'enchaînement rapide d'événements et d'acteurs nouveaux d'une part et la communication fortement dictée par le rythme des médias d'autre part, sont tout à fait caractéristiques. Le contexte, par la révélation concomitante d'affaires similaires dans la même région, a également été de nature à renforcer la crise.

En fait, en matière de communication, de très nombreuses fautes classiques peuvent être relevées. Nous pouvons constater un écart très important entre les rumeurs, les hypothèses et la réalité au final. Ce ne sont donc que partiellement les faits qui sont à l'origine de cette crise majeure pour cette institution, mais l'absence de réaction par rapport à ces faits, l'absence de reconnaissance de ceux-ci et l'attitude déployée par les autorités universitaires lors du développement de la crise qui ont principalement provoqué celle-ci.

Deux types de données ont été récoltés dans le cadre de cette recherche: les données portant sur les faits et les données sur la communication média. Pour ce qui est des faits et de leur chronologie, les documents suivants ont été rassemblés et analysés:

- Les documents et rapports officiels: rapports d'audits, rapport sur l'enquête générale sur l'Université

- Les communications officielles: communiqués de presse de l'Université de Genève, du Département de l'instruction publique et de la Chancellerie de la République et Canton de Genève durant la période considérée.

Au niveau de la communication média et du fait du nombre important d'articles, de séquences et d'émissions consacrés à ce thème, nous nous sommes limités aux principaux supports accessibles ayant joué un rôle déterminant dans cette crise, à savoir les articles de presse parus dans les journaux suivants:

- *La Tribune de Genève*, principal quotidien régional de Genève,
- *Le Temps*, quotidien suprarégional de référence, ainsi que
- *Le Matin* et *Le Matin Dimanche*, quotidien respectivement journal dominical de type people.

La Tribune est le principal quotidien genevois, alors que *Le Temps*, *Le Matin* et *Le Matin Dimanche* couvrent toute la région francophone suisse. La problématique étant essentiellement genevoise, et s'inscrivant dans un contexte de révélations concomitantes d'affaires similaires dans le canton de Genève, les autres journaux des régions francophones ainsi que les journaux alémaniques et tessinois n'ont pas été retenus dans l'analyse.

De même, les médias audiovisuels (*RSR*, *TSR*, radios et télévisions locales) ainsi que les sites internet n'ont pas été pris en compte. Ils n'ont cependant pas été les médias ayant dévoilé des informations, bien qu'ils aient fortement contribué à couvrir les événements.

Chaque fois que le thème a été abordé dans un des journaux retenus, nous avons considéré la publication comme une contribution, même si elle était composée d'un article, d'un éditorial, d'une interview, d'une analyse et/ou encore d'un commentaire. De plus, ce décompte basique n'a pas été pondéré par la taille, la place dans le journal ou le contenu de la publication.

La période analysée s'étend du 9 avril 2006 au 31 décembre 2008. Les publications ont été recensées à partir des bases de données électroniques de *Lexis Nexis* et des archives du site internet de *La Tribune de Genève*.

Durant la période de crise proprement dite, du 9 avril 2006 au 8 février 2007, 92 publications traitant ou faisant référence au sujet ont été recensées. Par la suite, du 9 février 2007 au 31 décembre 2008, 25 publications ont été recensées faisant référence au sujet.

3 Description de la crise à l'Université de Genève

Le 9 avril 2006, le journal dominical *Le Matin Dimanche* publiait un article intitulé «*Scandale à l'Uni: des profs menaient la grande vie aux frais de l'Etat*» et révèle le contenu d'un rapport d'audit détenu par l'Inspection cantonale des finances, qu'il s'est procuré.

L'article révèle des fraudes sur les notes de frais concernant l'ensemble de l'institution. Il indique que, sur un montant total de dix millions de francs de demandes de remboursement, 25% des notes de frais ne répondraient pas au règlement en vigueur et des antécédents concernant certains professeurs seraient déjà connus de la direction.

La divulgation d'un certain nombre de dérives individuelles va ouvrir la boîte de Pandore. Les révélations vont se succéder dans la presse et, au fil de la découverte d'éléments nouveaux, les manquements financiers et comptables vont se révéler être les conséquences de problèmes de gestion et de gouvernance dont l'Université souffre depuis des années.

Du fait de ces problèmes de gouvernance et en l'absence d'une stratégie de communication appropriée, la direction de l'Université va non seulement attiser l'intérêt des journalistes, mais également nourrir la crise à l'interne. Les rumeurs ainsi que les erreurs et lacunes dans la gestion de cette crise par les autorités universitaires et en partie aussi par les autorités politiques vont réduire la crédibilité de l'institution. Ce processus sera renforcé du fait d'un contexte plus général de perte de confiance des citoyens envers leurs institutions suite à plusieurs scandales de même type dans le canton de Genève.

Au niveau organisationnel, cette crise va amener le rectorat de l'Université de Genève à démissionner. Au niveau institutionnel, elle va inciter les autorités politiques à réformer l'Université, réforme qui sera approuvée par une votation populaire en novembre 2008.

3.1 Structuration de la crise

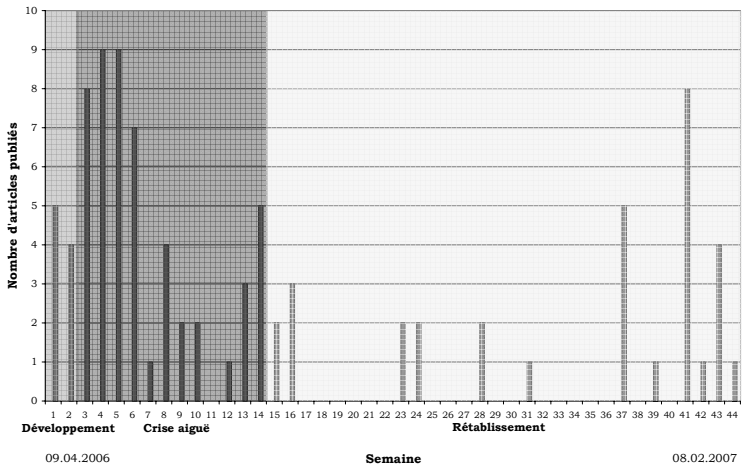
Libaert (2001) propose une typologie générale composée de quatre phases principales dans le déroulement d'une crise. La «phase

préliminaire» est caractérisée par les premiers signaux d'alerte. Dès que l'événement est confirmé et que la crise éclate, elle entre dans sa «phase aiguë». Cette phase peut être irrégulière en fonction des informations progressivement diffusées ou de la perception des conséquences. Lorsque la crise a atteint son apogée et que progressivement sa représentation médiatique se réduit, elle entre dans la phase dite chronique. La dernière phase est dite «de cicatrisation». Une date anniversaire ou un événement ultérieur comparable peut en réveiller l'intérêt médiatique.

La crise liée à l'affaire des notes de frais de l'Université de Genève a la particularité d'être provoquée fondamentalement par la très mauvaise gestion des faits incriminés et de leur communication et par la dynamique alors engendrée avec les médias. Il ne s'agit pas ici d'un accident ou d'une catastrophe naturelle, cas dans lesquels il est nécessaire non seulement de communiquer, mais également de gérer l'événement en lui-même afin d'en limiter les conséquences ou les victimes. Pour ces raisons, nous proposons une structuration de cette crise en trois phases distinctes:

- Le développement de la crise: la crise débute avec la révélation dans la presse d'irrégularités financières au sein de l'Université. Elle s'installe lorsque, par l'intervention du politique, des mesures pénales sont demandées.
- La crise aiguë: au cours des semaines suivantes, les révélations d'événements nouveaux, interprétés comme étant toujours plus graves, vont se succéder. L'Université n'a plus aucun contrôle sur l'information. La presse impose son agenda. Cette phase se termine avec l'apogée de la crise lorsque quasiment tous les éléments qui ont créé le scandale sont dévoilés, et que, conséquence ultime, le rectorat *in corpore* démissionne.
- La phase de rétablissement: l'intérêt médiatique est plus faible et l'Université contrôle à nouveau l'agenda des communications. Elle se termine avec les conclusions de l'enquête générale sur l'Université qui fait toute la lumière sur les événements. L'affaire est alors close.

Figure 1
Les phases de la crise et l'intensité médiatique correspondante



L'illustration ci-dessus permet d'évaluer l'impact médiatique de cette crise.

La crise se développe au cours des deux premières semaines à partir de l'élément déclencheur, la révélation dans la presse du contenu du rapport d'audit spécial 04/02. Lorsque la gravité des faits incite l'autorité politique à demander des mesures pénales, la crise est véritablement déclarée. Au cours de ces deux premières semaines, 9 articles sont publiés.

La crise prend toute son ampleur au cours des semaines 3 à 14. La couverture médiatique des semaines 3 à 6 est très forte. C'est au cours de cette période que la plupart des documents incriminants vont être successivement révélés. L'intérêt et la couverture médiatiques sont relancés à partir de la semaine 12, d'une part par les conclusions du rapport intermédiaire et ses conséquences – la gouvernance de l'Université doit être revue en profondeur – et, d'autre part, par la

révélation du nouvel audit en cours sur les comptes 2005. Les premières conclusions de celui-ci vont provoquer la démission du rectorat et mettre un terme à la phase aiguë. Durant cette période, la presse occupe le terrain et impose son agenda de communication et 51 articles sont publiés.

La pression médiatique se relâche à partir de la semaine 15, suite à la démission du rectorat. Cependant, dans l'attente des conclusions de l'enquête générale sur l'Université, l'affaire n'est pas close. L'Université reprend le contrôle de sa communication et l'intérêt médiatique est suscité principalement à l'occasion d'événements spécifiques, la nomination du nouveau recteur par exemple, ou sur l'initiative de l'Université elle-même, lorsque le recteur par intérim présente ses objectifs. La phase se termine avec la reddition du rapport de l'enquête générale. Toute la lumière est faite sur l'affaire. Au cours du mois suivant, un certain nombre d'articles «bilans» sont publiés. La dernière conséquence directe de la crise est la mutation du directeur administratif, le 1^{er} février 2007. Une dernière analyse de la crise sera publiée le 8 février 2007. 32 articles sont publiés au cours de cette période.

La crise aura généré, sur une période de 10 mois, 92 publications dans les journaux retenus. Au cours des deux années suivantes, jusqu'à l'acceptation de la nouvelle loi sur l'Université en décembre 2008, 25 publications vont encore faire référence à la crise de 2006.

3.2 Déroulement de la crise

Cette partie décrit les trois principales phases de la crise et est complétée par une présentation des situations prévalant avant et après la crise.

3.2.1 Les antécédents

Au cours du développement de la crise, d'avril à juillet 2006, et jusqu'aux conclusions du rapport de l'enquête générale sur l'Université, le public va découvrir, par le biais des médias, non seulement l'ampleur des dysfonctionnements organisationnels et institutionnels de

l'Université, mais également leur connaissance de longue date par ses instances dirigeantes. Malgré divers rapports, les révélations médiatiques vont mettre en exergue le manque de réactivité, voire le laxisme de celles-ci.

En septembre 1996 déjà, dans le cadre d'un audit global de l'Etat de Genève, accepté en votation populaire, un premier audit³ traitant des activités du personnel de l'Université dénonce un manque de transparence et appelle à davantage de contrôle. Ses recommandations ne sont alors pas mises en œuvre. Le responsable de l'enquête générale apportera ce commentaire *«Si ces recommandations avaient été mises en œuvre, nul doute que la présente enquête (n.d.l.r. l'enquête générale sur l'Université de Genève) n'eût pas lieu d'être ordonnée⁴»*.

En octobre 2001, conscient d'un certain nombre de dérives dans la gestion de l'Université, le directeur administratif rédige son propre rapport. Il dénonce des dysfonctionnements dans la direction de l'Université. Il parle de *«banalisation des fautes professionnelles, d'absence de volonté de contrôle, d'absence de volonté d'application d'éventuelles sanctions par le Département de l'instruction publique⁵»*. Il termine son rapport par un certain nombre d'injonctions, dont celle-ci: *«L'Université doit donc d'abord corriger sans délai les écarts de ces pratiques par rapport à la législation qui lui est applicable. Des normes parallèles, contraires au droit, ont été développées et dont l'application est ressentie comme normale, voire obligatoire par les employés»*. Le recteur d'alors ne transmet le document ni aux services administratifs du Département de l'instruction publique, ni à l'Inspection cantonale des finances. Le ministre en place lors de la crise ne découvrira ce rapport qu'en avril 2006.

En octobre 2003, le directeur administratif commande un audit d'investigation à une deuxième société de conseil⁶, à l'insu du rectorat. Des cas graves d'irrégularités relatifs aux notes de frais sont mis en

³ Audit Andersen, septembre 1996.

⁴ Enquête générale sur l'Université de Genève: rapport final (15 janvier 2007), p. 7.

⁵ Enquête générale sur l'Université de Genève: rapport final (15 janvier 2007), p. 8.

⁶ Rapport d'audit spécial 04/01 d'Ernst & Young (février 2004).

évidence par le rapport d'audit (ci-après: audit 04/01). Le recteur en place lors de la crise, en possession de ce rapport début 2004, classe le document sans le lire. Le directeur administratif mandate alors la même société pour la réalisation d'un audit concentré sur les remboursements de frais⁷ (ci après: audit 04/02). Transmis à l'Inspection cantonale des finances, puis au responsable des affaires universitaires au Département de l'instruction publique fin 2005, ce dernier oublie d'en informer le ministre.

Le 3 mars 2006, l'Inspection cantonale des finances rend son rapport sur les comptes 2004 de l'Université. Le réviseur des comptes ne mentionne pas le rapport d'audit 04/02.

Le 15 mars, le recteur dénonce avec réticence au procureur général un cas grave mis en évidence par le rapport 04/02.

Le 21 mars 2006, le Conseil d'Etat prend connaissance du rapport de l'Inspection cantonale des finances.

3.2.2 Le développement de la crise

La presse se procure le rapport d'audit spécial 04/02 détenu par l'Inspection cantonale des finances. L'édition du *Matin Dimanche* du 9 avril 2006 expose le cas d'une dénonciation pénale et présente plusieurs exemples de notes de frais irrégulières. Appelé à commenter le rapport, le ministre en charge du Département de l'instruction publique déplore ce genre de pratiques, et relève toutefois qu'il est «*rassurant que l'Université ait elle-même mandaté une fiduciaire pour faire la lumière sur des agissements qu'elle soupçonnait*». Le recteur, quant à lui, reconnaît que l'affaire est «*abracadabrantésque*», mais infirme que l'enquête a été commandée sur la base de soupçons: «*Il s'agit d'une démarche que l'Université entreprend à intervalles réguliers, afin de vérifier notre façon de fonctionner*». Il nuance la portée des irrégularités. «*Il ne s'agit que de quelques centaines de francs sur un budget total de 650 millions*».

⁷ Rapport d'audit spécial 04/02 d'Ernst & Young (juillet 2004).

3.2.3 La crise débute

Le lendemain, le 10 avril, *Le Temps* ainsi que *La Tribune de Genève* s'emparent également de l'affaire. Le recteur s'exprime dans les deux quotidiens. Il minimise non seulement la portée des irrégularités: «*Le rapport n'est toutefois pas tendre. Un quart des notes de frais dérogeraient au règlement. La plupart des irrégularités commises sont d'ordre formel*», mais également leur portée symbolique: «*En tout cas, les sommes indûment perçues ont été récupérées*».

Il assure que la situation est sous contrôle: «*L'Université est-elle éclaboussée par ce rapport? C'est au contraire un rapport qui grandit l'Université. Il démontre que nous avons réagi en prenant des mesures après la publication de l'audit. On ne dit pas d'une ménagère qu'elle est éclaboussée quand elle passe le balai*» et se retourne contre l'attitude des médias: «*Je note que l'intérêt que les médias nous portent se focalise sur ce type d'affaires. Ils font aujourd'hui plus attention à l'Université que si l'un de nos professeurs avait obtenu un Prix Nobel*».

Le 13 avril, *La Tribune de Genève* détaille le contenu du rapport: «*Un mot résume la politique comptable de l'Université: amateurisme*». La gestion financière de l'institution dans son ensemble est présentée comme totalement approximative, contrevenant de manière récurrente à la loi en vigueur. «*Le scandale des notes de frais illicites des professeurs (...) paraît n'être que la fâcheuse conséquence d'un flou artistique généralisé*».

Le 15 avril, dans *Le Matin*, plusieurs personnalités politiques et économiques critiquent la légèreté de la réaction du rectorat face aux irrégularités et mettent en cause la manifestation affichée d'avoir pris spontanément les mesures nécessaires.

Le 20 avril, le ministre dénonce au procureur général le cas signalé en mars par le recteur et étend la dénonciation à toutes les situations relevées susceptibles de constituer des infractions pénales. Quatre cas supplémentaires sont dénoncés. Il adresse également un courrier au recteur lui demandant de «*diligenter un nouveau mandat de contrôle à*

une fiduciaire⁸ sur les frais de déplacement et frais de réception pour l'exercice 2005, afin de déterminer l'efficacité du nouveau système mis en place après 2004 (...).

Le 21 avril, *La Tribune de Genève* reprend les propos d'un communiqué du recteur, dans lequel il affirme que les cas avérés seront licenciés. Le quotidien s'étonne de cette nouvelle sévérité alors que ce dernier avait déclaré, le 10 avril, concernant le cas dénoncé au procureur: «*Si aucun reproche ne devait lui être fait d'un point de vue académique*», il s'agirait de «*réfléchir avant de sanctionner davantage*».

Le 22 avril, suite à la publication du rapport de l'Inspection cantonale des finances sur les comptes 2004, les quotidiens découvrent que les dénonciations ne concernent pas qu'un cas isolé, mais que cinq cas sont dénoncés et que les irrégularités s'étendent de manière généralisée et récurrente à l'ensemble de l'institution. L'attitude et le manque de fermeté du recteur sont à nouveau vertement critiqués. Pour *La Tribune de Genève*, «*le rapport de l'Inspection cantonale des finances souligne aussi bien la malhonnêteté de certains professeurs que les efforts déployés par l'Université pour les protéger*». Le recteur s'exprime dans *Le Matin*. Il reconnaît qu'au moment de la révélation de l'affaire, la direction n'était pas prête à communiquer. S'il admet avoir minimisé l'affaire, il se justifie, prétextant l'avoir fait pour de bonnes raisons: «*Il n'y a pas eu un centime de pris au contribuable, toutes les sommes (...) ont été remboursées*».

Le ministre s'exprime, quant à lui, dans les lignes de *La Tribune de Genève*. Il souligne les mérites de l'Université et porte une critique modérée sur la lenteur des procédures.

3.2.4 La crise aiguë

Le 24 avril, après une analyse approfondie des éléments contenus dans le rapport de l'Inspection cantonale des finances et l'exigence de complément d'information de l'Université, le rectorat porte à la connaissance du ministre le rapport d'audit 04/01. Ce rapport fait

⁸ Rapport Price Waterhouse Coopers (août 2006).

notamment état d'irrégularités en matière de gains accessoires du corps professoral ou d'utilisation de fonds privés finançant en réalité des compléments de salaires ou le rachat de prestations de prévoyance. C'est sur la base des recommandations contenues dans ce rapport que le directeur administratif avait alors commandé l'audit 04/02, document à l'origine de la crise.

Le 26 avril, le Conseil d'Etat décide alors d'ouvrir une enquête générale sur l'Université de Genève. Cette enquête est confiée à un ancien conseiller d'Etat et procureur général du canton de Neuchâtel. Le 27 avril, le Conseil d'Etat transmet la totalité des pièces au Ministère public.

Plusieurs élus membres de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil genevois réclament des mesures. Les abus en matière de défraiement dévoilés au sein de l'institution ne constituent que l'un des aspects problématiques d'une comptabilité jugée lacunaire et opaque. Certains s'expriment dans *Le Temps*. L'Université est qualifiée d'organisation «*quasi-féodale*».

Dès le 28 avril, la presse a connaissance du rapport d'audit 04/01. L'affaire devient un véritable scandale. *Le Matin* titre «*Université: Panique à bord*», et face à la découverte d'un audit accablant «*caché*» jusqu'alors au politique et le lancement d'une enquête générale, se demande «*où donc s'arrêtera le scandale des fraudes à l'Université de Genève*». *Le Temps* publie un commentaire intitulé «*Le gouffre du laxisme*». Pour *La Tribune de Genève*, «*L'Uni cache un audit explosif*». Le recteur offre peu d'explications sur le fait que cet audit n'ait pas été connu du politique, et affirme qu'il était «*convaincu que le rapport était parvenu aux services de l'Etat*». Plutôt que de se lancer dans une «*chasse aux sorcières*» pour savoir qui est à l'origine de ce grave dysfonctionnement, le recteur en assume les responsabilités et propose sa démission. Le gouvernement lui demande de conserver son poste et déclare qu'il lui garde toute sa confiance. Devant l'insistance des journalistes, le recteur annonce que la direction de l'Université a pris la décision de ne plus communiquer sur l'affaire.

Le 1^{er} mai 2006, *La Tribune de Genève* relate que la Commission parlementaire des finances du Grand Conseil genevois, suite aux

dernières révélations, souhaite se pencher, dans le cadre de l'étude des comptes 2005, sur les frais de représentation et de déplacement de l'ensemble des employés de l'Etat.

Le climat est à la suspicion. Dès le 3 mai, dans *Le Temps*, la Commission de contrôle et de gestion du Grand Conseil reproche au gouvernement de ne pas avoir exercé un contrôle suffisant sur l'Université. Cette commission souhaite mener sa propre enquête parallèle afin d'éviter que les dysfonctionnements liés au Conseil d'Etat soient laissés dans l'ombre. Le ministre en charge de l'Instruction publique rétorque dans la presse que le responsable de l'enquête officielle aura carte blanche. Le 4 mai, face au silence du rectorat sur l'audit supposé caché par le directeur administratif, la presse s'interroge et élabore des hypothèses sur les motivations de ce dernier. *La Tribune de Genève* titre: «*Le chef administratif de l'Uni cachait l'audit depuis 2004 (...) Une guerre larvée oppose rectorat, professeurs et administration*».

Alors que le rectorat avait indiqué quelques jours auparavant qu'il n'allait plus communiquer sur cette affaire, une vice-rectrice s'exprime dans *La Tribune de Genève*: «*L'organisation actuelle de l'Université la prive quasiment de tout contrôle sur les enseignants*», et elle prend la défense du recteur mettant en cause d'autres «*responsables*»: «*Des preuves, on en a. Tout est documenté*».

Dans *Le Temps*, un député élargit la problématique à l'Etat de Genève dans son ensemble et dénonce «*la joyeuse complaisance qui, trois décennies durant, a entraîné gouvernement et parlement dans l'ornière financière*». Dans les différents quotidiens, des professeurs, ainsi que des collaborateurs de l'Université donnent leur avis sur le système de gestion et confirment que «*tout le monde savait qu'il y avait des dysfonctionnements dans la comptabilité*» ou alors, font part de leur malaise et de leur avis sur le déroulement de l'affaire et sur le rectorat.

Le 5 mai, le directeur administratif s'exprime pour démentir les hypothèses autour de desseins inavoués et obscurs de sa part: «*Ce document a formellement été transmis le 9 février 2004 au recteur*».

Le 6 mai, *Le Temps* écrit: «*Nouveau claquement de porte dans le vaudeville de l'Université de Genève*». Alors que la démission du recteur

avait été refusée par le Conseil d'Etat la semaine précédente, une vice-rectrice présente à son tour sa démission. Le recteur tient une conférence de presse sans en informer cette dernière. Les quotidiens commentent: «Après 4 minutes, le recteur prend la fuite sans répondre aux questions des journalistes».

Le 8 mai, le secrétaire d'Etat à la recherche s'exprime dans la presse et appelle au sens des responsabilités. A propos des professeurs: «*Nous devons être intraitables. Comment la population peut-elle comprendre que des gens se comportent de manière aussi scandaleuse avec un tel train de vie?*».

Les jours suivants, plusieurs députés et membres de l'Université s'expriment et la presse s'interroge sur le statut et le mode de gouvernance des Universités: «*Les Universités, celle de Genève en particulier, sont conduites par des organes obsolètes. Un recteur devrait diriger sa haute école comme un manager, et non pas simplement la représenter. Une réforme doit garantir l'autonomie du rectorat et faire souffler un esprit d'entreprise*». Les compétences en matière de gestion du recteur en place sont mises en cause: «*Erudit, brillant dans les salons, le recteur genevois est un homme du passé*». L'enquête générale commence. Le responsable est interviewé dans *Le Matin*. Un ancien député et membre du Conseil de l'Université propose une profonde réforme législative: «*Il faut confier l'Uni à des professionnels de la gestion*».

Le 10 mai, la démission de la vice-rectrice est acceptée. Le gouvernement se refuse à tout commentaire. *Le Matin* se tourne alors vers des sources anonymes. Celles-ci incriminent des problèmes liés à l'ambiance de travail et à certaines susceptibilités.

Le 11 mai, un expert en communication est mandaté par l'Université. Il est interrogé par *Le Matin*: «*L'Uni refuse de communiquer. Une bonne stratégie? (...) avant de communiquer vers l'extérieur, il faut être fort à l'interne, (...) Sans quoi la communication part dans tous les sens*». Le même jour, le Ministère public considère que les faits sont suffisamment graves pour justifier l'ouverture d'une information pénale pour faux dans les titres, escroquerie, abus d'autorité et gestion déloyale d'intérêts publics.

Le 13 mai, *Le Matin* s'interroge sur les circonstances de réalisation et les conclusions des audits 04/01 et 04/02. L'Université refuse toujours de s'exprimer. Le quotidien se renseigne auprès de sources anonymes: «*Une subvention versée par l'Etat aurait été détournée (...) pour payer des compléments de salaire! Selon nos informations, l'affaire porterait sur plus de 700 000 francs, et l'argent détourné était destiné à la recherche contre le sida*».

Le 17 mai, le ministre en charge de l'Instruction publique adresse à tous les députés du Grand Conseil de l'Etat de Genève les rapports d'audits 04/01 et 04/02.

Le 18 mai, le Conseil d'Etat propose au Grand Conseil de renvoyer à la session de septembre 2006 deux projets modifiant les dispositions sur les gains accessoires dans la loi sur l'Université, ainsi que la création d'un nouvel institut. Le Grand Conseil accepte le report de ces points. *La Tribune de Genève* commente: «*Les députés font la leçon au gouvernement. Tous les projets de loi relatifs à l'Université sont reportés à la rentrée*».

Le 19 mai, *Le Matin* titre «*Foutoir intégral à l'Uni! (...) L'audit caché par l'Université fait enfin surface. Il est accablant. Des frais farfelus ont été remboursés, des gains et des salaires accordés les yeux fermés*». La presse s'est procuré l'audit 04/01 et révèle le scandale dans toute son ampleur. Le montant des abus serait non seulement effarant, mais ceux-ci seraient généralisés, récurrents et connus du Département de l'instruction publique depuis l'automne 2003. Les quotidiens mettent en cause «*la myopie du Conseil d'Etat qui n'a pas fait le ménage malgré plusieurs avertissements*». La ministre de l'Instruction publique en place lors de la réalisation de l'audit s'exprime également. Elle estime n'avoir fait preuve d'aucun laxisme dans la gestion des problèmes. *La Tribune de Genève* titre: «*Université: des magistrats peu convaincants*».

De manière concomitante, plusieurs affaires comparables sont mises au jour sur le sol genevois. Le candidat communiste à la mairie de Genève est inculpé le 22 mai 2006 pour abus d'autorité dans le cadre d'une affaire de quelques dizaines d'amendes de stationnement annulées. Il sera élu maire le 24 mai; de plus, des notes de frais suspectes sont découvertes au sein de la police, ainsi que des irrégularités comptables

au Service des autorisations et patentes. Le 29 mai, *Le Temps* titre: «*Vice d'image pour Genève la scandaleuse*». L'article y associe également une affaire qui avait défrayé la chronique en 2005. Une enquête disciplinaire avait été ouverte à l'encontre de deux conseillers administratifs de la ville de Genève, dans le cadre d'une affaire de gestion déloyale des intérêts publics et faux dans les titres. La ville y aurait perdu jusqu'à 25 millions de francs.

Le 1^{er} juin 2006, entouré du spécialiste en communication ainsi que du décanat (dont la vice-rectrice démissionnaire), le recteur organise une séance d'information interne destinée au personnel, afin de lui présenter les résultats d'une enquête menée en interne. Son discours se veut rassurant. Il éclaire et justifie un certain nombre de cas perçus comme frauduleux. S'il reconnaît avoir adopté une attitude par trop nonchalante au début de l'affaire dite «des notes de frais», ses propos tendent encore à minimiser les choses. *Le Temps* commente: «*A ce degré zéro et des poussières de l'autocritique (...), on peine à discerner une réelle volonté de changer les mentalités. Si l'alma mater désire véritablement, comme elle le dit, regagner la confiance de la cité, il lui faudra trouver autre chose que ce plaidoyer*». Dans *La Tribune de Genève*, le recteur s'exprime notamment au sujet de l'audit 04/01: «*Il y a eu un accident de transmission. Raison pour laquelle j'ai présenté ma démission. Mais dans mon esprit, ce rapport était transmis*».

Le 3 juin, *La Tribune de Genève* publie que quatre nouvelles plaintes pénales sont déposées auprès du procureur général.

Le 7 juin, *La Tribune de Genève* relate le discours du ministre en charge de l'Instruction publique à l'occasion du *Dies academicus*. Il rappelle les difficultés inhérentes à la gestion d'une Université, et, s'adressant à la presse, souhaite que «*la manière dont les choses sont relatées change*» et regrette «*le populisme de certains commentateurs*».

Le 14 juin, *Le Temps* relate que la Commission des finances envisageait de couper 6,5 millions de francs dans la subvention accordée aux institutions académiques pour 2006. Le ministre des Finances de l'Etat de Genève résume que l'Université mérite une sanction, mais il ne faut pas qu'elle soit excessive. Il n'a donc pas contesté que la subvention octroyée à l'académie soit réduite d'environ 1,5 million de francs. «*C'est*

la part de l'Etat au remboursement des frais de déplacement et de repas du corps professoral».

Le 30 juin, le rapport intermédiaire de l'enquête générale sur l'Université est remis au Conseil d'Etat. Ce dernier décide de n'en communiquer que les grandes lignes «*afin de ne pas compromettre les enquêtes administratives et pénales*». Le rapport constate un «*relâchement de la discipline*» chez certains professeurs et une gestion très approximative dans toute l'institution. Par le biais du *Matin*, un député s'offusque de «*cette culture du secret*». Suite aux constats du rapport intermédiaire, le Conseil d'Etat décide de prolonger le mandat de l'enquêteur jusqu'au 30 novembre 2006. «*La gouvernance de l'Université constituant le problème le plus grave et le plus urgent à résoudre*», il décide de créer une commission externe chargée de rédiger un avant-projet de loi sur l'Université.

L'ensemble des quotidiens commente l'information. *Le Matin* titre: «*Université: coup de balai en vue*». *Le Temps* relève que l'affaire n'a plus rien du «*problème de gestion ponctuel que relevait, il y a peu, le recteur (...) lors d'une séance d'information. Le scandale dit des notes de frais et autres égarements comptables a mis en évidence une situation suffisamment préoccupante pour que le Conseil d'Etat lance une réforme de fond*».

Les premières conclusions de l'audit sur la comptabilité 2005 réalisé sur demande du ministre en charge de l'Instruction publique le 20 avril 2006 mettraient au jour des irrégularités commises au sein de la direction. Le cas est jugé suffisamment important pour qu'il soit transmis au procureur général avant la conclusion de l'audit. En réaction à ces soupçons, le 11 juillet, le rectorat *in corpore* démissionne.

La presse apprend alors l'existence de ce dernier audit, mettant au jour des irrégularités commises au plus haut niveau de l'Université. Le 12 juillet, l'ensemble de la presse commente la démission du rectorat. Des rumeurs circulent sur l'identité des personnes incriminées. Le Conseil d'Etat refuse de donner plus d'informations.

Le 13 juillet 2006, la deuxième vice-rectrice⁹ est dénoncée pour notes de frais abusives. *La Tribune de Genève* analyse que si la personne suspectée emporte dans sa chute toute la direction de l'Université, c'est que son cas diffère sensiblement des dix précédents. Le Département de l'instruction publique le considère «*incompatible avec le maintien de la sérénité indispensable à la poursuite de la direction de l'Université par le rectorat*». Evoquant cette démission en bloc, le ministre en charge du département explique «*qu'il s'agit d'un cas suffisamment symbolique pour engendrer un tel mouvement*». Au final, 11 dossiers ont donc été transmis à l'autorité pénale¹⁰.

A l'heure du bilan anticipé, *Le Temps* estime que «*dans sa chute, le rectorat (...) laisse une Université de Genève éreintée. Le bilan de l'équipe démissionnaire est maigre (...)*». A l'interne, cette démission est accueillie avec un mélange d'amertume et de soulagement. Malgré l'incapacité de faire face à la crise, le capital de sympathie pour le recteur semble encore grand, surtout parce qu'il avait offert sa démission au début de l'affaire. Les avis sont en revanche plus critiques envers les autres membres du rectorat démissionnaire.

Dès lors, pour la presse, c'est le projet de réforme de l'Université qui devra dorénavant occuper le gouvernement.

3.2.5 Le rétablissement

Le Conseil d'Etat genevois doit alors nommer une équipe de direction intérimaire. Les 19 et 20 juillet 2006, *Le Temps* publie deux articles sur les propositions du Conseil d'Etat.

Les 26 et 27 juillet, *Le Temps*, ainsi que *La Tribune de Genève* commentent les choix du Conseil d'Etat. Un ancien doyen de l'Université est nommé recteur pour 10 mois. La nouvelle équipe de direction ainsi que le ministre en charge de l'Instruction publique se veulent rassurants: «*Nous avons trouvé une perle rare issue du sérail*». *La Tribune de Genève* titre: «*Le nouveau patron de l'Uni est garanti sans*

⁹ La plainte la concernant sera classée par la suite.

¹⁰ Cependant, une seule ordonnance de condamnation sera rendue.

casserolés». Une ancienne conseillère fédérale et présidente de la Confédération est nommée à la présidence de la commission chargée de réformer l'Université.

En septembre 2006, à l'occasion de la rentrée universitaire du rectorat intérimaire, dans *La Tribune de Genève*, ainsi que dans *Le Temps*, le recteur intérimaire rappelle les objectifs ambitieux de son équipe. «*Sous mon autorité, j'attends de tous mes collègues un sens des responsabilités plus aigu. Chaque franc alloué à l'institution doit être un bon investissement*». Le nouveau recteur et son équipe ont d'abord promis une gestion efficace et transparente, ainsi qu'une «*discipline absolue*» au sein de l'Université. Lors de la mise au concours du poste de recteur, fin septembre, dans une conférence de presse, le président de la commission chargée de le recruter rappelle les qualités attendues: «*Il devra être un patron, posséder une vision stratégique et des qualités de manager*».

Le 20 décembre 2006, le nouveau recteur est nommé. Il entrera en fonction le 15 juillet 2007. Le candidat est issu du sérail. Il s'agit d'un ancien vice-recteur et ancien vice-doyen de l'Université. Dans les pages du *Temps* et de *La Tribune de Genève*, le ministre de l'Instruction publique explique que le Conseil d'Etat genevois a fait le choix de la «*prudence*» et de la «*solidité*». *Le Temps* commente, que du fait que l'Université est encore engluée dans le scandale des fausses notes de frais et des irrégularités comptables révélées en 2006, «*l'audace, ce sera de toute évidence pour plus tard*». Le futur recteur estime quant à lui que la situation est loin d'être catastrophique et que le redressement de l'institution est sur la bonne voie: «*Il ne s'agit pas de nier les difficultés, mais il y a d'autres enjeux: ce qui se fait à l'Université en terme d'enseignement et de recherche est d'un très bon niveau*». Dans *La Tribune de Genève*, le futur recteur entend rendre à l'Université «*une crédibilité locale*». Le quotidien commente ce choix: «*Un tempérament de leader, un vrai patron charismatique, un manager à poigne. Tel était le profil recherché pour sortir l'Université du marasme dans lequel l'avaient plongé les affaires du printemps dernier. On s'attendait presque à un transfert à la Ronaldinho pour le nouveau recteur. Autant dire que la nomination (...) d'un homme du sérail constitue une surprise. On n'ira toutefois pas jusqu'à*

parler de déception». Le surlendemain, *La Tribune de Genève* publie que le refus, de la part du gouvernement, d'augmenter la rémunération du poste de recteur aurait découragé un candidat.

Le 22 décembre, *La Tribune de Genève* informe que sur les neuf plaintes examinées jusqu'ici par le juge d'instruction, six viennent d'être retournées au Parquet sans inculpation. Trois d'entre elles feront l'objet d'une enquête plus approfondie.

Le 17 janvier 2007, le rapport final sur l'enquête générale sur l'Université est remis au Conseil d'Etat. Ses conclusions minimisent les fraudes, mais déplorent des dysfonctionnements en matière de gestion de l'Université. Sa gouvernance doit être entièrement revue. Le rapport permet également de faire toute la lumière sur le contenu, la réalisation et la transmission des audits successifs. Le montant total des fraudes serait de l'ordre de 10'000 francs suisses. Les irrégularités mises en exergue par les différents audits sont en grande partie d'ordre administratif, dues à des négligences, des indisciplines et exceptionnellement à une volonté d'enrichissement illégitime. Seules deux dénonciations pénales sont conservées par le juge pour complément d'enquête. Le rapport souligne que ni intention de tromper, ni volonté d'enrichissement n'ont été établies. La vice-rectrice, dont la mise en cause avait précipité la chute du rectorat, est blanchie. Le Parquet classera la plainte la concernant à la fin du mois.

Concernant les gains accessoires non rétrocédés, si le rapport n'excuse pas ces manquements, il souligne que la législation est inadéquate, *«difficile à appliquer et facile à contourner»*. L'ancien procureur mandaté pour cette enquête générale estime *«discutable»* l'habitude de racheter des années de caisses de retraite à des professeurs étrangers en puisant dans des fonds institutionnels. Il affirme que ces pratiques *«ne doivent plus être tolérées»*. Il hésite cependant à parler d'infractions pénales. L'enquête a nécessité 87 auditions et entretiens.

En revanche, les conclusions du rapport confirment les dysfonctionnements. Le rapport déplore plus d'irrégularités administratives que de volontés de nuire, il évoque un *«reliquat de la culture mandarinale»*. Le rapport met également en évidence des jeux de pouvoirs internes entre les différentes entités de direction et

administratives. Le ministre en charge de l'Instruction publique constate que dans un tel flou, les irrégularités se multiplient presque naturellement. *Le Temps* constate que si le rapport est très sévère avec l'institution, il est beaucoup plus tendre avec ses collaborateurs. «*Il dégage peu de responsabilités individuelles, à une notable exception près*». Le juge recommande en effet d'ouvrir une enquête administrative à l'encontre du directeur administratif, sur la base de «*graves reproches*» que lui adressent deux de ses subordonnés. Sa «*capacité de conduite*» est mise en cause. Le directeur administratif se défend: «*Si le rectorat demande cette enquête, je réclamerai que des procédures similaires soient ouvertes à l'encontre des deux personnes qui m'ont calomnié*».

A la lecture des conclusions de l'enquête, le ministre en charge de l'Instruction publique ne cache pas un «*certain sentiment de soulagement*»: «*Il n'y a pas une généralisation des pratiques mafieuses au sein de l'Université*» (...). Mais il reconnaît «*que tout reste à faire dans le domaine de la rigueur financière. L'Uni doit travailler avec acharnement sur ses lacunes*».

Le titre de l'éditorial du *Matin* est «*Un sentiment de malaise*»: «*Car pour la majorité des gens, une Université n'est rien d'autre que le temple du savoir et le gardien de l'éthique. Et elle mérite de le rester, malgré les enjeux financiers colossaux qu'elle génère et la gloire qu'elle peut procurer à ses professeurs et chercheurs. Gloire et argent, deux puissants moteurs qui doivent être rigoureusement contrôlés, si l'on ne veut pas que, comme à Genève, la machine s'enraie*».

Le Temps titre: «*Uni de Genève: l'art d'enterrer ses responsabilités*»: «*Si c'est là tout ce qu'on exige d'elle, l'Université ne risque pas de se remettre en cause. Pourtant l'état d'esprit qui y règne doit changer. Cette affaire a ébranlé durablement le crédit dont jouit l'institution. Et celle-ci ne pourra pas s'abriter indéfiniment derrière le fait qu'elle contribue au rayonnement de Genève pour prendre ses aises avec des critères de gestion rigoureux*».

Le rôle des médias est également critiqué par les acteurs politiques. Dans sa communication officielle, le Conseil d'Etat rappelle que «*Le rapport souligne que les fuites dans les médias, les rumeurs et les échos donnés à des faits non établis ont confronté l'Université à une exposition politico-médiatique disproportionnée. Le crédit de l'Université a été atteint*».

de même que l'honneur de certaines personnes injustement mises en cause, comme l'a relevé la justice pénale».

Le 1^{er} février 2007, *Le Temps* commente: «Le directeur (nda. administratif) est écarté de l'académie. Il n'y aura pas d'enquête administrative. Le gouvernement genevois ne veut plus de vagues à l'Université de Genève. La volonté de tourner la page l'a conduit à prendre une décision pleine d'ambiguïté au sujet du directeur administratif de l'établissement. Trop conflictuel pour pouvoir rester à son poste, le directeur administratif en est écarté. Mais comme il a bien mérité de la République, il devrait recevoir ailleurs dans l'Etat un poste à hautes responsabilités correspondant à ses compétences reconnues, a expliqué en substance (...) le président du Conseil d'Etat».

Le 8 février 2007, *La Tribune de Genève* publie un article intitulé: «Université: la faute à la presse?». Si l'article reconnaît l'acharnement dont peut faire part la presse dans ce genre de circonstances et se justifie par les impératifs du domaine d'activité, elle n'absout pas pour autant l'Université de ses responsabilités: «S'en tenir à ces aspects serait oublier que la presse joue un rôle critique en démocratie et il faut se féliciter lorsqu'elle le joue encore!» (...). La riposte «C'est la faute à la presse!» ne vise le plus souvent qu'à esquiver, à détourner les regards, à fuir les responsabilités».

3.2.6 L'après-crise

Pour le Conseil d'Etat du canton de Genève, l'enquête générale «a permis de mettre en évidence les faiblesses de la gouvernance et de la gestion de l'Université. Cette enquête générale a fait toute la lumière sur les problèmes institutionnels de l'Université. (...). «D'ici le 1^{er} janvier 2008, le Conseil d'Etat pourra compter sur la mise en place d'une nouvelle loi sur l'Université, qui instaurera un nouveau système de gouvernance de l'institution».

Jusqu'à l'acceptation de la nouvelle loi en votation populaire, la presse va s'intéresser à l'Université, principalement en fonction d'événements particuliers et de l'agenda de celle-ci, tels que l'entrée en fonction du nouveau recteur, le lancement d'un référendum contre la nouvelle loi

sur l'Université, ou à l'occasion de débats sur le système de gouvernance adéquat, sans forcément faire référence à la crise traversée.

Le 30 novembre 2008, la nouvelle loi, offrant une plus grande autonomie à l'Université par rapport au pouvoir politique et un renforcement du rectorat, est massivement acceptée par 72% des Genevois en votation populaire. Dans les pages de *La Tribune de Genève*, le ministre en charge de l'Instruction publique se dit «ravi»: *C'est la conclusion d'un très gros travail (...). Il a débuté par ce qu'on a appelé la crise de l'Université, (...) et s'est achevé sur deux ans et demi de travail parlementaire. Il n'est jamais agréable d'affronter un référendum, mais celui-ci permet d'asseoir la légitimité de la nouvelle loi qui donne plus de responsabilités à l'Université et lui permet d'accroître son attractivité.*

4 Analyse des caractéristiques de la communication de crise

Comme indiqué précédemment, la situation décrite dans la section 3 présente une très grande partie des caractéristiques d'une crise. Sans vouloir prétendre toutes les identifier et les analyser, nous allons reprendre les principales d'entre elles et les illustrer.

4.1 Intrusion d'acteurs multiples

C'est une des caractéristiques qui rend une crise très difficile à gérer. En effet, que ce soit de manière active ou simplement en répondant aux sollicitations des médias, de très nombreux acteurs s'expriment sur le thème de la crise ou sur des sujets connexes: les diverses autorités universitaires (rectorat, direction administrative, sénat), les collaborateurs-trices de l'Université, plusieurs conseillers d'Etat du canton, des députés, le ministre de l'Enseignement et de la recherche, des recteurs d'autres Universités, etc.

Avec autant d'acteurs, il est assez facile de trouver des propos contradictoires, de mettre en évidence un aspect particulier oublié peut-être précédemment, etc. En cas de crise, les propos de ces différents acteurs risquent souvent d'avoir plus de poids que les communications officielles de l'organisation touchée, surtout si celle-ci a perdu en crédibilité. Il est donc fondamental que l'organisation soit irréprochable en matière de communication, de sorte que sa voix continue d'être écoutée et de servir de référence aux médias au moins dans l'établissement des faits. A cet effet, il est important de toujours répéter les faits tels qu'ils sont connus, de s'en tenir à ceux-ci, d'infirmer des faits ou propos si ceux-ci ne correspondent pas à la réalité et d'essayer de poser les jalons suivants de la communication. En l'absence de ces éléments, ce seront les propos des autres acteurs qui seront repris par les médias et assimilés comme vérité connue par la population. Dans ce cas, les faits sont révélés par les médias qui n'indiquent pas leurs sources.

4.2 Extériorité dans la conduite de la crise

Dans les situations de crise, le rythme de celle-ci est généralement dicté par les séquences du drame et l'organisation concernée ne peut souvent que s'adapter à ce rythme ainsi qu'à celui des médias et essayer d'éviter toute dissonance (comme par exemple le fait de prendre en considération le deuil des familles avant de rentrer dans des débats polémiques). Dans le cas de crises plus spécifiquement liées à la divulgation d'informations, ce sont ces dernières qui dictent le rythme de la crise dans la mesure où l'organisation a perdu le contrôle dans la communication de ces informations (en cas de maîtrise de ces informations, la crise ne survient pas dans la plupart des cas ou reste très limitée).

La crise à l'Université de Genève est surtout intervenue du fait que les instances dirigeantes n'ont reconnu que très partiellement l'existence et surtout l'importance des critiques formulées et plus encore n'ont pas réussi à maîtriser le flux des informations correspondantes. On peut même faire l'hypothèse que si l'Université avait rendu public l'ensemble des rapports dont elle disposait avec une liste de mesures qu'elle allait prendre pour remédier aux dysfonctionnements existants, la crise n'aurait certainement pas pris la même ampleur et qu'elle aurait été circonscrite à quelques jours ou semaines. Ce d'autant plus qu'elle pouvait faire l'hypothèse que les médias disposaient ou allaient disposer des rapports. On le voit à la lecture du déroulement de la crise, ce sont les informations parues dans les médias qui ont dicté le rythme de celle-ci, du moins jusqu'à la fin de la phase aiguë (démission du rectorat). Un exemple qui atteste de cette situation est la décision du rectorat de ne plus communiquer jusqu'à la remise du rapport de l'expert indépendant, décision que le rectorat ne peut pas lui-même respecter du fait des articles parus dans l'intervalle et de la nécessité qu'il a de donner des informations de base ou de commenter certaines autres informations.

A partir de la phase de rétablissement, on constate que l'Université a très largement repris la conduite de la communication et rares sont les articles sur les dysfonctionnements en dehors des communications officielles. Le caractère proactif de la communication, la tonalité plus

technique et responsable de celle-ci ainsi que la confiance retrouvée dans les autorités académiques – nouveau rectorat – expliquent très largement cette inversion de tendance.

4.3 Dérèglement du mode normal de fonctionnement

Une des particularités des crises est qu'elles concernent l'ensemble de l'organisation touchée et pas seulement les services, départements ou personnes impliqués. De surcroît, toute l'organisation vit au rythme dicté par la crise et son fonctionnement ne respecte plus les procédures, normes ou habitudes.

Dans le cas de l'Université de Genève, et même s'il est difficile d'étudier cet aspect au travers des articles parus dans la presse, toute l'organisation et l'ensemble des collaborateurs-trices ont été touchés par la crise et ce seul sujet a occupé les esprits des personnes et les activités de l'institution. A titre d'exemple, la création d'une faculté des sciences de l'environnement et du développement durable, redimensionnée en un institut, a été gelée par le ministre de tutelle tant que la crise durait. Un autre exemple peut être trouvé dans un extrait d'un article publié dans *Le Temps* du 5 mai: «*Un coup de sonde au sein de plusieurs facultés révèle un malaise général. Tous les professeurs interrogés par Le Temps parlent de climat suspicieux, pesant, désagréable. Certaines facultés ont organisé des réunions de crise pour désamorcer les polémiques naissantes*».

4.4 Amalgame de tous les faits reprochés

En cas de crise, l'amalgame des faits, des rumeurs et des hypothèses ainsi que l'absence de hiérarchisation ou de structuration des faits critiques contribuent à renforcer l'incertitude et à favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs.

Il est par exemple intéressant de constater que des problèmes très différents sont mis sous le même chapeau des dysfonctionnements: de fausses notes de frais dont le caractère est pénal, le non-respect de règles dans l'établissement des notes de frais, la problématique de la rétrocession des gains accessoires, les versements par l'Université de

montants pour garantir la prévoyance professionnelle de certains professeurs, le financement des doctorants engagés avec les moyens du Fonds national pour la recherche scientifique, etc. Même si des dysfonctionnements ont pu être observés dans une bonne partie des cas, les causes, les acteurs et les implications sont à chaque fois différents. Dans le même sens, l'amalgame est souvent complet en ce qui concerne la gravité des fautes. Ce n'est en effet pas la même chose que d'établir une fausse note de frais (faire passer par exemple des dépenses privées en des dépenses professionnelles ou falsifier des documents) ou ne pas respecter des normes administratives dans l'établissement d'une note de frais normale (absence de signature ou du visa des documents, dépassement d'un forfait autorisé, absence de justificatif, etc.). Dans le premier cas, il s'agit d'une faute pénale liée à une personne qui a agi en détournant des fonds pour un usage privé, alors que dans le deuxième cas il s'agit de problèmes administratifs (non-respect de règles, règles insuffisamment précises et pouvant être contournées, absence de règles, etc.). Le problème est donc administratif et appelle non pas une décision de justice, mais une gestion administrative plus professionnelle.

Pourtant, comme la crise se caractérise par la prédominance des émotions sur les faits, ces derniers ne sont pas hiérarchisés et chaque faute ou erreur est placée au même niveau, ce qui tend bien sûr à augmenter l'importance de la crise et les réactions de personnes injustement attaquées.

4.5 Découverte de faits similaires dans d'autres institutions

Un élément observé dans de nombreuses crises vient du fait que celles-ci sont renforcées par la découverte de faits similaires dans d'autres organisations ou par la réactualisation d'affaires déjà connues du public mais qui vont dans le même sens, comme s'il ne s'agissait pas de faits isolés mais d'une série, d'un comportement généralisé ou de caractéristiques d'un système.

De manière concomitante, plusieurs affaires comparables sont mises au jour sur le sol genevois. Le candidat à la mairie de Genève est inculpé le 22 mai 2006 pour abus d'autorité dans le cadre d'une affaire de quelques dizaines d'amendes de stationnement annulées. De plus, des notes de frais suspectes sont découvertes au sein de la police, ainsi que des irrégularités comptables au Service des autorisations et patentes. Le 29 mai, *Le Temps* titre: «*Vice d'image pour Genève la scandaleuse*». L'article y associe également une affaire qui avait défrayé la chronique une année auparavant. Une enquête disciplinaire avait été ouverte à l'encontre de deux conseillers administratifs de la ville de Genève, dans le cadre d'une affaire de gestion déloyale des intérêts publics et faux dans les titres. La ville y aurait perdu jusqu'à 25 millions de francs¹¹. Si on ajoute qu'à la même période un professeur de médecine de l'Université de Lausanne a été dénoncé pour avoir détourné plusieurs millions de francs pour acheter à titre privé des livres d'art, l'impression d'avoir une administration publique peu respectueuse des règles, voire même arrogante et corrompue, pouvait facilement naître chez de nombreux citoyens ne pouvant ou voulant pas toujours faire l'effort de distinguer entre comportements individuels et collectifs, entre fraude et dysfonctionnement, entre cas particuliers et gestion d'un système.

4.6 Développement de rumeurs et d'hypothèses en l'absence de faits ou de reconnaissance de ceux-ci

Comme les faits précis ne sont souvent pas connus au début de la crise (on ne connaît souvent pas les circonstances et causes d'un accident, toutes les informations ne sont pas toujours disponibles, etc.), il existe un risque très élevé que des rumeurs se développent et que des hypothèses soient formulées notamment du fait que la communication média a horreur du vide et de l'absence d'explications plausibles. A

¹¹ Affaire dite Rue du Stand, du nom de la rue où un immeuble a été racheté par la ville de Genève.

défaut d'informations données par l'organisation, les médias iront chercher auprès d'un large public d'experts, de personnes connaissant l'organisation ou de personnes se légitimant à s'exprimer (responsables politiques ou d'organisations de la société civile) des avis, des idées sur les causes, etc. C'est ce que les médias ont fait notamment à partir du moment où l'Université a refusé de communiquer.

5 Analyse des erreurs de communication

S'il n'est presque jamais possible d'éviter l'émergence et le développement d'une crise, le non-respect de certaines règles de base peut amener à commettre des erreurs qui ont pour effet d'amplifier la crise, de la prolonger et de décrédibiliser les acteurs concernés.

5.1 Identification de la crise et sous-estimation des risques encourus

Si l'identification d'un risque de crise est relativement évidente en cas de catastrophe, d'accident grave ou d'incidents majeurs, il n'en va pas de même avec des situations où les crises résultent de la divulgation successive d'informations. Cependant, plusieurs éléments auraient dû alerter les autorités universitaires des risques d'une crise:

- La notoriété de l'institution: l'Université de Genève vient de fêter son 450^e anniversaire et l'institution bénéficie d'une très grande notoriété tant au niveau national (elle est la deuxième Université suisse en terme de nombre d'étudiants) qu'au niveau international. Plus une institution est connue, surtout s'il s'agit d'une institution publique, plus l'intérêt des médias et de la population sera vraisemblablement élevé en cas de problèmes identifiés.
- Les autorités universitaires avaient connaissance de l'existence de rapports et de dysfonctionnements: le risque que de tels documents soient remis de manière officielle ou de façon indélicate aux médias est très élevé, comme de très nombreux exemples le démontrent. Dans un tel cas de figure, l'institution doit partir du principe que de tels documents ou informations puissent être rendus publics à un moment ou à un autre.
- Des affaires similaires avaient éclaté quelques semaines auparavant et avaient fait l'objet d'une intense couverture médiatique: par exemple, l'ancien maire de Genève avait reconnu avoir demandé

l'annulation d'amendes qu'il avait reçues et la question de la légalité de cette annulation a fait l'objet d'une enquête.

- Les questions liées à des avantages indûment perçus, indépendamment de leur valeur, sont susceptibles d'intéresser les médias et leurs lecteurs/auditeurs. Il s'agit en effet de thèmes qui sont très régulièrement médiatisés.

Il n'y a certes aucun moyen de s'assurer de l'imminence d'une crise, mais l'organisation doit être en mesure d'effectuer une analyse des risques et de prendre les dispositions correspondantes, ce qui manifestement n'a pas été le cas.

5.2 Refuser de communiquer

«On ne peut pas ne pas communiquer.» Cette célèbre maxime de Watzlawick s'applique aussi à la situation en cas de crise car tout comportement, toute attitude est interprétée par l'environnement comme une communication. Donc, ne pas communiquer revient à transmettre un message qui sera interprété de manières fort différentes.

Il s'agit d'une erreur classique et fort dommageable car, en cas de crise, le silence du principal acteur concerné est presque toujours compensé par d'autres discours provenant d'autres acteurs ou tout simplement par les médias. Penser que ces derniers vont se désintéresser du sujet en l'absence de communication est une faute grave, car une telle situation favorise le développement d'hypothèses et de rumeurs, tend à accroître la pression médiatique qui a besoin d'être alimentée en informations et peut être considérée comme problématique par les citoyens, notamment lorsqu'il s'agit d'une organisation publique qui se doit de rendre des comptes (principe d'*accountability*).

Dans le cas qui nous intéresse, le 28 avril, dans le cadre d'une interview accordée à *La Tribune de Genève* et suite à la décision du Conseil d'Etat d'ordonner une enquête administrative, le recteur indique: «*Nous avons décidé de ne plus communiquer sur le sujet*», du moins jusqu'à la reddition des résultats de l'enquête prévue le 30 juin. Cette décision s'applique aussi aux doyens des facultés qui ont reçu des ordres

correspondants. Ce silence, qui sera d'ailleurs rompu par le recteur le 2 juin, va amener plus de problèmes qu'en résoudre:

- Les médias vont formuler des hypothèses: devant l'absence d'informations et comme des rumeurs mettent en cause un membre du rectorat, *La Tribune de Genève*, dans un article paru le 4 mai, soupçonne un vice-recteur qui avait auparavant été doyen de la Faculté de médecine. Ce vice-recteur ne sera pas inquiété par la suite, mais comme le rectorat ne communique pas, il n'a pas la possibilité d'infirmer cette hypothèse¹².
- Le terrain est occupé par d'autres acteurs. Il est intéressant de constater, alors que le recteur vient d'annoncer qu'il ne communiquera plus jusqu'au 30 juin, que c'est un membre du rectorat qui accorde le 4 mai une interview à *La Tribune de Genève* et qui déclare: «*Je lui ai déjà dit qu'il [n.d.l.r. le recteur] devait arrêter de s'exposer. Il aurait pu envoyer les responsables au front, il peut en trouver autant qu'il veut. Des preuves, on en a. Tout est documenté.*» Non seulement l'absence de collégialité entre les membres du rectorat réduit la crédibilité de celui-ci (le directeur administratif s'exprimera aussi de manière indépendante), mais de plus, avec les propos tenus, les médias sont encouragés dans leur quête d'informations puisqu'il y a des preuves et que celles-ci sont documentées. Ils vont d'ailleurs rechercher ces informations auprès de sources anonymes, ce qui accroît la confusion.

De nombreuses autres personnes vont aussi s'exprimer durant cette période, comme par exemple les professeurs de l'Université pour s'inquiéter de la situation, des députés pour faire des propositions, etc. Toutes ces prises de position vont alimenter le débat dans les médias, sans qu'une position officielle guide d'une manière ou d'autre autre ces propos.

¹² Il déclarera dans *La Tribune de Genève* du 4 mai 2006 être surpris par ces accusations, et ne voulait pas faire de commentaire car le rectorat a décidé de ne plus communiquer sur le sujet». Il ajoute attendre sereinement les résultats de l'enquête «qui fera objectivement le point sur les différentes allégations.

5.3 Nier les faits, dissimuler des documents (le déni, le mensonge)

Dans de nombreuses crises, celles-ci prennent un caractère particulièrement grave du fait que les principaux acteurs ont nié au début l'existence des faits. C'est le cas par exemple de l'incendie de l'usine Schweizerhalle de l'entreprise Sandoz en 1986, qui sera la cause d'importants déversements de produits toxiques dans le Rhin. Les responsables ont d'abord nié les faits («*Il n'y a rien*»), puis ont cherché à se disculper («*il y a quelque chose mais ce n'est pas nous*»). Un tel comportement est catastrophique d'un point de vue de la communication de crise, car la confiance nécessaire entre l'organisation et les différents publics cibles concernés est brisée. Or, une communication ne peut produire les effets recherchés qu'en présence d'une confiance minimale.

Il n'y a certes pas eu de négation complète des faits dans le cas de l'Université de Genève, mais des mensonges par omission. En effet, le rectorat avait parfaitement connaissance des différents rapports et il n'a reconnu leur existence qu'au fur et à mesure qu'ils étaient dévoilés. Un tel comportement est assimilé par les médias et la population en général à des mensonges et ceux-ci entament très sérieusement la crédibilité de l'organe dirigeant.

5.4 Minimiser la portée des faits dévoilés

A défaut de nier les faits, nombre d'acteurs sont tentés de les minimiser, de réduire leur portée, ce qui peut avoir un effet contre-productif dans la mesure où une telle attitude peut renforcer le sentiment que l'institution est très distante des soucis et préoccupations des citoyens. Les autorités universitaires et parfois aussi les autorités politiques ont à plusieurs reprises essayé de suivre cette tactique.

Lorsque le journal *Le Matin* publie son premier article le 9 avril, le recteur admet le problème tout en le minimisant: «*Le rapport n'éclabousse pas l'Université*», «*Il ne s'agit que de quelques centaines de francs*». Ce propos est peu crédible, car le journal révèle dans le même article que le rapport dont il a connaissance fait état d'environ 25%

d'abus en matière de notes de frais. De plus, ce même propos sera repris tout au long de la crise dans les articles des médias au fur et à mesure de la découverte de nouveaux éléments. Le recteur reconnaîtra d'ailleurs implicitement cette erreur d'appréciation, puisqu'il déclarera dans une interview parue le 2 juin dans *La Tribune de Genève*: «*Les universitaires ont un rôle moral (...). Des petits larcins sont inacceptables dans ce cadre. Même s'ils sont peu nombreux, ils sont plus graves qu'ailleurs*».

Cette attitude visant à minimiser la portée de ces dysfonctionnements et fautes prévalait déjà avant le début de la crise, puisque le décanat d'une faculté concernée par ceux-ci écrivait dans une prise de position: «*(...) et portent au demeurant sur des montants qui apparaissent finalement plutôt modestes*» et «*(...) qu'une plus grande rigueur violerait le principe de proportionnalité par rapport à d'autres cas connus de la faculté et du rectorat*». Ces extraits publiés par les médias ont renforcé l'impression que l'Université avait une conception particulière de la gravité des fautes par rapport à d'autres institutions. D'ailleurs, le président du Conseil de l'Université qui, professionnellement, était directeur du Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, a déclaré: «*A titre personnel, si l'un de mes employés avait fait des notes de frais abusives portant sur un montant de 6000 francs, je l'aurais licencié*».

5.5 Négliger la communication interne

Parmi les personnes touchées en cas de crise figurent les collaborateurs-trices de l'institution ou de l'entreprise. Ils sont en effet sollicités par leurs familles, leurs amis, leur environnement professionnel pour qu'ils s'expriment, prennent position par rapport aux critiques essuyées par l'institution à laquelle ils appartiennent. Ils peuvent aussi parfois, comme dans le cas étudié, être suspectés d'avoir profité du système.

Même s'il est très difficile, voire impossible d'informer de manière préalable les collaborateurs-trices de l'institution puisque le rythme de la crise est dicté surtout par les médias et leurs révélations, les relations entre les autorités et les collaborateurs-trices semblent être caractérisées par une absence totale de communication, ce qui génère déception,

frustration et surtout une envie de s'exprimer surtout pour des personnes très habituées à parler aux médias et qui disposent de nombreux contacts avec ceux-ci et le monde politique. Plusieurs d'entre eux s'exprimeront de manière personnelle ou sous le sceau de l'anonymat, comme par exemple ce professeur de médecine qui déclare le 5 mai: «*Tout le monde savait qu'il y avait des dysfonctionnements dans la comptabilité*». Ce même jour, *La Tribune de Genève* écrit: «*Plusieurs professeurs font part de leur insatisfaction et commentent l'affaire sous le couvert de l'anonymat*».

5.6 S'attaquer aux médias

Même si les médias peuvent se montrer insistants, intrusifs et même agressifs tout particulièrement en cas de crise, vouloir détourner leur attention en leur faisant porter tout ou partie de la responsabilité ou en évaluant de manière directe ou indirecte la qualité de leur travail est un comportement à éviter, car il est de nature à crispier les relations entre l'institution et les médias et à renforcer ces derniers dans leurs recherches.

Plusieurs propos tenus par les autorités académiques et politiques sont allés dans ce sens:

- «*C'est choquant qu'il y ait des irrégularités (...) mais je note que l'intérêt que les médias nous porte se focalise sur ce type d'affaires.*» (Déclaration du recteur le 10.04.06.)
- «*Il n'y a rien de caché, c'est la presse qui n'a rien vu.*» (Propos tenus par le conseiller d'Etat en charge du département suite à la question posée par un journaliste sur le fait d'avoir eu connaissance d'un rapport en 2003 et de ne l'avoir divulgué qu'en 2006.)

5.7 Chercher à se disculper et chercher des responsabilités

En pleine crise et surtout lorsque personne ne dispose d'une vue d'ensemble des informations existantes et des conséquences de la crise, il convient d'éviter de se prononcer de manière anticipée sur les

responsabilités de chacun, même si la tentation est élevée de reporter sur d'autres la pression médiatique. En effet, le risque est important que les propos soient infirmés par la suite, réduisant la crédibilité de l'accusateur. De plus, la crise a besoin généralement d'un leadership qui inspire confiance et qui réduit l'incertitude chez les autres acteurs.

On pourrait prendre à nouveau quelques exemples venant des autorités universitaires ou politiques, mais ce comportement s'observe aussi au niveau des professeurs dès le début de la crise, puisque le 15 avril la présidente du sénat de l'Université (assemblée des professeurs) dénonce «*la paperasserie liée à l'établissement des notes de frais*» et un professeur souligne «*qu'en augmentant les contrôles, on accroît également les risques de magouille*». De tels propos qui minimisent la gravité des faits et surtout font porter au système la responsabilité d'erreurs dont certaines ont clairement été par la suite dénoncées comme des fautes pénales (responsabilité individuelle) ne favorisent pas la résolution de la crise.

5.8 Choix des mots

Lors d'une crise, quelques mots prononcés de manière un peu malheureuse, surtout au début de celle-ci, suffisent à augmenter les tensions, ce d'autant plus que ces mots seront souvent repris de manière systématique par les différents acteurs comme autant de références critiques.

Les termes utilisés par le recteur: «*Il ne s'agit que de quelques centaines de francs*», «*L'affaire est abracadabrantique*», «*Les professeurs devront apprendre à se restreindre*», «*C'est un rapport qui grandit l'Université*», «*Mais nous sommes dans la fonction publique. Et cette personne n'a pas fauté dans l'exercice strict de son travail scientifique. Ce n'est pas comme si elle avait triché dans le cadre d'une publication scientifique*», etc. sont autant de propos qui vont faire l'objet de nombreuses critiques et sur lesquels vont se baser les médias et les différentes personnes qui vont s'exprimer par la suite. Ce sont ces propos qui serviront de référence pour juger de la capacité de l'Université à admettre l'existence des faits, à comprendre leur gravité et à entreprendre les démarches permettant la résolution de la crise.

6 Enseignements

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette étude de cas et ont trait à la gouvernance des organisations publiques, à la gestion de la crise et à celle de la communication de crise.

Au niveau de la gouvernance, les organisations publiques travaillent dans un environnement complexe et sont de plus en plus amenées à devoir rendre des comptes non seulement envers leurs autorités de tutelle (*vertical accountability*), mais aussi envers un nombre croissant d'acteurs n'ayant aucun pouvoir hiérarchique (*horizontal accountability*). Pour des raisons principalement de gouvernance (relations de pouvoir pas suffisamment claires entre le rectorat et la direction administrative, insuffisances de règles claires, interprétations variées des règles existantes, manque d'autorité dans l'application des règles, système de valeur en conflit avec d'autres administrations publiques, compétences requises pour gérer une telle institution, etc.), l'Université n'a pas été en mesure de gérer de manière anticipée et professionnelle les différents faits et problèmes soulevés. Si tel avait été le cas, cette crise ne serait pas survenue. En mettant en place un processus de révision législative accepté finalement en votation populaire, les autorités politiques ont tiré un enseignement clair de cette crise en donnant à l'Université un cadre moderne de gestion pour une telle organisation.

Un deuxième enseignement, spécifique à ce type de crise où la gestion de la crise coïncide avec la communication de crise, concerne l'absence de relation entre la gravité objective des faits et l'importance de la crise. Certes des dysfonctionnements importants ont été constatés, mettant en évidence un certain laxisme dans la gestion administrative et financière de l'Université, mais un seul cas a été au final jugé au niveau pénal. Ce n'est donc pas la gravité des faits qui a provoqué la crise, mais l'absence de traitement sérieux et suivi de ceux-ci durant les années qui ont précédé la crise, ainsi que l'attitude des autorités universitaires lors de la découverte publique de ceux-ci qui sont à l'origine de celle-ci. En particulier, lorsqu'une crise n'est pas causée par un accident ou un

incident grave, la gestion des faits et l'aptitude à communiquer de manière professionnelle sont déterminantes. Comme indiqué précédemment, la crise aurait très vraisemblablement été considérablement réduite si les faits avaient immédiatement été communiqués et si leur importance n'avait pas été minimisée.

La crise répond à des logiques totalement différentes du fonctionnement normal d'une organisation et celle-ci doit être en mesure de mettre rapidement en place des structures adaptées pour y faire face. Sur la base des documents étudiés, il ne semble pas que l'Université ait été capable d'identifier le développement de la crise et surtout d'y répondre au moyen de structures correspondantes. Tout au contraire, le rôle des médias a été sous-estimé, les contradictions sont apparues au sein même de l'institution, celle-ci a très rapidement perdu le contrôle du rythme de la communication, etc. Dans une telle situation, la crise ne pouvait qu'empirer et aboutir à la démission du rectorat. Reconnaître le caractère particulier de la crise, mettre en place des structures et processus spécifiques à la crise, adapter le ton, le rythme et le contenu de la communication sont autant de règles à respecter. Ces enseignements ne sont pas nouveaux, mais méritent d'être répétés.

Finalement, une organisation ne peut pas se permettre de ne pas communiquer. Dans le cas de l'Université de Genève, l'organisation se trouvait devant le dilemme entre communiquer et divulguer ainsi des informations pouvant lui nuire et ne pas communiquer et courir le risque que ces mêmes informations soient transmises par des tiers aux médias, ce qui s'est finalement produit. Notamment lorsqu'il s'agit d'une organisation publique très impliquée dans un environnement local (les élites académiques, politiques, sociales et médiatiques se connaissent et se côtoient au quotidien), il est pratiquement toujours certain que les informations parviennent tôt ou tard aux médias. Dès lors, l'absence de communication n'est pas une stratégie tenable. De plus, ne pas communiquer revient à laisser le champ libre à l'ensemble des autres acteurs, pas toujours bienveillants, qui avanceront autant d'hypothèses dont celles-ci seront ensuite, par la rumeur ou la malveillance, transformées en faits reconnus. L'Université aurait donc

dû communiquer les rapports qu'elle détenait de manière proactive (surtout les rapports des fiduciaires¹³) et veiller, dans la mesure du possible, à continuer à entretenir le dialogue avec les médias (il est vrai qu'à partir d'un certain moment, un tel dialogue n'est plus possible en l'absence de confiance réciproque). Communiquer ne signifie pas que tous les faits soient immédiatement mis sur la place publique (surtout si la crise vient du fait qu'ils ne sont pas maîtrisés), mais consiste à veiller à ce que l'organisation reste un partenaire fiable reconnu dans l'établissement de ceux-ci, la responsabilité correspondante et la recherche de solution. Or, si celle-ci s'exprime de manière désordonnée et contradictoire puis ne s'exprime plus, elle ne peut plus assumer son rôle par rapport à l'ensemble des autres acteurs.

¹³ Le canton de Genève dispose depuis 2002 de la Loi sur l'information du public et l'accès aux documents (LIPAD). De tels documents tombent très certainement dans le champ d'application de cette loi et toute personne aurait pu en faire la demande à l'Université.

7 Bibliographie

CROZIER, M. (1991), Les cahiers de la sécurité intérieure, Paris.

LIBAERT, T. (2001), La communication de crise, Paris, Dunod.

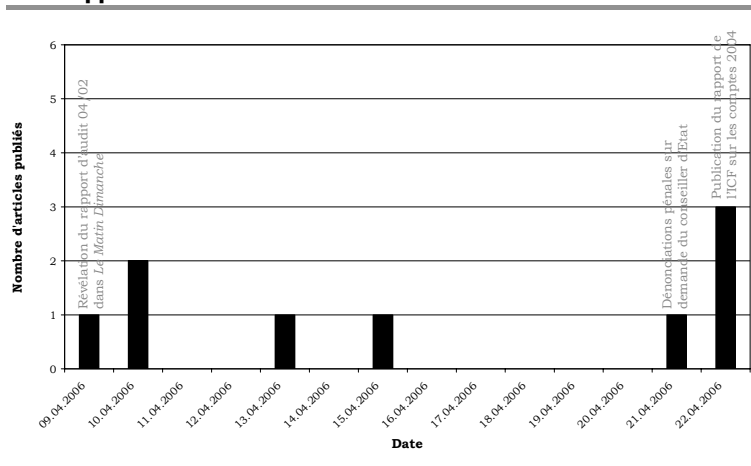
REVÉRET, R. & MOREAU, J.-N. (1997), Les médias et la communication de crise, Paris, Economica.

ZONCO, L. (2006), Le scandale de l'Université de Genève à travers la presse genevoise: un exemple de communication de crise. Travail de séminaire non publié, Institut de hautes études en administration publique, Chavannes-Lausanne.

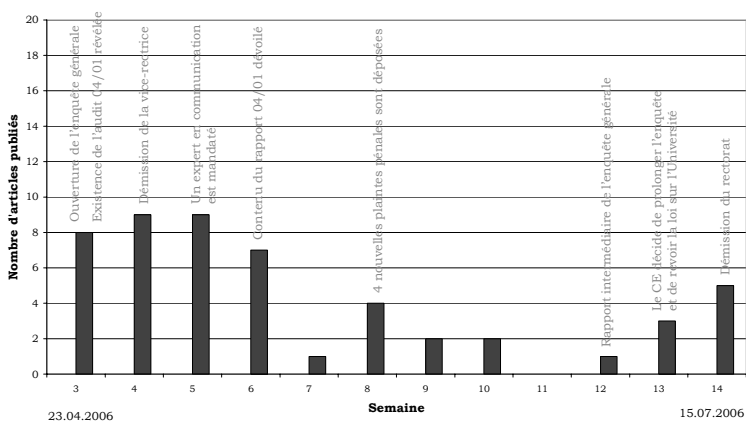
Annexe

Annexe 1: Présentation chronologique des différentes révélations et événements qui se sont produits au cours de la crise.

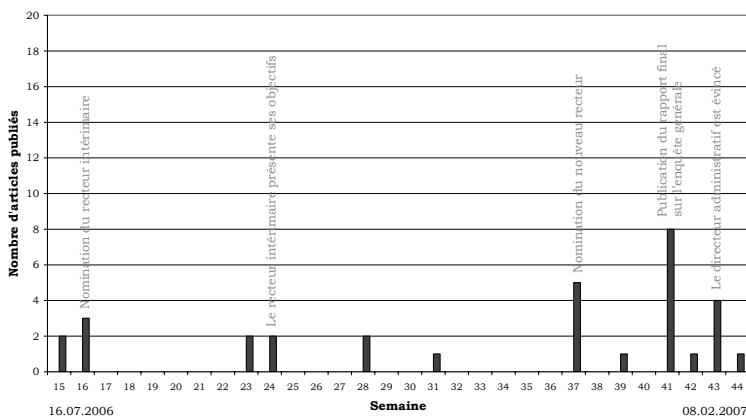
Développement de la crise



Crise aiguë



Rétablissement



Annexe 2: Articles recensés au cours de la crise

Développement de la crise

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
09.04.2006	Le Matin Dimanche	Scandale à l'Uni: des profs menaient la grande vie aux frais de l'Etat Vacances à Majorque ... et petites bouffes entre collègues Les écuries d'Augias de l'Université de Genève
10.04.2006	Le Temps La Tribune de Genève	Les profs devront se restreindre Notes de frais bidon à l'Uni: «Nous avons fait le ménage» Fraude: Des abus importants ont été découverts dans les notes de frais de professeurs
13.04.2006	La Tribune de Genève	La gestion de l'UNI est si floue qu'elle viole la loi. L'Inspection des finances dénonce une kyrielle de fautes comptables
15.04.2006	Le Matin	La clémence de l'Uni fâche Genève Dénonciations pénales: le rectorat traîne les pieds
21.04.2006	La Tribune de Genève	Uni: plaintes pénales, sévérité nouvelle et confusion de dates L'affaire des notes de frais frauduleuses établies par des professeurs de l'Université prend un tour pénal L'Uni coûte trop cher
22.04.2006	Le Temps La Tribune de Genève	Le recteur fera les frais des factures abusives de ses profs indécents (...) est en mauvaise posture après avoir minimisé des pratiques trop courantes Notes de frais bidon, l'université patauge Après la clémence, la sévérité L'honneur perdu de l'Université de Genève Les extraits du rapport qui accable l'Uni Le rapport de l'Inspection cantonale des finances (ICF) souligne aussi bien la malhonnêteté de certains professeurs que les efforts déployés par l'Université pour les protéger (...) (le ministre du DIP) aurait aimé une enquête Patron de l'Instruction publique, (...) reste prudent quand il commente l'affaire

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
	Le Matin	L'Uni de Genève dénonce 3 autres profs à la justice

Crise aiguë

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
24.04.2006	La Tribune de Genève	L'Uni dénonce une fraude scientifique Le professeur suspecté est suspendu et privé de salaire depuis 2005
26.04.2006	La Tribune de Genève	Cours de rafting sur les notes de frais bidon de l'Uni Certains professeurs mis en cause enseignent aux Hautes Etudes commerciales, au Département d'économie politique ou encore en médecine
27.04.2006	Le Temps	Uni de Genève: l'affaire des notes de frais révèle le fatras des comptes Une commission du Grand Conseil demande la fin du laisser-faire comptable Des élus genevois demandent une reprise en main de l'Université de Genève Les abus en matière de défraiement dévoilés au sein de l'institution ne constituent que l'un des aspects problématiques d'une comptabilité jugée lacunaire et opaque par l'Inspection cantonale des finances et la Commission de contrôle de gestion
28.04.2006	Le Matin	Université: panique à bord
	Le Temps	L'Université de Genève sous enquête Un document révélant de nouvelles irrégularités au sein de l'académie pousse le Conseil d'Etat à réagir Le gouffre du laxisme
	La Tribune de Genève	L'Uni cache un audit explosif
29.04.2006	Le Temps	Scandale à l'Université de Genève: les trois sujets qui fâchent le plus
01.05.2006	La Tribune de Genève	Le scandale de l'Université pousse à faire le ménage à l'Etat
03.05.2006	Le Temps	Université de Genève: «Le Conseil d'Etat n'a pas joué son rôle» La Commission de contrôle de gestion reproche au gouvernement de ne pas avoir exercé un contrôle suffisant sur l'académie
	La Tribune de Genève	L'enquête sur l'Uni satisfait les élus, mais ils la jugent tardive La commission parlementaire de contrôle de gestion renonce à déposer un rapport intermédiaire sur l'Université

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
04.05.2006	La Tribune de Genève	Le chef administratif de l'Uni cachait l'audit depuis 2004 Révélations: Une guerre larvée oppose rectorat, professeurs et administration
05.05.2006	Le Temps	Scandales de l'Uni de Genève: voie ouverte aux règlements de comptes Le Parquet fait saisir les dossiers d'audit au siège zurichois d'Ernst & Young Le directeur administratif contre-attaque (...) affirme n'avoir rien caché A l'Université de Genève, les professeurs expriment leur malaise face à la crise Un coup de sonde au sein de plusieurs facultés révèle des sentiments contrastés parmi le corps enseignant. Entre colère noire, perplexité et autocritique, ils expliquent comment ils vivent, de l'intérieur, cette période houleuse
	La Tribune de Genève	La gouvernance de l'Uni divise assistants et profs Le rectorat, d'une part, et les professeurs, de l'autre, concentreraient trop de pouvoir entre leurs mains
06.05.2006	Le Matin	Première démission à l'université
	Le Temps	Le scandale de l'Uni de Genève disloque le rectorat La vice-rectrice, (...), a présenté sa démission. Ce sera au Conseil d'Etat de l'accepter ou de la refuser
08.05.2006	La Tribune de Genève	Démission et chaos à (...) claque la porte
	Le Temps	Face aux abus, les hauts dirigeants des universités durcissent le ton MISE EN GARDE. (...) (le ministre du DIP) avertit: «Nous devons être intraitables» Un statut devenu intenable Editorial. Les scandales poussent à repenser le statut des universités Malversations, polémiques: les universités traversent une mauvaise passe Le secrétaire d'Etat à l'éducation et à la recherche en appelle au sens des responsabilités
	Le Matin	Interview de l'enquêteur général bourreau ou sauveur de l'Uni

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
09.05.2006	Le Temps	Crise de régime à l'université Les universités, celle de Genève en particulier, sont conduites par des organes obsolètes. Un recteur devrait diriger sa haute école comme un manager, et non pas simplement la représenter. Une réforme doit garantir l'autonomie du rectorat et faire souffler un esprit d'entreprise
10.05.2006	Le Matin La Tribune de Genève	Démission acceptée «Il faut confier l'Uni à des professionnels de la gestion»
11.05.2006	Le Matin La Tribune de Genève	Un pro des crises à l'uni Un communicateur de crise à l'Université Université: Le Procureur général ouvre une enquête Nouvelle étape dans l'affaire de l'Université qui secoue la République depuis plus d'un mois: le procureur général (...) considère que les faits sont suffisamment graves pour justifier l'ouverture d'une information pénale pour faux dans les titres, escroquerie, abus d'autorité et gestion déloyale des intérêts publics
12.05.2006	Le Temps	Faut-il moins taxer les profs pour qu'ils respectent la loi?
13.05.2006	Le Matin	Enquête à l'Université: Ernst & Young dans le collimateur
15.05.2006	Le Temps	Les Genevois diront ce week-end s'ils veulent un renforcement du frein à l'endettement. La gauche et le gouvernement sont contre
16.05.2006	Le Matin	«J'ai tout transmis au rectorat»
18.05.2006	La Tribune de Genève	Circulez, il n'y a rien à voir Les universités romandes sont à la peine
19.05.2006	Le Matin La Tribune de Genève	Foutoir intégral à l'Uni! Voici le contenu stupéfiant de l'audit caché par l'Université Exclusif La «Tribune» publie les chiffres détaillés du scandale L'Uni de Genève pourrie et gangrenée Uni: les députés font la leçon au gouvernement Grand Conseil: Tous les projets de loi relatifs à l'Université sont reportés à la rentrée
	Le Temps	Le scandale de l'Uni de Genève dans toute son ampleur

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
20.05.2006	La Tribune de Genève	(Le ministre du DIP) et (l'ancienne ministre) récusent tout laxisme Université: Les magistrats réagissent à la publication de l'audit
26.05.2006	Le Temps	Le scandale est politique La chronique
29.05.2006	Le Temps	Vice d'image pour Genève la scandaleuse
01.06.2006	Le Temps	L'Université de Genève sort le grand jeu pour rendre quelque vertu à sa réputation A l'occasion d'une séance d'information interne, le recteur a dénoncé les mauvais procès faits à l'alma mater
02.06.2006	La Tribune de Genève	L'Université veut en finir avec sa gestion féodale La direction de l'Université monte au front L'Uni doit se réformer pour redevenir crédible Le rectorat de l'Université reconnaît enfin que sa «culture d'entreprise» pose problème chronique Refus de payer pour la garde de chats L'Université invitée à payer des milliers de francs pour la garde d'animaux, c'est normal
03.06.2006	La Tribune de Genève	Uni: quatre nouvelles plaintes pénales déposées Malgré le discours apaisant du recteur (...) le scandale continue
06.06.2006	Le Temps	Broutilles.ch Affaires intérieures
07.06.2006	La Tribune de Genève	Université: la presse appelée à changer de ton Dies academicus: L'Université fait le point sur la crise
12.06.2006	La Tribune de Genève	Les deux chantiers de l'Uni L'enquête administrative générale sur l'Université aboutira le 30 juin
14.06.2006	Le Temps	Le parlement genevois sanctionnera son Université, mais dans quelle mesure?
01.07.2006	La Tribune de Genève	Dysfonctionnements à l'Université: un rapport vient d'être remis au DIP Qu'a trouvé l'ancien procureur neuchâtelois (...) dans les placards de l'Université de Genève Le Département de l'Instruction publique le sait depuis hier, puisqu'un rapport intermédiaire lui a été remis
04.07.2006	Le Matin	Université: coup de balai en vue

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
04.07.2006	Le Temps	Le lifting des instances dirigeantes de l'Université de Genève est en marche Après avoir analysé le rapport intermédiaire de Thierry Béguin sur les dysfonctionnements de l'alma mater, le Conseil d'Etat annonce sa décision de réformer la gouvernance de l'institution. Une commission externe sera nommée
05.07.2006	La Tribune de Genève	Incomplet, le rapport sur l'Uni reste secret Crise: Le Conseil d'Etat ne l'a même pas transmis au rectorat Genève Uni: rapport du Conseil d'Etat Le Conseil d'Etat a reçu samedi le rapport intermédiaire d'enquête administrative générale portant sur les dysfonctionnements de l'alma mater
12.07.2006	Le Temps	La crise de l'Université de Genève fait finalement tomber le rectorat Directement visée, l'équipe dirigeante démissionne. Triste fin de règne pour (le recteur)
	Le Matin	L'Université est décapitée
	La Tribune de Genève	Le rectorat de l'Uni explose Un pont de l'université dénoncé au procureur
13.07.2006	Le Temps	Dans sa chute, le rectorat (...) laisse une Université de Genève éreintée Le bilan de l'équipe démissionnaire est maigre, malgré une recherche en pleine forme
	La Tribune de Genève	Genève Uni: la vice-rectrice dénoncée Au lendemain de la démission en bloc du rectorat de l'Université de Genève, l'alma mater a indiqué hier que le nouveau cas de notes de frais abusives concerne bien l'un des trois membres du rectorat

Rétablissement

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
19.07.2006	Le Temps	Le salut de l'Université de Genève ne passera pas par Lausanne Contacté par le gouvernement genevois pour reprendre le poste de recteur ad interim de l'alma mater, le patron de l'Université de Lausanne, (...), a décliné. Sans hésiter
20.07.2006	Le Temps	Rectorat de l'Université de Genève: «Nous avons trouvé une perle rare issue du sérail» Le ministre (...) dévoilera le nom du nouveau recteur le 26 juillet, comme il l'avait annoncé
26.07.2006	Le Temps	Le Conseil d'Etat genevois mise sur des anciens pour trouver un avenir à l'Université Le poste de recteur échoit à (...). (...) présidera la commission chargée de réformer l'académie.
27.07.2006	Le Temps	(Le recteur transitoire), ou comment réconcilier l'Université de Genève avec elle-même Le nouveau patron de l'alma mater genevoise n'a pas hésité longtemps avant de sortir de sa retraite pour prendre le poste de recteur. Par attachement pour l'académie et par goût du défi
	La Tribune de Genève	Un nouveau rectorat pour l'Université La crise que traverse l'Université de Genève depuis des mois n'est pas close, mais la nomination hier par le Conseil d'Etat d'un rectorat transitoire est de nature à calmer les esprits Le nouveau patron de l'Uni est garanti sans casseroles Nomination (...) présidera la commission chargée d'élaborer un projet de loi sur l'Uni
12.09.2006	Le Temps	La rentrée cruciale du rectorat de l'Uni de Genève Sous la direction de (...), la nouvelle équipe dirigeante de l'alma mater entame son mandat de dix mois. Objectif: redresser une institution ébranlée par le scandale
	La Tribune de Genève	Le nouveau chef de l'Uni exige plus de rigueur Programme: Le rectorat a dix mois pour réaliser des objectifs ambitieux Plus qu'un recteur, l'Uni veut un leader, un grand capitaine La perle rare sera connue en décembre
21.09.2006	Le Temps	Les prérogatives incertaines du futur recteur genevois L'académie met au concours le poste de patron d'une université en mutation

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
	La Tribune de Genève	Plus qu'un recteur, l'Uni veut un leader, un grand capitaine La perle rare sera connue en décembre
17.10.2006	La Tribune de Genève	L'Etat a claqué un million pour attirer des profs d'Uni Une motion du MCG met des chiffres sur des faits connus
19.10.2006	La Tribune de Genève	(Le ministre du DIP) reprend l'initiative et impose sa solution à l'Uni
10.11.2006	Le Temps	La réputation est un trésor qui se soigne en permanence En cas de pépin, s'excuser est devenu un passage obligé. Mais cela ne suffit pas, selon une récente enquête. Il faut prendre des mesures immédiates, collaborer avec les médias, créer un système de veille précoce et surtout séparer l'émotionnel du factuel. Etude de cas
19.12.2006	Le Temps	Des députés ouvrent le feu sur (le ministre du DIP) La Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil publie son rapport annuel: bilan sévère à l'égard du ministre de l'Education, mais aussi sur l'action globale du Conseil d'Etat
	La Tribune de Genève	La commission convoque (l'ancien recteur). (Le ministre du DIP) met son veto
21.12.2006	Le Temps	Nouveau recteur de l'Uni de Genève: le choix prudent de l'Etat Le gouvernement a nommé (...), un homme du sérail, recteur de l'alma mater
	La Tribune de Genève	Le nouveau recteur lève le voile sur l'Université de demain Le «bas» salaire décourage un candidat
22.12.2006	La Tribune de Genève	Pourquoi l'Etat traîne tant Scandale de l'alma mater: six dossiers se dégonflent
03.01.2007	La Tribune de Genève	Genève: bilan politique 2006
17.01.2007	Le Temps	L'Université de Genève à l'heure du diagnostic Très attendu, le rapport final sur les dysfonctionnements de l'académie est présenté aujourd'hui
18.01.2007	Le Temps	Le rapport qui scanne l'Université de Genève L'enquête générale menée par (...) sur l'académie conclut à de graves problèmes de gouvernance
	Le Matin	L'Uni a tout à apprendre L'enquête générale consécutive au scandale des notes de frais est bouclée

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
	La Tribune de Genève	Dix ans de rapports, en pure perte Le rapport (...) dénonce l'anarchie qui régit l'uni L'enquête administrative générale a été rendue publique hier La gestion de l'alma mater est à revoir de fond en comble La structure vérolée de l'Uni est jugée plus inquiétante que les dérapages individuels, perpétrés sans volonté de nuire La guerre entre le rectorat et l'administration fait des ravages. Tout le monde savait, mais tout le monde se tait depuis dix ans
		La fin du laxisme profitera à l'Uni de Genève Le chef administratif dans la ligne de mire
		A l'interne, l'Université accuse les auditeurs et la presse
19.01.2007	Le Temps	Uni de Genève: l'art d'enterrer ses responsabilités La lecture qu'elle fait du rapport (...) conforte l'académie dans sa victimisation
	Le Matin	Des profs ont continué à tricher L'audit sur les notes de frais 2005 le révèle
	La Tribune de Genève	(L'enquêteur général) propose de faire rouler des têtes
20.01.2007	La Tribune de Genève	La crise de l'Université analysée de l'intérieur Uni: un rapport, deux lectures
22.01.2007	Le Temps	Après le rapport (...) le doute grandit sur les taxes des professeurs d'université L'ancien magistrat propose de changer la réglementation sur les gains accessoires des professeurs de l'académie genevoise. Ailleurs aussi, on est en quête d'une solution satisfaisante
30.01.2007	Le Temps	Université de Genève: l'ancienne vice-rectrice sort de son silence Le Parquet a classé la plainte concernant (l'ancienne vice-rectrice)
	La Tribune de Genève	L'honneur enfin restauré de l'ex-vice-rectrice de l'Université
01.02.2007	Le Temps	Université de Genève: administrateur muté Le directeur (...) est écarté de l'académie. Il n'y aura pas d'enquête administrative
02.02.2007	La Tribune de Genève	«A l'Uni, les enquêteurs voulaient des coupables»

Date de publication	Quotidien	Titre de la publication
08.02.2007	La Tribune de Genève	Université: la faute à la presse?

In der gleichen Reihe Dans la même collection

N°	Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date
237	LADNER Andreas Die Schweizer Gemeinden im Wandel: Politische Institutionen und lokale Politik
238	LADNER Andreas, FIECHTER Julien L'état des communes dans le canton de Vaud
239	GAUTSCHI Peter Der KMU-Verträglichkeitstest als Element der prospektiven Regulierungsfolgenanalyse im Gesetzgebungsprozess des Bundes
240	GUNZINGER Mathieu Analyse comparative des ressources financières des partis politiques suisses
241	GILLARDIN Anne Proposition d'un concept de contrôle de gestion pour la division « infrastructure routière » de l'Office fédéral des routes (OFROU)
242	SOGUEL Nils, BIZZOZERO Giordano, PEDROJETTA Stefano Vergleich 2007 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2007 des finances cantonales et communales
243	LADNER Andreas, SCHWARZ Daniel, FIVAZ Jan Die Positionierung der Nationalratskandidierenden 2007 Eine explorative Analyse der Antworten auf die Fragen der Online-Wahlhilfe smartvote
244	PASQUIER Martial, LARPIN Blaise Analyse der politisch-administrativen Probleme und der Governance der öffentlichen Arbeitslosenstellen
245	EGLIN-CHAPPUIS Noëmi Governance von Universitätsbibliotheken Optimierungsmöglichkeiten aus institutioneller Sicht
246	NAHRATH Stéphane, KNOEPFEL Peter, CSIKOS Patrick, GERBER Jean-David Les stratégies politiques et foncières des grands propriétaires fonciers au niveau national Etude comparée
247	KNOEPFEL Peter, NAHRATH Stéphane, CSIKOS Patrick, GERBER Jean-David Les stratégies politiques et foncières des grands propriétaires fonciers en action Etude de cas
248	ABUN-NASR Sonia Strategie für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz Eine zehnjährige Politik im Lichte empirischer Analyse
249	SOGUEL Nils, BIZZOZERO Giordano, ZIEHLI Sonja Vergleich 2008 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2008 des finances cantonales et communales

L'IDHEAP en un coup d'œil

Champ

L'IDHEAP, créé en 1981, se concentre sur l'étude de l'administration publique, un champ interdisciplinaire (en anglais Public Administration) visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables. Ces connaissances s'appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, comme le droit, l'économie, le management et la science politique, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic. L'IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance.

Vision

A l'interface entre théorie et pratique de l'administration publique, l'IDHEAP est le pôle national d'excellence contribuant à l'analyse des mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l'Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

Mission

Au service de ses étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l'IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l'enseignement et la recherche.

Principales prestations

1. Enseignement: former les élus et cadres actuels et futurs du secteur public

- Doctorat en administration publique
- MPA (Master of Public Administration)
- Master PMP (Master of Arts in Public Management and Policy)
- DEAP (Diplôme exécutif en action publique)
- Certificat universitaire d'un cours trimestriel du MPA
- SSC (Séminaire pour spécialistes et cadres)

2. Recherche: ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique

- Projets de recherche fondamentale ou appliquée
- Directions de thèses de doctorat
- Publications scientifiques (ouvrages et articles)
- Colloques et conférences scientifiques
- Cahiers et Working Papers de l'IDHEAP

3. Expertise et conseil: imaginer et mettre en œuvre des solutions innovatives

- Mandats d'expertise et de conseil auprès du secteur public et parapublic

4. Services à la cité: contribuer à la connaissance du service public

- Bibliothèque spécialisée en administration publique
- Sites Badac.ch, gov.ch, ivote.ch
- Renseignements aux collectivités publiques
- Interventions médiatiques
- Articles et conférences de vulgarisation