



HAL
open science

La caractérisation du pilotage universitaire : des pratiques adaptées à leur nouveau contexte ?

David Carassus, Caroline Baradat, Elodie Dupuy

► To cite this version:

David Carassus, Caroline Baradat, Elodie Dupuy. La caractérisation du pilotage universitaire : des pratiques adaptées à leur nouveau contexte ?. Colloque scientifique de l'association AIRMAP en partenariat avec la revue " Politiques et Management Public " (Larequoi /ISM - Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines), Jun 2011, Versailles, France. hal-02432489

HAL Id: hal-02432489

<https://univ-pau.hal.science/hal-02432489>

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.

PROPOSITION DE COMMUNICATION
Colloque scientifique de l'association AIRMAP
en partenariat avec la revue « Politiques et Management Public »
(Larequoi /ISM - Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines –
29, 30 juin et 1^{er} juillet 2011)

TITRE

La caractérisation du pilotage universitaire : des pratiques adaptées à leur nouveau contexte ?

AUTEURS

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

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

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

La caractérisation du pilotage universitaire : des pratiques adaptées à leur nouveau contexte ?

Résumé

Actuellement, les universités françaises sont confrontées à un contexte international quelque peu difficile, au regard notamment de la concurrence, mais également de la conjoncture économique, et ce, en plus de devoir s'adapter aux multiples réformes nationales en cours. Or, ces établissements ne semblent disposer des pratiques et outils de pilotage leur permettant de répondre aux nouveaux enjeux et risques de ce contexte. En conséquence, nous étudions ici, la caractérisation des pratiques de pilotage des universités françaises et leur degré de cohérence avec leur nouveau contexte. Dans ce sens, cette communication propose, tout d'abord, de présenter le cadre théorique et l'approche méthodologique de notre étude. Ensuite, nous observons les résultats découlant des analyses de données et statistiques réalisées sur les réponses des universités à un questionnaire portant sur l'évolution des pratiques internes de gestion et de pilotage comptables et financiers et l'impact de cette dernière sur l'amélioration des modes de fonctionnement des universités. Puis, nous discutons de ces résultats, que nous mettons en parallèle avec notre cadre théorique. Enfin, nous exposons les limites et prolongements de cette étude.

Mots clés

Universités françaises, pilotage, outils, acteurs, apprentissage organisationnel.

The characterization of management and control in french universities: are practices adapted to their new context?

Abstract

At present, French universities are confronted with a little difficult international context, in particular with the competition, but also with the economic situation, in addition to have to adapt to the multiple current national reforms. Nevertheless, these establishments don't seem to have management practices and tools allowing them to answer the new stakes and risks of this context. Consequently, we study here the management practices' characterization of French universities and their degree of coherence with their new context. In this way, this communication suggests, at first, presenting the theoretical framework and the methodological approach of our study. Then, we observe the results, ensuing from data and statistics' analyses realized, on the answers of universities to a questionnaire concerning the evolution of the internal accounting and financial practices of management, and the impact of this evolution on the improvement of universities operating modes. Then, we discuss these results, and we draw a parallel between them and our theoretical framework. Finally, we expose the limits and repercussions of this study.

Key words

French universities, management and control, tools, players, organizational learning.

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français, et plus particulièrement les universités, évoluent actuellement dans un contexte mouvant. En effet, non seulement « *profondément marqués par le processus de mondialisation en cours* » (Brouillette et Fortin, 2004) et alors soumis à des exigences de qualité et d'excellence de plus en plus fortes, ils sont également, en tant qu'opérateurs de l'Etat, exposés à une conjoncture économique plus que difficile depuis le début de la crise financière internationale en 2007. Tout d'abord, concernant les impacts de l'accélération du processus de mondialisation actuel sur les universités françaises, Brouillette et Fortin (2004) remarquent, qu'à partir des années 1990, « *le paysage politique s'est grandement transformé* » et « *le concept de mondialisation est apparu dans les sphères intellectuelles et politiques pour expliquer les transformations géopolitiques qui ont accompagné la fin de la Guerre Froide* ». L'enseignement supérieur mondial n'y a pas échappé, se retrouvant ainsi confronté à des pressions encore 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). Plusieurs réactions ont alors émergé de cette situation. Contrairement aux pays anglo-saxons où les établissements publics ont « *l'entière responsabilité de survivre à la compétition* », l'Europe a fait le choix, et ce, dès 1987, de donner aux Etats la responsabilité de ces établissements, « *sous la coordination et l'inspiration de la Commission européenne* ». Cette stratégie repose ainsi sur trois piliers : la mobilité, au travers d'échanges internationaux notamment, l'employabilité des formations et la compétitivité/attractivité des établissements d'enseignement supérieur, ces deux derniers objectifs étant initiés dans la déclaration de Bologne (1999). Cependant, cette stratégie est aujourd'hui fragilisée par la dégradation des finances publiques, au cœur des préoccupations depuis la crise économique et financière de 2008. En France, comme dans beaucoup d'autres pays, cette crise endommage lourdement la situation budgétaire et financière de l'Etat, entraînant l'augmentation des dettes et déficits publics et diminuant les marges de manœuvre. L'Etat français se voit ainsi obligé de réaliser des « *coupes budgétaires* » plus ou moins importantes à destination de ses opérateurs, et le transfert d'une logique de moyens vers une logique de résultats est alors encore plus important dans ce contexte.

Afin de répondre aux objectifs européens et nationaux, la France a fait le choix de rendre ses universités autonomes. Par la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) de 2007, ces établissements peuvent désormais accéder aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) et s'associer à l'essor des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), ou encore fusionner avec leurs semblables. Le nouveau décret financier de 2008 et les différentes opérations lancées dès 2007, telles que les opérations Campus et Grand Emprunt, intègrent alors ce nouveau plan, dont les principaux objectifs sont de rendre l'université attractive et la recherche universitaire plus visible à l'échelle internationale, et enfin, de sortir de la paralysie de la gouvernance actuelle. Concernant ce dernier objectif, les différents rapports produits par les corps de contrôle universitaires externes, tels que la Cour des Comptes (CDC) (2005, 2010) ou l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR) (2004, 2008, 2009), présentent en effet les multiples insuffisances du pilotage universitaire actuel. Or, au regard du contexte évoqué *supra*, les établissements d'enseignement supérieur français s'exposent à de nouveaux risques et opportunités et nécessitent alors une mutation profonde de leurs pratiques de pilotage, afin que celles-ci reposent désormais sur l'optimisation des marges de manœuvre, et non plus sur une simple vérification des activités *a posteriori*. En effet, en devenant autonomes, les universités se doivent de gérer un budget beaucoup plus important avec l'intégration de la masse salariale globale et la possible dévolution de leur patrimoine ; de présenter des états financiers fiables et pertinents aux équipes dirigeantes et aux différentes parties prenantes ; et enfin, de faciliter leur contrôle interne. Elles doivent ainsi développer un cadre de gestion globale, et non plus purement financière, abordant les problématiques de pilotage et de performance, et ce, afin d'améliorer leur positionnement national et mondial sur leurs activités d'enseignement et de recherche. Or, « *l'évaluation de la performance dans ces établissements, tout comme dans le secteur public de manière générale, représente une question quelque peu délicate* » (Carassus, Baradat, Dupuy, 2010b). Enfin, l'établissement de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), dès 2003, a mis en exergue la notion de performance de l'action publique, et, par là même, a entraîné des réflexions sur les nouvelles pratiques de pilotage à adopter. Réorganisant notamment la nomenclature budgétaire des opérateurs de l'Etat en missions, programmes et actions, cette loi entraîne inévitablement un transfert d'une logique de moyens vers une logique de résultats. Pour ce, un développement d'indicateurs de performance adaptés à la structure et concernant tant le volet organisationnel, que celui stratégique ou financier, est essentiel. Cependant, les finalités de maîtrise et d'optimisation des activités et des structures qu'implique la LOLF ne se sont pas développées au même rythme et de la même manière au sein de tous les opérateurs de l'Etat. Concernant les universités, principales composantes de la dynamique économique, sociale et culturelle d'un pays, cette loi fut applicable dès le 1^{er} janvier 2006. Les notions de performance, ou de gestion par les résultats ont alors pu être intégrées au sein de ces structures qui, au-delà de leur vocation initiale d'enseignement et de diffusion du savoir, représentent également les garants de la recherche et de la créativité nationales. Cependant, la maîtrise des activités universitaires semble encore loin d'être complète. En effet, l'Etat français a décidé d'accorder, au début de l'année 2011, une enveloppe supplémentaire de 107 millions d'euros aux universités passées aux RCE en 2009 et 2010 afin de subvenir à leurs dépenses de masse salariale (Gérard, 2011).

De plus, le Directeur Général des Services (DGS) de l'Université de Strasbourg confirme notamment qu'ils ne sont « *pas encore en mesure d'identifier les marges de manœuvre liées aux RCE* » (Marion, 2011).

Tous ces éléments contextuels nous amènent ainsi à réfléchir sur la nécessaire adaptation que les universités françaises vont devoir réaliser quant à leurs pratiques et outils de pilotage. Notre réflexion repose ici sur la définition du pilotage donnée par Demeestère, Lorino et Mottis (2002), à savoir « *une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle en s'appuyant sur trois volets complémentaires : le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action [...] ; la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer le résultat des actions en cohérence avec les orientations stratégiques ; le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie de ces plans d'action en s'appuyant sur un système de mesure de performances et sur un ensemble de pratiques et de méthodes d'analyses et de résolutions des problèmes d'animation et de coordination* ». Définition à laquelle ils ajoutent qu'un système de pilotage est « *beaucoup plus qu'un système de prévision et de contrôle d'objectifs fixés a priori : c'est un système d'élaboration de plans d'action, faisant appel à toutes les compétences et capacités d'initiative pour construire des projets cohérents, adaptés au contexte et le suivre dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise* ». C'est pourquoi le pilotage des établissements universitaires apparaît devenir, dans un contexte mouvant et turbulent, une question au cœur des préoccupations, pouvant alors répondre à l'accroissement des compétences, responsabilités et enjeux sous-tendus. La présente étude a ainsi vocation, dans le cadre de l'évolution nécessaire des modes de contrôle interne public et des mutations importantes que connaît actuellement le monde universitaire, à **caractériser les pratiques de pilotage des établissements d'enseignement supérieur français, et d'analyser leur degré de cohérence avec leur nouveau contexte**.

Afin de répondre à cette problématique, nous développons, tout d'abord, le cadre conceptuel exploré et l'approche méthodologique mise en œuvre. Ensuite, après avoir analysé les résultats de l'enquête, nous répondons, à travers la discussion, à notre questionnement, puis nous décrivons les limites et prolongements associés à cette étude.

1) CADRE CONCEPTUEL ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Faisant appel, dans un premier temps, au cadre théorique existant actuellement sur le contrôle et le pilotage des opérateurs de l'Etat, nous développons, dans un second temps, l'approche méthodologique choisie pour cette étude.

1.1) Cadre conceptuel

Nous mobilisons dans cette étude plusieurs cadres conceptuels. En effet, celle-ci repose, tout d'abord, sur la littérature issue du contrôle interne public local qui connaît, depuis quelques années, une évolution tant conceptuelle que pratique. Ensuite, à l'image de ce contrôle interne, nous appuyons notre réflexion sur les études en gestion de la performance publique, qui privilégient aujourd'hui une perspective multidimensionnelle, et non plus strictement financière. Enfin, nous nous intéressons également aux recherches portant sur l'apprentissage organisationnel, celui-ci participant au remodelage permanent de l'organisation, et ce, en s'appuyant sur les connaissances et informations issues du contrôle interne. Au total, nous exposons les « *Four Models of Performance* » de Bouckaert et Halligan (2006), qui enrichis par Bilek, Carassus, Favoreu et Gardey (2010), fondent notre grille d'analyse.

Tout d'abord, la présente analyse s'appuie ainsi sur le cadre évolutif du contrôle interne public. En effet, pour Simons (1987), les systèmes de contrôle ne se limitent plus aux seules dimensions financière et économique, représentant alors toutes les « *procédures et systèmes formalisés fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ». Dans ce sens, le contrôle interne public opère, depuis plusieurs années, un transfert d'une logique de vérification et surveillance, focalisée sur les moyens prévus et consommés, vers une logique de maîtrise et d'évaluation, alors centrée sur un contrôle stratégique des objectifs, résultats et effets des actions engagées. Dans ce sens, les contrôles traditionnels locaux doivent alors élargir leur périmètre à de nouveaux besoins, notamment en matière d'évaluation des politiques publiques (Batac, Carassus et Maurel, 2009). Santo et Verrier (1993) accorde alors trois finalités différentes à la notion de contrôle, à savoir, tout d'abord, la vérification, l'inspection et l'évaluation de l'organisation ; puis la surveillance et la supervision ; et enfin la maîtrise et la domination. Cette dernière finalité permet ainsi de tendre vers une mesure de la performance de la structure. De ce fait, Santo et Verrier (1993) considère que le système de contrôle, dont l'attribut principal est d'assurer la régulation d'une organisation afin de lui permettre de réaliser ses objectifs, vient ici en complément du système de planification. Dans ce sens, le contrôle-pilotage, rationnellement favorable aux managers et aux politiciens de collectivités, est ainsi préconisé par les auteurs appartenant au New Public Management (Halonen-Akatwijuka et Propper, 2008). Le contrôle managérial est alors considéré comme un apport essentiel à l'organisation publique quant à l'obtention de meilleurs résultats et d'une meilleure répartition des pouvoirs. Formant un ensemble cohérent, les différents contrôles mis en place participent ainsi à la maîtrise des activités et diffusion en interne et externe d'une information fiable et adaptée. Dans ce sens, les universités françaises, suivant la même dynamique de modernisation de leurs pratiques que les collectivités locales, semblent aussi être influencées par ces changements majeurs.

Ensuite, désormais envisagée « *dans une perspective multidimensionnelle et processuelle, centrée autour de sa stratégie* » (Carassus, Gardey, 2010), la notion de performance se développe dans le contexte public que cela soit sur le plan conceptuel et instrumental (Batac, Carassus et Maurel, 2009) ou opérationnel (Carassus et Gardey, 2009). Elle revêt alors pour Carassus et Ducq (2008), puis pour Carassus et Gardey (2010) cinq dimensions, à savoir économique-légale, managériale, de capital humain, de qualité de service public rendu et politico-territoriale. Celles-ci sont alors définies au travers d'indicateurs de performance et de résultats à atteindre évaluant l'ensemble de la structure.

Enfin, notre réflexion s'appuie également sur les relations existant entre pratiques de pilotage et apprentissages organisationnels, ces derniers représentant ici 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 connaissances et informations issues du contrôle doivent ainsi participer à l'évolution de l'organisation, tout en s'adaptant à son environnement (Kloot, 1997 ; Batac et Carassus, 2008), et ce, dans le cadre d'un apprentissage plus ou moins évolué (Argyris et Schön, 2002). Par ailleurs, De La Ville (1998) présentent les trois différentes natures que peuvent revêtir les apprentissages organisationnels présents dans une organisation. La première nature « *culturelle* » correspond à la diffusion dans l'organisation d'une logique de moyens à une logique de résultats. La deuxième « *structurelle* » se rapporte à l'évolution des structures financières et organisationnelles des établissements au travers d'un pilotage cohérent. Enfin, la troisième, « *cognitive* », se réfère au développement d'informations plus fiables et pertinentes, permettant alors une prise de décision adaptée.

Tableau n°1 : Les modèles de la performance de Bouckaert et Halligan (2006)

	Type de système de mesure	1- Mesure			2- Agrégation		3- Usage					
		Conception du système de mesure	Périmètre de la mesure	Profondeur de la mesure	Dimensions spécifiques de la mesure	Niveau d'incorporation	Degré d'incorporation	Général	Objectif du reporting	Apprentissage par l'usage (standards)	Redevabilité de la performance	Valeur ajoutée potentielle de la performance
Modèle de l'administration de la performance	Mécaniste et fermé	Conception ad hoc par des membres de l'organisation	Limité : efficacité et productivité ; intrants, activités, extrants	Micro	La qualité est considérée comme une constante	Statique	Déconnecté, isolé	Limité et technique	Hiérarchie interne	Apprentissage en boucle simple	Administrative	Limitée
Modèle du management des performances	Interactif en interne, fermé	Organisé par fonction managériale : fixation de standards par le personnel et des consultants	Concentré sur l'organisation : économie, efficacité et efficacité	Micro et méso	La qualité requiert une attention spécifique	Comparatif et statique	Connecté par fonction managériale, pas consolidé	Cycle politiques et managériaux déconnectés	Fonctions managériales internes	Boucles simples, boucles doubles déconnectées	Managériale	Améliorations spécifiques
Modèle du management de la performance	Interactif en interne, ouvert	Importation de modèles standards (benchmarking) par le personnel et des consultants	Ouvert sur l'organisation et la politique publique : économie, efficacité et efficacité ; intrants, activités, extrants, effets	Micro et méso	L'intérêt pour la qualité est intégré dans le système de mesure	Dynamique	Consolidation interne	Cycles politiques et managériaux intégrés	Managérial en interne, politique à l'extérieur	Boucles simples, boucles doubles intégrées	Managériale et politique	Améliorations transversales
Modèle de la gouvernance par la performance	Interactivité interne et externe	Conception conjointe par les parties prenantes, le personnel et les consultants	Ensemble du périmètre : économie, efficacité, efficacité et confiance ; intrants, activités, extrants, effets, confiance	Micro, méso, macro	La qualité est systématiquement intégrée	Très dynamique	Consolidation externe	Sociétal	Managérial, politique et sociétal	Boucles simples, doubles et méta-apprentissage	Managériale, politique et sociétale	Systémique

Ces trois cadres conceptuels sont repris, au moins partiellement et pas forcément de manière explicite, par Bouckaert et Halligan (2006) qui identifient alors quatre modèles de pilotage de la performance publique, les « *Four Models of Performance* » (cf. tableau 1 ci-dessus), plus ou moins complexes et aboutis. Le premier modèle, « *Traditional/Pre-Performance* », l'administration de la performance, est qualifié d'administratif de niveau 1. Il représente le modèle le plus faible des quatre, donnant à la performance un sens générique sans application interne forte. L'organisation se conforme alors simplement aux obligations légales et administratives qui lui incombent, délaissant quelque peu les aspects managériaux et politiques. Le deuxième modèle, « *Performance Administration* », le management des performances, est plus élevé que le premier, mais reste encore faible : il est qualifié d'administratif de niveau 2. Il est présent lorsque les concepts de management et de performance sont associés, mais encore sous forme peu développée. La préoccupation de l'organisation concernant ses modes de pilotage devient alors plus structurée et généralisée. Le troisième modèle, « *Managements of Performances* », le management de la performance, est, quant à lui, qualifié de politique de niveau 1, soit plus élevé que les deux premiers mais encore faible vis-à-vis du dernier. Si plusieurs systèmes de mesure coexistent dans l'organisation, ce modèle implique qu'ils sont alors hiérarchiquement priorisés et catégorisés. Par ailleurs, il inclut une politique « *officielle* » en matière de pilotage, qui devra être présentée et respectée par toutes les directions et activités. Enfin, le quatrième modèle, « *Performance Management* », la gouvernance par la performance, est un modèle qualifié de politique de niveau 2, soit le plus élevé des quatre. Ses caractéristiques spécifiques sont alors la cohérence, l'intégration, la consistance, la convergence et la globalité. Les systèmes de mesure de la performance intègrent alors toutes les dimensions de la performance et les déclinent dans l'ensemble de l'organisation.

Sur la partie conceptuelle, nous retenons donc les travaux de Bouckaert et Halligan (2006) comme base de référence, et nous les enrichissons des trois cadres conceptuels décrits pris en compte seulement de manière partielle. Nous obtenons ainsi, structurant notre méthodologie, une grille d'analyse et un cadre de recherche permettant de caractériser le modèle actuel du pilotage universitaire.

1.2) Méthodologie

Nous présentons ici la grille d'analyse et le modèle de recherche sur lesquels cette étude s'appuie, puis, nous développons l'instrumentation utilisée, quant à la réalisation d'une enquête par questionnaire et le traitement des réponses obtenues.

1.2.1) Grille d'analyse et modèle de recherche

En s'appuyant sur le cadre théorique présenté *infra*, à savoir les évolutions des modes et outils du contrôle interne public en tant qu'élément constitutif du pilotage, une vision englobante de la performance publique et un pilotage comme moyen de contrôle apprenant, nous pouvons enrichir les travaux de Bouckaert et Halligan (2006) et développer notre grille d'analyse (cf. tableaux n°1, 2 et 3 en annexe), associée par la suite à un modèle de recherche. Nous caractérisons alors les pratiques du pilotage universitaire à partir de trois variables : les outils mobilisés, les acteurs concernés, et les enjeux et usages sous-jacents. Suivant le même

schéma que les travaux de Bouckaert et Halligan (2006), nous présentons 4 modèles de la performance universitaire : deux modèles administratifs de niveau 1 et 2, et deux modèles politiques de niveau 1 et 2. Ces différents modèles vont du plus faible au plus élevé, s'imbriquant les uns dans les autres dans une logique incrémentale.

Les trois dimensions choisies - à savoir les outils mobilisés, les acteurs concernés, et les enjeux et usages sous-jacents - permettent ainsi, à elles trois, de positionner les universités sur l'un de nos quatre modèles. Plus précisément, premièrement, l'analyse des outils mobilisés permet d'observer si les universités sont dotées d'instruments leur permettant de mesurer et de maîtriser leurs activités : tout d'abord, par thème spécifique, en matière comptable et budgétaire, de ressources humaines et patrimoniale ; ensuite, plus globalement, au travers d'indicateurs d'activité et/ou de performance ; puis, par les dimensions de la performance couvertes ; et, enfin, en matière de dialogue de gestion interne. Deuxièmement, par l'analyse des acteurs internes concernés, nous pouvons étudier l'importance de leur participation, aux niveaux central et local, dans la production et la mise en place des outils vus précédemment, ainsi que la communication et l'utilisation qui sont faites des informations émanant de ces outils par les grandes instances universitaires. Enfin, troisièmement, l'analyse des enjeux et usages sous-jacents nous permet finalement de constater quelles sont les véritables finalités de ces outils, quels sont les types d'apprentissages organisationnels présents, et quelles sont les dimensions de la performance que couvrent ces derniers.

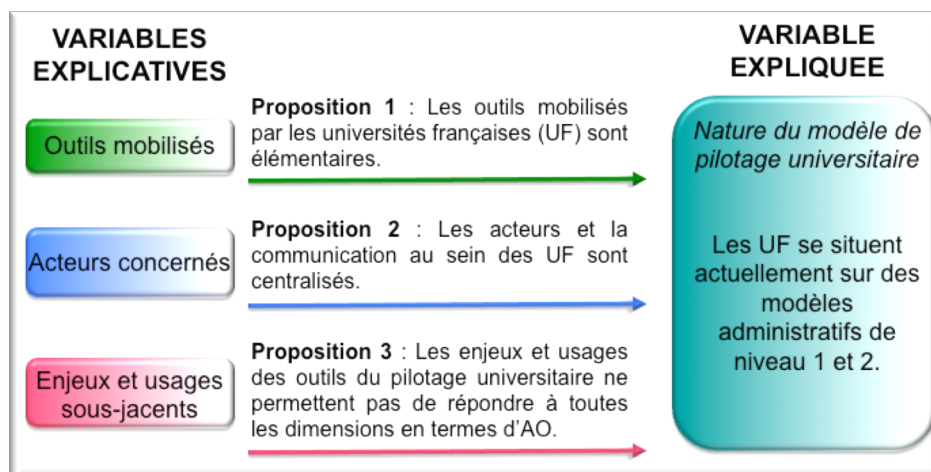
De manière plus simplifiée, ces trois dimensions sont intégrées dans une grille de caractérisation du pilotage universitaire, afin d'interpréter au mieux leurs pratiques et comportements en la matière, et de mesurer les variables concernées (cf. tableau n°2). Les caractéristiques adoptées reposent alors sur les travaux existant en matière de contrôle et de pilotage, notamment concernant le secteur public (vus précédemment).

Tableau n°2 : Grille de caractérisation du pilotage universitaire

Dimensions	Caractéristiques	Modèle administratif		Modèle politique	
OUTILS	Logique	Surveillance/ Vérification	Outils élémentaires	Maîtrise/ Optimisation	Outils complémentaires
	Temps	Court-termiste		Long- termiste	
	Lieu	Endogène		Exogène	
	Type de données	Quantitatif		Qualitatif	
ACTEURS	Logique	Surveillance/ Vérification	Acteurs centraux	Maîtrise/ Optimisation	Acteurs locaux
	Responsabilités de l'acteur	Administratives		Politiques	
	Type d'informations	Global		Spécifique	
ENJEUX ET USAGES	Logique	Surveillance/ Vérification	Enjeux et usages à faibles apprentissages	Maîtrise/ Optimisation	Enjeux et usages à forts apprentissages
	Lieu	Endogène		Exogène	
	Nature de l'action	Structurelle		Stratégique	
	Type de données	Quantitatif		Qualitatif	

A partir de cette grille et des tableaux présentés en annexe, nous obtenons au total notre modèle de recherche (cf. schéma n°1). Il met en relation les trois variables explicatives décrites ci-dessus avec une variable expliquée, à savoir la nature du modèle de pilotage actuel des universités françaises, afin de le caractériser. Les propositions associées correspondent alors à ces trois dimensions. Tout d'abord, les études et audits réalisés précédemment par les corps de contrôle externes (CDC, 2005, 2010 ; IGAENR, 2004, 2008, 2009) mettent notamment en évidence « *la faiblesse des outils de gestion, le manque de visibilité sur le moyen et long termes* » (IGAENR, 2009). La première proposition est donc la suivante : « *les outils mobilisés par les universités françaises sont élémentaires* ». Ensuite, ces audits alertent également sur une centralisation excessive des dispositifs de gestion. Notre deuxième proposition est alors : « *les acteurs et la communication au sein des universités françaises sont centralisés* ». Enfin, ces audits invitent les universités à « *consacrer l'année durant laquelle elles accéderont aux compétences élargies à l'apprentissage de nouvelles procédures de gestion* » (IGAENR, 2009). Notre dernière proposition nous permet alors d'aborder, qu'actuellement, « *les enjeux sous-tendus par les outils du pilotage universitaire ne permettent pas de répondre à toutes les dimensions en termes d'apprentissages organisationnels* ».

Schéma n°1 : Modèle de recherche



Dans le cadre de cette étude relevant d'une démarche hypothético-déductive, ce modèle nous permet de préciser les variables, ainsi que leurs relations. Nous en formulons, *infra*, le corpus d'hypothèses associé à ces trois propositions précédentes, et ce, afin de les confirmer ou de les infirmer au regard des réponses apportées.

1.2.2) Eléments méthodologiques

Plusieurs éléments méthodologiques doivent être précisés. Tout d'abord, cette étude repose sur une recherche non expérimentale. En effet, elle s'appuie sur l'observation des pratiques et outils de pilotage actuellement présents dans le contexte universitaire. Nous pouvons ainsi parler « *d'une étude sur le terrain (field study)* » (d'Amboise, 1996). Ensuite, la population étudiée constitue l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur français, soit un total de 112. L'échantillon correspond aux universités ayant répondu à l'enquête par questionnaire que nous développons *infra*. Il représente alors 33 établissements, soit un peu moins de 30% de la population totale. Notons que cet échantillon semble suffisant compte tenu de la taille de la population (Roscoe, 1975) et qu'il est représentatif de la population totale selon trois critères, à savoir la taille en nombre d'étudiants inscrits en 2009, le budget global en 2009 et les domaines de formation et recherche en 2009 (après avoir réalisé le test du χ^2). Par ailleurs, nous observons que 24% des répondants sont des responsables politiques, et 67% des acteurs administratifs (9% sont restés anonymes). De plus, près de 70% des établissements répondants sont passés aux RCE au moment de la diffusion du questionnaire, et plus de 18% sont alors candidats à la dévolution de leur patrimoine.

Aussi, des quatre grands types d'échelle de mesure existant, à savoir l'échelle nominale, l'échelle ordinale, l'échelle d'intervalles et l'échelle de rapport, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de rapport. En effet, au travers du questionnaire dont nous développons la méthodologie *infra*, les échelles utilisées, qu'elles soient binaires ou de Lickert, comprennent « *un point zéro signifiant que la propriété ou caractéristique mesurée ne se retrouve pas chez le sujet* » (d'Amboise, 1996). De plus, il nous faut préciser que cette grille, ainsi que le questionnaire associé a fait l'objet d'une validation *a priori* par des experts universitaires, à savoir des membres de la Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle (DGESIP), de l'IGAENR, de l'Ecole Supérieure de l'Education Nationale (ESEN) et les Directeurs Généraux des Services des universités de Bordeaux I, Paris V et Aix-Marseille 2. Enfin, nous avons choisi, comme évoqué, une enquête par questionnaire, disponible en version papier, et sur internet, que nous avons adressé aux 112 établissements d'enseignement supérieur. Cet instrument de collecte de données nous a paru le plus adéquat afin de recueillir la plus grande quantité d'informations en un temps limité. Sur la base des réponses fournies, nous avons réalisé deux types d'analyse. La première est de nature descriptive et est intégrée dans le rapport « *Caractérisation des modes de pilotage des universités françaises dans un contexte en mutation* » (Carassus, Baradat et Dupuy, 2010b). La seconde est plus interprétative, valorisée ici, avec différents types de techniques. Des Analyse en Composantes Principales (ACP) et Analyse Factorielles des Correspondances (AFC) nous permettent ici de réaliser des projections sur des plans à 2 dimensions, intégrant alors les deux facteurs qui influencent le plus les phénomènes constatés. Quand le traitement des données brutes n'était pas satisfaisant, nous avons appliqué deux types de Fonction Score Binaire (FSB). Le premier, FSB 1, correspond à la réunion des variables les plus corrélées entre elles (révélées par une 1^{ère} ACP), et la seconde, FSB 2, à la réunion des variables selon notre grille d'analyse initiale. Enfin, nous avons également effectué des Classifications Ascendantes Hiérarchiques (CAH) afin de créer des groupes homogènes de structure.

Au total, les analyses quantitatives réalisées nous permettent de dégager différents résultats caractérisant le pilotage universitaire dans le contexte français.

2) RESULTATS

Ces résultats sont présentés sur la base des propositions structurant notre modèle de recherche, et des hypothèses sous-tendues.

2.1) Proposition 1 : les outils mobilisés par les universités françaises sont élémentaires

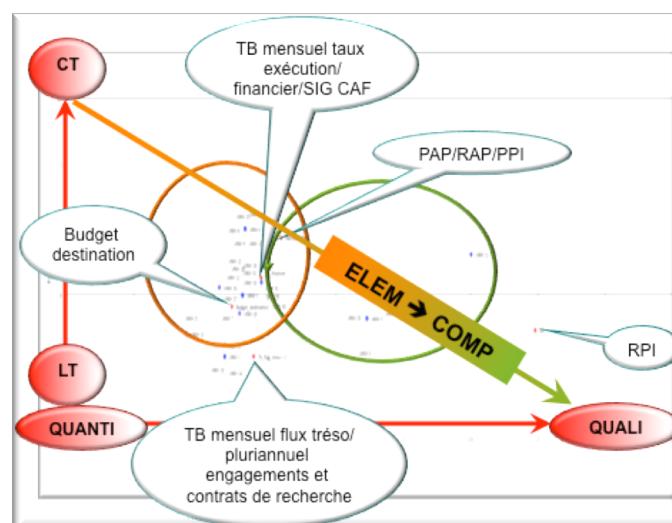
Afin de répondre à la première proposition de notre modèle de recherche, nous avons réalisé des analyses de données et de statistiques concernant les outils de pilotage mis en œuvre par les universités françaises.

2.1.1) Hypothèse 1 : si les universités françaises sont dotées d'outils de prévision et/ou suivi, alors ceux-ci sont principalement « court-termistes » et présentent des données quantitatives

Dans le but de valider ou invalider la première hypothèse, nous avons étudié les outils budgétaires et comptables, des ressources humaines et patrimoniaux. Pour ces trois ensembles d'outils, nous avons, tout d'abord, réalisé une ACP sur les données récoltées, qui nous permet de pouvoir regrouper nos variables entre elles, selon les corrélations alors mises en avant. De 12 outils budgétaires et comptables, nous sommes alors passés à 5 ensembles ; de 6 outils de gestion des ressources humaines, nous sommes passés à 4 ensembles ; et enfin, de 6 outils patrimoniaux, nous sommes passés à 3 ensembles. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Et enfin, nous avons effectué une AFC par type d'outils, celle-ci nous permettant, plus particulièrement, de mesurer l'association entre deux variables qualitatives.

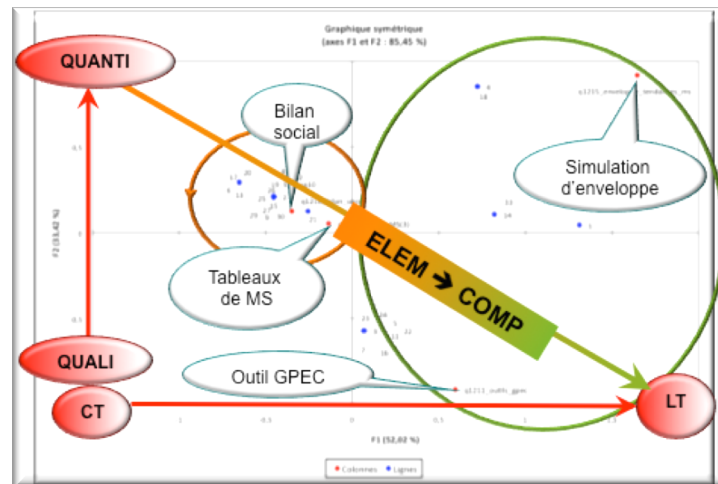
Premièrement, concernant les outils budgétaires et comptables, la qualité de la représentation graphique ci-dessous peut être évaluée grâce à l'histogramme ou au tableau des valeurs propres. Les deux premières valeurs propres totalisant 72,76% de la variance totale, nous pouvons considérer que la qualité de la représentation est importante (cf. tableaux n°4, 5 et 6 en annexe). Le facteur « F1 », expliquant 49,17% du graphique ci-dessous (cf. figure n°1), représente l'axe des abscisses, et correspond ici à la nature des outils utilisées allant de « quantitatif » à « qualitatif ». Le facteur « F2 », expliquant lui 23,59% de la représentation, représente l'axe des ordonnées et la temporalité des outils utilisés de « long-termistes » à « court-termistes ». Nous pouvons ainsi remarquer qu'environ trois cinquièmes des 33 universités répondantes mettent principalement en œuvre des outils « court-termistes », présentant des données budgétaires et comptables de nature plutôt « quantitative ». Selon notre diagonale, qui part d'en haut à gauche vers en bas à droite, les établissements d'enseignement supérieur utilisent donc plutôt des outils budgétaires et comptables plutôt élémentaires.

Figure n°1 : Outils de prévision et/ou de suivi de pilotage budgétaire et comptable - AFC (FSB 1)



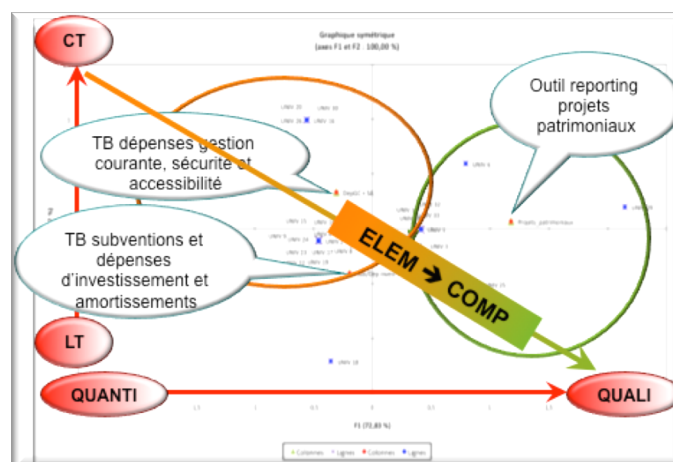
Deuxièmement, concernant les outils des ressources humaines, la qualité de la représentation graphique peut être considérée comme bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 85,45% de la variance totale (cf. tableaux n°7, 8 et 9 en annexe). Le facteur « F1 », expliquant 52,02% du graphique ci-dessous (cf. figure n°2), représente ici l'axe des abscisses et la dimension temporelle des outils du court au long terme, compte tenu des variables explicatives. Le facteur « F2 », expliquant lui 33,42% du graphique, y représente l'axe des ordonnées, qui appréhende la nature des outils, qualitatifs ou quantitatifs. Nous pouvons également remarquer, ici, qu'environ trois cinquièmes des 33 universités répondantes mettent principalement en œuvre des outils de pilotage des ressources humaines « *court-termistes* » à données « *quantitatives* ». Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur utilisent donc des outils d'une nature plutôt élémentaire.

Figure n°2 - Outils de prévision et/ou de suivi de pilotage des ressources humaines - AFC (FSB 1)



Troisièmement et dernière, concernant les outils patrimoniaux, la qualité de la représentation graphique peut être considérée comme très bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 100% de la variance totale (cf. tableaux n°10, 11 et 12 en annexe). Le facteur « F1 » (axe des abscisses), expliquant 72,83% du graphique ci-dessous (cf. figure n°3), représente ici le type de données et des outils utilisées, soit de quantitatif à qualitatif. Quant au facteur « F2 » (axe des ordonnées), expliquant lui 27,17% du graphique, il représente la dimension temporelle des outils du court au long terme. Nous pouvons également remarquer ici, qu'environ trois cinquièmes des 33 universités répondantes mettent principalement en œuvre des outils patrimoniaux « *court-termistes* » à données « *quantitatives* ». Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur utilisent donc des outils de cette nature plutôt élémentaires.

Figure n°3 : Outils de prévision et/ou de suivi de pilotage patrimonial - AFC (FSB 1)

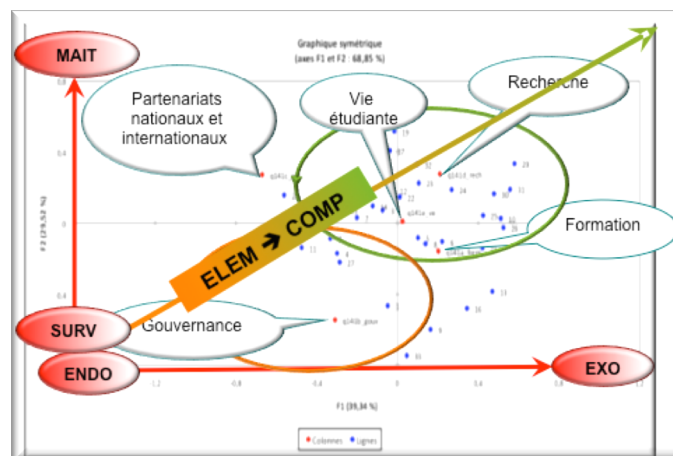


Au total, au regard de ces trois conclusions, notre première hypothèse « *si les universités françaises sont dotées d'outils de prévision et/ou suivi, alors ceux-ci sont principalement « court-termistes » et présentent des données quantitatives* » s'avère être validée.

2.1.2) Hypothèse 2 : si les universités françaises présentent des indicateurs d'activité et de performance, alors ceux-ci sont d'abord endogènes et suivent une logique de surveillance

Toujours dans un objectif de validation ou d'invalidation, nous avons analysé les indicateurs d'activité et/ou de performance utilisés par les universités répondantes afin d'étudier la deuxième hypothèse. Nous avons ici regroupé nos variables selon la grille d'analyse présentée *supra*, soit selon leur appartenance aux cinq principales fonctions d'une université : la formation, la recherche, les partenariats nationaux et internationaux, la vie étudiante et la gouvernance. De 25 indicateurs, nous sommes alors passés à 5 ensembles. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Et, enfin, nous avons effectué une AFC. La qualité de la représentation graphique est au final plutôt bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 68,85% de la variance totale (cf. tableaux n°13, 14 et 15 en annexe). Le facteur « *F1* », expliquant 39,34% du graphique ci-dessous (cf. figure n°4), représente, au regard de l'axe « *X* », l'objet de référence des outils mobilisés, qui peuvent être endogène, focalisés sur des mesures de moyens et les résultats, vers l'exogène, plutôt focalisés sur des mesures d'impact. Quant au facteur « *F2* », expliquant lui 29,52% du graphique, il représente l'axe « *Y* », et appréhende la logique des outils mobilisés, de la surveillance ou vérification à la maîtrise ou optimisation. Nous pouvons alors constater que 28 des 33 universités répondantes mettent principalement en œuvre des indicateurs d'activité et/ou de performance « *exogènes* » suivant une « *logique de maîtrise* », soit des indicateurs « *métier* » (formation, recherche, partenariats nationaux et internationaux, vie étudiante), au détriment de ceux endogènes suivant une logique de surveillance, soit des indicateurs « *support* » (gouvernance). Selon notre diagonale, qui part d'en bas à gauche vers en haut à droite, les établissements d'enseignement supérieur utilisent donc des indicateurs plutôt de nature complémentaires. Ainsi, notre deuxième hypothèse s'avère être invalidée. Cependant, suivant la logique incrémentale de la grille d'analyse présentée *supra*, ne mettant que peu en place d'indicateurs « *support* », soit élémentaires, mais surtout « *métiers* », soit complémentaires, elles ne pourront donc pas atteindre un niveau de maîtrise complet de leur activités.

Figure n°4 : Indicateurs d'activité et/ou de performance - AFC (FSB 2)

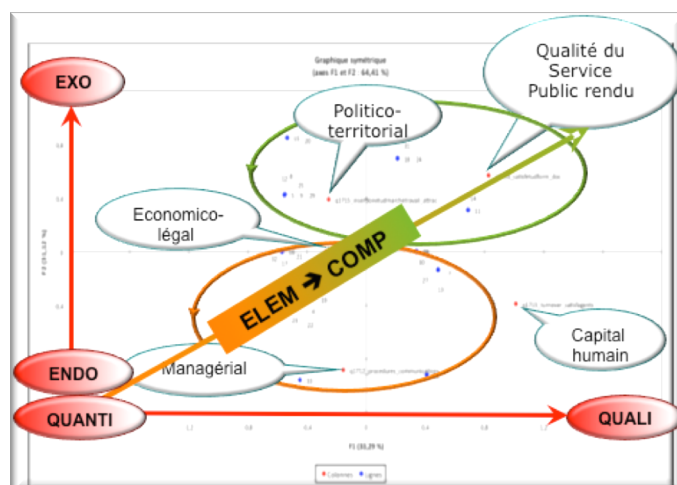


2.1.3) Hypothèse 3 : si les outils utilisés par les universités françaises couvrent certaines dimensions de la performance, alors celles-ci sont plutôt endogènes et suivent une logique de surveillance

Dans le but de valider ou invalider la troisième hypothèse, nous avons étudié les dimensions de la performance couvertes par les outils de pilotage mis en œuvre par les établissements d'enseignement supérieur. Nous avons ici cinq variables, lesquelles sous-tendaient chacune vers une des cinq dimensions de la performance publique déterminées *supra*, à savoir la dimension économique-légale, managériale, de capital humain, de qualité du service public rendu et politico-territoriale. Lors de la réalisation de l'AFC, les données concernant une université ont été écartées, cette dernière n'utilisant pas ou trop peu d'outils couvrant au moins une des cinq dimensions de la performance. La qualité de la représentation graphique est également ici plutôt bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 64,41% de la variance totale (cf. tableaux n°16, 17 et 18 en annexe). Le facteur « *F1* » (axe des abscisses), expliquant 33,29% du graphique ci-dessous (cf. figure n°5), représente le type de données présentes, quantitatif à qualitatif. Quant au facteur « *F2* » (axe des ordonnées), expliquant lui 31,12% du graphique, il représente l'objet de référence des outils mobilisés, qui peuvent être endogène, focalisés sur des mesures de moyens et les résultats, vers l'exogène, plutôt focalisés sur des mesures d'impact. Nous pouvons alors observer que plus de la moitié des 32 universités répondantes mettent en œuvre principalement des outils couvrant des dimensions de la performance « *endogènes* » et à « *données quantitatives* ». Selon notre diagonale, qui part d'en bas à gauche vers en haut à droite, les établissements

d'enseignement supérieur utilisent donc des outils couvrant des dimensions de la performance plutôt élémentaires. Ainsi, notre troisième hypothèse s'avère être validée.

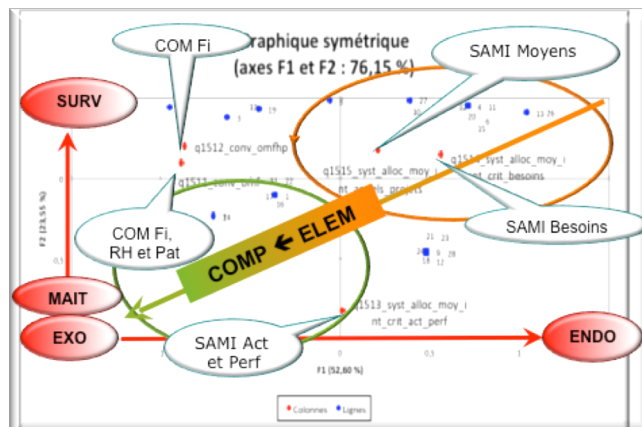
Figure n°5 : Dimensions de la performance couvertes par les outils de pilotage



2.1.4) Hypothèse 4 : si les universités françaises ont développé un dialogue de gestion interne, alors ses modalités sont surtout endogènes et suivent une logique de surveillance

Dans un objectif de validation ou d'invalidation de la quatrième hypothèse, nous avons analysé les modalités du dialogue interne de gestion. Ici, nous avons directement réalisé une AFC avec les données rattachées à nos 5 outils. Pour effectuer cette dernière, les données de deux universités ont été écartées, celles-ci n'utilisant pas ou trop peu d'outils du dialogue de gestion interne.

Figure n°6 : Modalités du dialogue de gestion interne – AFC



La qualité de la représentation graphique est à nouveau plutôt bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 76,15% de la variance totale (cf. tableaux n°19, 20 et 21 en annexe). Le facteur « F1 » (axe des abscisses), expliquant 52,60% du graphique ci-dessus (cf. figure n°6), représente l'objet de référence des outils mobilisés, d'endogène, focalisés sur les seuls moyens, à exogène, focalisés sur l'activité et la performance de l'université. Quant au facteur « F2 » (axe des ordonnées), expliquant lui 23,55% du graphique, il représente la logique que suivent les outils, soit d'une logique de maîtrise et d'optimisation vers une logique de surveillance ou vérification. Nous pouvons alors remarquer qu'environ seulement un quart des 31 universités répondantes semblent présenter des modalités de leur dialogue de gestion « exogènes » suivant une logique de « maîtrise ». Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur utilisent donc principalement des outils du dialogue de gestion interne plutôt élémentaires. Ainsi, notre quatrième hypothèse s'avère être validée.

Afin de caractériser le pilotage universitaire, nous avons analysé, dans un premier temps, la qualité des outils mobilisés par les établissements d'enseignement supérieur. Ainsi, plusieurs éléments ont été étudiés, que ce soit leur nature, le type des fonctions concernées, les dimensions sous-tendues et l'importance du dialogue de gestion. Au total, par la validation de trois de nos quatre hypothèses, composant notre première proposition, cette

dernière semble être confirmée. Ainsi, nous confirmons que « *les outils mobilisés par les universités françaises sont élémentaires* ». Pour continuer dans cette voie d'analyse des pratiques du pilotage universitaire, nous avons examiné un deuxième élément de caractérisation, à savoir les acteurs concernés.

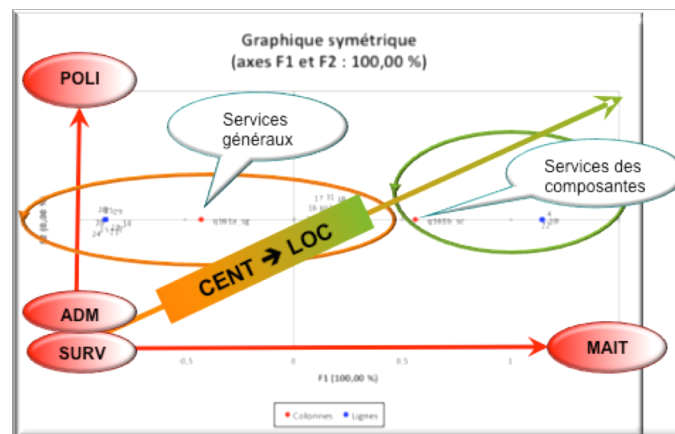
2.2) Proposition 2 : les acteurs et la communication au sein des universités françaises sont centralisés

Afin de répondre à la deuxième proposition de notre modèle de recherche, nous avons réalisé des analyses de données concernant les acteurs internes, puis la communication et l'utilisation des données en interne.

2.2.1) Hypothèse 5 : si certains acteurs universitaires participent à la production des outils de pilotage, alors ils sont principalement administratifs et suivent une logique de surveillance

Dans le but, tout d'abord, de valider ou invalider la cinquième hypothèse, nous avons regroupé nos variables selon la grille d'analyse présentée *supra*, soit selon leur appartenance aux services généraux ou des composantes d'une université. De 10 acteurs, nous sommes alors passés à 2 ensembles d'acteurs. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Enfin, lors de la réalisation de l'AFC, les données concernant une université ont été écartées, cette dernière ne mobilisant pas ou trop peu d'acteurs internes quant à la production des outils vus précédemment.

Figure n°7 : Acteurs internes – AFC (FSB 2)



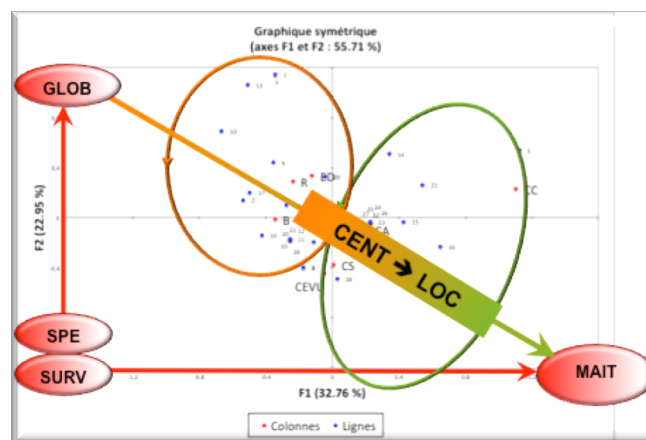
La qualité de la représentation graphique de cette dernière est très bonne, étant donné que les deux valeurs propres totalisent 100% de la variance totale (cf. tableaux n°22, 23 et 24 en annexe). Le facteur « *F1* » (axe des abscisses), expliquant 100% du graphique ci-dessus (cf. figure n°7), appréhende la logique sous-tendue par les acteurs concernés, qui va de la surveillance/vérification à la maîtrise/optimalisation des activités. Quant au facteur « *F2* » (axe des ordonnées), expliquant lui 0% du graphique, il représente la nature des responsabilités des acteurs concernés, administrative à politique. Nous pouvons alors remarquer qu'environ un tiers des 32 universités répondantes font intervenir seulement les services généraux ou communs, composés alors d'acteurs autant administratifs que politiques et suivant une logique de surveillance. Également, nous constatons qu'environ trois cinquièmes des établissements d'enseignement utilisant actuellement ces services et tendent vers une participation de ceux des composantes - composés aussi d'acteurs autant administratifs que politiques et suivant une logique de maîtrise – sans encore l'atteindre. Selon notre diagonale, qui part d'en bas à droite vers en haut à gauche, les universités privilégient, en interne, les acteurs centraux. Ainsi, notre cinquième hypothèse s'avère être validée.

2.2.2) Hypothèse 6: si les instances universitaires ont connaissance et utilisent les données émanant des outils de pilotage, alors celles-ci ont des plus particulièrement endogènes et suivent une logique de surveillance

Toujours dans un objectif de validation ou d'invalidation, nous avons examiné la communication et l'utilisation des données en interne, et ce, afin de répondre à la sixième hypothèse. Ici, nous avons également regroupé nos variables selon la grille d'analyse présentée *supra*, soit par les instances universitaires, à savoir le Conseil d'Administration (CA), les Conseils des Composantes, le Conseil Scientifique (CS), le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU), l'équipe de direction, le bureau et les responsables des différents

services généraux ou communs. Nous avons alors rassemblé les 238 réponses selon les 7 grandes instances universitaires. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Enfin, nous avons réalisé une AFC.

Figure n°8 : Communication et utilisation des données en interne – AFC (FSB 2)



La qualité de la représentation graphique est ici plutôt bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 55,71% de la variance totale (cf. tableaux n°25, 26 et 27 en annexe). Le facteur « F1 », expliquant 32,76% du graphique ci-dessus (cf. figure n°8), représente, au regard de l'axe « X », la logique privilégiée, de la surveillance ou vérification à la maîtrise ou optimisation. Quant au facteur « F2 », expliquant lui 22,95% du graphique, il représente l'axe « Y », soit le type d'informations communiquées et utilisée en interne, du spécifique au global. Nous pouvons alors constater qu'environ trois cinquièmes des 33 universités répondantes semblent communiquer et utiliser des données en internes plutôt globales et selon une logique de surveillance par les différentes instances. Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur privilégié, encore une fois, en interne, les acteurs centraux. Ainsi, notre sixième hypothèse s'avère être validée.

Au final, nous pouvons observer que les outils du pilotage universitaire, ainsi que les données et/ou informations en émanant, sont, d'une part, produites principalement par les services généraux, et, d'autre part, restent diffusés de manière trop restreinte au niveau central. Ainsi, par la validation de nos deux hypothèses, composant notre deuxième proposition, nous confirmons que « *les acteurs et la communication au sein des universités françaises sont centralisés* ». Afin de finaliser cette spécification, il reste à traiter une troisième partie qui aborde les enjeux et usages du pilotage universitaire.

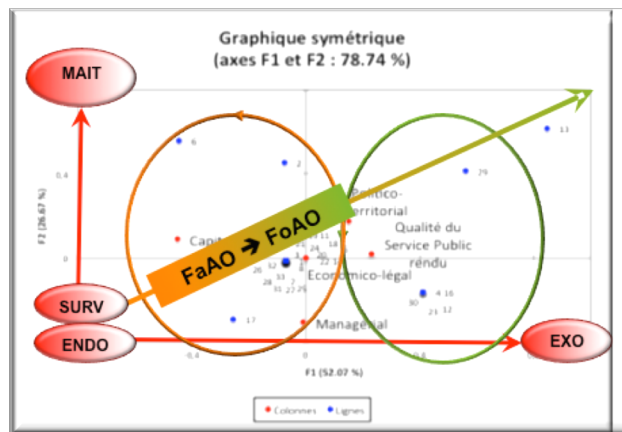
2.3) Proposition 3 : les enjeux sous-tendus par les outils du pilotage universitaire ne permettent pas de répondre à toutes les dimensions en termes d'apprentissages organisationnels

Afin de répondre à la troisième et dernière proposition de notre modèle de recherche, nous avons réalisé des analyses concernant les enjeux et usages, puis les apprentissages organisationnels des outils utilisés par les universités françaises.

2.3.1) Hypothèse 7 : si certains acteurs universitaires participent à la production des outils de pilotage, alors ils sont principalement administratifs et privilégient une logique de surveillance

Dans le but, tout d'abord, de valider ou invalider la septième hypothèse, nous avons regroupé nos variables selon leur appartenance cinq dimensions de la performance publique déterminées *supra*, à savoir la dimension économique-légale, managériale, de capital humain, de qualité du service public rendu et politico-territoriale. De 10 outils, nous sommes alors passés aux 5 dimensions de la performance. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Enfin, nous avons réalisé une AFC.

Figure n°9 : Enjeux et usages des outils de pilotage – AFC (FSB 2)

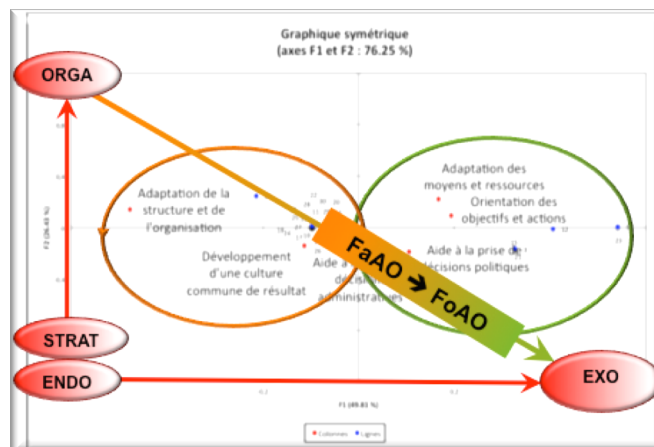


La qualité de la représentation graphique est bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 78,74% de la variance totale (cf. tableaux n°28, 29 et 30 en annexe). Le facteur « F1 » (axe des abscisses), expliquant 52,07% du graphique ci-dessus (cf. figure n°9), représente l'objet de référence des outils utilisés, d'endogène à exogène. Quant au facteur « F2 » (axe des ordonnées), expliquant lui 26,67% du graphique, il représente la logique concernée par les outils mobilisés, qui va de la surveillance/vérification à la maîtrise/optimalisation. Nous pouvons alors remarquer qu'environ trois quarts des 33 universités répondantes présentent des enjeux et usages de leurs outils de nature « endogène » et tendant vers une « logique de surveillance ». Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur présentent ainsi de faibles apprentissages organisationnels des outils mis en œuvre. Ainsi, notre septième hypothèse s'avère être validée.

2.3.2) Hypothèse 8 : si les outils de pilotage des universités françaises permettent des apprentissages organisationnels, alors ces derniers sont majoritairement endogènes et structurels

Toujours dans un objectif de validation ou d'invalidation, ici, de notre huitième hypothèse, nous avons regroupé nos variables selon notre grille d'analyse, soit les six grands types d'apprentissages organisationnels, que sont l'adaptation des moyens et ressources, l'orientation des objectifs et actions, le développement d'une culture commune de résultat, l'adaptation de la structure et de l'organisation, l'aide à la prise de décisions politiques et l'aide à la prise de décisions administratives. De 42 réponses sur les apprentissages organisationnels, nous sommes alors passés à 6 ensembles. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Enfin, lors de la réalisation de l'AFC, les données concernant trois universités ont été écartées, celles-ci mettant en œuvre des outils ne permettant pas, ou même pas un seul, apprentissage organisationnel.

Figure n°10 : Types d'apprentissage organisationnel – AFC (FSB 2)



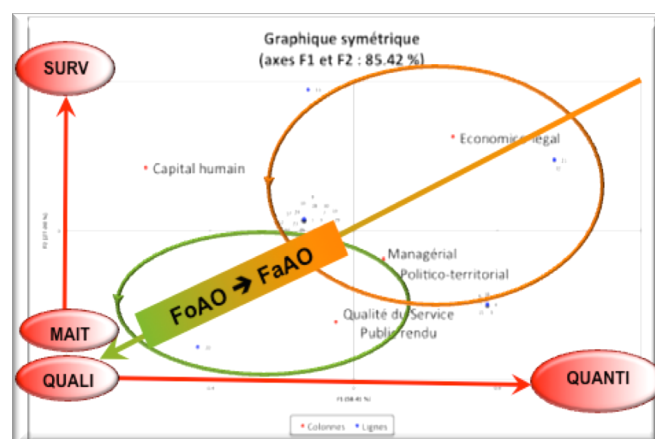
La qualité de la représentation graphique de cette dernière est bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 76,25% de la variance totale (cf. tableaux n°31, 32 et 33 en annexe). Le facteur « F1 » (axe des abscisses), expliquant 49,81% du graphique ci-dessus (cf. figure n°10), représente l'objet de référence des données utilisées, d'endogène à exogène. Quant au facteur « F2 » (axes des ordonnées),

expliquant lui 26,43% du graphique, il représente la nature de l'apprentissage concernée, de stratégique à organisationnelle. Nous pouvons alors constater qu'environ trois quarts des 30 universités répondantes présentent des apprentissages « *organisationnels* » plutôt « *endogènes* » concernant des actions de nature structurelle. Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur ont de faibles apprentissages organisationnels. Ainsi, notre huitième hypothèse s'avère être validée.

2.3.3) Hypothèse 9 : si les outils de pilotage des universités françaises permettent des apprentissages organisationnels, alors ces derniers sont guidés par des dimensions plutôt quantitatives, suivant une logique de surveillance

Dans un objectif de validation ou d'invalidation de notre neuvième et dernière hypothèse, nous avons regroupé nos variables selon leur appartenance aux cinq dimensions de la performance publique déterminées *supra*, à savoir la dimension économique-légale, managériale, de capital humain, de qualité du service public rendu et politico-territoriale. De 42 apprentissages organisationnels, nous sommes alors passés aux 5 dimensions de la performance. Puis, nous avons binarisé ces données, via la fonction score binaire. Enfin, lors de la réalisation de l'AFC, les données concernant trois universités ont été écartées, celles-ci mettant en œuvre des outils ne permettant pas, ou même pas un seul, apprentissage organisationnel.

Figure n°11 : Dimensions couvertes par les AO – AFC (FSB 2)



La qualité de la représentation graphique de cette dernière est très bonne, étant donné que les deux premières valeurs propres totalisent 85,42% de la variance totale (cf. tableaux n°34, 35 et 36 en annexe). Le facteur « *F1* » (axe des abscisses), expliquant 58,41% du graphique ci-dessus (cf. figure n°11), représente le type de données mobilisés par les outils universitaires, du qualitatif au quantitatif. Quant au facteur « *F2* » (axes des ordonnées), expliquant lui 27,00% du graphique, il représente la logique des enjeux sous-jacents, de la surveillance/vérification à la maîtrise/optimalisation des activités. Nous pouvons alors constater que presque la totalité des 30 universités répondantes présentent des apprentissages organisationnels couvrant des dimensions suivant une logique de « *surveillance* » et utilisant des données « *quantitatives* ». Selon notre diagonale, les établissements d'enseignement supérieur présentent au total de faibles apprentissages organisationnels. Ainsi, notre huitième hypothèse s'avère être validée.

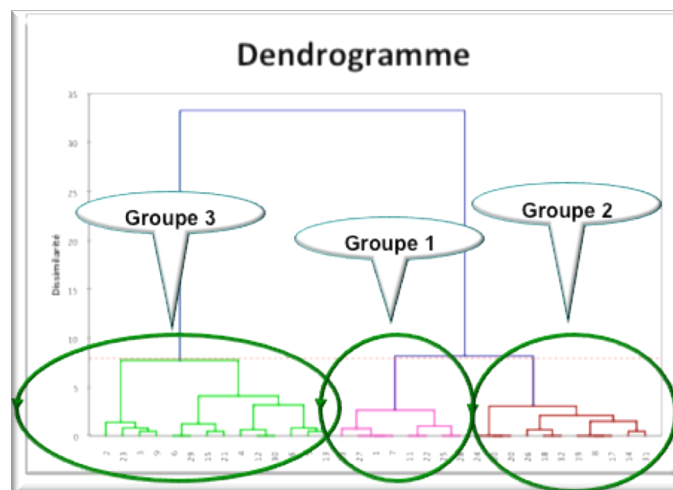
Au total, nous pouvons observer que les outils des universités ne génèrent que de faibles apprentissages organisationnels. Ainsi, par la validation des trois hypothèses, nous confirmons notre troisième et dernière proposition, à savoir que « *les enjeux et usages des outils du pilotage universitaire ne permettent pas de répondre à toutes les dimensions en termes d'apprentissages organisationnels* ». Afin de compléter la caractérisation du pilotage universitaire français, nous avons, par la suite, réalisé des Classifications Ascendantes Hiérarchiques (CAH), nous permettant alors de déterminer des groupes d'établissements d'enseignement supérieur, plus ou moins homogènes, quant aux outils, acteurs, enjeux et usages étudiés *supra*.

2.4) Des universités avec un pilotage de nature administrative

Afin de positionner les universités répondantes, en appréhendant l'ensemble des variables de notre modèle de recherche, nous avons effectué, dans un premier temps, 12 CAH sur l'ensemble des caractéristiques de la gestion et du pilotage de la performance universitaire, de niveau 2, de notre grille d'analyse, soit par exemple, sur « *la mise en œuvre d'outils de prévision et/ou de suivi de gestion et pilotage budgétaire et comptable, des ressources humaines et patrimoniale au sein de la Présidence et/ou des composantes* ». Dans un deuxième temps, nous avons réalisé 3 CAH, cette fois-ci sur les dimensions de niveau 1, de notre grille

d'analyse, soit par exemple, sur « *les outils et pratiques de pilotage de la performance* », et ce, en fonction des 12 CAH précédentes. Enfin, dans un troisième et dernier temps, nous avons exécuté 1 CAH dite « *globale* » en fonction des 3 précédentes. De cette dernière, nous avons extrait le graphique ci-dessous représentant un dendrogramme (cf. figure n°12). Il révèle de manière claire la façon dont l'algorithme procède pour regrouper les universités entre elles. La ligne en pointillé représente la troncature et permet alors de visualiser les 3 groupes homogènes identifiés. Il est à noter que plus le dendrogramme est plat, plus le groupe est homogène. Les universités rassemblées sous le « *groupe 1* » représentent environ un quart des 33 universités répondantes, celles sous le « *groupe 2* » un tiers et celles sous le « *groupe 3* » deux cinquièmes. La numérotation retenue pour ces groupes est révélatrice du rattachement des universités concernées aux différents modèles du pilotage universitaire identifiés par notre grille de caractérisation, le « *groupe 1* » étant considéré comme le plus « *politique* » et le 3 comme le plus « *administratif* ». Ainsi, d'après le tableau des objets centraux et celui des résultats par classe émanant de la CAH dite « *globale* » (cf. tableaux n°37 et 38 en annexe), le « *groupe 1* », le plus petit en nombre, est caractérisé, au regard de nos trois variables principales, par des outils et des apprentissages organisationnels de nature « *politique* », et des acteurs mêlant à la fois « *politique* » et « *administratif* ». Le « *groupe 2* » correspond, lui, à des universités privilégiant des outils « *administratifs* », des apprentissages organisationnels « *politiques* » et des acteurs mêlant à la fois « *politique* » et « *administratif* ». Enfin, le « *groupe 3* », le plus grand en nombre, est, lui, caractérisé par des outils mêlant « *politique* » et « *administratif* », des acteurs mêlant à la fois « *politique* » et « *administratif* » et des apprentissages organisationnels « *administratifs* ». Compte tenu de la répartition des universités à l'intérieur de ces groupes, nous pouvons conclure que le pilotage universitaire est plutôt de nature administrative, allant dans le sens des propositions déjà validées.

Figure n°12 : Classification des universités en fonction de leurs modes de pilotage – CAH



Après avoir analysé en profondeur l'ensemble des réponses à notre questionnaire, que ce soit en termes d'outils, d'acteurs et d'enjeux et usages, nous faisons maintenant le lien avec notre questionnement de départ en rattachant ces résultats à notre cadre conceptuel.

3) DISCUSSION

Au travers des résultats découlant des réponses apportées par les universités, observons maintenant les associations générales créées au regard des « *Four Models of Performance* » de Bouckaert et Halligan (2006), enrichis par Bilek, Carassus, Favoreu et Gardey (2010), structurant notre grille d'analyse.

Dans un premier temps, et ce, tout d'abord, en ce qui concerne la gestion et le pilotage budgétaires et comptables, des ressources humaines et patrimoniaux, les universités semblent privilégier, en l'état, des outils de prévision et/ou de suivi à vision « *court-termiste* » et fondés sur des données principalement quantitatives, soit plutôt de nature élémentaire. Au regard des travaux de Bouckaert et Halligan (2006), les systèmes de mesure utilisés apparaissent mécanistes et fermés, ou interactif, mais seulement de manière interne. De plus, le périmètre des outils mobilisés paraît limité, ou du moins concentré sur l'organisation. Enfin, la profondeur de la mesure effectuée par ceux-ci apparaît restreinte. La valeur ajoutée potentielle du pilotage mis en œuvre semble alors, dans ces conditions, limitée. Ensuite, il apparaît que les indicateurs d'activité et/ou de performance sont utilisés de manière différenciée sur les diverses fonctions « *métier* » et « *support* » des universités. Certains, tels ceux concernant la formation, la recherche et la vie étudiante, sont déjà plutôt bien implantés au sein des

établissements, pourtant ils sont exogènes et suivent une logique de maîtrise. Or certains indicateurs primordiaux à l'amélioration et au suivi des activités d'un établissement, qui sont alors endogènes et suivent une logique de surveillance, ne sont encore que trop peu rencontrés, comme ceux sur la gouvernance et les partenariats, nécessaires notamment à une communication externe avec l'Etat ou les collectivités locales. La pratique universitaire peut donc, dans ce cas, être caractérisée de politique, mais l'absence d'indicateurs à la fois sur les fonctions « *métier* » et « *support* », appréhendant la globalité de l'activité universitaire étant plutôt rare, nous ne pouvons indiquer que les universités utilisent des indicateurs assez englobants. La mesure de la performance universitaire ne couvre donc pas toutes ses activités et fonctions. De plus, son niveau de développement apparaît être modéré, alors que ses enjeux en terme de pilotage, notamment d'aide à la décision, semblent importants en particulier dans un contexte d'autonomie. Puis, les dimensions privilégiées par les outils de pilotage sont aussi principalement élémentaires, étant endogènes et caractérisées par des données quantitatives, sans permettre, alors, une vision globale de l'établissement. Enfin, les pratiques de dialogue de gestion interne y apparaissent encore limitées de par leur « *endogénéité* » et suivant une logique de surveillance, ne permettant donc pas de mise en relation entre perspectives stratégiques et actions opérationnelles.

Dans un deuxième temps, les résultats mettent en évidence, tout d'abord, des acteurs suivant une logique de surveillance et ayant des responsabilités plutôt administratives, correspondant à une importante implication des services généraux ou communs à la production des informations de la gestion et du pilotage universitaires, au contraire des composantes qui semblent moins mobilisées. Ce constat complète ainsi notre conclusion antérieure sur un dialogue de gestion interne que nous avons qualifié de réduit. En effet, l'implication et l'appropriation des acteurs locaux étant nécessaires, le dialogue de gestion interne, en s'appuyant sur des informations et outils produits principalement par les services centraux, s'en trouve mécaniquement limité à un simple transfert d'informations, un monologue plus qu'un dialogue, sans que les acteurs locaux puissent réellement être en situation de rendre plus lisible et contingente la nature des informations produites. Ensuite, les résultats mettent en évidence que les principaux utilisateurs des outils de pilotage universitaire privilégient une logique de surveillance et traitent principalement des informations globales, sans entrer dans un détail nécessaire, par structure ou par thème. Les institutions les plus centrales semblent donc mobiliser, prioritairement, ces outils. Comme l'indique Bouckaert et Halligan (2006), les universités peuvent donc être définies sur ce point, non seulement, par un niveau d'incorporation statique de leurs outils, mais aussi par un degré de communication déconnecté et isolé. La hiérarchie haute et centrale semble ainsi seule concernée par la communication des informations et outils de pilotage universitaire.

Dans un troisième temps, les résultats présentent, tout d'abord, des enjeux et usages, découlant des outils mis en œuvre par les universités, plutôt endogènes et suivant une logique de surveillance, caractérisant alors ces dernières par des apprentissages organisationnels faibles. Puis, les résultats nous montrent des universités générant des apprentissages organisationnels endogènes et principalement liés à des actions organisationnelles, soit plutôt faibles et cognitifs. Enfin, les résultats mettent en évidence des apprentissages organisationnels couvrant des dimensions de la performance suivant plutôt une logique de surveillance et usant de données quantitatives, soit de faibles apprentissages. Les universités tendent ici à intégrer des logiques sociétales, mais sans en remplir encore toutes les conditions, notamment de mise en cohérence et relation de l'ensemble des dimensions de la performance. Les outils de pilotage mis en œuvre ne semblent donc pas avoir d'influence sur le fonctionnement universitaire, largement expliqué par leur nature et les acteurs concernés. Dans ce cas aussi, ces résultats rejoignent la littérature et les études empiriques antérieures sur les relations entre outils de contrôle et apprentissages organisationnels (Kloot, 1997 ; Carassus et Gardey, 2010).

Nos trois propositions étant confirmées par la validation de huit de nos neuf hypothèses, les modèles sur lesquels semblent donc se positionner actuellement les universités peuvent être qualifiés d'administratifs de niveau 1 ou 2. Or, le contexte actuel exige une certaine maîtrise des diverses activités universitaires, et ce, dans le but d'une optimisation des marges de manœuvre des établissements. Par des pratiques et outils de pilotage guidés par une simple logique de « *surveillance* » ou « *vérification* », ces derniers ne peuvent donc véritablement y parvenir. Ainsi, les modes de pilotage administratifs mis en œuvre actuellement par les universités françaises ne répondent pas aux enjeux et risques de ce nouveau contexte.

4) LIMITES ET PROLONGEMENTS

Observons finalement les limites de cette étude, d'ordres théorique, empirique et méthodologique, ainsi que les prolongements prévus.

Dans le cadre de cette étude, s'appuyant sur les cadres théoriques du contrôle, de la performance et de l'apprentissage organisationnels, appliqué au contexte public universitaire, les limites de cette étude apparaissent à la fois sur les plans empirique et méthodologique. Tout d'abord, au niveau empirique, les notions de « *bonnes pratiques* » concernant le contrôle et la performance d'un système complexe, comme celui que représente

l'université française, inclut le risque de penser que les solutions mises en œuvre dans d'autres institutions, pays, ou même d'un établissement à l'autre peuvent être les mêmes. Or, en fonction de la conjoncture économique, politique, voire culturelle, la mise en place de ces modes de gestion semble devoir être adaptée. Une analyse de nature quantitative, comme nous l'avons réalisée ici, apparaît donc devoir être complétée par des études cliniques afin d'approfondir les caractérisations mises en évidence, avant que des propositions d'évolution adaptées puissent être formulées. Ensuite, au niveau méthodologique, les limites de cette étude concernent, premièrement, l'échantillon. En effet, malgré sa représentativité de la population totale, le nombre de répondants reste faible. De plus, l'existence d'un biais est notable, du fait de la nature des responsabilités et compétences des répondants. En effet, les acteurs ayant des responsabilités administratives, plutôt dominants dans nos réponses, peuvent ne pas avoir la même vision des pratiques de contrôle et pilotage que les acteurs ayant un statut politique. Deuxièmement, les réponses peuvent ne pas être représentatives du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, celles-ci étant souvent plus suscitées que spontanées. Le recours à une enquête par questionnaire par voie postale ou électronique peut engendrer, en effet, un écart non négligeable entre ce que les individus disent et ce qu'ils font, soit entre les mesures déclaratives et les mesures comportementales. Le chercheur n'étant pas disponible pour répondre aux interrogations des sujets quant au sens des questions, il « *pourra difficilement éviter que certains répondants les comprennent mal, ce qui viendra fausser les données* » (d'Amboise, 1996). Enfin, utilisant des analyses statistiques, telles que la fonction score binaire, ou réalisant des regroupements entre variables, tout ceci afin d'obtenir une interprétation pertinente des réponses apportées, nous nous sommes exposés à une inévitable perte d'informations.

Afin, notamment, de remédier aux limites développées ci-dessus, différents prolongements sont prévus à cette étude. Le premier fait référence à une nécessaire étude qualitative des phénomènes étudiés. En effet, une série d'entretiens au sein de six universités choisies parmi celles ayant répondu au questionnaire est prévue. Cette phase nous permettra alors de confirmer et d'approfondir les réponses apportées par ces universités au questionnaire actuel. Le second prolongement est, lui, lié à la proposition d'un cadre et d'outils du pilotage universitaire répondant aux enjeux et aux risques sous-tendus par le nouveau contexte universitaire. Avec des outils et des modes d'organisation associés, les universités pourraient ainsi répondre à l'insuffisance de leurs pratiques actuelles, alors que leur contexte demande un renforcement important de leurs capacités en matière de pilotage.

ANNEXES

Tableau n°1 : Dimension 1 de la grille d'analyse - « Outils et pratiques de pilotage de la performance »

Caractéristiques de la gestion par la performance universitaire selon Baradat, Carassus et Dupuy			Modèles administratifs		Modèles politiques	
			Niveau 1 = faible	Niveau 2 = élevé	Niveau 1 = faible	Niveau 2 = élevé
Outils et pratiques de pilotage de la performance	Mise en œuvre d'outils de prévision et suivi de gestion budgétaire et comptable, des ressources humaines et patrimoniale au sein de la Présidence et/ou des composantes	Outils élémentaires de surveillance	X	X		
		Outils complémentaires de maîtrise		X	X	
	Définition d'indicateurs d'activité et/ou de performance	Indicateurs Fonction Support (Gouvernance)	X	X	X	
		Indicateurs Métiers (Formation, Partenariats nationaux et internationaux, Recherche, Vie étudiante)		X	X	X
	Dimensions de la performance couvertes par les outils de pilotage	Politico-territorial				X
		Qualité du Service Public rendu			X	X
		Managérial		X	X	X
		Capital humain		X	X	X
		Economico-légal	X	X	X	X
	Modalités du dialogue de gestion interne	Aucun	X			
		COM Fi / SAMI Besoins		X		
		COM Fi,RH,Pat / SAMI Projets			X	
		COM Fi,RH,Pat / SAMI Activités et Performance				X

	Non couvert par B&H
	Couvert par B&H

Tableau n°2 : Dimension 2 de la grille d'analyse - « Acteurs »

Caractéristiques de la gestion par la performance universitaire selon Baradat, Carassus et Dupuy			Modèles administratifs		Modèles politiques	
			Niveau 1 = faible	Niveau 2 = élevé	Niveau 1 = faible	Niveau 2 = élevé
Acteurs	Acteurs internes qui participent à la production des outils de prévision et/ou de suivi vus précédemment	Services Communs/Généraux	X	X	X	X
		Services des Composantes			X	X
	Communication et utilisation des données en interne	CA			X	X
		Conseils de Composantes			X	X
		CS		X	X	X
		CEVU		X	X	X
		Equipe de direction	X	X	X	X
		Bureau		X	X	X
		Responsables des différents services communs/généraux	X	X	X	X

	Non couvert par B&H
	Couvert par B&H

Tableau n°3 : Dimension 3 de la grille d'analyse - « Enjeux et usages »

Caractéristiques de la gestion par la performance universitaire selon Baradat, Carassus et Dupuy			Modèles administratifs		Modèles politiques	
			Niveau 1 = faible	Niveau 2 = élevé	Niveau 1 = faible	Niveau 2 = élevé
Enjeux et usages	Enjeux et usages des outils de pilotage	Politico-territorial				X
		Qualité du Service Public rendu			X	X
		Managérial		X	X	X
		Capital humain		X	X	X
		Economico-légal	X	X	X	X
	Types d'apprentissage organisationnel	Adaptation des moyens et ressources	X	X	X	X
		Orientation des objectifs et actions				X
		Développement d'une culture commune de résultat		X	X	X
		Adaptation de la structure et de l'organisation	X	X	X	X
		Aide à la prise de décisions politiques (équipe de direction, conseils de l'établissement et de composantes)			X	X
		Aide à la prise de décisions administratives (Présidence et composantes)	X	X	X	X
	Dimensions couvertes par les apprentissages organisationnels	Politico-territorial				X
		Qualité du Service Public rendu			X	X
		Managérial		X	X	X
		Capital humain		X	X	X
		Economico-légal	X	X	X	X

	Non couvert par B&H
	Couvert par B&H

Tableau n°4 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage budgétaire et comptable) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	0,200	0,096	0,078	0,033
Inertie (%)	49,167	23,590	19,050	8,193
% cumulé	49,167	72,757	91,807	100,000

Tableau n°5 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage budgétaire et comptable) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Budget_destination	0,268	0,501	0,251	0,067	0,165
Tb_mensuel_flux_treso/pluriannuel_engagements_et_contrats_recherche	0,196	0,601	0,361	0,071	0,174
PAP/RAP/PPI	0,223	0,513	0,263	0,059	0,144
RPI	0,045	2,019	4,077	0,182	0,447
Tb_mensuel_taux_exécution/financier/SIG_CAF	0,268	0,325	0,105	0,028	0,069

Tableau n°6 : Coordonnées principales des colonnes (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage budgétaire et comptable) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Budget_destination	-0,273	-0,094	0,401	-0,081
Tb_mensuel_flux_treso/pluriannuel_engagements_et_contrats_recherche	-0,110	-0,474	-0,345	-0,071
PAP/RAP/PPI	0,094	0,433	-0,176	-0,190
RPI	1,981	-0,275	0,281	0,009
Tb_mensuel_taux_exécution/financier/SIG_CAF	-0,054	0,127	-0,048	0,290

Tableau n°7 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage des ressources humaines) - AFC

	F1	F2	F3
Valeur propre	0,286	0,184	0,080
Inertie (%)	52,024	33,423	14,554
% cumulé	52,024	85,446	100,000

Tableau n°8 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage des ressources humaines) – AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Outils_GPEC	0,145	1,095	1,198	0,173	0,316
Tb_MS	0,382	0,380	0,145	0,055	0,100
Simulation_enveloppe	0,066	1,887	3,560	0,234	0,426
Bilan_social	0,408	0,461	0,213	0,087	0,158

Tableau n°9 : Coordonnées principales des colonnes (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage des ressources humaines) – AFC

	F1	F2	F3
Outils_GPEC	0,595	-0,913	-0,102
Tb_MS	-0,136	0,054	0,351
Simulation_enveloppe	1,645	0,918	-0,110
Bilan_social	-0,349	0,126	-0,274

Tableau n°10 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage patrimonial) – AFC

	F1	F2
Valeur propre	0,302	0,113
Inertie (%)	72,830	27,170
% cumulé	72,830	100,000

Tableau n°11 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage patrimonial) – AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Tb_dep_gestion_courantes_e t_securite_accessibilite	0,435	0,453	0,205	0,089	0,215
Tb_subv_de_invest_et_amort	0,387	0,449	0,202	0,078	0,189
Outil_reporting_projets_patri moniaux	0,177	1,179	1,391	0,247	0,596

Tableau n°12 : Coordonnées principales des colonnes (outils de prévision et/ou de suivi de pilotage patrimonial) – AFC

	F1	F2
Tb_dep_gestion_courantes_e t_securite_accessibilite	-0,307	0,333
Tb_subv_de_invest_et_amort	-0,195	-0,405
Outil_reporting_projets_patri moniaux	1,178	0,067

Tableau n°13 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (indicateurs d'activité et/ou de performance) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	0,093	0,069	0,048	0,025
Inertie (%)	39,335	29,520	20,486	10,660
% cumulé	39,335	68,855	89,340	100,000

Tableau n°14 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (indicateurs d'activité et/ou de performance) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Formation	0,308	0,358	0,128	0,039	0,167
Gouvernance	0,110	0,724	0,524	0,058	0,245
Partenariats_nationaux_internationaux	0,129	0,747	0,558	0,072	0,306
Recherche	0,255	0,424	0,179	0,046	0,195
Vie_etudiante	0,198	0,320	0,102	0,020	0,086

Tableau n°15 : Coordonnées principales des colonnes (indicateurs d'activité et/ou de performance) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Formation	0,202	-0,157	-0,233	0,090
Gouvernance	-0,309	-0,544	0,360	0,052
Partenariats_nationaux_internationaux	-0,671	0,273	-0,168	0,075
Recherche	0,210	0,277	0,229	0,077
Vie_etudiante	0,025	0,011	-0,024	-0,318

Tableau n°16 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (dimensions de la performance couvertes par les outils de pilotage) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	0,227	0,212	0,132	0,110
Inertie (%)	33,289	31,118	19,359	16,234
% cumulé	33,289	64,407	83,766	100,000

Tableau n°17 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (dimensions de la performance couvertes par les outils de pilotage) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Economico-légal	0,349	0,510	0,260	0,091	0,133
Managérial	0,151	1,022	1,044	0,158	0,232
Capital_humain	0,105	1,258	1,584	0,166	0,244
Qualité_service_public_rendu	0,105	1,223	1,495	0,156	0,230
Politico-territorial	0,291	0,615	0,378	0,110	0,162

Tableau n°18 : Coordonnées principales des colonnes (dimensions de la performance couvertes par les outils de pilotage) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Economico-légal	-0,271	0,001	0,313	-0,297
Managérial	-0,156	-0,882	-0,492	0,004
Capital_humain	1,011	-0,387	0,518	0,379
Qualité_service_public_rendu	0,826	0,570	-0,526	-0,460
Politico-territorial	-0,255	0,391	-0,118	0,383

Tableau n°19 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (modalités du dialogue de gestion interne) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	0,293	0,131	0,090	0,043
Inertie (%)	52,600	23,549	16,135	7,716
% cumulé	52,600	76,149	92,284	100,000

Tableau n°20 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (modalités du dialogue de gestion interne) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Conv_omf	0,130	0,985	0,970	0,127	0,227
Conv_omfhp	0,120	1,014	1,028	0,123	0,221
Syst_alloc_moy_int_crit_act_perf	0,163	0,818	0,670	0,109	0,196
Syst_alloc_moy_int_crit_besoins	0,272	0,678	0,460	0,125	0,225
Syst_alloc_moy_int_appels_projets	0,315	0,480	0,231	0,073	0,131

Tableau n°21 : Coordonnées principales des colonnes (modalités du dialogue de gestion interne) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Conv_omf	-0,891	0,100	-0,023	0,408
Conv_omfhp	-0,867	0,203	0,284	-0,392
Syst_alloc_moy_int_crit_act_perf	0,010	-0,817	-0,010	-0,036
Syst_alloc_moy_int_crit_besoins	0,561	0,147	0,344	0,072
Syst_alloc_moy_int_appels_projets	0,209	0,177	-0,389	-0,063

Tableau n°22 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (acteurs internes) - AFC

F1	
Valeur propre	0,241
Inertie (%)	100,000
% cumulé	100,000

Tableau n°23 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (acteurs internes) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Sg	0,569	0,427	0,183	0,104	0,431
Sc	0,431	0,563	0,317	0,137	0,569

Tableau n°24 : Coordonnées principales des colonnes (acteurs internes) - AFC

F1	
Sg	-0,427
Sc	0,563

Tableau n°25 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (communication et utilisation des données en interne) - AFC

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Valeur propre	0,125	0,087	0,065	0,051	0,029	0,024
Inertie (%)	32,760	22,948	17,178	13,286	7,515	6,313
% cumulé	32,760	55,708	72,886	86,172	93,687	100,000

Tableau n°26 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (communication et utilisation des données en interne) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
CA	0,160	0,492	0,242	0,039	0,101
CC	0,074	1,173	1,377	0,101	0,266
CS	0,141	0,503	0,253	0,036	0,094
CEVU	0,135	0,565	0,319	0,043	0,113
ED	0,196	0,550	0,303	0,059	0,156
B	0,135	0,613	0,375	0,051	0,133
R	0,160	0,571	0,326	0,052	0,137

Tableau n°27 : Coordonnées principales des colonnes (communication et utilisation des données en interne) - AFC

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
CA	0,207	-0,093	-0,066	0,340	0,259	0,054
CC	1,103	0,231	-0,144	-0,275	-0,105	0,030
CS	0,007	-0,374	0,060	-0,076	-0,012	-0,322
CEVU	-0,050	-0,444	0,137	0,028	-0,216	0,229
ED	-0,121	0,338	0,415	-0,031	0,021	-0,003
B	-0,347	-0,013	-0,259	-0,382	0,182	0,097
R	-0,238	0,288	-0,329	0,191	-0,197	-0,056

Tableau n°28 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (enjeux et usages des outils de pilotage) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	0,051	0,026	0,014	0,007
Inertie (%)	52,067	26,673	14,031	7,228
% cumulé	52,067	78,741	92,772	100,000

Tableau n°29 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (enjeux et usages des outils de pilotage) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Politico-territorial	0,213	0,268	0,072	0,015	0,157
Qualité_service_public_rendu	0,207	0,300	0,090	0,019	0,190
Managérial	0,193	0,311	0,097	0,019	0,192
Capital_humain	0,173	0,466	0,217	0,038	0,384
Economico-légal	0,213	0,188	0,035	0,007	0,077

Tableau n°30 : Coordonnées principales des colonnes (enjeux et usages des outils de pilotage) - AFC

	F1	F2	F3	F4
Politico-territorial	0,150	0,176	-0,087	0,103
Qualité_service_public_rendu	0,232	0,023	0,184	-0,047
Managérial	-0,008	-0,304	-0,019	0,065
Capital_humain	-0,449	0,093	0,078	0,013
Economico-légal	-0,002	0,001	-0,137	-0,128

Tableau n°31 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (types d'apprentissage organisationnel) - AFC

	F1	F2	F3	F4	F5
Valeur propre	0,046	0,025	0,013	0,007	0,002
Inertie (%)	49,814	26,433	14,062	7,047	2,643
% cumulé	49,814	76,247	90,309	97,357	100,000

Tableau n°32 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (types d'apprentissage organisationnel) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Adaptation des moyens et ressources	0,177	0,287	0,082	0,015	0,156
Orientation des objectifs et actions	0,183	0,239	0,057	0,010	0,112
Développement d'une culture commune de résultat	0,165	0,283	0,080	0,013	0,141
Adaptation de la structure et de l'organisation	0,134	0,504	0,254	0,034	0,365
Aide à la prise de décisions politiques	0,171	0,259	0,067	0,011	0,122
Aide à la prise de décisions administratives	0,171	0,237	0,056	0,010	0,103

Tableau n°33 : Coordonnées principales des colonnes (types d'apprentissage organisationnel) - AFC

	F1	F2	F3	F4	F5
Adaptation des moyens et ressources	0,166	0,222	0,009	-0,030	-0,069
Orientation des objectifs et actions	0,194	0,095	0,032	0,048	0,084
Développement d'une culture commune de résultat	-0,114	-0,137	0,213	0,046	-0,025
Adaptation de la structure et de l'organisation	-0,478	0,142	-0,052	-0,040	0,025
Aide à la prise de décisions politiques	0,105	-0,184	-0,041	-0,142	0,012
Aide à la prise de décisions administratives	0,002	-0,126	-0,168	0,108	-0,026

Tableau n°34 : Valeurs propres et pourcentages d'inertie (dimensions couvertes par les apprentissages organisationnels) - AFC

	F1	F2	F3
Valeur propre	0,070	0,033	0,018
Inertie (%)	58,411	27,004	14,584
% cumulé	58,411	85,416	100,000

Tableau n°35 : Poids, distances et distances quadratiques à l'origine, inerties et inerties relatives des colonnes (dimensions couvertes par les apprentissages organisationnels) - AFC

	Poids (relatif)	Distance	Distance ²	Inertie	Inertie relative
Politico-territorial	0,218	0,175	0,031	0,007	0,055
Qualité_service_public_rendu	0,195	0,319	0,102	0,020	0,165
Managérial	0,218	0,175	0,031	0,007	0,055
Capital_humain	0,150	0,603	0,363	0,055	0,454
Economico-légal	0,218	0,386	0,149	0,033	0,270

Tableau n°36 : Coordonnées principales des colonnes (dimensions couvertes par les apprentissages organisationnels) - AFC

	F1	F2	F3
Politico-territorial	0,084	-0,075	-0,134
Qualité_service_public_rendu	-0,050	-0,245	0,198
Managérial	0,084	-0,075	-0,134
Capital_humain	-0,578	0,170	-0,011
Economico-légal	0,275	0,253	0,098

Tableau n°37 : Objets centraux (performance universitaire) - CAH

Classe	OUTILS	ACTEURS	AO
1 (1)	1,000	2,000	1,000
2 (26)	3,000	2,000	1,000
3 (9)	2,000	2,000	3,000

Tableau n°38 : Résultats par classe (performance universitaire) - CAH

Classe	1	2	3
Objets	8	11	14
Somme des poids	8	11	14
Variance intra-classe	0,625	0,782	1,654
Distance minimale au barycentre	0,573	0,686	0,500
Distance moyenne au barycentre	0,715	0,838	1,177
Distance maximale au barycentre	1,038	1,052	1,880
	1	8	2
	7	10	3
	11	14	4
	22	17	5
	25	18	6
	27	19	9
	28	20	12
	33	24	13
		26	15
		31	16
		32	21
			23
			29
			30

BIBLIOGRAPHIE

- Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008 relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel bénéficiant des responsabilités et compétences élargies, *Journal Officiel de la République Française*, No. 150, 28 juin 2008 ;
- Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, *Journal Officiel de la République Française*, No. 185, 11 août 2007 ;
- Loi Organique n°2001-692 du 1 août 2001 relative aux Lois de Finances, *Journal Officiel de la République Française*, No. 177, 2 août 2001 ;
- AGHION P. (2010), *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 ;
- ARGYRIS C., SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université ;
- BATAC J., CARASSUS D., MAUREL C. (2009), « Evolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.12, issue 1 ;
- BILEK A., CARASSUS D., FAVOREU C., GARDEY D., (2010), *Les modèles de gestion de la performance publique à l'échelle européenne*, Congrès de l'Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe, Strasbourg.
- BOUCKAERT G., HALLIGAN J. (2006), *A Framework for Comparative Analysis of Performance Management*, Paper presented to Study Group on Productivity and Quality in the Public Sector, Conference of European Group of Public Administration, Università Bocconi, Milan, 6-9 septembre ;
- BROUILLETTE V., FORTIN N. (2004), *La mondialisation néolibérale et l'enseignement supérieur*, CSO, Québec, Canada ;
- CARASSUS D., BARADAT C. & DUPUY E. (2010b), *Caractérisation des modes de pilotage des universités françaises dans un contexte en mutation*, Rapport en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, l'ESEN et l'IGAENR, décembre.
- CARASSUS D., BARADAT C., DUPUY E. (2010a), *L'évolution des 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, Lyon ;
- CARASSUS D., DUCQ Y. (2008), *Présentation des résultats de l'enquête Afigese - Oppale 2008 et analyse des bonnes pratiques locales en matière d'évaluation*, 4ème Workshop Ville-Management, UPPA, en partenariat avec la Maison des communes des Pyrénées-Atlantiques.
- CARASSUS D., GARDEY D. (2010), « *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 ;
- COUR DES COMPTES (2005), *Efficienc e 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 ;
- COUR DES COMPTES (2003), *La gestion du système éducatif*, Rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations intéressées, avril ;
- D'AMBOISE G. (1996), *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*, Faculté des sciences de l'administration, Pavillon Palasis-Prince, Presse de l'Université Laval ;
- DE LA VILLE V.I. (1998), « L'apprentissage organisationnel : perspectives théoriques, Management et organisation des entreprises », *Cahiers français*, n°287 ;
- DEMEESTERE R., LORINO P., MOTTIS N. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2ème édition, Éditions Dunod ;
- GERARD A. (2011), *URGENT. La répartition des moyens 2011 aux universités : hausse de 3% en moyenne des dotations et 107 M€ pour ajuster la masse salariale*, AEF - Agence d'informations spécialisées, Dépêche n°143713, 14 janvier ;
- HALONEN-AKATWIJUKA M., PROPPER C. (2008), « Competition And Decentralisation in Government Bureaucracies », *Journal of Economic Behavior & Organization*, n°67, p. 903-916 ;

IGAENR (2009), *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 ;

IGAENR (2008), *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 ;

IGAENR (2008), *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 ;

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

KLOOT L. (1997), « Organizational learning and management control systems : responding to environmental change », *Management Accounting Research*, Vol.8, n°1, mars, p.47-73 ;

MARION P. (2011), « *Université de Strasbourg : « Nous ne sommes pas encore en mesure d'identifier les marges de manœuvre » liée aux RCE (Frédéric Dehan, DGS)* », AEF - Agence d'informations spécialisées, Dépêche n°149835, 13 mai ;

ROSCOE, J. T. (1975), *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences (2e éd.)*, Holt, Rinehart and Winston, New York ;

SANTO V. M., VERRIER P.-E. (1993), *Le Management public*, Paris : Presses universitaires de France, Que sais-je ? N° 2724 ;

SIMONS R. (1987), « Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, pp. 357-374.