



HAL
open science

L'évolution des outils et modes de pilotage des organisations dans un contexte en mutation : le cas des universités françaises

Caroline Baradat, David Carassus, Elodie Dupuy

► To cite this version:

Caroline Baradat, David Carassus, Elodie Dupuy. L'évolution des outils et modes de pilotage des organisations dans un contexte en mutation : le cas des universités françaises. 2ème Congrès Transatlantique de Comptabilité, contrôle audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation, ISEOR, IAE de Lyon, IIC, Jun 2010, Lyon, France. hal-02431986

HAL Id: hal-02431986

<https://univ-pau.hal.science/hal-02431986>

Submitted on 18 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMMUNICATION

2^{ème} Congrès Transatlantique de comptabilité, contrôle, audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation (Lyon – 2010)

TITRE

L'évolution des outils et modes de pilotage des organisations dans un contexte en mutation : le cas des universités françaises

TYPE : papier

PERSONNE À CONTACTER

David CARASSUS Enseignant-chercheur / directeur de recherche,
Université de Pau et des Pays de l'Adour
Vice-président délégué chargé des moyens et du budget
Avenue de l'université - BP 576 - 64 012 PAU Cedex
david.carassus@univ-pau.fr

LISTE ET COORDONEES DES AUTEURS

Caroline BARADAT Doctorante, Université de Pau et des Pays de l'Adour
06.70.18.97.17
caroline.baradat@univ-pau.fr

David CARASSUS Enseignant-chercheur / directeur de recherche,
Université de Pau et des Pays de l'Adour
david.carassus@univ-pau.fr

Elodie DUPUY Doctorante, Université de Pau et des Pays de l'Adour
06.73.77.71.72
elodie.dupuy@univ-pau.fr

L'évolution des modes de pilotage des organisations dans un contexte en mutation : le cas des universités françaises

Caroline BARADAT

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour
(France)

David CARASSUS

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour
(France)

Elodie DUPUY

Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour
(France)

INTRODUCTION

Renforçant la compétitivité entre les universités au plan mondial, l'enseignement supérieur est, aujourd'hui, confronté à des exigences de qualité et d'excellence de plus en plus fortes, reposant non seulement sur la dimension académique, mais aussi, « *sur la mise en place d'une gouvernance équilibrée entre légitimités exécutive et académique* » (Aghion, 2010).

Afin de répondre à ces enjeux majeurs, différents gouvernements associent actuellement trois démarches, que sont le renforcement de l'autonomie des universités, l'augmentation des moyens mis à leur disposition, ainsi que le recours à divers éléments incitatifs. L'Union Européenne a ainsi développé des initiatives d'excellence, par exemple en consolidant la compétitivité et l'attractivité des universités par des financements pluriannuels, ou encore en accentuant les appels à projets. Ces initiatives sont, de plus, assorties de réformes en matière de gouvernance et de dispositifs de financement. Au niveau français, tout d'abord, la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (dite loi LRU) du 10 août 2007 fixe trois principaux objectifs aux universités, à savoir « *rendre l'université attractive* », « *rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale* », et « *sortir de la paralysie de la gouvernance actuelle* ». Ensuite, toujours dans ce sens, l'Opération Campus lancée en février 2008, en faveur de l'immobilier universitaire et amorçant de grands rapprochements entre universités, a pour but de faire émerger des campus d'excellence qui seront la vitrine de la France et renforceront l'attractivité, ainsi que le rayonnement de l'université française. A la suite de cette démarche, le

gouvernement a aussi lancé une opération Grand Emprunt, en décembre 2009, afin de financer en particulier des dépenses liées aux établissements de l'enseignement supérieur et, ainsi, de donner aux universités les moyens de leur autonomie. Enfin, les politiques gouvernementales françaises favorisent aussi, depuis 2006, l'essor des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur sur le territoire français qui répondent non seulement aux objectifs de mutualisation, mais aussi de mise en cohérence des activités et des moyens des universités. En réponse à ces mêmes objectifs, certaines universités ont, elles, fait le choix de la fusion, comme Montpellier, Strasbourg, ou encore l'université de Lorraine.

Au-delà des dimensions concernant l'activité et les moyens des universités, ces réformes actuelles privilégient aussi toutes, comme le précise le dernier objectif décrit *infra* par la loi LRU, l'amélioration de la gouvernance des universités. Ces dernières s'engagent ainsi, depuis l'émergence de ces différentes réformes, à un nécessaire renouvellement de leur mode de management, notamment en adaptant et renforçant leur pilotage comptable et financier. Dès lors, il semblait intéressant de déterminer, tout d'abord, en quoi l'évolution du pilotage comptable et financier des universités françaises constitue un levier d'amélioration de leur gouvernance et de leur performance. Ensuite, il est apparu nécessaire de savoir comment les universités françaises étaient, et devraient être, organisées en matière de pilotage comptable et financier, en fonction de leur niveau de pratique.

Pour traiter de cette problématique, nous proposons une analyse en trois temps. Dans un premier temps (partie 1), nous mettons en évidence les différents enjeux liés à ces évolutions pour les universités. Deux principaux éléments sont développés, à savoir les besoins à la fois internes et externes auxquels ces établissements sont confrontés depuis leur passage à l'autonomie. Dans ce cadre, des notions telles que la gouvernance, le pilotage ou encore la performance, sont précisées dans le contexte universitaire. Dans un second temps (partie 2), nous mettons en parallèle ces objectifs et enjeux avec la pratique actuelle constatée des outils de pilotage comptable et financier. Ces derniers y seront décrits comme fondés sur des logiques court-termistes, rétrospectives et réglementaires, mettant en évidence leurs insuffisances. Enfin, dans un troisième temps (partie 3), en réponse à ces constats, nous proposons des premières pistes en matière d'évolution des modes de pilotage universitaire. En effet, face à une autonomie renforcée, ces établissements semblent devoir s'engager dans un processus de rénovation de leurs modes de contrôle organisationnel, vers une logique de maîtrise permettant le développement d'apprentissages organisationnels.

I. LES ENJEUX INTERNES ET EXTERNES A L'EVOLUTION DU PILOTAGE DES UNIVERSITES FRANÇAISES

Au niveau européen, la grande majorité des universités sont autonomes. Si l'autonomie est certes une condition nécessaire à l'évolution profonde de notre système d'enseignement supérieur, elle est toutefois difficile à mettre en œuvre si elle ne s'accompagne pas d'une bonne gouvernance de celles-ci. Par gouvernance, la Commission générale de terminologie et de néologie (2009)

entend « la manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État ». Elle précise que « la gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités ». Une bonne gouvernance se traduit donc par la régulation et l'optimisation du management au moyen d'une transmission d'informations pertinentes. Elle couvre ainsi « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997). Le pilotage, défini comme un ensemble d'activités permettant de concevoir et de mettre en œuvre les objectifs stratégiques d'une institution, ainsi que de contrôler et corriger ses activités, d'analyser et améliorer son fonctionnement, répond à ces enjeux, en organisant les relations avec les partenaires externes (§1), d'une part, et en structurant les pratiques internes à l'organisation (§2), d'autre part.

1. De plus larges responsabilités, vectrices de nouveaux enjeux externes en matière de communication

En France, avec le passage à l'autonomie, les universités ont vu leurs responsabilités s'accroître, en même temps que leurs obligations en matière de transparence. Aux contrôles externes de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche (IGAENR), de la Chambre Régionale des Comptes (CRC), ou de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), est venu s'ajouter celui des commissaires aux comptes, à travers la mise en œuvre de la certification des comptes universitaires (Carassus, 2009). De nouveaux modes de relation se révèlent donc nécessaires, non seulement dans ce cadre, mais également entre les universités et leurs divers partenaires, comme les entreprises, les banques, les collectivités locales ou les fondations, devenus plus nombreux avec les réformes engagées.

Au premier titre, pour l'État, la qualité des comptes universitaires représente un enjeu institutionnel important permettant une mise en cohérence avec ses propres démarches. Pour l'État toujours, la qualité des données comptables et financières constitue aussi un enjeu relationnel majeur dans le cadre contractuel. À ce titre, ces informations constituent un support à l'évaluation quantitative et qualitative globale de l'activité et de la performance universitaire, dans le cadre du nouveau SYstème de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité (SYMPA) entre l'État et les universités. Cet enjeu politique est aussi présent pour d'autres financeurs, existants ou potentiels. Ainsi, les collectivités locales dans le cadre de conventions, l'Europe pour des contrats de recherche, les fondations, les partenaires publics-privés, ou bien encore les banques sont autant de partenaires intéressés par des informations comptables et financières de qualité permettant non seulement une reddition des comptes, mais aussi une analyse fiable en fonction de besoins spécifiques.

Au regard de leurs nouvelles compétences, les universités doivent, alors, non seulement rénover leur qualité comptable, mais aussi améliorer leur reddition des comptes vis-à-vis de ses parties prenantes.

Tout d'abord, les universités vont pouvoir jouir des pratiques concernant la certification des comptes mises en place depuis 2006 par d'autres établissements publics nationaux suite à l'application des articles 135 et 136 de la Loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003. En particulier, elles devront se concentrer sur la comptabilisation des contrats pluriannuels, le respect de la césure des exercices, la comptabilisation des subventions d'investissement, l'exhaustivité de la comptabilisation des droits acquis au personnel, le respect des règles en matière d'information financière ou encore l'application des règles fiscales pour leurs activités fiscalisées (Carassus, 2009). En effet, en devenant autonomes, les universités sont plus que jamais concernées par la nécessaire harmonisation des normes comptables internationales, dites « *International Accounting Standards* » (IAS), afin de fournir des garanties supplémentaires à leurs divers partenaires en matière de qualité comptable.

Ensuite, l'augmentation de la responsabilité des établissements universitaires face à leurs parties prenantes demande aussi d'améliorer leur reddition des comptes. Cette imputabilité à la fois publique et politique, comme l'indique le *Governmental Accounting Standards Board*, est fondée, en effet, « *sur la croyance selon laquelle la communauté a un droit de savoir, un droit de recevoir des informations sur les opérations gouvernementales qui peuvent conduire à un débat public des citoyens et de leurs représentants élus* » (Douglas, 1991). De ce fait, les nouveaux pouvoirs conférés aux universités ont pour principales contreparties une diffusion plus régulière d'informations fiables et cohérentes, et de comptes-rendus pertinents, adaptés à leurs destinataires. Ainsi, dans le cadre des nouvelles compétences qui leur sont attribuées par la législation, les universités doivent répondre de leur capacité à piloter des moyens mis à leur disposition. Les états financiers fournissant un support à ce compte rendu, les parties prenantes concernées peuvent alors s'assurer que les opérations financières sont réalisées en conformité avec les autorisations accordées et selon les pouvoirs délégués. De plus, ces mêmes parties prenantes peuvent s'intéresser aux pratiques de gestion. En effet, il apparaît, comme Flint (1988) l'indique pour les organisations publiques, qu'« *en même temps que les temps ont changé, le concept d'obligation de reddition des comptes, orienté au départ vers l'honnêteté et la régularité, s'est élargi. De nouveaux standards de performance ont ainsi émergé à partir des attentes des groupes intéressés* ».

Ainsi, les universités françaises se retrouvent désormais face à la nécessité de satisfaire ces enjeux externes, auxquels s'ajoutent, de plus, d'autres attentes en matière de structuration des pratiques internes à l'organisation.

2. Le passage à l'autonomie, de nouveaux besoins internes sur le plan managérial

En complément à l'amélioration de la communication comptable et financière, la rénovation du pilotage universitaire permet aussi de répondre à des

enjeux managériaux, permettant une maîtrise des risques. Or, avec la mise en place d'un budget global intégrant la masse salariale, ainsi que la possibilité de la dévolution du patrimoine, les universités sont désormais confrontées à la gestion de nouveaux risques. Pour en assurer le pilotage, ces établissements doivent alors exploiter les ressources internes et externes dont ils disposent, afin d'ajuster leurs pratiques, que cela soit en termes d'outils, ou en termes de modes d'organisation.

Tout d'abord, l'un des enjeux du passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) des universités, dans une logique instrumentale, est la construction d'une vision globale et prévisionnelle de leurs activités, répondant à la nécessaire maîtrise de nouveaux risques. En particulier, sur le plan des ressources humaines, ils ont désormais de plus larges responsabilités : le transfert de la masse salariale des personnels titulaires, la possibilité élargie d'engager des enseignants contractuels, de nouvelles attributions en matière de politique indemnitaire et d'intéressement, de nouveaux modes de recrutement des enseignants-chercheurs, etc. Par ailleurs, les universités vont aussi devoir gérer des risques de nature financière et patrimoniale. Du fait de l'intégration de la masse salariale dans leur propre budget, celui-ci va être multiplié par deux ou trois, impliquant une gestion renforcée. En outre, les universités, victimes de la vétusté et de l'obsolescence de leurs bâtiments, sont aujourd'hui confrontées à la nécessité de réhabiliter leur patrimoine afin de l'adapter à leurs besoins et de respecter l'ensemble des réglementations environnementales et sanitaires. Le passage à l'autonomie les conduit à une réflexion indispensable en matière de gestion énergétique, d'occupation des locaux, de mutualisation des dépenses et d'optimisation des coûts. Ainsi, la mise en place d'outils de connaissance, de prévision et de suivi patrimonial, permettant de dégager des leviers de performance, apparaît comme l'étape *sine qua non* à une potentielle dévolution.

Ensuite, concernant les modes d'organisation, il apparaît que les universités vont devoir se concentrer sur deux principaux domaines : le contrôle interne et le dialogue de gestion. Premièrement, le contrôle interne organisationnel des universités doit indéniablement représenter un « *moyen de régulation de l'organisation en proposant des améliorations et corrections au système existant* » (Joras, 1997). En effet, en l'absence d'une forte culture de contrôle interne, et donc par l'augmentation des risques d'erreurs, d'inefficacités, d'inefficiences ou d'irrégularités non décelées, l'établissement peut se retrouver dans une situation d'insuffisance de ses processus et modes de fonctionnement, pouvant avoir des effets sur les plans financier, humain ou lié à la qualité des services rendus. Deuxièmement, le dialogue de gestion, entre les différentes structures d'une université, doit correspondre à un processus d'échange, permettant un pilotage et une gestion concertés de la politique de l'établissement, en identifiant non seulement les différents leviers d'actions, mais aussi en réalisant les choix, politiques ou opérationnels, adaptés. Par conséquent, un véritable dialogue de gestion amènera alors à maîtriser l'activité universitaire dans sa spécificité et globalité, en renforçant le pilotage des risques, qui tendra donc à une meilleure vision des opportunités.

Cet enjeu managérial interne intéresse, au premier titre, l'équipe dirigeante universitaire, en particulier dans la prise de décisions basées sur des

informations de nature financière, constituées notamment des perspectives de développement, de l'organisation administrative et comptable, ou encore de la conception et du fonctionnement des systèmes des universités. Avec des pratiques de pilotage répondant à ces nouveaux besoins, l'équipe dirigeante doit alors disposer d'informations précises, afin de l'aider à prendre les bonnes décisions, écartant, par là même, tout risque de choix inadaptés. De manière plus générale, cet enjeu intéresse tous les responsables, politiques et administratifs, de composantes et de services communs/généraux, pour développer une véritable politique d'établissement fondée et diffusée sur la base d'une transmission d'informations fiables et cohérentes.

Aujourd'hui, le renforcement de l'autonomie des universités semble demander une nouvelle adaptation à leur environnement. Ainsi, des bonnes pratiques et enjeux, évoqués précédemment, que ce soit en termes de contrôle interne ou dialogue de gestion, doit découler l'amélioration de la performance des universités, qui doit être définie de manière pluridimensionnelle. En effet, selon Carassus et Gardey (2010), « *la performance publique est alors à envisager dans une perspective multidimensionnelle et processuelle, centrée autour de sa stratégie* ». De ce modèle découlent cinq dimensions, liées à des logiques politico-environnementale, de qualité de services publics, managériale, de développement du capital humain et économique-légale, sur lesquelles devront être fondées les différentes pratiques instrumentales ou organisationnelles des universités. Ces dernières doivent donc répondre à de nouveaux besoins, tant externes qu'internes, en lien avec l'accroissement de leurs responsabilités et de leur autonomie. Pourtant, si les enjeux sont importants, à l'analyse de leurs pratiques actuelles, il apparaît que de nombreuses insuffisances peuvent être dégagées des modes et outils de leur pilotage universitaire.

II. LES INSUFFISANCES DES MODES ET OUTILS DU PILOTAGE UNIVERSITAIRE REVELEES PAR LEUR PASSAGE AUX RESPONSABILITES ET COMPETENCES ELARGIES

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, les universités françaises ont engagées différentes évolutions des modes et outils de leurs pilotages au cours des années antérieures à leur passage à l'autonomie¹. Pourtant, plusieurs lacunes peuvent encore être mises en évidence, reflétant des décalages entre ces finalités internes ou externes et les pratiques actuelles. Différents corps de contrôle externe, dont l'IGAENR et l'AERES, ont ainsi réalisé plusieurs audits *post* et *ante*-autonomie, et dressent un état approfondi de la qualité des pratiques actuelles en matière de pilotage. Ils y mettent en évidence différentes lacunes sur des domaines stratégiques pour le renforcement de leur autonomie, plus particulièrement concernant la gestion financière (§1), la gestion des ressources humaines (§2), la gestion du patrimoine (§3) et le dialogue de gestion (§4).

¹ 18 universités françaises sont passées aux RCE en 2009 et 33 en 2010. 60% des universités sont aujourd'hui autonomes.

1. Une gestion financière restreinte

L'une des priorités pour les universités françaises semble se situer non seulement dans la construction d'une véritable politique budgétaire, mais aussi dans une analyse plus fine de l'exécution. Or, ces deux axes d'évolution connaissent des limites.

Tout d'abord, en matière de prévision budgétaire, les principales insuffisances observées portent non seulement sur le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) et la lettre de cadrage budgétaire, la qualité de la prévision budgétaire, mais aussi sur l'architecture budgétaire. Pour le premier thème, le DOB et la lettre de cadrage budgétaire se limitent en effet « à préciser le calendrier budgétaire, à souligner quelques points de progrès que l'université se doit de rechercher » (IGAENR, 2009). Dans ce cadre, le budget n'apparaît que peu utilisé comme une représentation financière prévisionnelle du projet d'établissement, en tant qu'outil d'une politique universitaire. Il semble plutôt être construit sur la base d'une logique de réallocation, les moyens futurs étant souvent déterminés en fonction des moyens attribués dans le budget antérieur (Chatelain, 1998). Le budget est alors découplé du projet politique. Concernant maintenant la qualité de la prévision budgétaire, condition primordiale à la construction d'une politique financière efficiente, elle nécessite aussi aujourd'hui certains progrès. Effectivement, des universités procèdent à des ouvertures de crédits engendrant une hausse considérable du budget lors de Décisions Budgétaires Modificatives (DBM), quelquefois pour plus de la moitié du budget initial. Ces crédits supplémentaires peuvent générer d'importants reports et donc, impacter la qualité de la prévision budgétaire ou le niveau des taux d'exécution. L'insuffisance des prévisions budgétaires est souvent expliquée par la mauvaise gestion pluriannuelle des ressources universitaires. En effet, la pratique budgétaire actuelle conduit souvent les universités à considérer les moyens budgétés au regard des ressources obtenues, fussent-elles pluriannuelles, dans une logique de budget « porte-monnaie » ou de prééminence de la trésorerie sur l'engagement. En particulier, les contrats de recherche ou les investissements patrimoniaux, couvrant souvent plusieurs années, peuvent être budgétés en bloc sans prise en compte de leur consommation prévisionnelle. De plus, il était possible, par exemple, que le budget de fonctionnement soit voté en déséquilibre, entraînant ainsi une impression de pénurie de moyens, bien que l'établissement dégage des excédents (Inspection Générale des Finances (IGF)/IGAENR, 2007). Pour le troisième thème cité, celui de l'architecture budgétaire, les audits de l'IGAENR ont aussi révélé une trop grande complexité. Le nombre d'unités et de centres de responsabilités budgétaires peut ainsi se révéler très important, mais aussi sans structure apparente. Cette dispersion de la gestion des moyens financiers entre les services communs/généralistes, les différentes composantes, ou les unités de recherche, entraîne alors non seulement un obstacle à la gestion et au pilotage budgétaires, mais aussi une capacité d'intervention moindre de l'établissement et des coûts de fonctionnement élevés. Dans ce sens, le budget des universités ne se présente pas réellement « comme un budget global et cohérent dans ses priorités mais davantage comme la consolidation des budgets propres de ses différentes composantes, lesquels sont eux-mêmes l'agrégation de nombreux centres de responsabilité, chaque entité jouissant d'une forte

autonomie dans la définition de son activité » (Inspection Générale de l'Éducation Nationale (IGEN)/IGAENR, 2004).

Ensuite, en matière d'analyse de leur exécution, les universités semblent ne pas présenter d'informations assez complètes et fiables sur leur situation financière actuelle. En effet, elles montrent de nombreuses insuffisances, que cela soit en termes de suivi financier de leurs réalisations, de leurs activités, ou encore de leur trésorerie. Sur le premier point, nous pouvons observer que dans certains établissements, les taux d'exécution sont assez faibles, en particulier du fait d'un lien approximatif avec les analyses sur les années précédentes (IGAENR, 2008). Sur le second, celui concernant le suivi de leurs activités, il apparaît que les universités ne mettent pas en œuvre d'analyses approfondies de leurs soldes intermédiaires de gestion ou de leur capacité d'autofinancement, afin d'en comprendre les évolutions et d'essayer de palier aux possibles problèmes constatés. En effet, les seules analyses de l'activité réalisée sont celles liées à l'exécution budgétaire, dans une logique de confrontation simple des prévisions et réalisations, privilégiant la bonne application du plafonnement annuel des dépenses. Sur le troisième point, les universités semblent également ne pas accorder assez d'attention à l'analyse de leur fonds de roulement, de leur besoin en fonds de roulement, et donc de leur trésorerie. De plus, l'utilisation du tableau de financement et de ratios pertinents reste aussi quasi inexistante au sein des universités. Or, cette analyse patrimoniale leur permettrait de disposer d'une compréhension des fonds disponibles, pour ensuite mieux maîtriser leurs projets.

La gestion financière des universités semble donc s'effectuer, aujourd'hui, au travers de moyens et d'outils, non seulement à vision annuelle, donc plutôt court-termistes, mais aussi fondé sur une seule logique élémentaire de surveillance et de vérification. Or, comme l'indique Bartoli (2009), ces pratiques peuvent conduire au gaspillage ou à des erreurs d'investissements. La gestion financière universitaire peut, dans ce sens, être qualifiée de restreinte que cela soit en termes de temporalité ou bien d'objets analysés. Ces constats poussent d'ailleurs l'AERES (2008) à préciser que l'évolution des mentalités et des pratiques, au sein des universités, est encore trop lente, dans un contexte d'absence de pilotage aux conséquences particulièrement néfastes.

Au-delà de cette gestion financière qualifiée de restreinte, les universités françaises semblent aussi manquer d'une gestion des ressources humaines structurée.

2. Une gestion des ressources humaines pas assez structurée

La deuxième priorité énoncée par l'IGAENR (2009) pour les universités françaises est la dynamisation de la gestion de leurs ressources humaines, domaine fortement impacté par le passage aux RCE. En effet, les audits réalisés sur ce point mettent, en évidence, une certaine disparité d'avancement des pratiques en la matière. Les différents domaines d'insuffisances concernent plus particulièrement la prévision ainsi que le suivi de l'exécution de la politique des ressources humaines.

Tout d'abord, les pratiques universitaires montrent quelques difficultés en matière de prévision, sur les domaines de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), ou encore sur la masse salariale. Concernant le premier point, les établissements ont en effet plutôt tendance à soit ne pas la mettre en œuvre, soit à développer une GPEC annuelle plutôt qu'à moyen terme. Il en va de même des prévisions de redéploiements, quand elles existent, qui ne s'effectuent qu'à « *l'intérieur de catégories d'emplois bien définies* » (IGAENR, 2009), souvent avec un critère recherche prépondérant sur celui de la formation. Ces redéploiements sont, par ailleurs, fréquemment non anticipés, et sans relation avec le contrat quadriennal. Concernant le second point, celui lié à la projection de la masse salariale, le passage aux RCE suppose une gestion prévisionnelle de la masse salariale, en termes de plafonds ou d'enveloppes, que les universités n'effectuaient pas jusqu'à présent. Ainsi, selon l'IGAENR (2009), « *aucune des universités auditées ne maîtrise encore, faute d'outils adaptés, l'exercice délicat qui consiste à modéliser les évolutions des masses salariales liées aux mécanismes classiques de type Glissement – Vieillesse - Technicité (GVT) mais également les évolutions liées aux décisions de repyramidage que les universités pourraient être amenées à prendre assez rapidement si elles souhaitent tirer partie des marges de manœuvre que leur confère la loi LRU* ». Par un manque de prévision et d'outils appropriés, les universités semblent donc présenter actuellement une gestion des ressources humaines défaillante et peu structurée, pouvant générer des prévisions aléatoires et une absence de maîtrise des possibles marges de manœuvres sur un poste pourtant sensible et de poids².

Ensuite, les pratiques universitaires montrent des lacunes en matière de suivi de l'exécution des dépenses de personnel. Au-delà des questions organisationnelles de gestion de la paye, marquées par la nécessité de création d'un service au sein de la direction des ressources humaines, ou du changement de logiciel de la paye, les universités se doivent également de maîtriser leur double plafonnement d'emplois, Etat et établissement, mais aussi le volume prévu des charges de personnel. Sur ce plan, la situation apparaît assez contrastée pour l'IGAENR (2009). D'un côté, des universités sont déjà dotées d'outils d'analyse de la masse salariale, permettant de suivre de manière assez fine l'évolution de celle-ci. D'un autre, des universités ne possèdent aucun outil et ne sont pas encore formées à ce style de diagnostic.

Au final, avec les nouvelles responsabilités leurs incombant, les universités semblent ne pas disposer d'outils de prévision et de suivi adaptés aux enjeux associés en matière de gestion des ressources humaines. Cette dernière, annuelle, sans vision globale et future des pratiques universitaires, n'apparaît pas assez structurée. De plus, la situation est semblable concernant leur gestion patrimoniale, encore trop embryonnaire.

² Les charges en personnel représentent, en moyenne, deux tiers du budget des universités.

3. Une gestion patrimoniale encore trop absente

Au-delà de ces premières insuffisances, d'autres peuvent être mises en évidence concernant la gestion patrimoniale. Celles-ci concernent plus particulièrement la réalisation et le suivi de l'exécution de la politique patrimoniale universitaire.

Tout d'abord, en matière de prévision, les différentes défaillances des pratiques universitaires relèvent de la connaissance de l'existant, de la mise en place d'un schéma directeur, et plus généralement des éléments prévisionnels se rapportant au patrimoine. En premier lieu, les difficultés portent, dans certains cas, sur la connaissance même du patrimoine. En effet, celui-ci est assez complexe dans les universités, « *dans la mesure où il englobe des champs multiples (instruments, architecture, personnages illustres) et que chaque type de patrimoine peut relever de méthodes spécifiques développées dans d'autres contextes* » (Boudia, 2004). Puis, nous pouvons constater l'absence quasi générale de schéma directeur immobilier qui permettrait, d'une part, de réaliser un constat de l'existant et, d'autre part, d'établir une stratégie de développement grâce à divers scénarii, en particulier d'ordre financier. Ainsi, les universités peinent actuellement à définir de véritables politiques en matière de patrimoine, qui découleraient de la maîtrise d'une vision globale à moyen et long terme de l'évolution de celui-ci. Enfin, les universités commencent seulement à réaliser l'importance d'une gestion prévisionnelle du patrimoine, qui se traduit notamment par la mise en place d'un Plan Pluriannuel d'Investissement. Celles-ci peuvent aussi rencontrer des difficultés en matière d'estimation des dépenses de maintenance, d'entretien et de gestion courante mais également en termes de détermination des besoins de subventions.

Ensuite, en matière de suivi, les différentes insuffisances des pratiques universitaires relèvent de la transcription et de la valorisation comptable, du suivi informatique, et plus généralement des éléments de suivi se rapportant au patrimoine. Premièrement, la transcription comptable de ce patrimoine immobilier ne procure pas encore de garanties suffisantes au sein des établissements. La moitié d'entre eux n'ont, en effet, pas encore une bonne visibilité de celui-ci, les inventaires physiques n'étant, pour la plupart des universités, pas encore réalisés. En outre, la valorisation du patrimoine, ainsi que la pratique des amortissements, ne sont toujours pas clarifiées et généralisées. Par ailleurs, les systèmes d'informations utilisés par les universités semblent ne pas être adaptés aux nouvelles responsabilités en la matière. En effet, certaines universités ne disposent d'aucun outil de gestion et de pilotage du patrimoine. De ce fait, les établissements ne peuvent donc maîtriser l'ensemble des questions patrimoniales. Enfin, tout comme en matière de gestion prévisionnelle, les universités rencontrent également quelques problèmes en matière de suivi des dépenses de gestion courante, des subventions, ou encore d'avancement de projets. Pour le moment, elles ne peuvent ainsi réaliser, pour beaucoup d'entre-elles, un suivi satisfaisant de leur patrimoine.

Au total, les équipes dirigeantes des universités manquent aujourd'hui d'outils de pilotage et de contrôle qui leur permettraient alors une gestion optimale de leur patrimoine. Cette carence d'outils, additionnée à un défaut de maîtrise de la prévision et du suivi du patrimoine, met en évidence, en moyenne, une gestion encore trop peu développée, paradoxalement aux nouveaux enjeux existants depuis le passage aux compétences élargies. Au-delà de la gestion patrimoniale, le pilotage universitaire est, de plus, marquée par un dialogue de gestion s'avérant plutôt réduit.

4. Un dialogue de gestion plutôt réduit

Au vu des premières insuffisances de nature financière, humaine et patrimoniale, s'ajoute un réel défaut en terme de dialogue interne de gestion. En effet, ce dernier, en particulier formalisé par la répartition des moyens, constitue encore un domaine à améliorer dans la plupart des universités. Le Sénat (2009) s'interroge à cet égard « *sur l'absence de priorité donnée à la rénovation du dialogue interne en matière de gestion financière et budgétaire* ». Le dialogue de gestion, en tant que procédure d'ordre démocratique impactant la politique globale de l'établissement, semble pâtir actuellement du manque de structuration et de connexion entre la présidence et les composantes. Le poids et le nombre de ces dernières peuvent d'ailleurs, dans certains cas, disperser les centres de décision.

Peuvent alors être observées différentes insuffisances concernant plus spécifiquement l'allocation des moyens, la diffusion des informations, la centralisation des pratiques de pilotage, et les procédures de suivi. D'abord, l'allocation des moyens au sein des universités, découlant du dialogue de gestion, n'apparaît pas relever de critères d'activité et de performance des différentes composantes de l'établissement, pouvant reprendre les mêmes caractéristiques que le nouveau modèle national SYMPA. En effet, celles-ci utilisent encore « *des bases de dotation strictement critérisées* » afin de répartir les moyens entre les composantes, et les universités « *ne pratiquent pas une budgétisation assise sur l'expertise des besoins et l'arbitrage entre les priorités* » (IGAENR, 2004). Ensuite, les outils de pilotage et de contrôle comptables et financiers, devant normalement être vecteurs d'une large diffusion de l'information au sein de toutes les unités universitaires (composantes, laboratoires, etc.), ne sont pour l'instant presque uniquement qu'en possession de la présidence. Toutefois, les différentes unités « *constituent pourtant les centres opérationnels de ces établissements, en consomment les ressources, en réalisent les activités* ». Ces outils « *sont par conséquent utilisés comme des outils de pilotage relevant du niveau central et non comme des outils de décentralisation permettant d'orienter les décisions et de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre.* » (Chatelain-Ponroy, Rival, Sponem et Torset, 2006). Enfin, en matière de suivi, il apparaît que les calculs de coût des formations et de la recherche, ou encore l'analyse de l'activité sous forme de tableaux de bord, restent peu utilisés. Quand ils le sont, la présidence est souvent concernée, avec une faible utilisation en terme de dialogue interne de gestion avec les composantes, les services communs/généralistes ou les laboratoires.

Finalement, le dialogue interne de gestion reste réduit au sein des universités, du fait de pratiques d'allocation des moyens trop limitées, de la centralisation des pratiques de pilotage, ainsi que de dispositifs de suivi pas assez développés. Ces insuffisances, en terme d'outils de prévision ou de suivi, mais aussi concernant les modes d'organisation, concernent, au total, plusieurs domaines du pilotage universitaire, qu'ils soient financier, humain, patrimonial ou organisationnel. Il paraît donc intéressant d'entrevoir des premières pistes d'évolution permettant de remédier à ces insuffisances.

III. LES PREMIERES PISTES D'EVOLUTION DU PILOTAGE UNIVERSITAIRE DANS UN CONTEXTE EN MUTATION

De ces constats ressort une nécessaire évolution du pilotage des universités françaises, qui semblent devoir passer d'une logique élémentaire de surveillance à une logique complémentaire de maîtrise (§1), tout en prenant en compte la complexité et la globalité de leur activité (§2) et la mise en œuvre de contrôles apprenants (§3).

1. Une nécessaire évolution du contrôle : d'une logique de surveillance à une logique de maîtrise

Le passage à l'autonomie des universités a pour principale conséquence le renforcement de leurs responsabilités et le développement de nouvelles compétences. Ainsi, les contrôles exercés sur celles-ci, tant internes qu'externes, semblent devoir connaître une adaptation indispensable à ce nouvel environnement. Batac, Carassus et Maurel (2009) montrent ainsi, dans le contexte public local, que les outils de contrôle des collectivités sont passés d'une logique de surveillance à une logique de maîtrise pour répondre aux transferts de compétences dans le cadre de la décentralisation. Les universités apparaissent devoir ne pas échapper à ces évolutions, marquées par les logiques sous-jacente et le renforcement des dispositifs de pilotage.

Tout d'abord, d'une logique de surveillance et de vérification, focalisée sur les crédits budgétés et réellement consommés, les établissements semblent devoir évoluer vers un contrôle centré, d'une part, sur leur stratégie et leurs objectifs et, d'autre part, sur les résultats et les impacts des actions, outils et services rendus. Concernant spécifiquement les outils mobilisés, un dépassement du contrôle budgétaire vers un contrôle de gestion et stratégique est ainsi nécessaire. Santo et Verrier (1993) accorde, dans ce sens, trois finalités différentes à la notion de contrôle. La première est la vérification, l'inspection et l'évaluation de l'organisation ; la seconde, la surveillance et la supervision ; et enfin la troisième, la maîtrise et la domination. La dernière de ces finalités conduit ainsi à la mesure de la performance de l'établissement, notion en développement dans le contexte public que cela soit sur le plan conceptuel et instrumental (Batac, Carassus et Maurel, 2009) ou opérationnel (Carassus et Gardey, 2009). Dans cette même perspective, pour Santo et Verrier (1993), l'attribut principal de la fonction contrôle est d'assurer la régulation d'une organisation afin de lui permettre de réaliser ses objectifs. En ce sens, le système

de contrôle apparaît alors comme le complément du système de planification d'une organisation. Ainsi, les différents contrôles mis en place, tels que le contrôle de gestion, ou encore le contrôle opérationnel, doivent former un ensemble cohérent afin de participer à la maîtrise de l'organisation et à la diffusion en interne et en externe d'une information pertinente et fiable. Les informations découlant ainsi des nouvelles modalités de contrôles doivent permettre aux équipes dirigeantes d'exercer non seulement un contrôle mais aussi un pilotage opérationnel et stratégique. Afin de réaliser cette transformation culturelle, les universités peuvent notamment faire appel au contrôleur de gestion en tant qu'agent de changement organisationnel. Ce dernier doit faire comprendre aux acteurs leur responsabilité dans la création de valeur, permettre la participation au pilotage et promouvoir l'autocontrôle (Bouquin (1997) et Burlaud et al. (2004)).

Ensuite, caractérisé actuellement par un certain manque d'efficacité et de dynamisme, le contrôle des universités semble devoir sortir d'une logique purement budgétaire et comptable pour intégrer aussi une vision financière, humaine et patrimoniale. En effet, comme vu précédemment, si le contrôle budgétaire constitue l'unique outil de pilotage et de contrôle, celui-ci peut alors pousser une organisation, et dans notre cas les universités, au gaspillage et à des défauts ou erreurs d'investissements (Bartoli, 2009). Huron (1998) met également en évidence que, dans une organisation publique, les résultats des différentes actions se doivent d'être mis en parallèle, dans une logique élémentaire, aux objectifs et moyens, mais également, dans une logique complémentaire, aux dimensions publiques de l'organisation, mesurée par la satisfaction des usagers. Dans ce cadre, Bartoli (2009) préconise aussi de développer, au sein des organisations publiques, « *des évaluations déconcentrées de la mise en œuvre stratégique* » qui « *suppose un suivi des actions et projets entrepris, avec un double regard : (...) un audit de l'avancement des actions (...), une évaluation de l'impact de chacune des démarches engagées, au regard de la situation initiale et des objectifs poursuivis* ». Ces évaluations doivent ainsi amener les universités à tendre vers une amélioration de la reddition des comptes, en tant que sous-ensemble de la gouvernance, impliquant le contrôle, l'évaluation et la supervision des politiques et du management mis en place par l'établissement (Keasey et Wright, 1993).

2. Une réelle prise en compte de la complexité et de la globalité de l'activité universitaire

Au-delà de l'évolution de la logique des outils de contrôle, le pilotage universitaire apparaît aussi devoir prendre en considération la complexité et la globalité de l'activité universitaire. Pour cela, les outils mobilisés, les modes d'organisation, ainsi que le périmètre d'étude nécessitent des transformations.

Tout d'abord, concernant les outils du pilotage universitaire, la globalité et la complexité de leur activité peuvent être appréhendées en se fondant sur les propositions de Ramond (1993) ou de Breid (1994). Le premier précise ainsi que le contrôle des résultats d'une organisation nécessite la création de tableaux de bord répondant à plusieurs impératifs que sont « *garder une vision globale* »,

« enrichir la vision du manager opérationnel », « nourrir l'analyse et le diagnostic des responsables d'unité », et enfin « doter la Direction Générale d'un système d'information et de contrôle lui permettant de remplir pleinement sa fonction de pilotage stratégique ». En étant plus précis et opérationnel Breid (1994) propose lui des évolutions des outils de pilotage « classiques » autour de trois facteurs : l'horizon temporel, le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance et la dimension comportementale. Pour le premier de ces facteurs, les universités privilégiant, nous l'avons décrit précédemment, des informations rétrospectives et court-termiste, il semble nécessaire qu'une gestion prévisionnelle, infra-annuelle, annuelle et pluriannuelle soit aussi mise en oeuvre pour répondre aux enjeux actuels, notamment en matière de gestion de la masse salariale. Pour le second facteur, les outils actuels du pilotage universitaire, au delà des informations quantitatives économique-comptable, devraient aussi prendre en compte des éléments qualitatifs liés à la performance organisationnelle, plus complexe et englobante dans les organisations publiques (Carassus et Gardey, 2009). En complément des analyses dans une logique économique, centrées sur les moyens mis en œuvre, des analyses dans des logiques d'efficacité, d'efficience, de qualité de service et d'impacts pourront alors être mise en œuvre, et ainsi être bénéfique non seulement à l'équipe dirigeante de l'établissement, mais aussi aux partenaires extérieurs (Carassus et Carassus, 2006). Pour le troisième facteur, celui lié à la dimension comportementale, les universités semblent devoir s'orienter vers des outils qui aident à la décision, notamment sur le plan stratégique. Les outils de prévision et de suivi de l'activité universitaire devraient ainsi permettre l'expression et l'analyse des orientations et réalisations de l'université, en particulier en matière budgétaire et comptable, en relation directe avec la politique définie par le contrat d'établissement.

Ensuite, concernant les modes d'organisation, les universités doivent répondre aux défauts d'une centralisation excessive et d'un dialogue de gestion réduit. Pour cela, les outils de pilotage nécessitent d'être accessibles aussi bien pour la présidence, que pour les composantes, services communs/généralistes et laboratoires, ou pour la direction que pour les agents administratifs, afin que les informations en résultant puissent permettre une réelle prise en compte de la globalité de l'activité universitaire. Les conventions d'objectifs et de moyens, en émergence dans les universités, paraissent répondre à ces enjeux. En effet, signée entre le président et les différentes structures de l'établissement, elles permettent une responsabilisation des acteurs, en les associant aux objectifs et résultats de l'établissement. Elle pourrait, à terme, ainsi constituer un outil de modernisation et de dialogue entre les composantes et la présidence, comme c'est le cas dans les collectivités locales, en présentant des objectifs pertinents et cohérents avec le projet d'établissement, ambitieux et réalistes, précis, simples, clairs et mesurables (Carlier et Ruprich-Robert, 1998).

Enfin, la complexité et la globalité de l'activité universitaire demandent aussi l'analyse de la situation de l'université concernée par rapport à d'autres établissements de même type. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, les outils de pilotage utilisés sont trop souvent centrés sur l'établissement lui-même, sans comparaison ou confrontation, dans une logique

intrinsèque. Même si les analyses comparatives sont toujours difficiles de par les spécificités organisationnelles universitaires, elles permettent toutefois de déterminer un positionnement normatif par rapport à d'autres situations et contextes. La mise en place récente d'une base nationale de données comptables et financières (COFISUP) permet d'ailleurs de réaliser ce type d'analyse extrinsèque.

Les outils du pilotage universitaire doivent ainsi passer non seulement d'une logique élémentaire de surveillance à celle complémentaire de maîtrise, mais aussi prendre en compte la globalité et la complexité de leurs activités, acteurs et structures.

3. Vers un contrôle apprenant

L'émergence de nouvelles compétences et responsabilités demande enfin, aux universités, de mettre en place des outils de contrôle apprenant, c'est à dire aidant à la décision et créateur de valeurs ajoutées pour l'établissement. Or, les décalages évidents décrits *infra* entre les pratiques de gestion actuelles et celles attendues afin de répondre aux enjeux du passage aux RCE mettent en évidence la faible utilité des modalités existantes de contrôle, en particulier en termes de prise de décision.

L'apprentissage organisationnel constitue « *un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de l'organisation* » (De la Ville, 1998). Les outils et modes de contrôle participent à cette évolution en permettant, comme le souligne Kloot (1997), l'adaptation d'une organisation à son environnement. Toutefois, comme le précisent Batac et Carassus (2008), les différents modes « classiques » du contrôle interne public sont généralement décrits comme bloquant l'apprentissage organisationnel, ou, du moins, ne participant pas à sa stimulation. Dans le contexte des universités françaises, ce constat semble aussi pertinent dans la mesure où ils ont une faible influence sur la remise en question des moyens organisationnels, dans le cadre d'un apprentissage en simple boucle, et des objectifs associés, dans le cadre d'un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 2002). Or, les apprentissages des outils et modes du pilotage universitaire pourraient être de différentes natures : culturelle, structurelle et cognitive (De la Ville, 1998). Tout d'abord, au niveau culturel, les outils et modes d'organisation du pilotage universitaire devraient permettre l'évolution du comportement des différents acteurs, avec, en particulier, le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Au niveau structurel, le pilotage universitaire devrait aussi permettre l'évolution de ses structures financières et organisationnelles des universités, autour, par exemple, de la constitution de pôles d'enseignement et de recherche, ou encore, de la restructuration de l'architecture budgétaire. Enfin, au niveau cognitif, le pilotage universitaire doit être axé sur une amélioration des capacités à produire, à mémoriser et à diffuser de l'information dans toutes ses structures, avec les qualités requises, ceci étant le préalable à une prise de décision adaptée.

Finalement, ces évolutions des modes et outils du pilotage universitaire en terme d'apprentissage organisationnel semblent pouvoir répondre aux insuffisances marquant les pratiques actuelles. Complétées par les autres pistes d'évolution, à savoir la nécessaire prise en compte des logiques de maîtrise, de globalité et de complexité, le pilotage universitaire pourra alors permettre non seulement d'être cohérent avec les enjeux sous-tendus par les compétences désormais octroyées, mais aussi, de manière plus générale, de s'adapter à un environnement plus turbulent et risqué.

CONCLUSION

Après avoir décrit les enjeux actuels des universités françaises, dus à leur passage à l'autonomie et se traduisant par de nouveaux besoins internes et externes de pilotage, nous avons pu constater que celles-ci ne pouvaient totalement y répondre au regard de leurs pratiques actuelles. C'est pourquoi, nous avons proposé plusieurs pistes d'évolutions aux modes et outils du pilotage universitaire. En effet, les universités semblent devoir, tout d'abord, passer d'une logique de surveillance à une logique de maîtrise quant à leurs outils et modes de de pilotage. Ensuite, il paraît essentiel qu'elles prennent réellement en compte toute la complexité et la globalité de leur activité et, enfin, qu'elles se dirigent vers un contrôle apprenant, leur permettant de répondre aux enjeux et insuffisances actuels qu'elles rencontrent. Dans ce cadre, la circulaire relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat, du 26 mars 2010, indique d'ailleurs la nécessité de développer un véritable pilotage stratégique, en généralisant des instruments adaptés, et ce dans la perspective d'une réelle maîtrise des dépenses, du renforcement de l'obligation de transparence, de modernisation de la gestion des ressources humaines, ou encore de l'optimisation de la gestion du patrimoine.

Cependant, même si les universités présentent aujourd'hui l'obligation d'évoluer dans leurs pratiques de pilotage, celles-ci devront être adaptées à ces établissements, et non constituer le résultat de l'importation d'un modèle issu soit du secteur privé, soit même de certaines autres institutions publiques. Pour cela, il paraît alors nécessaire d'analyser en profondeur l'activité universitaire tant dans sa complexité, que dans les besoins internes et externes de pilotage qu'elle génère. Les prolongements à cette première étude descriptive iront donc dans ce sens, en réalisant à la fois une étude quantitative à l'échelle nationale, mais aussi des études cliniques approfondies de quelques universités françaises afin, dans un premier temps, de recenser les pratiques effectives des universités en matière d'outils et modes de pilotage, et, dans un second temps, de pouvoir proposer des évolutions répondant au nouvel environnement universitaire.

BIBLIOGRAPHIE

- AERES**, *Évaluation des universités de la vague B*, Rapport de synthèse, 2008
- Aghion P.**, *L'excellence universitaire : leçons des expériences internationales*, Rapport d'étape de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, janvier 2010
- Argyris C. et Schön D.**, *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, 2002
- Barilari A. et Bouvier M.**, *La LOLF et la nouvelle gouvernance financière de l'Etat*, Systèmes Finances publiques, LJDJ, 2^{ème} édition, 2007
- Bartoli A.**, *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3^{ème} édition, 2009
- Batac J. et Carassus D.**, *Les interactions contrôle / apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec KLOOT (1997)*, Revue Comptabilité Contrôle Audit, Vol.14, n°2, décembre 2008
- Batac J., Carassus D. et Maurel C.**, *Evolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local*, Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol.12, issue 1, 2009
- Boudia S.**, *Patrimoine à l'université, patrimoine de l'université : entre recherche et culture*, 2004
- Bouquin H.**, *Comptabilité de Gestion*, 2^{ème} édition, Sirey, 1997
- Breid V.**, *Erfolgspotentialrechnung - Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung* dans Küpper, H. U. : Controllingentwicklungen, Stuttgart : Schäfer-Poeschel, 1994
- Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S. et Walliser E.**, *Contrôle de gestion*, Vuibert, 2004
- Carassus C. et Carassus D.**, *Apports et principes d'un tableau de bord prospectif de type Balanced Scorecard pour un cabinet d'expertise comptable de petite taille*, 27^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, « Comptabilité, contrôle, audit et institution(s) », mai 2006
- Carassus D.**, *Les enjeux de la certification des comptes dans le cadre de la loi LRU*, Objectif Etablissement n°30, 2009
- Carassus D. et Gardey D.**, *Une analyse de la gestion de la performance par les collectivités locales françaises : un modèle administratif ou politique ?*, Revue Française de Finances Publiques, 2009.
- Carassus D. et Gardey D.**, *Les interactions entre contrôle et apprentissage organisationnel dans le contexte en changement du secteur public local : une lecture renouvelée axée sur l'amélioration de la performance*, Colloque ISEOR, Lyon, 2010.
- Carlier B. et Ruprich-Robert C.**, *Guide de la gestion locale : organisation, évaluation, contrôle*, Administration locale, Berger-Levrault, 1998
- Charreaux G.**, *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, Economica, 1997
- Chatelain-Ponroy S.**, *Du budget administratif au budget outil de gestion. Le cas des musées français*, Finance Contrôle Stratégie, volume 1 n° 3, septembre 1998
- Chatelain-Ponroy S., Rival M., Sponem S. et Torset C.**, *Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage*

et de contrôle de gestion : 1. Les outils, Revue Française de comptabilité n°393, novembre 2006

Chatelain-Ponroy S. et Sponem S., *Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion : 2. Les hommes et les structures*, Revue Française de comptabilité n°401, juillet-août 2007

Fillon F., *Circulaire relative au pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat*, n°5454/SG, mars 2010

Commission générale de terminologie et de néologie, *Définition de la gouvernance*, Base de données de la délégation générale à la langue française et aux langues de France, Journal Officiel, avril 2009

Cour des comptes, *La gestion du système éducatif*, Rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations intéressées, avril 2003

Cour des comptes, *Efficiency et efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches*, Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du plan de l'Assemblée nationale, décembre 2005

De la Ville V.I., *L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, Management et organisation des entreprises*, Cahiers français n°287, 1998

Douglas P., *Government and non profit accounting Theory and practice*, Harcourt Brace Javinvitch, 1991

Flint D., *Philosophy and principles of auditing: an introduction*, Houndmills UK : Mac millan Education, 1988

Glynn J.F., *Public sector financial control and accounting*, Cambridge MA : Blackwell Publisher, 2^{ème} édition, 1993

Huron D., *Le management public local au regard de la spécificité territoriale française*, Actes des XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, 1998

IGAENR, *La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités*, Rapport n°2009-062 de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, avril 2009

IGAENR, *La situation de l'université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) au regard de la loi LRU*, Rapport n°2008-073 à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, juillet 2008

IGAENR, *La situation de l'université Paris Diderot, Paris VII au regard de la loi LRU*, Rapport n°2008-079 à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, septembre 2008

IGEN/IGAENR, *Rapport annuel des inspections générales pour 2004*, La documentation française, 2004

IGF/IGAENR, *Cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi LRU*, octobre 2007

Joras M., *Les fondamentaux de l'audit*, Préventique, 1997

Keasey K. et Wright M., *Issues in Corporate Accountability and Governance*, Accountability and Business Research, 1993

Kloot L., *Organizational learning and management control systems : responding to environmental change*, Management Accounting Research, Vol.8, n°1, pp.47-73, mars 1997

Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, Journal Officiel n°185, 11 août 2007

Ramond P., *Le management opérationnel : Direction et animation des équipes*, Maxima, 1993

Santo V. M. et Verrier P.-É., *Le Management public*, Paris : Presses universitaires de France, Que sais-je ? n° 2724, 1993

Sénat, *Autonomie budgétaire et financière des universités et nouveau Système d'allocation des moyens (sympa) : le chemin de la vertu ?*, Mission de contrôle commune à la commission des finances et à la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, Rapport d'information de MM. Adnot P. et Dupont J.-L., Rapport n°532, 2008-2009

Teller R., *Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions Management et Société, 1999