

**Mohammed LAMCHAOUAT**

Laboratoire de recherche
LEG, Université Hassan 1,
Settat, Maroc
m.lamchaouat@uhp.ac.ma

**Nabil BOUAYAD AMINE**

Laboratoire de recherche LEG,
Université Hassan 1 Settat,
Maroc
nabil_bouayad@hotmail.com

**Khalid ROUGGANI**

Laboratoire de recherche
LEG, Université Hassan 1,
Settat, Maroc
rougganikhalid@gmail.com

Le Service Public Universitaire Marocain et Le Tableau De Bord de Gestion : Réflexions Théoriques

Résumé : Le présent papier entend mettre en évidence l'utilité de la technique du tableau de bord de gestion pour le management de l'enceinte universitaire publique marocaine, et ce suivant quatre axes : **1.** Pour la bonne gouvernance et ses cinq principaux piliers, en l'occurrence : l'Intégrité, la Transparence, la Responsabilisation, l'Intégrabilité et la Responsabilité Sociale. **2.** Pour l'allègement des effets pervers de la relation d'agence entre le principal et l'agent, notamment en l'ère de contractualisation Etat-Université. **3.** Pour le sujet de la mise en confiance à l'égard de cette structure. **4.** enfin, pour la reconnaissance et le développement du capital humain universitaire. A ce titre, pour aboutir à cette fin, nous adoptons un raisonnement exploratoire et une démarche qualitative revêtant un caractère non expérimental.

Mots clés : Tableau de bord de gestion, université publique, bonne gouvernance, capital humain, confiance, théorie d'agence.

Summary: This paper aims to highlight the utility of the technique of management dashboard for the management of the Moroccan public university, and that according to four areas: **1.** for the good governance and its five main pillars, namely Integrity, Transparency, Accountability, Integrability and Social Responsibility. **2.** for the alleviating of the agency relationship between the principal and the agent, especially in the era of State-University contractualization. **3.** for the putting in confidence/trust towards that organization. **4.** in fine, for the recognition and development of the university human capital. For this reason, to achieve this goal, we adopt an exploratory reasoning and a non-experimental qualitative approach.

Keys words: Management Dashboard, public university, good governance, human capital, confidence, agency theory.

INTRODUCTION

Le système éducatif marocain représente la deuxième priorité nationale après l'intégrité territoriale (Discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, Rabat, 12/09/2000). En effet, depuis l'an 1999, le secteur d'enseignement supérieur au Maroc a connu un véritable processus de changement. Sa réforme était esquissée par le biais de la promulgation de la Charte Nationale de l'Éducation et de Formation. Ensuite, l'an 2000 était objet de la proclamation de la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, qui est venue pour enraciner beaucoup plus les idées de l'autonomie universitaire et de la contractualisation État-Université, ainsi que pour changer le mode de la gouvernance dans l'université pour faire face aux évolutions démographiques, aux développements technologiques et aux contraintes financières. En 2009, le gouvernement a rendu effectif l'article n° 05 de ladite loi¹ à travers la conclusion des contrats-programmes entre l'État et les universités pour une période quadriennale. La deuxième période de contractualisation est entamée en 2013 et s'achèvera jusqu'à 2016. Ces contrats portent sur les engagements de l'État et de l'organisme contractant, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés à l'organisme et les moyens pour les aboutir ainsi que les procédés de suivi de leur exécution.

Actuellement, les organisations publiques marocaines, y compris les universités, patagent dans un contexte défavorable marqué par une rareté des ressources (baisse des recettes des Marocains Résidents à l'Étranger, réduction fiscale de 2012, etc.), un accroissement des besoins par le biais d'adoption d'une stratégie volontariste (programmes sectoriels, élargissement de la couverture médicale, résorption de l'analphabétisme, etc.) et une exigence accrue de l'efficacité et de l'efficience des services publics. Ce qui a suscité l'installation de nombreux problèmes managériaux au sein de ces organisations.

Dans ce sens, l'évaluation de la performance de l'université est devenue une exigence surtout pour garder sa survie (Seyed Mostafa Razavi 2007). Hubert (1984) a évoqué à cet égard « Without a general understanding of past events, there will be no permanent change and improvement ». Fereydoon Azma (2010) a fait aussi le point sur une chose aussi importante, c'est que « the performance evaluation is one of the indispensable needs of universities. » et que « The recognition of key performance indicators is one of the principal steps to performance evaluation ».

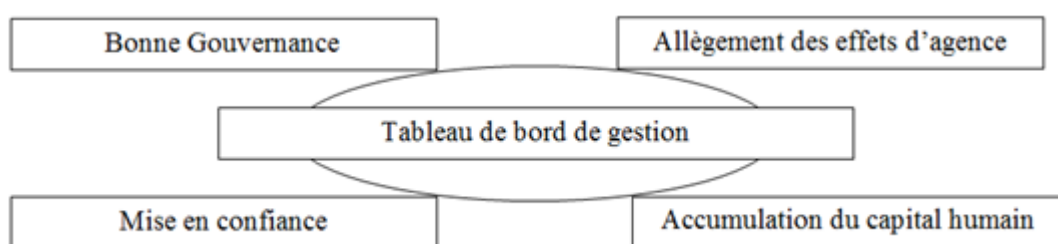
Dans le même contexte, l'outil « tableau de bord de gestion » représente une opportunité d'or pour aboutir à cette fin. Il s'agit d'un instrument d'évaluation et de pilotage de la performance des organisations. Il peut drainer pendant les réformes que le Maroc a déjà esquissées dans le cadre du courant de Nouveau Management Public (New Public Management)² vers les fins escomptées.

¹ « [...] Certaines activités de formation et de recherche peuvent faire l'objet de contrats d'établissement pluriannuels passés par les universités avec l'État ».

² Le Nouveau Management Public est défini par Hood (1991, P.P 3-4) comme « l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui a dominé le programme de réforme bureaucratique dans beaucoup

Au cours de ce présent, nous cherchons à tourner les yeux vers le management universitaire, domaine peu visité par les écritures académiques surtout au niveau du Maroc. L'idée maitresse recherchée se structure essentiellement sur la mise en relief de la contribution de cet outil de la fonction de contrôle de gestion (le tableau de bord de gestion), et ce pour quatre axes, en l'occurrence : **la bonne gouvernance, la mise en confiance, la théorie d'agence** et enfin pour **l'accumulation du capital humain**. Le schéma ci-dessous met ceci en flagrance :

Figure 1 : Le Tableau de bord de gestion et ses apports pour le management universitaire



A cet égard, la présente communication s'articule autour de trois principales parties ; primo, un cadre théorique s'est avéré primordial. Secundo, nous énonçons la problématique et la méthodologie poursuivie à ce titre. A la fin, la troisième partie est le cœur de notre communication, nous y mettons en exergue théoriquement les apports du tableau de bord de gestion suivant les quatre axes ainsi susmentionnés.

1 Problématique et méthodologie envisagée

1.1 Enoncé de la problématique

Malgré les changements volontaristes qu'a subi le système d'enseignement supérieur public au Maroc depuis le début du troisième millénaire, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes et des objectifs fixés initialement. Les discours du Trône de Sa Majesté le Roi Mohamed VI du 30 juillet 2007 et du 30 juillet 2012, ont pointé du doigt sur ce constat alarmant. La réputation, l'image de marque et la qualité du service public des universités marocaines sont mises en question.

Dès lors, les universités marocaines deviennent plus que jamais devant l'exigence de repenser leur management. Les managers sont censés s'outiller en dispositifs de gestion modernes pour qu'ils puissent maîtriser les rouages de management de ces établissements publics et aboutir aux fins escomptées. Ainsi, la transposition remodelée des outils de gestion émanant du secteur privé s'impose. L'instrumentation du contrôle de gestion représente une opportunité inédite pour mener ces réformes aux fins escomptées. A cet effet, l'utilisation des Tableaux de Bord de Gestion (**Désormais TBG**) constitue un levier majeur en management pour ces organisations publiques.

Au cours de cette communication, nous cherchons à démontrer qu'une instauration d'une culture de TBG au sein de cette structure publique contribue à améliorer la qualité du service public universitaire, et ce via une bonne gouvernance, un allègement des

de pays depuis la fin des années 70 ». Autrement parler, c'est la transposition remodelée des techniques de gestion du secteur privé au secteur public.

effets néfastes de la relation d'agence, une accumulation du capital humain et enfin une mise en confiance de toutes les parties prenantes de l'organisation en question.

Ainsi, l'objet de recherche de cette communication se présente comme ci-après :

« Quels apports du Tableau de Bord de Gestion pour le management de l'université publique Marocaine ? »

1.2 Méthodologie de recherche

Pour asseoir la validité et la légitimité des énoncés de la présente connaissance, nous épousons une méthodologie de recherche s'inscrivant dans le modèle épistémologique positiviste aménagé. Un paradigme qui se distingue par rapport aux deux autres paradigmes des sciences de l'organisation par son objectivité, son projet est d'expliquer une réalité. Par contre, pour le paradigme interprétativiste, la réalité se comprend et pour le constructivisme, il s'agit essentiellement de la construire subjectivement (V. Perret et M. Séville 2007, P.14). L'orientation de notre recherche revêt un caractère non expérimental en créant de nouvelles articulations théoriques entre certains concepts (S. Charreire et F. Durieux 2007, P.60), c'est-à-dire des anastomoses entre des écrits relatifs aux sujets des TBG et les quatre éléments ainsi évoqués ci-dessus, donc le raisonnement poursuivi en ce sens est exploratoire. Notre démarche de travail est jugée qualitative.

2 Cadre théorique et conceptuel

Pour répondre à l'objet de notre recherche, il s'avère indispensable d'esquisser la présente communication par une recension d'écrits relative à certains concepts, en l'occurrence : le TBG et le pilotage de la performance publique. Par contre, les concepts de la bonne gouvernance, la théorie d'agence, la confiance et le capital humain ne seront développés qu'à la troisième partie.

2.1 Le TBG

Le TBG fait partie de l'instrumentation de la fonction de contrôle de gestion. Une fonction qui se base essentiellement sur la notion d'efficience, d'efficacité et d'économie (piliers de la notion de performance), et elle s'est transformée au fil du temps d'un aspect comptable instrumental à un autre analytique cherchant la pérennisation des activités de toute organisation. Aussi, le contrôle de gestion est désigné pour influencer les comportements : « régulateur de comportements ». D'après Bouquin (1998, P.68), cette fonction fait partie du contrôle organisationnel, elle se situe entre le contrôle stratégique et le contrôle quotidien, elle a un trait d'un contrôle a posteriori selon la même logique assignée via l'approche de la gestion axée sur le résultat qui est récemment adoptée au Maroc dans le but de moderniser l'arsenal public. À cet effet, le contrôle de gestion représente un outil précieux pour mener en avant cette approche.

D'après R. Aim (2011) le vocable « Tableau de bord » est apparu vers 1790. Il a relaté que « *Baptiste Colbert (1619-1683), homme de confiance de Louis XIV, contrôleur général des Finances, adepte d'une approche synthétique et organisée de l'économie, est le précurseur des synthèses économiques, donc du tableau de bord* ». Cet outil du contrôle de gestion est cité sous une multitude d'appellations : « *indicateur de performance global* », « *feed-back permanent* » (P. Voyer 2006, P.6), « *tableau synoptique* », « *boussole d'entreprise* », « *système météo-objectif* » (Ludovic Aubut-Lussier 2013, P. 3). Le TBG est

comparé au cockpit de l'avion, au tableau de bord de la voiture, au moniteur médical, au journal quotidien (P. Voyer 2006, P. 41). Cependant cette métaphore mécanique est mise en cause par D. Bessir et le C.R.I (2000), en signalant à ce titre qu'il s'agit d'une vision appauvrie, voire distordue et « *Trop chargée de connotations mécaniques, elle nous a trop fait oublier qu'en plus du pilote, il y a dans l'entreprise des passagers ! Des passagers très actifs, capables de manipuler les compteurs, et même d'affecter le comportement de l'appareil...* ». Nous signalons dans le même sens que le tableau de bord de la voiture nous donne seulement des données inhérentes à l'engin, il ne nous informe pas sur l'environnement extérieur (virages, secousse, autres véhicules proches,...etc.). Donc, une conduction saine de l'engin est tributaire à la possession d'autres informations extérieures, ce sont les panneaux de signalisation implantés de part et d'autre de la route. Or, le TBG est construit de telle sorte pour nous informer, éventuellement, à la fois sur les milieux intérieur et extérieur de l'organisation.

Ainsi, une panoplie de définitions du TBG s'est révélée à travers une recension d'écrits élargie, mais elles ne sont pas hautement disparates :

D'après B. Féminier et D. Boix (2003, P.3), « *Le tableau de bord est un outil destiné au responsable pour lui permettre grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir, et de décider, pour agir.* ». Selon P. Voyer (2006, P. 39), un TBG est « *une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail.* ». Quant à Ludovic Aubut-Lussier (2013, P.9), « *est un système de pilotage allégé agrégeant les informations essentielles au gestionnaire en vue d'une prise de décision éclairée, et accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique* ».

En un seul mot, le TBG correspond à « un outil de pilotage de performance des organisations, il s'agit d'une maquette agrégeant pertinemment des indicateurs de performance, destinée à l'ensemble des parties prenantes d'une organisation ». Alors, c'est quoi un indicateur de performance ?

L'indicateur est une « *notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné* » (A.C. Martinet et A. Silem 2003, P.284). En fait, il s'agit d'une information « *synthétique* », ou bien est « *un indicateur composite* » (Ludovic Aubut-Lussier 2013, P. 4) car il renseigne sur plusieurs réalités en même temps. L'indicateur ne doit pas être inerte, par contre il doit être pertinent et se varier dans le temps (Jean-Yves Saulou 1994, P.5). En ce qui concerne un « indicateur de performance », P. Voyer (2006, P.64) l'a défini par : « *une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées.* ». T. Freeman (2002, P.128) et R. Aim (2011, P.XVIII) ont différencié entre trois fonctions de l'indicateur : renseigner sur l'état de la situation actuelle, sur les tendances et sur l'atteinte des objectifs.

En ce qui concerne les sortes du TBG, Kaplan et Norton (1992) ont identifié un TBG dit « prospectif ». Ce dernier intègre quatre volets, à savoir, le résultat financier, la satisfaction de la clientèle, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ce

TBG est caractérisé par trois sortes d'équilibre. Premièrement entre les indicateurs extérieurs et intérieurs, deuxièmement entre les résultats du passé avec ceux du présent, et enfin entre des mesures objectives et autres subjectives.

D'autres types de TBG peuvent être existés ; le tableau de bord de projet, stratégique et fonctionnel (Aim R., 2011).

Les utilités du TBG sont si nombreuses. A. Roger (2011) a explicité les éléments subséquents : « *piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écarts, exploiter des résultats, évaluer des risques, consulter des bilans d'activité, prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction, suivre l'évolution de projets, déclencher diverses actions (réunions, audits,...) etc.* ».

Par ailleurs, l'élaboration du TBG nécessite la poursuite d'une séquence d'étape. A titre d'exemple, Aim R. (2011) a révélé huit étapes, à savoir ; **1** : identifier les besoins de l'organisation et définir un cahier de charges, **2** : rechercher l'information existante dans l'organisation pouvant servir à la construction d'indicateurs, **3** : récupérer les données pertinentes **4** : mettre en forme une version d'essai du TBG, **5** : présenter la version d'essai au gestionnaire, **6** : identifier et apporter les corrections nécessaires **7** : construire une première version de TBG, et enfin **8** : faire valider le TBG par le gestionnaire.

2.2 Pilotage de la performance publique

Pour contourner la signification du terme « pilotage », nous saisissons la métaphore nautique suivante de Giraud et al. (2008, P.20) ; « un marin pilote son bateau » signifie qu'il doit maîtriser sa marche, le contrôler et l'amener à bon port. Bien évidemment, ceci est pratiqué à travers des instruments de pilotage matériels et immatériels, tels que : boussole, carte géographique, voyants du tableau de commande, radar, avoir certains prérequis de conduite, etc. Pareillement dans une organisation, piloter c'est maîtriser et « *tenter d'atteindre des objectifs de performance dont on a défini clairement les termes* » (Giraud et al. 2008, P.22). Quant à Cappelletti (2012, P.121), piloter une action signifie « *la surveiller et en mesurer les effets grâce à des indicateurs pendant qu'elle se déroule, pour la rectifier rapidement en cas de dérive* ». Le responsable a besoin d'ailleurs des instruments de pilotage, tels que : stratégie et objectifs claires, TBG, budgets, système de mesure des coûts, etc.

Par ailleurs, Lorino (1995) a défini le verbe piloter par : « *définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre ensemble, d'agir ensemble de manière performante, d'agir de manière de plus en plus performante* » (Perrin 1999, P.17). Deux principales idées sont mises en avant via cette définition ; le passage du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance et l'impossible séparation du pilotage du vocable « performance ». Nous déduisons alors que l'objet du pilotage est « la performance » (Giraud et al. 2008, P.19).

A ce juste titre, le terme « performance » est jugé équivoque et polysémique, il « *fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation* » (Doriath 2008, P.129). Ainsi, piloter la performance nécessite de déterminer le type de performance pointée.

Communément, la performance est liée à trois « E », à savoir, **Economie** (se procurer les ressources nécessaires au moindre coût), **Efficience** (atteindre les objectifs pré-tracés avec un coût réduit) et **Efficacité** (atteindre les objectifs établis préalablement).

Lorino (1997, P18) a donné un autre sens à la performance, c'est tout ce qui contribue à améliorer conjointement le couple valeur-coût.

Dupuis (1991, P.33) a avancé que le contrôle de gestion (système de pilotage de la performance) s'articule autour de quatre pôles dans les organisations publiques, à savoir, le public, les objectifs, les moyens et les résultats.

Le même auteur (Dupuis 1991, P.37) a établi une hiérarchie entre efficacité et efficience en évoquant que « *être efficace est mieux qu'être efficace, dans la mesure où atteindre l'objectif est **bien** mais l'atteindre en consommant peu de ressources est **mieux*** ».

Avant d'entretenir un pilotage de l'efficience, il faut tout d'abord se disposer d'une norme de référence. Charpentier et Grandjean (1998, P.63) distinguent entre trois éléments : une norme de référence absolue (par exemple un établissement universitaire d'une telle caractéristique nous connaissons par expérience qu'elle doit publier chaque année un nombre X de travaux de recherche), une norme relative historique (valeur des années précédentes de la même organisation), et une norme de référence relative externe (par rapport à d'autre organisation).

En ce qui concerne la différence entre la pratique du contrôle de gestion dans le secteur public et dans le secteur privé, Pierre Rocca (1998, P.2) a évoqué en ce sens que le premier est soumis à un contrôle de gestion externe (contrôle-sanction plus que contrôle-action) alors que le second a mis en place « *un fort contrôle de gestion interne* ». Donc le contrôle de gestion n'assure pas encore d'une manière satisfaisante aux responsables publics un retour d'information qui permet d'adapter la gestion au mieux des entraves, évoque pierre Rocca (1998, P.2). Dans le même contexte, G. Naulleau (1998, P.6) a relaté que le contrôle de gestion dans les organisations publiques a pour rôle d'accoupler entre le processus d'attribution externe de ressources (la tutelle, subvention, usagers...) et le processus d'allocation interne (pertinence stratégique et performance économique).

3 Apports du TBG pour le service public universitaire au Maroc

3.1 Le TBG et la théorie de la Bonne Gouvernance

La gouvernance des entreprises est devenue un thème incontournable pour la gestion à en juger par l'impressionnant volume des contributions académiques et professionnelles qui en traitent. Bien que cette notion soit appliquée à l'entreprise privée qu'à l'établissement public (Bakari 2011, P.15). Depuis les années 90, la gouvernance s'imposait dans l'ensemble des sphères de la société, comme l'emblème d'une « *nouvelle modernité* » relative aux modes d'action publique et au gouvernement des entreprises (Theys 2002, P.2). Le vocable de la gouvernance n'est pas nouveau. Traditionnellement, il signifie « *la capacité à gérer efficacement toute forme d'organisation et d'activité* » (Du Bois de Gaudusson 2004). À l'heure actuelle, ce terme est considéré polysémique (Cartier-Bresson 2008, P.32) qui a « *une géométrie variable* » exposée à des interprétations « *nécessairement diverses et subjectives* » (Theys 2002, P.3).

La Banque mondiale offre une définition large de ce concept : « comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous ».

Cette définition est intéressante en ce sens qu'elle lie l'exercice du pouvoir à la recherche du bien commun. Cette idée de l'intérêt général, du bien commun est au cœur de la gouvernance. La gouvernance permet de forger une sorte de centralité citoyenne, à créer un mouvement d'adhésion, à mettre en place les mécanismes de gestion des conflits et de régulation des rapports sociaux. Il s'agit en fait d'« une philosophie qui procurerait à la démocratie sa véritable dimension parce qu'elle serait tournée vers le citoyen » (Delperee 2002, P.56).

Le mot gouvernance s'est imposé pour désigner l'ensemble des règles, des relations et des dispositifs qui régissent la conduite des organisations publiques et privées. Au Maroc qu'aux autres pays du monde, la légitimité de l'État est mise en cause (Laghrissi 2010, P.36). Ceci en raison de la faible portée des politiques publiques devant l'ampleur des problèmes socio-économiques. C'est-à-dire que les objectifs assignés aux politiques publiques sont rarement atteints, du moins dans leur totalité. Chose qui oblige l'État à glisser son mode de « gouvernement » vers une logique de la « gouvernance » (Laghrissi 2010, P.36).

En sciences de l'organisation, sont légion les auteurs qui ont mis en relief le rôle substantiel des techniques du contrôle de gestion pour le sujet de la gouvernance. Bouquin (2006) a considéré cette fonction comme un dispositif d'aide aux enjeux de gouvernance d'entreprise. De leur part, Renard et Nussbaumer (2011, P.21-22) ont signalé que cette fonction est au service de la gouvernance et qu'elle ne porte pas atteinte à l'indispensable spécificité professionnelle de toute organisation. En outre, grâce à la construction d'un système budgétaire (la budgétisation), la fonction de contrôle de gestion contribue à piloter le processus et la structure de la gouvernance d'entreprise (De Rongé et Cerrada 2012, P.122). De Rongé et Berland (2013, P.171) ont affirmé que les méthodes du calcul des coûts peuvent améliorer la gouvernance d'entreprise tout en nourrissant les échanges établis entre l'organisation et ses parties prenantes.

A la lumière des rapports du Fond Monétaire International et de la Banque Mondiale sur le sujet de la bonne gouvernance, nous avons tenté d'en ressortir cinq principaux piliers de la bonne gouvernance au sein de l'organisation universitaire, à savoir, Le pilier Intégrité : Le contrôle de la corruption est une composante indissociable de la gouvernance, le pilier Transparence : l'information comme élément majeur de la gouvernance (Brodhag 2000, P.311), le pilier Responsabilisation : c'est la reddition des comptes, le pilier Intégrabilité : Est la décentralisation des pouvoirs et l'implication de toutes les parties prenantes pour la prise de décision et enfin le pilier Responsabilité sociale : Est un contributeur au développement durable. De ce fait, nous essayons de dévoiler la liaison entre l'adoption de l'outil « TBG » et les piliers de la bonne gouvernance ainsi précités :

3.1.1 Transparence

L'enjeu de modernisation du secteur public consiste à « *tendre à la plus grande transparence des mécanismes de décision politiques, administratifs, techniques et financiers* » (Pierre Rocca, 1998). Un TBG de gestion conduit à plus de « transparence », il est considéré comme producteur d'informations utiles pour toutes les parties prenantes. Les indicateurs de performance peuvent être alors utilisés dans l'université en vue de dévoiler le niveau de sa performance. D'après Simons (1995, P.5), le contrôle de gestion représente « *les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation* ». A cet effet, l'information constitue la matière première du contrôle de gestion, dont le TBG représente un de ses outils.

3.1.2 Intégrité

Les tableaux de bord agissent aussi sur le pilier « intégrité » ; leur diffusion peut être considérée comme un moyen pour contrôler le comportement corrompu au sein de l'université marocaine.

3.1.3 Responsabilisation

D'après Larousse, un responsable est « *quelqu'un qui a la charge d'une fonction... qui doit rendre compte de ses actes (ou des actes de ceux dont il a la charge) devant une autorité* ». A ce titre, la mise en place d'une culture basée sur le TBG est considérée comme un vecteur de « responsabilisation », en permettant aux responsables de rendre comptes à l'État (Accountability) en produisant des idées sur le niveau de la performance des établissements et des services mis à leur disposition. C'est ce que nous appelons en matière de contrôle de gestion le « Reporting ». Nous tenons à titre d'exemple les indicateurs financiers (le coût d'une heure enseignée, ou d'un diplôme décerné). En effet, il ne suffit pas tout simplement de consommer les moyens alloués, par contre, les responsables des universités marocaines doivent « *justifier les demandes de moyens, une légitimité nouvelle est à trouver dans la rationalisation de la gestion et les spécificités des organisations publiques par rapport aux entreprises privées* » (Dupuis 1991, P.37).

3.1.4 Intégrabilité

Une sélection diversifiée d'acteurs assure la gouvernance universitaire. Selon l'article n° 09 de la loi cadre 01-00, le conseil de l'université se compose de : président de l'université, président de la région concernée, président du conseil des oulémas de la région, président de la communauté urbaine, le ou les directeurs des académies régionales d'éducation et de formation, sept représentants des secteurs économiques et sociaux dont les présidents des chambres professionnelles et un représentant de l'enseignement supérieur privé, trois représentants élus par et parmi les enseignants chercheurs de chaque établissement universitaire, trois représentants élus par et parmi les personnels administratifs et techniques de l'université, trois représentants élus par et parmi les étudiants de l'université, les chefs d'établissements universitaires de l'université et enfin un chef d'établissement d'enseignement supérieur public ne relevant pas de l'université. Manifestement, deux principales idées à souligner à travers cette composition diversifiée dudit conseil. D'une part, la volonté du Maroc d'enraciner

la culture de « la participation citoyenne » dans le management public. D'autre part, l'implication des directeurs de l'enseignement privé et autres représentants du secteur privé dans la gouvernance universitaire présente une intention patente de consolidation du « partenariat public privé » (PPP). Ainsi, la relation entre la technique de TBG et le pilier « intégrabilité » se manifeste essentiellement par la production de l'information utile pour tous les membres du conseil d'université, en les intégrant dans le processus décisionnel lors de la réunion annuelle d'examen et d'arrêt du budget et du programme d'action pour l'exercice suivant. Cet outil du contrôle de gestion donne aussi une marge de manœuvre supplémentaire à des gestionnaires responsables.

3.1.5 Responsabilité sociétale

Selon le « Triple Bottom Line » d'Elkington (1999) ou le « Triple Résultat », une université responsable socialement doit être performante à la fois dans les domaines économique, social et environnemental. A ce juste titre, la tenue en compte du vocable « performance » dans sa forme élargie pour construire le TBG, nous oblige à y intégrer des indicateurs de performance financier, sociaux et économique, chose qui orientera certainement l'université d'être plus responsable socialement. Cette structure publique se trouve alors devant l'exigence d'entreprendre un arbitrage entre plusieurs situations, par exemple, elle doit minimiser optimalement ses coûts (électricité, eau, fourniture de bureau, etc.) ou bien externaliser certaines activités onéreuses (gardiennage, jardinage, etc.). Par conséquent, nous aboutirons à une meilleure formulation des politiques publiques en assurant une gestion rationnelle des dépenses publiques qui répond, bien évidemment, aux attentes des différents stakeholders de l'université marocaine (société civile, Organisations Non Gouvernementales, gouvernement, étudiants, corps professoral...).

Grosso modo, les TBG constituent un véritable contributeur pour une bonne gouvernance dans les structures universitaires marocaines. En fait, ils conduisent à plus de transparence, à une grande rationalité économique (efficience) utile tant aux usagers qu'aux décideurs. Ceux sont des éléments producteurs d'informations profitables pour le processus décisionnel dans tous les niveaux. Les décideurs pourrons se retrouver en situation de mieux gérer l'événementiel.

3.2 Le TBG comme outil d'allègement des effets néfastes du Modèle d'agence

Selon l'article n° 04 de la loi 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, les universités « *sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Elles sont placées sous la tutelle de l'État,...* ». Aussi l'article n° 05 de la même loi stipule que « *les universités jouissent de l'autonomie pédagogique, scientifique et culturelle (...). Certaines activités de formation et de recherche peuvent faire l'objet de contrats d'établissement pluriannuels passés par les universités avec l'État* ».

Jensen et Meckling (1976) ont défini la relation d'agence comme étant « *un contrat par lequel une personne ou plusieurs (principal) engage une autre personne (agent) dans le but de fournir des services en sa faveur, invoquant une délégation de prise de décision pour*

l'agent ». Cette théorie est fondée sur la prise en compte du caractère incertain dans lequel sont prises certaines décisions. Les rapports entre l'agent (dirigeant ou mandataire) et le principal (actionnaire ou mandant) sont caractérisés par une asymétrie d'information. Le premier aura un comportement opportuniste et favorisera ses propres intérêts sur ceux de l'actionnaire.

Par ailleurs, cette définition demeure assez générale, elle recouvre un grand nombre de cas où la situation d'une personne dépend de l'action de l'autre. L'agent est celui qui agit alors que le principal peut être appréhendé comme la partie affectée. Cette notion recouvre donc la presque totalité des relations contractuelles entre deux parties (Simon 2007 et Charreaux 1987) où il existe une délégation (un mandat) et un contrat formel ou tacite et pas uniquement les relations actionnaires-dirigeants. (Exemples : supérieur hiérarchique-subordonné, médecin-patient, étudiant-professeur, État-université...).

Dans le même contexte, le principal dans notre cas de figure est représenté par l'État, par ailleurs l'agent est figuré par l'université. De même se développe cette théorie entre la présidence de l'université (principal) et les établissements (agent) dont en relèvent et aussi entre ces derniers (principal) et la base opérationnelle en tant qu'agent (administrateurs, professeurs statutaires et vacataires).

Ainsi, le contrat entre ces deux parties est nécessairement incomplet, l'État n'est pas en mesure de contrôler l'action de l'université sans coûts. Toute relation d'agence imparfaite est marquée par des distorsions dans l'allocation des ressources qualifiées bien évidemment d'une asymétrie d'information (moral hazard et d'adverse selection).

L'antisélection (adverse selection) indique un effet pervers généré par une asymétrie d'information entre les cocontractants. L'État (principal) accorde un financement à l'agent sans être en mesure précisément de ses capacités, car il offre des caractéristiques biaisées. Il s'agit donc d'un risque ex ante puisque le principal doit faire face au comportement stratégique de l'agent avant de prendre sa décision. Alors que l'antisélection parasite la prise de décision où la tutelle n'est pas en mesure de la performance de l'université cocontractante et n'a aucune connaissance concernant leur évolution par rapport aux années écoulées. Dans ce cas-là, le TBG peut faire face à l'antisélection en procurant l'État du nécessaire en information pour décider pertinemment.

Par ailleurs, l'aléa moral (moral hazard) survient après l'élaboration du contrat (risque ex post). Les efforts et les obligations de l'agent ne sont pas directement observables par l'État (le principal). Le risque surgira après le financement effectif en dépensant les fonds, bien évidemment, contrairement aux attentes de la tutelle. L'aléa moral l'empêche de savoir comment l'agent remplit effectivement sa part du contrat (puisque l'effort de l'administrateur n'est pas mesurable). La présidence de l'université (l'agent) entend maximiser sa fonction d'utilité en arbitrant entre la maximisation de son budget et la minimisation de ses efforts. Alors, certes que la diffusion des indicateurs de performance agrégés dans une maquette de TBG sera une solution pour contrecarrer ce comportement pervers de l'agent.

Bien entendu, au sein des établissements universitaires, la base opérationnelle (agent) est la seule détentrice de l'information sur la performance. Le directeur (ou le doyen) ne

pourra donc se fier qu'aux messages envoyés par le professeur pour déterminer le budget. Dans ce sens, ce dernier aura tout intérêt à maximiser son budget. Les deux acteurs ont donc des objectifs différents, voire antagonistes. Il y a un phénomène d'antisélection si le directeur n'ose qu'observer le niveau de performance dans chaque activité.

Il existe une relation d'agence avec aléa moral si le niveau d'effort du professeur universitaire est inobservable. La logique de ce dernier sera de maximiser un budget discrétionnaire tout en minimisant son effort.

L'instauration d'une culture de TBG peut engendrer des résultats lumineux en ce propos. En fait, pour faire face à l'aléa moral l'université est incitée à prodiguer plus d'efforts pour mesurer sa performance dans le but de suivre la réalisation des objectifs objets du contrat. L'État élimine aussi l'antisélection par l'instauration d'une architecture du TBG au sein des universités tout en incitant l'agent à révéler des informations fiables dans le but d'améliorer la qualité des prestations. Bref, la question du TBG consistera à déterminer une structure contractuelle visant à minimiser les effets néfastes du modèle d'agence. Dans ce sens d'asymétries d'information, la théorie de l'agence a pour but de restreindre le comportement déviant de l'agent. Alors, notre souci est le conduire à se comporter de façon à ce qu'il maximise la fonction d'utilité de toutes les parties prenantes et pas du seul principal (Selon la logique du modèle des stakeholders de Freeman 1984).

3.3 Le TBG et le sujet de la confiance

3.3.1 La « confiance » est un vocable équivoque

Le sujet de la confiance se trouve à la croisée des chemins, entre de nombreuses disciplines ; la philosophie, la sociologie, la psychologie, la gestion, l'économie...etc. Cette notion est avérée polysémique, elle évolue avec le temps (Robert Damien, 2000) et diffère d'un espace géographique à un autre (C. Chassigneux, 2007). V. Pallas et C. Richard (1998) ont parlé d'« *un concept flou, difficilement appréhendable et mesurable* ». En langue française nous rencontrons qu'un seul terme « confiance », par contre en anglais, nous avons deux ; « confidence » et « trust », le deuxième paraît plus fort que le premier (J-M Servet 1997).

Nous relevons en ce propos quelques définitions de la notion « confiance » et qui sont loin d'être complètes et exhaustives. D'après le Petit Larousse illustré (2004), elle est définie par le « *sentiment de sécurité d'une personne qui se fie à quelqu'un, à quelque chose* ». Donc, la coexistence de deux parties est primordiale pour parler de la confiance. Quant au Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale (2004) « *Faire confiance à une personne, c'est se placer dans un état de dépendance, ou prolonger un état de dépendance, à l'égard de la compétence et de la bonne volonté de cette personne; c'est accepter d'être vulnérable et admettre que le dépositaire de sa confiance exerce un pouvoir sur soi, ou sur quelque chose d'important pour soi* ». La confiance présume une situation de dépendance de la personne qui manifeste la confiance vis-à-vis de l'autre. Selon, Fukuyama (1995, P.26) « *La confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté.* »,

cette définition met en avant le caractère social du terme confiance. Par ailleurs, Mayer et al. (1995, p.712) révèlent la définition suivante pour la confiance « *...la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie.* ». Nous déduisons à ce juste titre que la vulnérabilité et l'interdépendance se présentent fortement dans la notion de confiance.

Dans ce contexte, la confiance est un sujet crucial pour le développement de toute organisation sans restriction aucune. C'est un gage pour la performance, sans elle nous ne pouvons pas enregistrer un bond vers l'avant, nous ne pouvons pas s'épanouir et avoir un avenir aussi propice. D'ailleurs, c'est un « *mécanisme particulier de régulation des différentes transactions qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires* », relate G. Charreaux (2001). A l'instar des discours de Sa Majesté, rappelés dans l'énoncé de la problématique, la confiance des marocains vis-à-vis le système éducatif est mise en question. Elle est remplacée par des marques de mauvaises perceptions, qui constituent un malaise gênant la marche correcte des organisations d'enseignement d'une manière générale. Alors, il faut repenser les modes de managements de ces structures publiques et trouver des outils appropriés pour aligner ses activités aux buts escomptés et gagner la confiance des différents stakeholders.

Dans ce qui suit, nous abordons le sujet de la confiance en amont et en aval du processus de l'implantation d'un système de pilotage de performance au sein de l'université publique.

3.3.2 Confiance : un levier pour réussir l'implantation du système de TBG dans l'université marocaine

Après avoir pioché dans la littérature, nous avons conclu que le sujet de la relation entre le système de pilotage de performance et la confiance est abordé effectivement par certains auteurs, mais que d'une manière implicite et superficielle. Parmi eux, nous citons ; A. Roger (2011, P.97), qui a relaté que le TBG est un **document de confiance** qui contient un nombre d'informations stratégiques pour le décideur. Cependant, dans les organisations universitaires, la destination de ces informations est d'ample envergure, d'ailleurs toutes les parties prenantes sont ciblées et pas uniquement les décideurs. Et pour que cet outil soit pertinent et synthétique, il doit être confié à une personne de confiance (Aim 2011). D'après P. Voyer (2006, P.163), un système de TBG doit être utilisé « *pour faire du renforcement et non de la coercition, dans un climat de confiance, de partenariat permettant l'échange d'information.* ». Dans un établissement public, le contrôle de gestion vise l'accélération de la recherche de la performance, mais celle-ci ne s'obtient que par des actes de management, parmi eux nous citons « *la création de confiance* » (G. Naulleau 1998, P.6). Quant à W. Khelif (2000), elle a parlé d'une façon globale de la relation entre le contrôle de gestion et la confiance. En effet, elle a avancé que la confiance est « *essentielle puisque le processus de contrôle de gestion est, sans elle, réduit* ». Cette thèse est justifiée par la présence d'une complémentarité confiance - contrôle de gestion, indispensable pour gérer efficacement les situations d'incertitude et de risque organisationnel.

En fait, le sujet de la confiance se présente fortement au cœur du contexte universitaire marocain. La contractualisation diminue l'interventionnisme étatique, alors moins de corporatisme et plus de responsabilité, de ce fait plus de « confiance ». Autrement dit, plus nous accordons des délégations de pouvoir aux universités, plus que le processus de confiance est mis en jeu dans tous les sens que ce soit verticalement (de la tutelle vers la base opérationnelle) ou horizontalement (inter-université, inter-départements universitaires, inter-établissements universitaires...). Il en va de même pour la fonction de contrôle de gestion, la confiance représente sa pierre angulaire, notamment avec les mutations qu'a connues cette fonction au fil du temps, de nombreux auteurs en la matière évoquaient que le contrôle de gestion devenait articuler sa dimension techniciste traditionnelle avec une autre humaine, sociale et cognitive. Pourtant que la confiance fait partie de ces variables autrefois ignorées dans un contexte reconnu comme exclusivement instrumental (W. khalif 2000).

A cet égard, pour mener tout changement managérial d'une organisation publique vers les fins escomptées, il s'avère indispensable de préparer préalablement le terrain. La réussite de l'instauration d'un système de TBG au sein d'une université dépend de l'implication des différents acteurs. Or, une préparation d'un champ culturel propice pour ceci s'impose. Il faut chercher alors la confiance de toutes les parties prenantes vis-à-vis de cet outil managérial. D'après V. Bocart et al. (2014, P.125), « *Créer la confiance, c'est démolir les murs, les contourner pour voir plus large, plus loin et plus haut. Construire la confiance, c'est être porteur d'humanité, tout simplement.* ». Une communication de bonne qualité est une condition indispensable pour faire face aux situations de méfiance et/ou défiance³. Pour leur part, V. Bocart et al. (2014, P.117) ont relaté que « *La communication consiste à éclairer la réalité des êtres, des intentions et des situations. Sans cette clarté, le doute se propage, porteur des craintes de confusion, et donc d'inefficacité. Sans une communication ajustée à la réalité des acteurs, des situations et des ambitions, les conditions de la confiance ne peuvent être réunies. Confiance et communication ne sont pas deux thématiques qu'il conviendrait d'aborder séparément ou de manière juxtaposée, mais bien un seul et même enjeu : la communication est au centre de la confiance.* ». Alors qu'un manque de confiance suscitera le surgissement d'une résistance accrue, ce qui fera certainement le long feu de ce processus de changement managérial.

Avant l'instauration d'un système de TBG au sein de l'université marocaine, il faut engager préalablement tous les stakeholders, notamment ceux qui ouvrent dans le conseil de l'université et les conseils des établissements. Ils doivent sentir que les actions menées à leurs égards préservent toujours leurs propres intérêts (Mayer et al. 1995), c'est à travers eux que la confiance sera transmise aux autres personnes externes qui n'exercent pas dans cette organisation.

Nous comparons le processus de construction d'un système de TBG à la construction d'une maison. Le soubassement représente « la confiance » par contre le système de TBG est l'architecture de la maison. Si le soubassement est fondé solidement, l'édifice sera

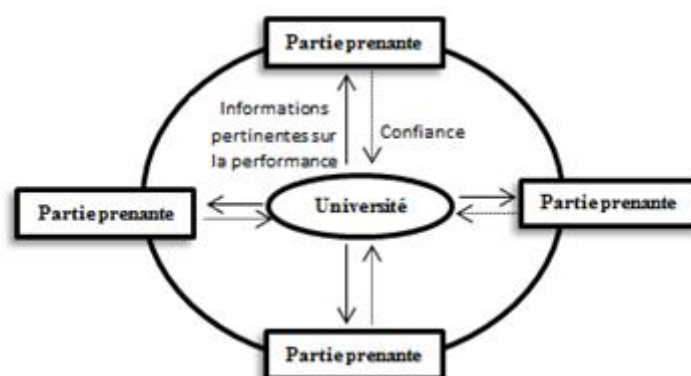
³ Larousse définit le mot défiance par 'un manque de confiance', tandis que le mot méfiance est 'un état de quelqu'un qui se tient sur ses gardes face à quelqu'un ou quelque chose'.

aussi, bien évidemment, solide et correct. Bref, la confiance est un instrument pour réussir l'instauration du TBG dans l'organisation publique en question.

3.3.3 TBG comme outil de mise en confiance en l'université

Nous partons de la citation de B. Nooteboom (2006) : « *la confiance ne doit pas être aveugle* », c'est-à-dire qu'il faut divulguer les outils nécessaires pour céder un éclairage pour ceux qui vont produire de la confiance à l'égard de toute organisation. Ainsi, la relation de confiance nécessite une part d'objectivité (A. Chirez 1977). Elle ne peut pas être tenue que par l'adoption des instruments aussi adaptés. Dans le milieu universitaire, un système pertinent de TBG contribuera certainement à la diffusion de la transparence via la divulgation d'une batterie d'informations fiables nécessaires pour le processus de la prise de décision, l'enracinement de la culture d'auto-évaluation et également pour la quête continue de la performance universitaire. Le schéma ci-dessous explicite cette relation clairement :

Figure 2 : Rôle du Tableau de Bord de Gestion pour avoir confiance en l'université publique



Cet outil de contrôle de gestion doit être établi sous une logique d'amélioration continue (Kaisen) tout en tenant en considération, bien évidemment, la boucle d'apprentissage organisationnel. Cette œuvre est jugée primordiale, car la confiance est une chose acquise (A. Peyrefitte, 1995) et se construit au fil du temps, elle peut se transformer dans n'importe quel moment en méfiance/défiance. Aussi, il faut se référer au caractère dynamique de la confiance selon lequel, elle se crée, se développe et se disparaît. C'est une variable continue et dynamique qui se transforme, dans le temps et dans l'espace, par des ajustements continus et relatifs aux informations collectées par les parties engagées dans la relation (W. Khlif, 2000). L'information publiée via ce système doit être « *digne de confiance* » (Fernandez Alain 2013, P.83), c'est à dire fiable, car l'utilisateur ne pourra jamais utiliser des informations floues ou qui manquent de pertinence et de fiabilité. Alors, un TBG pertinent s'inscrivant dans une démarche de progrès et d'amélioration continue contribue à bâtir un équilibre d'interactions entre les différents stakeholders de l'université, tout en créant un niveau complaisant de confiance à l'égard de la performance de cette structure. A ce juste titre, les indicateurs de performance de type quantitatif affectent principalement le volet rationnel de la confiance, c'est-à-dire

que les stakeholders vont émettre une confiance qui est basée sur éléments rationnels, tangibles et mesurables. Et les indicateurs qualitatifs impactent celui affectio-émotionnelle, car cette confiance est basée sur des éléments intangibles et non mesurables.

3.4 Le TBG et le capital humain de l'université

3.4.1 Le capital humain : Revue conceptuelle

Nous tenons à éclaircir tout d'abord ce que veut dire les termes « capital » et « capital immatériel ». De ce fait, d'après Larousse, le capital désigne un « *Patrimoine possédé par un individu, une famille ou une entreprise et pouvant rapporter un revenu* » ou encore un « *Ensemble de ressources accumulées par quelqu'un, un pays : Amasser un capital de connaissances* ».

A. Fustec et B. Marois (2006, P.18) ont donné une définition synthétique de l'actif immatériel : « *est un constituant de l'entreprise, identifiable séparément, qui participe aux opérations génératrices de rentabilité présente ou future, mais dont la valeur ne figure pas au bilan* ». A l'instar des écrits de A. Fustec et B. Marois (2006, P.P.18-20), nous distinguons pour le cas de l'université sept principaux éléments du capital immatériel : capital humain, capital environnement, capital partenarial, capital étudiantin, capital marque, capital cognitif et enfin le capital organisationnel.

Alors, le capital humain représente la pierre angulaire du « capital immatériel ». Ce concept trouve son origine dans les travaux des économistes Schultz (1961) et Becker (1964). En fait, de nombreux travaux empiriques ont démontré son impact sur la croissance économique des organisations (M. Beine et F. Docquier, 2000, P.349). Le capital humain peut être définie comme « *un concept complexe, juxtaposant les compétences innées, acquises via l'éducation, l'expérience ou la formation* » (D. de La Croix et al., 2002, P.8). Quant à Germain. C. (2003, P.58), il est composé de trois éléments : les compétences des employés (savoirs et savoirs-faire), leur attitude (motivation, comportement conduite), leur agilité intellectuelle (adaptation, innovation, imitation, etc...). Ou bien encore, il englobe « *les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique* » (OCDE 1998). Le mot économique dans la dernière définition ne concerne pas seulement les activités marchandes. En revanche, il abrite aussi les activités non marchandes qui peuvent susciter d'une manière directe ou indirecte la richesse et les revenus, tel est le cas de l'université publique par exemple. A cet effet, le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire améliorer ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité (OCDE 1998). La combinaison des éléments constitutifs du capital humain se diffère d'un individu à l'autre et d'une organisation à l'autre. A titre d'exemple, cette combinaison se diffère entre un enseignant et un administrateur dans la même université, et aussi entre le personnel d'une université et autres fonctionnaires émanant d'une autre université.

Il ne faut pas confondre le capital social et le capital humain. Coleman (1990) a révélé à ce titre que le premier détermine le contexte dans lequel le deuxième peut être développé. Autrement dit, le capital social est une caractéristique de la société par contre le capital humain a une caractéristique individuelle.

Au fil du temps, le capital humain a capitalisé plus de valeur. D'après A. Fustec et B. Marois (2006, P. 23) « [...] *une grande nouvelle : dans l'économie post-industrielle, la valeur de l'entreprise est humaine aux deux tiers!* ». Donc, dans toutes les organisations en général et en particulier dans les universités, il est devenu indispensable de développer et de prendre en considération ce capital pour faire progresser leur performance vers les fins escomptées. Si une université détient un capital humain de grande valeur, nous pouvons facilement prévenir une utilisation rationnelle des deniers publics. Au contraire, si elle manifeste un capital humain dégradé, indéniablement les autres éléments du capital immatériel seront impactés négativement : le capital usager sera mal instruit, le capital marque sera mauvais, le capital cognitif sera imparfait et le capital organisationnel sera également mal structuré. En conséquent, l'université pâtira certainement dans la non performance et n'osera jamais utiliser convenablement les deniers ainsi alloués par l'Etat.

Bref, le capital humain représente l'ensemble des qualités dont jouit le personnel d'une université. Un personnel motivé, compétent et hautement qualifié est mieux placé qu'un personnel démotivé, incompétent et moins qualifié. Donc, ce capital joue un rôle décisif dans le processus de création de valeur pour cette organisation.

3.4.2 L'université est un milieu de prééminence de l'Homme

Nous soulevons quatre lignes de démarcation entre l'organisation universitaire et les domaines industriel et commercial – origines de l'émergence des techniques de contrôle de gestion - : **1. Difficulté de quantifier la production universitaire** : chose qui rend difficile la construction de tout système de gestion au sein de cette structure (Dupuis 1991, P.32). **2. L'université est une « bureaucratie professionnelle »** : Une configuration structurelle parmi celles développées par Mintzberg H. (1982). Cette configuration se caractérise par un noyau opérationnel hautement qualifié, nous parlons à cet égard de « standardisation des qualifications » (Berland 2004, P.9). **3. Le jumelage de deux activités disparates** : D'après l'article n°03 de la Loi 01-00, l'université abrite à la fois une activité marchande fiscalisée (formation continue) et une autre non marchande (formation initiale). Puisqu'il s'agit des structures à vocation publique (établissement public à caractère administratif : EPA), le caractère non marchand est celui le prédominant. Ce qui fait que ce qui prime pour ces organisations est satisfaire les usagers et réaliser certains objectifs socio-économiques tout en gardant l'équilibre budgétaire avec les ressources allouées, donc la réalisation du profit demeure une fin superflue, sont les règles de la comptabilité publique et l'esprit de l'utilité publique qui règnent. En ce qui concerne l'aspect marchand, dans le cadre du processus de la formation continue, certains établissements décernent des diplômes au profit des lauréats à titre onéreux. D'après (Bencheikh et al. 2012, P.7), les profits récoltés via l'activité marchande doivent bénéficier à la raison d'être de l'université publique, c'est-à-dire à l'activité non marchande. Si non, il faut l'abandonner et se concentrer davantage sur cette dernière. Voilà une telle caractéristique qui met particulièrement en flagrance la nécessité d'adopter la culture de TBG au sein de cette structure publique, ceci a pour but principal de fonder un jugement sur la performance de cette activité marchande.

4. Prééminence de l'Homme : L'Homme représente l'élément matériel qui supporte les éléments immatériels formant le capital humain. Cette idée est soulevée par certains auteurs, Cappelletti (2012, P.73) a déclaré que la notion du capital humain correspond à « *l'agrégation des éléments immatériels incorporés par les individus* ». Donc, l'Homme représente l'« ossature » du capital humain. Une analogie aussi attachante à souligner en ce sens, l'Homme peut être assimilé au « Hardware », par contre le capital humain est le « Software ». Ainsi, tout impact sur les ressources humaines peut se répercuter sur le capital immatériel.

A part les ressources techniques et financières, les ressources humaines constituent la principale composante motrice de l'activité universitaire. Par conséquent, les coûts directs (la main d'œuvre directe) sont dominants au sein de cette structure publique.

Si nous procédons à une comparaison avec les domaines industriel et commercial, l'Homme est devenu de moins en moins important qu'auparavant dans ces derniers, et ce, grâce à la substitution de la main d'œuvre directe par l'heure-machine (automatisation). Tandis que pour l'université, l'Homme demeure toujours la pièce maîtresse de son activité.

A ce juste titre, la primauté des ressources humaines dans l'université implique nécessairement l'intégration des critères d'évaluation de la performance du capital humain lors de la conception de tout système de performance. En d'autres termes, la raison d'être de l'université, qui se structure autour des objectifs socio-économiques à intérêt général, rend nécessaire une évaluation de l'immatériel plus que du financier et de l'économique. L'université constitue alors une « *organisation pour laquelle le capital humain est typiquement stratégique* » (Cappelletti 2012, P.76).

3.4.3 Apports du TBG pour le capital humain universitaire

3.4.3.1 Capital humain et dynamisme de la « performance »

La performance revêt un caractère équivoque et polysémique. Au fil du temps, elle n'a pas cessé de changer. Elle a été tributaire en premier lieu au seul volet financier, pour qu'elle se termine à un sens plus élargi. Donc, comment le capital humain peut-il bénéficier de la dynamique de ce vocable ?

Friedman (1970) a défini les objectifs de l'entreprise comme s'accordant aux seuls actionnaires (logique traditionnelle financière), c'est-à-dire lorsque la mission principale des dirigeants était uniquement de rémunérer au mieux les actionnaires (Germain et Trébucq, 2004). Ainsi, l'intégration du capital immatériel dans le processus d'évaluation de la performance a pris de l'ampleur notamment au début des années 90. L'exemple flagrant qui concrétise cette donne est l'intégration des indicateurs qualitatifs dans le modèle de Tableau de Bord Prospectif ou Blanced Scorecard (**BSC**) (Kaplan R.S. et Norton D.P., 1992), cet outil propose une pluralité d'indicateurs qui permettent d'approcher le capital humain (Molho Denis et Fernandez-Poisson Dominique 2009, P. 104). Le **BSC** est un instrument valable cependant pour toutes sortes d'organisations sans restriction aucune : « *Ceux qui ont adopté le **Balanced Scorecard** sont présents dans le monde entier, à la fois dans de petites et de grandes entreprises, dans le secteur de*

l'industrie et des services ayant atteint une certaine maturité ou en croissance rapide. Ces entreprises sont à la fois publiques et privées, à but lucratif ou non (...) prouvant ainsi l'universalité de son attrait et son applicabilité. » (Kaplan R.S. et Norton D.P., 2001, P. XIII). Ceci est confirmé également par autres auteurs. De leur part, De Rongé Y. et Berland N. (2013, P.276) le BSC « soit toutefois être vu comme une matrice adaptable à différentes situations. Les quatre axes proposés sont modulables et d'autres peuvent être mis en avant selon les caractéristiques de l'organisation ». Pour le cas de l'université, le « capital usager » est évalué dans l'axe client du BSC par le biais de la mesure du niveau de satisfaction des étudiants de cette organisation. En ce qui concerne le capital humain, d'après Cappelletti (2012, P.75), est évalué dans les deux axes du BSC, en l'occurrence ; l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel. Ces deux axes permettent d'évaluer le capital humain via les compétences des salariés et la qualité de leur management dans des processus clés d'une organisation. Alors, l'axe client et l'axe financier sont vue comme des conséquences de l'axe processus interne et l'axe apprentissage organisationnel (Cappelletti 2012, P.75).

Dans ce qui suit, nous essayons de révéler quelques indicateurs de performance illustratifs de chaque axe du BSC tout en épinglant brièvement la relation qui réside entre ces critères d'une part, et l'accumulation du capital humain de l'enceinte universitaire d'autre part :

Axe financier : La performance financière n'est pas, sans soupçon, l'axe privilégié pour une telle organisation publique dont le caractère prédominant est celui non marchant. Les critères financiers représentent par ailleurs des contraintes que nous devons tenir en compte lors de l'évaluation de la performance universitaire. Il serait alors préjudiciable de ne pas les prendre en considération, avançaient De Rongé Y. et Berland N. (2013, P.275-276). Toutefois, cet axe regroupe les indicateurs financiers traduisant ce que l'Etat attend de l'université. A ce juste titre, **l'efficience universitaire** peut être mesurée par le biais des techniques de calcul des coûts. Ces techniques, qui représentent le soubassement de la comptabilité analytique, peuvent nous donner des réponses lumineuses sur certains questionnements centraux : **Combien nous coute une heure enseignée ? Un module concerné ? Une filière précise ? Un mastère ? Un diplôme décerné ?...etc.** Donc, une université performante financièrement est celle qui manifeste des coûts réduits par rapport aux autres universités relevant du même contexte.

Le critère « coût heure enseignée », à titre d'exemple, mesure indirectement le capital humain. Un personnel hautement compétent, très motivé et amplement persévérant constitue un gage d'une allocation optimale des fonds publics. En conséquence, le capital humain constitue certainement un levier pour l'axe financier, c'est le premier contributeur à la création de la valeur.

Axe client : Les destinataires des services universitaires se bifurquent essentiellement en deux types, le premier est configuré par les étudiants qui sont appelés aussi les usagers. Quant au deuxième type, il est représenté par une multitude d'acteurs : les administrations publiques, les employeurs privés,...etc. Sous la logique du modèle des stakeholders de Freeman (1984), l'université doit répondre aux besoins de toutes les parties prenantes. Voilà une autre facette mise en avant pour définir le concept

« performance universitaire » : une université performante est celle qui répond optimalement aux différentes attentes de ses stakeholders.

Ainsi, l'indicateur emblématique de cet axe de performance est **le taux de satisfaction des étudiants**. La mesure de ce critère peut être envisagée à la fin de chaque année universitaire via l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif pour chaque établissement. A ce titre, la satisfaction estudiantine est vivement liée à la qualité du service public de l'organisation universitaire. A cet effet, en l'absence des ressources humaines qualifiées, expérimentées et ayant capitalisé autres qualités, ce service public ne peut plus être de bonne qualité.

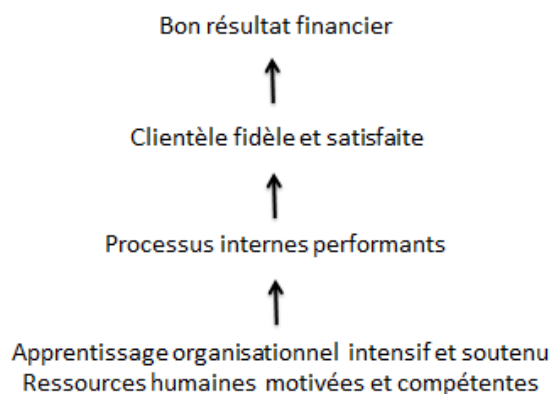
Axe processus interne : Les indicateurs de cet axe analysent les processus d'innovation en matière de recherche et d'enseignement : **création de nouveaux mastères, de licences professionnelles, nombre des manifestations scientifiques organisées, niveau de formalisation des procédures et de l'activité universitaire,...etc**. Ces critères de performance dépendent intimement du niveau d'accumulation du capital humain, surtout en contexte de contractualisation et d'autonomie universitaire, les responsables deviennent dès lors jouir d'une grande marge de manœuvre.

Axe apprentissage organisationnel : Nous avons déjà évoqué ci-dessus que cet axe se focalise essentiellement sur le capital humain. Il concerne spécialement la motivation et la compétence du personnel de l'université : **portefeuille de compétences, taux d'absentéisme, nombre heures formation reçues par personne, ...etc**.

Dans le même sens, si nous nous sommes référés à la méthode de la carte stratégique (Strategy Map) de Kaplan et Norton, un modèle mettant en relief les relations cause-à-effet entre les quatre axes de la BSC, nous avons retrouvé qu'il s'agit en fait d'un diagramme selon lequel la performance financière dépend de la satisfaction de la clientèle, cette dernière est dépendante elle-même à la qualité des processus interne de l'organisation, cette qualité est corollaire in fine au degré de motivation du personnel.

Le schéma ci-dessous, inspiré de celui qui figure dans l'ouvrage de De Rongé Y. et Berland N. (2013, P.273), démontre ces relations :

Figure 3: Relations de cause-à-effet selon la carte stratégique du Kaplan et Norton



La lecture de ce schéma du bas vers le haut, nous permet de déduire que le véritable pionnier de la création de valeur réside essentiellement dans les ressources humaines. Concrètement, l'Homme n'est qu'un support physique, le contributeur majeur à la performance est le capital humain. Cette idée va en même avec notre cas de figure de l'université, le bas du schéma est beaucoup plus important que le haut, car, puisqu'il s'agit d'une organisation publique, le volet financier n'est pas une fin en soi. Ceci prouve clairement encore une fois que l'évaluation de la performance universitaire doit esquisser préalablement par l'évaluation du capital humain de l'université.

Nous saisissons cette occasion pour projeter la lumière sur deux autres sortes de TBG. En premier ressort, nous citons celui d'inspiration scandinave, précisément du groupe d'assurance Skandia AFS, sous l'égide de Leif Edvinsson (1997). Cet outil positionne le capital humain au centre de son intérêt. Il est beaucoup plus proche à celui de Kaplan et Norton mais la différence flagrante réside essentiellement dans la considération du capital humain comme le premier et le principal générateur de la valeur et de la performance de l'entreprise (Germain Christophe 2003, P.59). En outre, nous rappelons également le tableau de bord des ressources humaines, dont l'architecture s'articule autour de trois axes génériques, en l'occurrence : 1. développement et mobilisation des compétences, 2. cohésion et engagement, 3. structure et engagement (A. Chamak et C. Fromage 2006, P.180).

Au début des années 2000, la donne est changée. La performance s'est élargie pour qu'elle devienne une performance globale, il y avait l'incorporation d'autres éléments constitutifs du capital immatériel. Cette orientation de la performance globale est émergée en Europe depuis l'apparition du développement durable (C. Maurel et M. Tensaout, 2014), elle était soulevée par plusieurs auteurs ; Reynaud (2003) et Baret (2006) avancent que cette notion se forme de la réunion de trois performances, en l'occurrence : financière ou économique, environnementale et sociétale. De ce fait, la prise en compte du capital immatériel dans le processus d'évaluation de la performance est devenue un thème incontournable, notamment le capital humain, que ce soit au niveau des entreprises privées ou dans des organisations publiques. Le financier et l'économique deviennent insuffisants pour ce faire notamment pour le cas de l'université.

3.4.3.2 Capital humain universitaire et TBG

La citation de Bouquin (1998, P.68) : « *le contrôle de gestion est [...] un vecteur, comme tous les processus de contrôle, d'orientation des comportements des acteurs,* », prouve que les techniques de cette fonction peuvent se manifester comme des régulateurs de comportement des ressources humaines, en leur incitant à se diriger vers une performance complaisante. La production régulière des informations concernant la performance d'une université permet de détecter des écarts entre les mesures réalisées et les objectifs préétablis, ce qui va influencer indirectement ou directement (intervention du contrôleur de gestion) le comportement des ressources humaines.

En réalité, le TBG constitue un moyen de promotion du capital humain au sein de l'université. Il agit sur les compétences et les qualifications de son personnel. En fait, c'est à travers de l'évaluation de la performance et le retour d'expérience que ces

dernières vont s'accumuler. Ce qui suscite un recentrage sur l'amélioration des critères de performance, la réalisation des objectifs prédéfinis et l'inflexion vers l'accomplissement des clauses des contrats ainsi conclues entre l'université et l'Etat.

Egalement, le TBG peut être considéré comme un outil de responsabilisation des ressources humaines dans ladite structure publique.

Nous mettons en relief deux niveaux du processus de responsabilisation, de prime abord le niveau macro, c'est-à-dire entre l'État et l'université. Secundo, au sein de l'université, c'est ce que nous appelons ici la responsabilisation interne. Le premier niveau est plus formalisé, par contre le deuxième n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant de formalisation, cela est justifié par plusieurs constats, en l'occurrence, les universités marocaines ne se dotent pas encore des organigrammes formels approuvés par les autorités compétentes. Les services au sein des établissements universitaires ne sont pas encore institués réglementairement, c'est-à-dire pas de nomination des chefs de service...etc. Alors, l'instauration d'une culture de TBG au sein de l'université marocaine peut être une meilleure solution pour promouvoir le processus de responsabilisation interne, et aussi pour le renforcement du capital humain et du capital organisationnel.

Cet outil permet la mise en évidence des performances et des dysfonctionnements, il est considéré comme un support de communication entre les différents stakeholders, tout en favorisant la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives. La performance du service, qui est sous la responsabilité d'une personne, est mise en exergue via cet instrument. Chose qui va nous permettre à mener une comparaison entre les différents résultats fournis par les différents responsables au sein d'une même université (intra-université) ou bien entre plusieurs organisations universitaires (inter-université). Cette technique va engendrer une certaine compétition en interne et/ou en externe entre les différents acteurs universitaires. Alors, des tensions seront mises en avant via l'instauration d'un système de TBG, ce qui aura un impact positif sur le capital humain. Le responsable sera obligé à améliorer en continu ses qualités et ses compétences. De même pour les fonctionnaires qui se situent sous sa responsabilité ; c'est l'effet d'accumulation progressive (effet de boule de neige).

CONCLUSION

Un capital humain riche, une gouvernance à la hauteur, un allègement des effets pervers de la théorie d'agence et un niveau de confiance élevé, sont certes un gage d'un service public universitaire de meilleure qualité. Ainsi, le TBG constitue, sur tous les niveaux, un véritable contributeur au processus d'amélioration de performance de cette structure. Il affecte positivement les cinq axes de la bonne gouvernance universitaire: Intégrité, Transparence, Responsabilisation, Intégrabilité et Responsabilité Sociale. Egalement, il constitue une solution adaptée pour alléger les effets néfastes d'asymétrie d'information (aléa moral et anti-sélection). D'une part, le TBG procure l'Etat du nécessaire en information pour décider pertinemment, d'autre part, il permet aux universités de justifier fondement la consommation des moyens ainsi alloués, en d'autre sens la

mesure de la performance via le TBG va permettre de préciser l'objet de la dépense publique au sein des dites structures publiques.

En outre, l'adoption de la démarche TBG nécessite préalablement une vulgarisation accrue d'une culture de confiance vis-à-vis de cet outil, ce qui suscite, éventuellement, en aval un renforcement du processus de mise en confiance à l'égard des différents stakeholders de l'université. En ce qui concerne le capital humain, le TBG peut être adopté au niveau de l'université marocaine pour le renforcer. Il s'agit en fait, d'un instrument de régulation des comportements, c'est-à-dire qu'il va inciter les ressources humaines à accumuler plus de compétence et de qualités positives nécessaire à la marche correcte de l'université (phénomène d'accumulation progressive), que ce soit pour le court terme ou pour le long terme. Aussi, c'est un moyen de responsabilisation des gens ; une concurrence inter-universités et une autre intra-université se sont mises en avant.

Après avoir répondu à l'objet de cette communication, une nouvelle question qui se révèle pour ouvrir un débat sur une véritable problématique : Quel modèle de TBG pouvons-nous formuler pour le cas de l'université marocaine publique ?

L'opportunité de mettre en place des systèmes de contrôle de gestion dans les organisations publiques ne fait guère de doute (Dupuis 1991, P.24). Cependant, le TBG ne peut plus être inspiré à la lettre auprès des domaines commercial et industriel. Par contre, son utilisation doit être pragmatique et adaptée aux spécificités universitaires. Crozier (1991) a évoqué dès lors qu'il est très dangereux transférer telles quelles les méthodes du management privé à l'administration publique.

L'instauration du TBG au sein de cette organisation publique est certes une révolution intellectuelle majeure. Il constitue par ailleurs une boîte à outil mise à la main des différents managers au sein de l'université. Il s'agit en fait d'une opportunité pour moderniser le management universitaire et porter en avant les différentes réformes ainsi entreprises par le gouvernement. Le TBG doit répondre à la stratégie nationale d'enseignement supérieur (la méthode top-down), aux attentes des stakeholders, notamment les étudiants, le corps professoral et administratif- (méthode bottom-up).

A l'encontre du balanced-scorecard, qui est basée essentiellement sur le déploiement de la stratégie générale de l'entité (top-down), nous proposons un accouplement de ces deux méthodes (top-down et bottom-up) en vue d'aboutir à un choix plus rationnel d'indicateurs de performance structurant décemment cette maquette de pilotage de la performance. Egalement, pour faire face au phénomène de mondialisation et en vue de s'aligner avec les exigences internationales, la tenue en considération des critères de performance retenus par les institutions internationales de notation s'impose. Parmi ces institutions de notation nous citons à titre d'exemple : **Quacquarelli Symonds (QS)**, « **Times Higher Education" (THE)** » et le **classement de Shanghai**.

REFERENCES

- Aim Roger (2011). Indicateurs et tableaux de bord. Edition AFNOR. Cedex.
- Alain-Charles Martinet et Ahmed Silem (dirigé par) (2003). Lexique de gestion, 6ème édition, édition Dalloz, Paris.
- Bakari T. (2011). Découvrir et comprendre la gouvernance : gouvernance publique et gouvernance d'entreprise, L'Harmattan. Paris.
- Banque mondiale (2002). Qualité de la croissance. Editions de Boeck université. Bruxelles.
- Baret P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2ème journée de recherche du CEROS, 1-24.
- Becker G., Human Capital (1964). A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. NBER-Columbia University Press.
- Beine Michel et Docquier Frédéric (2000). Croissance et convergence économiques des régions: théorie, faits et déterminants. De Boeck Université.
- Bencheikh E., Elabbadi B. et Daanoun R. (2012). Le contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : Cas des universités marocaines, Revue Marocaine de contrôle de gestion. N°4/2012. P.219-251.
- Berland N. (2004). Mesurer et piloter la performance, Editions de la Performance.
- Bessir Dominique et le Collectif de Recherche sur l'Immatériel (2000). Du tableau de bord au pilotage : L'entreprise au risque de se perdre. 21ème congrès de l'AFC, France
- Bouquin H. (1998). Le contrôle de gestion, P.U.F. 4° édition. Paris.
- Bouquin H. (2006). Comptabilité de gestion, Economica, 4ème Edition.
- Brodhag C. (Juil., 2000). Information, gouvernance et développement durable. Source: Revue internationale de science politique. Vol.21, No. 3. Cyber Politique et relations internationales. Sage Publications, Ltd. P.311
- Cappelletti Laurent (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain. Edition Dunod, Paris.
- Cartier-Bresson J. (2008). Economie politique de la corruption et de la gouvernance, L'Harmattan. Paris.
- Chamak Alain et Fromage Céline (2006). Le capital humain : comment le développer et l'évaluer. Editions Liaisons

Charpentier M. et Grandjean P. (1998). Secteur public et contrôle de gestion (pratiques, enjeux et limites), D'Organisation. Paris.

Charreire Sandra et Durieux Florence (2007). Fondement épistémologique de la recherche. In Thiétart R.A. (coordonné par). (2007). Méthodes de recherche en management, Dunod. Paris, 3^eEd. P.58-83.

Chirez Alain (1977). De la confiance en droit contractuel. thèse de doctorat. Université Nice.

Christophe Maurel et Mouloud Tensaout, Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, Comptabilité-Contrôle-Audit 2014/3 (Tome 20), p.73-99.

Crozier M. (10 Sept. 1991). L'Etat qui commande, c'est fini, Journal LE MONDE. Paris

Cynthia chassigneux (2007). La confiance, instrument de régulation des environnements électroniques. 37 R.D.U.S.

David de La croix, Frédéric Docquier, Christine Mainguet, Sergio Perelman et Etienne Wasmer (2002). Capital humain et dualisme sur le marché de travail. Editions Deboeck Université. Bruxelles. 1^{ère} édition.

De Guerny, J., J.C. Guiriec et J. Lavergne (1986). Principe et mise en place du TBG, 5^{ème} édition, Paris, Delmas.

De Rongé Y. et Berland N. (2013). Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales, Editions Pearson France. Paris.

De Rongé Y. et Cerrada K. (2012). Contrôle de gestion, Editions Pearson France. Paris.

Delperee F. (2002). La gouvernance en tout sens. In SEDJARI A. (Coordonné par). Elites, gouvernance et gestion du changement, Edition l'Harmattan-Gret. P.45-56.

Domin J. (2010). Les dispositifs de gestion dans les réformes hospitalières : l'impossible passage de l'hôpital bureaucratique à l'hôpital-entreprise (1980-2009), "Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management. France "

Doriath B. (2008). Contrôle de gestion en 20 fiches, Edition Dunod. Paris. 5^{ème} Edition.

Du Bois de Gaudusson J. (2004). La bonne gouvernance : problématique et enjeux, Actes de la table ronde préparatoire, n°3 : La bonne gouvernance : Objet et condition du financement, in mélanges offerts au Doyen Charles Cadoux, Institut de France. P.67-80.

Dupuis J. (1991). le contrôle de gestion dans les organisations publiques, P.U.F. Paris.

E. Reynaud, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003.

Féminier Bernard et Boix Daniel (2003). Le tableau de bord facile : Manager d'équipe. Editions d'Organisation. Paris.

Fereydoon Azma (2010). Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. Elsevier Ltd

Fernandez Alain (2013). l'essentiel du tableau de bord. Eyrolles.

Flouriot P. (1993). « Dossier indicateurs et tableaux de bord qualité », Enjeux, no136, août

Friedman, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », The New York Times Magazine, 1970, September 13.

Fustec Alan et Marois Bernard (2006). Valoriser le capital immatériel de l'entreprise. Editions d'Organisations.

Gérard Charreaux (2001). «Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises» dans Francis Aubert et Jean Pierre Sylvestre, dir., Confiance et rationalité, Paris, INRA Editions, 2001, PP. 81-97.

Gerard Naulleau (1998). Avant-propos. In : Charpentier M. et Grandjean P. (1998). Secteur public et contrôle de gestion (pratiques, enjeux et limites), D'Organisation. Paris. P. 5-7.

Germain Christophe (2003). Tableau de bord. Editions E-Theque.

Germain Christophe et Trébucq Stéphane (2004).La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186

Giraud F. et al. (2008). Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Gualino, paris.

Hood C. (1991) 'Public Management for all Seasons.' Public Administration 69. PP 3-19.

J. Renard et S. Nussbaumer (2011). Audit interne et contrôle de gestion, D'Organisation.

Jean-Michel Servet, «Le chapeau» dans Philippe Bernoux et Jean-Michel Servet, dir., La construction sociale de la confiance, Paris, Montchrétien, 1997.

Jean-Yves Saulou (1994). Le pilotage du décideur. Edition Lavoisier, Condé-sur-Noireau.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure ", Journal of Financial Economics.

Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001). Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Ed. d'Organisation

Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): 71-79.

Khelif Wafa (2000). Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion. *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*. pp.2-14.

L'évaluation des performances pédagogiques des établissements universitaires. Rapport du groupe de travail présidé par Michel Crozier. (1990) Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports. Paris : La Documentation Française.

La loi cadre 01-00 portant sur l'organisation des universités marocaines.

Laghrissi A. (2010). Gouvernance au Maroc, Imprimerie Papeterie El Watanya. Marrakech.

Lorino P. (1997). Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, D'Organisations. Paris.

Ludovic Aubut-Lussier (Fév 2013). Le tableau de bord : ABC et meilleurs pratiques. M.A.P.

Mayer, R.C, David J.H & Schoorman F.D (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, PP.709-734.

Mintzberg H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Ed. D'Organisation. Paris.

Molho Denis et Fernandez-Poisson Dominique (2009). Tableaux de bord : outils de performance. Editions d'Organisation.

Nooteboom Bart (2006). «Apprendre à faire confiance» In Albert Ogien et Louis Quéré, dir., Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements. Paris. Economica. PP.63-68.

Nouvelle Constitution Marocaine de 2011.

OCDE (1998) L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale. Ed. OCDE.

Perret V. et Séville M. (2007). Fondement épistémologique de la recherche. In Thiétart R.A. (coordonné par). (2007). Méthodes de recherche en management, Dunod, 3^eEd. P.13-33

Perrin J. (1999). Pilotage et évaluation des processus de conception, Edition L'Harmattan

Peyrefitte Alain (1995). La société de confiance. Essai sur les origines et la nature du développement, Paris, Éditions Odile Jacob.

Philippe Lorino (1995). Comptes et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise. Editions d'Organisation. Paris.

Pierre Rocca (1998). Préface. In : Charpentier M. et Grandjean P. (1998). Secteur public et contrôle de gestion (pratiques, enjeux et limites), D'Organisation. Paris. P. 1-3.

Robert Damien, «La confiance et ses crises philosophiques» dans Romain Laufer et Magali Orillard, dir., La confiance en question, Paris/Montréal, L'Harmattan, 2000.

Schultz T.W (1961). Investment in Human Capital. American Economie Review.

Seyed Mostafa Razavi (2007), Designing a Model for Evaluation of Universities System, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol 1. No.1. winter 2007 pp: 133 -141

Simons R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business School Press. Boston

Sous la direction de Louis Marmoz et Véronique Attias-Delattre (2010). Ressources humaines, force de travail et capital humain: Des notions aux pratiques. L'Harmattan.

Theys J. (2002), La gouvernance entre innovation et impuissance, Développement durable et territoire (en ligne). Dossier 2. pp.1-28, In : <http://developpementdurable.revues.org/1523>

Valérie Pallas et Chrystelle Richard (1998), «La confiance, créatrice de valeur?» dans Jean-Pierre Bréchet, dir., Valeur, marché et organisation, XIVe Journées nationales des I.A.E., Nantes, Presses académiques de l'Ouest.

Vincent Bocart, Edouard-Malo Henry, Jean Kaspar, Valérie Menu (2014), crise de la confiance, crise de la communication corporate. In : Institut Montaigne et Financi'Elles (2014). Et la Confiance bordel : faire le pari de la confiance en entreprise. Editions Eyrolles.

Voyer P. (2006). Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance. Presses de l'Université du Québec.