

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de magister

en sciences commerciales et financières

Option : Finance.

Thème :

**Le système de contrôle de gestion et la
performance de l'établissement public à but non
lucratif « cas de l'université algérienne »**

Présenté par l'étudiante :

Mlle. DELMADJI Ahlam.

Encadré par :

Dr. DAHIA Abdelhafid

Année : 2013-2014

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicace

Abréviations

Liste des figures

liste des tableaux

INTRODUCTIONA

CHAPITRE01 : LE CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS 1

SECTION 01 : LE CONTROLE DE GESTION : DEFINITION ET CHAMP D'ANALYSE 2

SECTION 02 : CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 10

SECTION 03 : LE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC..... 20

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR. 34

SECTION 01 : CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITAIRE. 35

SECTION 02 : LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE ET LES MODELES D'EVALUATION. 47

SECTION03 : LE CONTROLE DE GESTION ET L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE..... 58

CHAPITRE 03 : L'ETAT DE CONTROLE DE GESTION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ALGERIEN. 74

SECTION 01 : POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE EN ALGERIE. 75

SECTION 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON CHOISIS..... 87

SECTION03 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS QUALITATIFS..... 99

CHAPITRE 04 : LE CONTROLE DE GESTION ET L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE « CAS DE L'ESC D'ALGER »..... 113

SECTION 01 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS QUANTITATIFS..... 114

SECTION 2 : DISCUSSION DU MODELE PROPOSE RELATIVE A LA MISE EN PLACE DE CONTROLE DE GESTION DANS L'ESC D'ALGER. 125

SECTION03 : DISCUSSION DES INDICATEURS DE TBP ELABORE A L'ESC D'ALGER. 139

CONCLUSION GENERAL 149

BIBLIOGRAPHIE..... 152

TABLE DES MATIERES.

Remerciements

Permetts-moi Seigneur, de rendre grâce pour le bienfait dont Tu m'as comblé ainsi que mes père et mère, et que je fasse une bonne œuvre que tu agrées et fais moi entrer, par Ta miséricorde, parmi Tes serviteurs vertueux”

Je tiens à remercier d'abord mon encadreur de recherche Monsieur **DAHIA Abdelhafid** qui m'a orienté tout au long de ce travail ainsi que Mr **OUDAI Moussa**, **MANSOUR Aissam** et **GERRACH Mohammed** mes encadreurs au sien du ministère des finances.

Je tiens à remercier vivement Mr **BENZIADI Djamel** d'avoir m'aider à choisir le sujet de ce mémoire ainsi que le Professeur Mr. **GLIZ Abdelkader**, je le remercie de m'avoir orienté et aidé dans ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Mr **SEBBOUA Abdelaziz**, **TOUFOUTI Redoïene**, **BELKABLA Kamel**, **KRACIHEL Mohamed**, **LATRECHE Taher** et **BAKHTI KAMEL** pour leurs soutiens techniques et professionnels tout au long de ce travail.

Toute ma gratitude aux responsables qui ont accepté généreusement de participer et de collaborer à ce projet et aux membres de mon jury pour leurs commentaires généreux et pertinents.

Que Messieurs **HADJAR Tahar**, **SAADI Abdesslam**, **MECHLIH Boumediene** et **LAIMECHE Mourad**, ainsi Mme **CHELBANI Hayat**, **ABDOUN. Z'HOR** et **BOUHAMIDI. Lamia**, trouvent ici l'expression de ma gratitude pour leur soutien.

Les remerciements iront de même à tous les professeurs de l'ESC d'Alger qui ont contribué à ma formation.

A tous mes amis sans exception : **Omar, Sara, Fouzi, Hanane, Nada**, ...

Et un remerciement très spécial à mon amie intime **ZAIDI. Lilia**.

Enfin, je tiens à remercier, du profond de mon cœur, ma très chère tendre **mère et mon très chère papa** ainsi que mes frère **HAMANI, KRIMOU, TOUFIK ET MUSTAPHA** pour leurs soutien permanent et leurs encouragements incessants.

Et pour tous ceux qui sont gravés dans ma mémoire et que mon mémoire ne peut comporter

Merci.

Dédicaces

À mes Parents.

ABREVIATIONS

BSC :Balanced Scorecard

DSI : Direction Des Systèmes D'information

EEE : Economie, Efficience, Efficacité

ESC : Ecole Supérieur De Commerce.

GPRA: Government Performance and Results Acts

IOO : Inputs, Outputs, Outcomes

LAP : La Loi sur l'Administration Publique

LOLF : La loi organique relative aux lois de finances

NGP : Nouvelle Gestion Publique

NPM: New Public management.

TQM : Le Total Quality Management.

TBP : Tableau De Bord Prospectif.

UNESCO :united nations educational sientific and cultural organisation .

LISTE DES FIGURES

Désignation	Page
Figure 01 : Schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui.	06
Figure 02 : La boucle de pilotage de la performance.	11
Figure 03 : La problématique de la performance.	12
Figure 04 : Comparaison des définitions des indicateurs de performance	15
Figure 05 : le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation.	18
Figure 06 : Le contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'organisation.	19
Figure 07 : contrôle de gestion et évaluation des politiques.	29
Figure 08 : la performance publique, des intrants à la confiance.	30
Figure 09 : Modélisation du système Balanced Scorecard.	32
Figure 10 : pouvoirs et responsabilités à l'université.	36
Figure 11 : Les stratégies dans l'entreprise professionnelle (Hardy, Langley, Mintzberg et Rose, 1983).	41
Figure 12 : L'analyse modulaire du système universitaire.	43
Figure13 : Les activités de l'Université et le service rendu	45
Figure 14 : le système universitaire.	45
Figure 15 : la stratégie de l'axe clients	64
Figure 16 : la stratégie de l'axe financier	65
Figure17 : la stratégie de l'axe processus internes	65
Figure18 : la stratégie de l'axe d'apprentissage organisationnel	66
Figure19 : un modèle général d'une carte stratégique	67
Figure20 : système global d'information universitaire à gestion intégrée.	111
Figure21 : Le résultat de la question 01.	115
Figure22 : Le résultat de la question 03.	115
Figure23 : Le résultat de la question 04.	116
Figure24 : Le résultat de la question 05.	117
Figure25 : Le résultat de la question 05.	117
Figure26 : Le résultat de la question 06	118
Figure27 : Le résultat de la question 07.	119
Figure28 : Le résultat de la question 08.	119
Figure29 : Le résultat de la question 14.	120
Figure30 : Le résultat de la question 15	121
Figure31 : Le résultat de la question 16.	121
Figure32 : Le résultat de la question 17	122
Figure33 : Le résultat de la question 18.	123
Figure34 : Le résultat de la question 19	123
Figure35 : Le résultat de la question 20	124
Figure36 : Le résultat de la question 21	124
Figure37 : La stratégie de l'axe client.	127
Figure38 : La stratégie de l'axe financier	128
Figure39 : La stratégie de l'axe processus interne	128
Figure40 : La stratégie de l'axe d'apprentissage organisationnel	129
Figure41 : La carte stratégique de l'ESC d'Alger	131
Figure 42 : lien de causalité entre les indicateurs.	138

LISTE DES TABLEAUX

Désignation	Page
Tableau 01 : Type de contrôle distinct pour chaque niveau de gestion	3
Tableau 02 : position de contrôle de gestion selon le niveau de décision.	3
Tableau 03 : Les rôles de contrôleur de gestion.	07
Tableau 04 : Qualité du contrôleur de gestion.	07
Tableau05 : TBP de l'Université Thammasat en Thaïlande.	68
Tableau06 : TBP de l'Université du Minnesota de Minneapolis	70
Tableau07 : TBP de l'Université d'USTHB en Algérie	71
Tableau 08 : les différentes classifications de recherche	89
Tableau 09 : le tableau proposé par A. David (2000)	90
Tableau 10 : la liste des entretiens lors de l'étude de recherche.	99
Tableau 11 : Le résultat de la question10	133
Tableau 12 : Le résultat de la question13	134
Tableau 13 : Le résultat de la question11	135
Tableau 14 : Le résultat de la question12	135
Tableau 15 : Le tableau de bord prospectif final de l'ESC	136

Introduction

L'éducation, l'une des bases de développement de toute nation, s'impose comme secteur prioritaire dans l'élaboration de toute stratégie de développement. Il est difficile d'espérer produire un capital humain compétent si rien n'est fait dans le sens de l'amélioration de la qualité et de la performance de l'offre de la scolarisation. Selon Khôi « l'éducation peut être définie comme l'ensemble des processus qui forment les hommes et les préparent à leur rôle dans la société ». De ce fait, le secteur de l'éducation joue un rôle primordial dans le développement économique et social.

L'éducation, dans le monde, est subdivisée en général en trois ou quatre grandes parties selon le pays, à savoir : Enseignement maternel et primaire, enseignement moyen, enseignement secondaire et enfin l'enseignement supérieur.

La valeur et l'aptitude du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en particulier, constitue depuis toujours un enjeu stratégique et un point central pour développer le niveau scientifique, technique et culturel du pays d'une part, et d'une autre part pour accumuler et former un capital humain de qualité afin de renforcer la croissance économique et la compétitivité.

Dans le contexte de la mondialisation, l'environnement actuel de l'enseignement supérieur dans le monde est devenu turbulent, incertain, évolutif et contraint. Leur diversité rend de plus en plus le pilotage de sa gestion très complexe. Pour faire face à ces nouveaux enjeux émergents, les établissements d'enseignement supérieur doivent adapter leurs organisations, leurs modes de fonctionnement et appeler à des nouveaux outils de gestion.

Dans ce contexte, l'évaluation des performances des établissements d'enseignement supérieur est devenue aujourd'hui une nécessité compte tenu de leur importance cruciale dans le développement économique et social des pays. Alors ils sont devenus des terrains d'enquête privilégiés, surtout avec leur taille et leurs filières, ils posent de manière prégnante la question de mesure de la performance, car ils sont soumis à une pression multiforme visant l'objectivation quantitative de leurs « performances ».

A cet égard, le courant du New Public management (NPM) ou également nommée Nouvelle Gestion Publique (NGP) forme aujourd'hui un objet d'inspiration de plusieurs établissements dans le monde.

Ce courant a été émergé essentiellement au cours des trois dernières décennies dans les pays développés, et qui vise la transposition dans le secteur public des principes de management prévalant du secteur privé afin d'évaluer et améliorer la performance.

Dans le cadre de principes de NMP, l'évaluation de la performance de secteur public en général et l'université en particulière n'est pas une tâche facile, il constitue un sujet contemporain complexe. Dans ce contexte, les modèles du contrôle de gestion développés dans le cadre de la grande entreprise privée sont devenus aujourd'hui des modèles universels, grâce à une diffusion entre les différents niveaux, il s'est ensuite développé comme un système de connaissance plus universel dédié aux entreprises du secteur marchand et non marchand.

Dans cette optique, les établissements d'enseignement supérieur sont appelés de doter d'un système efficace de contrôle de gestion .c'est pour cette raison que l'instauration d'une vraie démarche de contrôle de gestion est le sujet actuel de préoccupation de plusieurs établissements d'enseignement supérieur dans le monde. L'étude de littérature montre que le contrôle de gestion se conçoit et s'exécute le mieux, ces instruments et ces outils sont importants pour diriger la performance de l'établissement universitaire avec succès. Dans le cadre de cette recherche, on tente aborder ce sujet en ciblant l'enseignement supérieur algérien comme un terrain pour notre enquête.

Compte tenu de l'importance de la thématique développée précédemment et de sa contribution à l'amélioration de la performance de la stratégie d'enseignement supérieur et de la recherche, sans oublier que peu de travaux conséquents ont été consacrés à ce domaine. La problématique principale de notre recherche qui va conduire cette étude est la suivante :

« Quel est l'apport du système de contrôle de gestion sur la performance de l'université algérienne ? »

Notre objectif à travers cette recherche est d'analyser les différents contrôles exercés, ainsi l'état actuel du contrôle de gestion dans l'établissement d'enseignement supérieur algérien et les modèles d'évaluations de la performance. Et prendre vers la fin l'école supérieur de commerce d'Alger comme un terrain pour approfondir notre recherche afin de lui proposer un modèle propre.

Sous cet angle, avant de donner une réponse globale à la présente problématique ci-dessus, il nous paraît important de découler une série d'interrogations :

- Est ce que le contrôle de gestion contribue à l'amélioration de performance des établissements d'enseignements supérieurs ?
- Quels sont les différents contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien afin d'améliorer sa performance ?
- Quel est l'état de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien ?
- Comment peut-on évaluer la performance de l'ESC d'Alger avec un modèle relatif au contrôle de gestion ?

Pour y répondre, il paraît nécessaire d'émettre des hypothèses préalables :

- **Hypothèse 1** : le contrôle de gestion est un outil adéquat qui améliore la performance des établissements d'enseignements supérieurs.
- **Hypothèse 2** : l'établissement d'enseignement supérieur algérien n'a pas un service dédié au contrôle de gestion.
- **Hypothèse 3** : la disposition d'un tableau de bord prospectif « BALANCED SCORECARD » propose une vision globale et multidimensionnelle de la performance de l'ESC d'Alger, ce qui aide les responsables à prendre des initiatives et corriger les dérives.

Durant la rédaction de ce travail de recherche, les méthodes qu'on a adoptées sont à la fois analytiques, exploratoire et étude pilote. Analytiques dans le sens où une revue de littérature sur l'importance de contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance de l'administration public en général et l'établissement d'enseignement supérieur en particulier sera examinée afin de faire ressortir des aperçus. Exploratoires, dans le sens où on a essayé de

connaître davantage sur l'état de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur algérien en général, et ceci en se servant de l'étude qualitative des entretiens tenus avec les responsables qui chapeautent la fonction de l'enseignement supérieur à savoir « le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ,le ministère des finances et un échantillon des établissements d'enseignement supérieur ». L'évaluation de la performance et sa relation avec le contrôle de gestion dans l'ESC d'Alger en particulier à partir d'un questionnaire qui a été distribué auprès de ses gestionnaires, ses enseignants ainsi que ses étudiants. Et en fin une étude pilote dans le sens où on a essayé obtenir plus de suggestions et avis qui peut nous aider à l'élaboration finale de notre modèle.

Afin de réaliser ce mémoire, le manuscrit se présentera sous quatre chapitres dont les deux premiers seront consacrés à l'étude théorique de sorte que dans le premier chapitre on donnera un aperçu sur le contrôle de gestion et la performance de l'établissement public. Tandis que le deuxième inclura le contrôle de gestion et la performance de l'établissement universitaire public. Les deux chapitres qui en reste feront objet de notre cas pratique, ils traiteront en premier lieu l'état de contrôle de gestion dans les établissements d'enseignement supérieur algérien, et en deuxième lieu le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance « cas de l'ESC d'Alger ».

Et en fin, Une conclusion générale qui rend compte des principaux préceptes de cette recherche et les perspectives de développement possible

Chapitre01 : Le contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance des établissements publics

Depuis quelques années, le contrôle de gestion connaît des mutations importantes car, les objectifs actuels du contrôle de gestion tournent vers le pilotage de la performance, l'amélioration permanente de l'organisation et la prise en compte des risques.

L'introduction de contrôle de gestion afin d'améliorer la performance dans le secteur public devient un sujet d'enquête privilégiés, avec l'apparition de new public management et les différentes réformes inspirées de cette approche, les modèles du contrôle de gestion développés dans le cadre de la grande entreprise privée sont devenus des modèles universels, grâce à une diffusion entre les différents niveaux, il s'est ensuite développé comme un système de connaissance plus universel dédié aux entreprises du secteur marchand et non marchand.

Dans cette perspective, on tente aborder cette thématique à travers ce premier chapitre en traitant trois sections à savoirs :

SECTION 01 : Le contrôle de gestion : Définition et champ d'analyse.

SECTION 02 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance.

SECTION 03 : le contrôle de gestion et la performance publique.

SECTION 01 : Le contrôle de gestion : Définition et champ d'analyse

L'introduction de contrôle de gestion dans les administrations publiques est considérée aujourd'hui comme une nouvelle perspective qui constitue un centre d'intérêt des chercheurs de ce domaine. Avant de rentrer dans les détails de cette thématique, il est plus adéquat de donner un petit aperçu sur le champ d'analyse de contrôle de gestion.

1. Définition de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans de nombreuses organisations, avant de l'éclairer, il est nécessaire de définir ses composantes : contrôle / gestion.

- **Le Contrôle :** signifie « piloter la performance », dont le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : la planification et l'analyse ex post des résultats. Cette dynamique assure deux fonctions : la régulation et l'apprentissage¹. C'est un ensemble des dispositifs qui vont essayer d'orienter l'action, c'est maîtriser et influencer sur l'action. Il est aussi le résultat, la conséquence d'une situation de pouvoir, découlant de l'organisation ou d'une autre source. Mary P. Follett a écrit « L'objet de l'organisation est le contrôle, ou nous pourrions même dire que l'organisation, c'est le contrôle »

Le processus de contrôle touche toutes les décisions et les actions d'une entreprise, il comprend donc en général trois phases² : Décision « avant », Action « pendant », Résultat « après »

- **La gestion :** c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

En d'autre terme « Gérer une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et mettre en place les outils qui permettent le partage d'informations, la discussion de stratégies et la prise de décisions en toute transparence. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public³ ».

¹ Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2 e édition, Gualino editeur, EJA – PARIS, 17830, AOUT 2005.

² Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, 2^e édition Dunod, Paris, 2010, ISBN 978-2-10-055573-4, page 08

³ <http://valorisationcapitalhumain.ca>

Différents niveaux de gestion dans une organisation ⁴:

- Niveau stratégique - Niveau opérationnel - Niveau tactique

Il est possible d'appliquer les trois étapes de processus de contrôle dont on a déjà cité sur les trois niveaux de décision de gestion. On obtient un processus de contrôle distinct pour chaque niveau de gestion pour délimiter le champ du contrôle de gestion :

Tableau 01 : Type de contrôle distinct pour chaque niveau de gestion.

niveaux de gestion	niveaux de contrôle
Gestion stratégique	contrôle stratégique
gestion opérationnel (quotidienne ou courante)	contrôle opérationnel ou d'exécution
gestion tactique	contrôle de gestion

Source : http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013.

Claude et Sabine intègrent les trois étapes du processus de contrôle dans le tableau suivant « en sachant que les frontières entre chaque case ne sont pas étanches » :

Tableau 02 : position de contrôle de gestion selon le niveau de décision.

Processus \ Niveau de décision	Stratégique	Tactique	Exécution
	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation • Évaluation • Pilotage 	contrôle stratégique	Contrôle de gestion

Source : Claude ALAZARD, Sabine, op.cit. , 2010, Page 24.

⁴ : http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013

➤ Contrôle de gestion

• Historique de la fonction et des techniques du contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion n'est pas nouvelle, elle s'est développée au cours du temps, les étapes suivantes résument son développement⁵.

✓ la naissance de la notion de pilotage

Les techniques de contrôle de gestion ont évolué dans le temps en fonction des stratégies des entreprises et de leurs besoins de pilotage. L'entreprise étant encadrée dans un environnement socio-économique, sa stratégie et ses besoins de pilotage évoluent très souvent à l'occasion de ruptures sociétales. Sans remonter à l'histoire de la comptabilité, nous pensons que la notion de pilotage est née avec la révolution industrielle qui a vu émerger de grandes entreprises au détriment de l'artisanat. Les augmentations en taille et en investissements capitalistes ont nécessité la mise en œuvre de dispositifs de contrôle qualifiés de patrimoniaux, en raison du fait qu'ils visaient essentiellement à évaluer l'actif de production dans une logique de construction d'une infrastructure industrielle pour une production de masse.

✓ l'évolution des systèmes de pilotage

La crise de 1929, caractérisée par des phénomènes de surproduction, a modifié la philosophie des systèmes de pilotage. Les stratégies visaient plus à assurer un rendement financier qu'une accumulation d'actifs. Ce modèle de pilotage « financier » s'inscrivait dans une logique de rentabilité, avec le dispositif de comptabilité analytique visant à déterminer les coûts, marges et ratios par centre d'analyse.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les évolutions sociologiques caractérisées par la demande de participation à la décision et les exigences de planification ont détourné les systèmes de pilotage vers des approches prévisionnelles matérialisées par les démarches budgétaires.

Dans une logique de chaîne de valeurs et de positionnement structurant du client, les modèles de pilotage ont migré vers une approche par activité, qui consiste à s'assurer de l'efficacité et de l'efficacités des processus de l'entreprise.

A partir des années 80, l'entreprise n'a plus été vue comme une variable d'ajustement à l'environnement mais comme une entité agissant sur ce domaine en se construisant un avantage concurrentiel matérialisé par la performance et l'excellence de ces processus internes.

⁵ David Autissier, MESURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION, édition d'organisation, 75006 Paris, 2007, page 48.

✓ l'évolution de la fonction contrôle de gestion

Pour réaliser ses finalités de contrôle et d'évaluation de la performance, la fonction de contrôle a évolué dans le temps vers le contrôle des objectifs budgétaires et se positionne de plus en plus comme le dispositif de réalisation de l'activité stratégique, en tenant compte de la capacité du système d'entreprise à impliquer les salariées.

• La définition de contrôle de gestion

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions, on cite parmi eux : **R. N. Anthony** ; **A. Khemakhem** ; **H. Bouquin**.

Selon **Anthony (1965)** « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* »⁶

En 1988 il a ajouté une autre définition « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies* ».

Selon **A. Khemakhem** : « *Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité* ».⁷

Et pour **H. Bouquin** : « *On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes* »⁸

Aujourd'hui, dans le contexte actuel, le contrôle de gestion au sein d'une entreprise doit remplir deux rôles « le pilotage de la performance et du changement » à savoir⁹ :

a. le pilotage de la performance : le contrôle de gestion aide à piloter la performance par deux fonctions « l'efficience et l'efficacité ».

b. le pilotage du changement : le contrôle de gestion peut aussi être une aide pour piloter le changement par :

- aide à la réactivité stratégique par la mesure permanente du couple valeur/ coût ;

- aide à l'amélioration opérationnelle par des démarches Kaizen ;

⁶ Claude ALAZARD, *op.cit*, 2010 ,page 09.

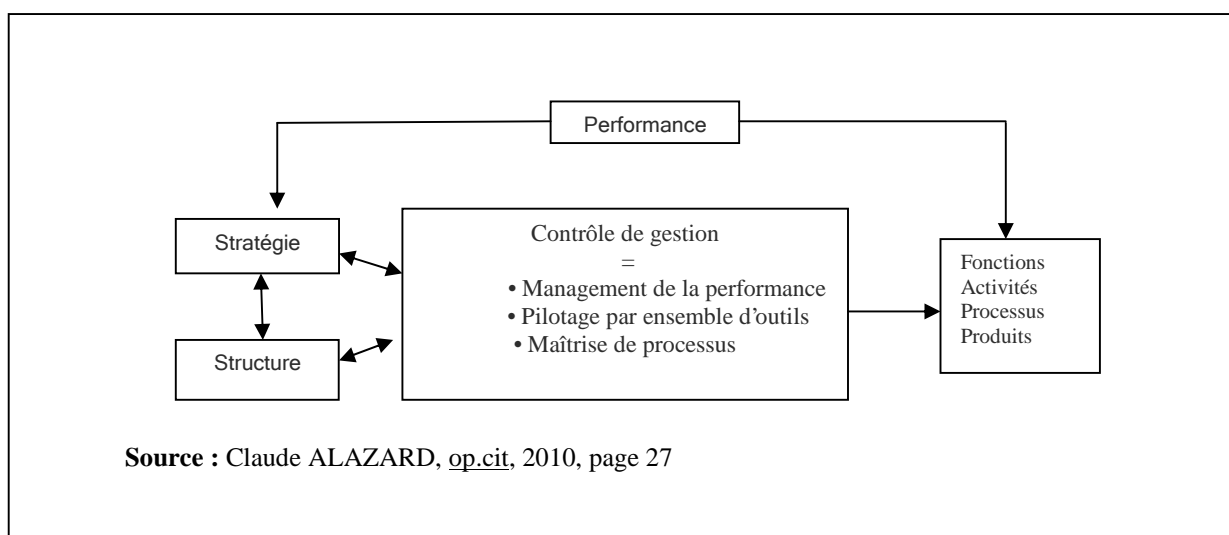
⁷ Herve Arnaud , Ali Garmilis , Veronique Vignon ,le contrôle de gestion ,2^e édition de *Liaisons* ,2001,page 09

⁸ <https://docs.google.com>

⁹ Claude ALAZARD, *op.cit*, 2010 ,page,page 26.

- aide au changement organisationnel avec la régulation des comportements

Figure 01 : Schéma synthétique du contrôle de gestion aujourd'hui.



2. Le processus du contrôle de gestion

Le contrôle doit s'exercer avant d'agir, pendant l'action et après l'action¹⁰.

A) Finaliser « Avant l'action »

Définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie

B) Piloter « Pendant l'action »

Observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir.

C) Post-évaluer « Après l'action »

Mesurer les performances atteintes et faire progresser l'ensemble du système par apprentissage (ne pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts).

3. Le contrôleur de gestion

3.1. Les missions de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel

¹⁰ http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013.

(gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes).mais actuellement, il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes ¹¹:

Information : fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte.

Acteur : communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.

Organisation ; aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Le tableau suivant résume les rôles classiques et les nouveaux rôles de contrôleur de gestion

Tableau 03 : Les rôles de contrôleur de gestion.

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : Claude ALAZARD, op.cit, 2010, page 29.

3.2. Qualité du contrôleur de gestion

Compte tenu de sa fonction particulière, le contrôleur de gestion doit posséder certain nombre de qualités. Le tableau ci-dessous résume ces qualités.

Tableau 04 : Qualité du contrôleur de gestion.

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> -Rigoureux, méthodique, organisé -Fiable, clair -Cohérent -Capable de synthèse -Faisant circuler l'information sélectionnée -Maîtrisant les délais -Connaissant les outils 	<ul style="list-style-type: none"> -Morales : honnêteté, humilité -Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion -Mentales : ouverture, critique, créativité -Collectives : écoute, accompagnement, implication -Sociales : gestion des conflits -Entrepreneuriales : esprit d'entreprise

Source : Claude ALAZARD, op.cit, 2010, page 30.

¹¹ Claude ALAZARD, op.cit, 2010 ,page 29

4. La place du contrôle de gestion parmi les autres contrôles et fonctions support

Le développement du contrôle de gestion dans les entreprises nécessitent de clarifier son positionnement par rapport aux autres formes du contrôle afin de comprendre en quoi la fonction contrôle a une identité.

4.1. Contrôle de gestion /audit interne

On confond souvent audit interne et contrôle de gestion.¹² Or, le contrôle de gestion se différencie de l'audit interne

L'audit interne assure des missions d'évaluation de l'ensemble des processus ,fonctions et operations.son intervention porte plus particulièrement sur les processus des management des risques ,de contrôle et de gouvernement d'entreprise .rattaché à la direction générale, en lien étroit avec le comité d'audit .il joue également un rôle de conseil auprès des directions opérationnelles et fonctionnelles .les deux fonctions participent à viser d' optimiser l'organisation mais en certain points, ils sont différents. Le contrôle de gestion s'applique davantage au contrôle au jour le jour des opérations de routine, ainsi qu'à l'efficacité et l'efficacité des travaux réalisés. Dans le système classique, l'audit interne se concentre normalement sur les opérations financières et la vérification de la bonne tenue des comptes. Il reste en général peu de temps disponible à l'audit de l'efficacité et de l'efficacité. En revanche la fonction contrôle de gestion est l'artisan de la construction du processus du contrôle, la fonction audit, elle s'assure du respect de la mise en oeuvre de ce processus¹³

4.2. Le contrôle de gestion/la fonction comptable

Le contrôle de gestion prend appui sur la fonction comptable .il tourne plus souvent vers le future « budget prévisionnels, planification et analyse *ex post* des résultats »il est aux commandes de l'élaboration de la comptabilité analytique .or la comptabilité générale, elle est une des sources d'information indispensables du contrôle de la gestion .mais celui-ci s'appuie aussi sur d'autres informations qui ne proviennent pas nécessairement du service comptable.¹⁴

4.3. Le contrôle de gestion / la fonction qualité

La fonction de gestion se rapproche sur certains points de la fonction qualité. Cette dernière a en charge d'élaboration des procédures « qualité »ainsi que la mise en oeuvre d'outils de suivi et d'indicateurs. Le point de différence entre les deux fonctions c'est que le contrôle de gestion doit intervenir sur les quatre piliers de la performance globale (clients,

¹² <http://blog.wikimemoires.com>

¹³ Arnauld HELLUYet Xavier DURAND,les fondamentaux du contrôle de gestion, éditions d'organisation ,la France ,2009,page126.

¹⁴ Idem,page 126.

processus, apprentissage organisationnel, finance), or que la qualité, elle se focalise généralement sur les clients ou sur les processus.¹⁵

4.4. Le contrôle de gestion et direction des systèmes d'information (DSI)

Le contrôle de gestion travaille aussi en étroite collaboration avec la direction des systèmes d'information « DSI » rattachée à la direction administrative et financière, le DSI a pour tâche la mise en place des ressources « matériels, logiciels, données, procédures... » Permettant d'acquérir, de traiter et de stocker toutes les informations de l'entreprises.

Le point commun aux deux de ces fonctions est qu'elles irriguent l'organisation en informations. si ce n'est pas la fonction contrôle de gestion qui a en charge directe la mise en place des différents systèmes d'information, elle peut apporter sa contribution car elle en est grande utilisatrice.¹⁶

4.5. Le contrôle de gestion et la fonction financière

Le contrôle de gestion se distingue de la fonction financière. Car la fonction financière garante l'obtention et de l'allocation optimale des ressources financières. Elle a en charge du choix et de financement des investissements ou encore le management des risques financières, elle est aussi et souvent rattachée hiérarchiquement à la direction financière, ce qui est discutable : d'une part, parce que la fonction tend alors à focaliser son analyse sur les éléments financiers ; d'autre part, parce que, le cas échéant, la direction financière est à la fois juge et partie.¹⁷

5. le positionnement de la fonction contrôle de gestion dans les différents types de l'entreprise.

Le rattachement hiérarchique du service de contrôle de gestion peut être différent selon l'organisation dans laquelle on se trouve (direction générale, direction financière, secrétariat général, direction administrative...)

5.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises

Dans les grands firmes, il existe plus souvent une chaîne de contrôleurs située à tous les niveaux de la hiérarchie des opérationnels ; deux cas de figure peuvent alors se présenter¹⁸.

¹⁵ Ibid, page 126.

¹⁶ Arnould HELLUY, op.cit, 2009, page 127.

¹⁷ idem, page 125.

¹⁸ Ibid, page 127.

1-le contrôleur local est rattaché hiérarchiquement à la direction (ou au service central) du contrôle de gestion et entretient une relation fonctionnelles avec les dirigeants de l'unité dans laquelle il exerce (directeur d'usine, responsable de business unit...)

2-le contrôleur local est rattaché hiérarchiquement au dirigeant de l'unité dans laquelle il exerce et entretient une relation fonctionnelle avec le contrôleur de l'échelon supérieur.

5.2 La position de contrôle de gestion dans l'organigramme de PME

Le rôle du contrôle de gestion dans une PME est identique et tout aussi important dans une entreprise plus grande. Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicables en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifiques apparaissent. C'est une gestion par exception des opérations courantes.

La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place. Ce peut être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle ou ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités¹⁹.

SECTION 02 : Contrôle de gestion et pilotage de la performance

La nécessité d'améliorer la performance de l'entreprise demeure toujours une préoccupation majeure pour les dirigeants. Sous cet angle, la littérature de gestion, soit en management stratégique ou en contrôle de gestion abonde d'interrogations sur ce sujet. Dans cette section, on va présenter la notion de la performance telle qu'elle a été définie par différents auteurs et tous les notions relatives à son appréhension, ainsi le rôle de contrôle de gestion dans le pilotage de cette dernière.

1. La performance, notion polysémique évoluée avec le contrôle de gestion

1.1. Définition de la performance

Même si la performance se trouve au centre des principales préoccupations des chercheurs et des praticiens de l'administration, il n'existe pas de consensus sur la définition de ce concept.

Selon Bourguignon (1996), dans le champ de la gestion, le signifiant de la performance désigne de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois sens primaires suivants²⁰ :

¹⁹ <http://www.memoireonline.com>

²⁰ Bourguignon, A., Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines. Paris : Economica, 1996, page 19

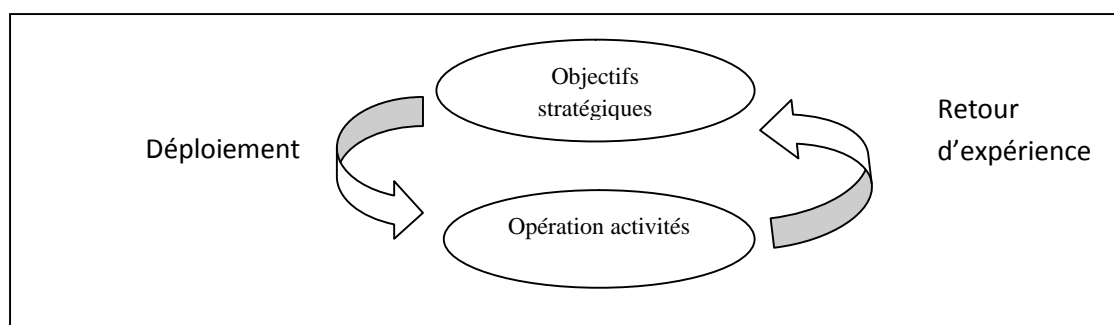
- La performance est succès : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- La performance est résultat de l'action : À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Il s'agit de l'évaluation ex post des résultats obtenus.
- La performance est action : Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

La performance est une notion complexe et multiforme, comme le souligne Bourguignon(2000), il n'y a pas une définition universelle de la performance « La performance «mot-valise » ne prend de sens que dans son contexte spécifique, elle permet des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie ²¹».

Pour Bourguignon (2000) « la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)²² ».

Lorino (2003) définit la performance comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation ».²³

Figure 02 : La boucle de pilotage de la performance.



Lorino. L, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, 2003,. p 11

Bouquin (2006) présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités ». Il représente la problématique générale de la performance de la manière suivante²⁴ :

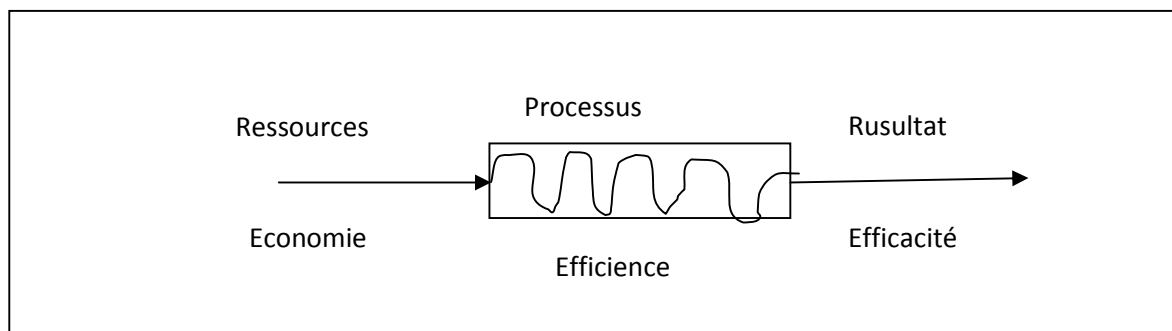
²¹ Bourguignon A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, 2000, page 932.

²² Bourguignon A, *op.cit*,2000, page 934

²³ Lorino. L, *op.cit*, 2003, Page 9.

²⁴ Bouquin. H,*op.cit*, 2006, page73.

Figure 03 : La problématique de la performance.



Bouquin. H, « *Le contrôle de gestion* », 7^{ème} édition Presse Universitaires de France, 2006, page75.

Concernant le schéma ci-dessus, Selon Bouquin :

- L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.
- L'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
- L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

1.2. L'étapes de l'évolution de la performance avec le contrôle de gestion.

Selon **Burlaud et Simon**, la notion de la performance marque son évolution au sein du contrôle de gestion .Les auteurs distinguent quatre périodes ²⁵:

- 1). Des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production.
- 2). A partir de la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de point mort, se développent. Ils viennent au premier rang des préoccupations des entreprises et des consultants.
- 3). Les années 1980 sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaine et européenne et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord, en revisitant le mode de calcul du coût de la qualité grâce aux coûts cachés qui déplacent les règles d'arbitrage entre coût et qualité, en intégrant **le Total Quality Management (TQM)**.

²⁵ BURLAUD A. et SIMON C , *Le contrôle de gestion*, la Découverte, Paris. 2006: page 14-15.

4). Les années 1990 se caractérisent par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette du concept de performance. Ce concept est plus large que la rentabilité. Il inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur.

D'après ces définitions, on déduit que la performance est aujourd'hui une notion absorbée par le contrôle de gestion dans le but de réaliser des objectifs stratégiques.

2. Les indicateurs de performance.

2.1. Définitions des indicateurs de performance

Pour Fernandez (1999), l'indicateur de performance est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur ²⁶».

Lorino(2003), quant à lui un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat²⁷ ».

Les indicateurs doivent être associés aux facteurs clés de succès de l'entreprise. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est-à-dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi ce que Lorino (1997) appelle le triangle d'or de pilotage.

2.2. Les approches de la terminologie des indicateurs de performance

Il n'existe pas une seule terminologie ou typologie convenue pour les indicateurs de performance. Mais dans la littérature, deux principales approches de définition peuvent être identifiées, la première approche a été popularisée par « **the value for money literature and the programme theory literature** », tandis que la deuxième approche a été proposée par « **the European Commission in the context of evaluating socio- economic programmes**»²⁸

²⁶ Fernandez. A, « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », Edition Organisation,1999, p 155.

²⁷ Lorino. P , *Op.cit.* 2003,p 130

²⁸ Richard Boyle,Civil service performance indicator,first published bythe institute of public administration ,ISBN 1904541240,IRELAND,2005,page05.

2.2.1. La première approche de « the value for money literature and the programme theory literature »

Cette approche fait référence à les entrées « input », l'activité « activity », les sorties « output » et les indicateurs de résultats « outcome indicators » par exemple pour Boyle, 1989 et Schacter, 2002 :

- Les indicateurs des entrées mesurent les ressources consommées pour une activité particulière, tels que le budget, les dépenses, et le nombre de travailleurs.
- Les indicateurs des activités mesurent la performance de travail des gérants au cours de l'exécution d'une activité ou d'un programme.
- Les Indicateurs des sorties mesurent les produits ou les services de l'organisation.
- Les indicateurs de résultats se concentrent sur ce qui se passe à la suite de sorties « les événements ou les modifications de l'environnement, le comportement ». Mais ce genre d'indicateurs se devise en deux parties, des indicateurs de résultats intermédiaires pour le suivi des objectifs à court et moyen terme et des indicateurs des résultats finals pour le suivi des objectifs à long terme.

2.2.2. La deuxième approche de « the European Commission in the context of evaluating socio- economic programmes»

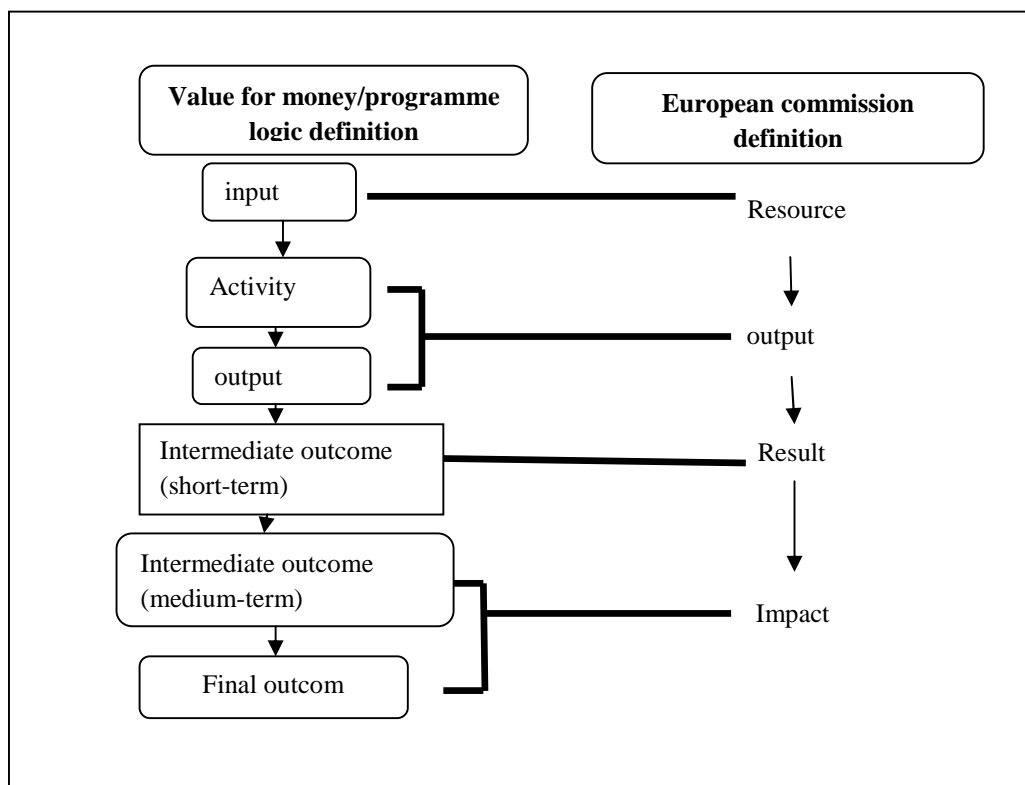
Cette approche identifie en 2004 les indicateurs de performance par²⁹ :

- Les indicateurs de ressource « **resource indicators** » fournissent des informations sur les ressources financières, humaines, matérielles, moyens organisationnels ou réglementaires utilisés pour mettre en œuvre des programmes.
- Les indicateur des sorties « output indicators » représentent le produit de l'activité du programme.
- Les indicateurs de résultats « result indicators » représentent les avantages du programme pour les bénéficiaires
- Les indicateurs des impacts « impact indicators » représentent les conséquences du programme au-delà de son interaction directe et immédiate avec les bénéficiaires.

Ce qu'on peut déduire, c'est qu'il ya un degré considérable de convergence et de chevauchement entre ces définitions. La figure 04 illustre les points communs entre les deux ensembles de définitions.

²⁹ Idem,page06

Figure 04 : Comparaison des définitions des indicateurs de performance.



Source : Richard Boyle,op.cit ,2005,page07.

2.3. Caractéristiques d'un bon indicateur de performance

D'après Mendoza (1999) et lors du choix d'un indicateur de performance, l'acteur doit disposer de critères de choix et tenir compte d'un certain nombre de contraintes tels que ³⁰:

- **L'association à un objectif précis** : l'indicateur correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte ; il illustre concrètement, en tout ou en partie, le résultat, le phénomène ou l'objet qu'on veut mesurer.
- **La faisabilité** : l'indicateur doit être relativement facile à obtenir et à produire, les données sont accessibles au moment opportun et les opérations nécessaires pour les collecter et les traiter présentent un rapport coût avantage raisonnable
- **La clarté** : l'indicateur doit être bien compris par les utilisateurs. Ceci suppose qu'il soit simples, clair, facile à comprendre et à présenter : des formules mathématiques trop complexes risquent de rester opaques pour une partie au moins des utilisateurs. Dans

³⁰ Mendoza. C et all « Tableaux de bord pour managers », Groupe Revue Fiduciaire,1999, p55

certains cas, il est préférable d'avoir recours à plusieurs indicateurs simples plutôt qu'à un seul indicateur, certes plus synthétique mais aussi plus complexe à interpréter.

- **Un nombre réduit** : en générale l'individu ne peut se concentrer simultanément que sur un nombre limité de signaux.
- **La productivité** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème. En effet, les indicateurs physiques présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que les résultats financiers. Il n'est pas donc toujours intéressant d'atteindre les résultats financiers alors que les dérapages contestés en quantité physique peuvent être connus plus tôt, ce qui accélère le déclenchement d'actions correctives

Selon Roger A M, l'indicateur doit répondre aux critères définis par la méthode SMART, à savoirs³¹ :

- **Spécifié** : L'objectif doit être clairement défini, il ne doit pas être formulé de manière vague.
- **Mesurable** : La mesure liée à l'objectif doit être quantifiable.
- **Acceptable** : L'objectif doit être acceptable du point de vue légal, économique, social, etc.
- **Réaliste** : L'objectif ne doit pas être trop ambitieux, il doit être atteignable par la prise en compte du contexte environnemental.
- **Temporellement défini** : L'objectif doit être défini dans un planning, réparti dans le temps.

2.4. Typologie des indicateurs de performance

Il existe différentes typologies d'indicateurs, *Demeestère et ses coauteurs* (2002) citent quatre grandes familles d'indicateurs généralement rencontrées pour réaliser un tableau de bord, à savoir³² :

- indicateurs de résultats vs indicateurs de processus ;
- indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage ;
- indicateurs financiers vs indicateurs non financiers ;
- indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés ;

3. Le rôle de contrôle de gestion dans la performance de l'organisation

La modification de l'environnement économique, les nouvelles acceptions de la performance, la recherche de l'optimisation valeur/coût poussent les organisations à demander au contrôle de gestion de redéfinir ses objectifs et d'être une aide au pilotage. Dans cette perspective, les objectifs actuels du contrôle de gestion se résument en trois points à

³¹ Roger A M, *Indicateur et tableau de bord*, Paris, AFNOR, 2ème édition, 2011, p 28.

³² Demeestère. R et all « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Dunod,2002, page 80

savoirs « Le pilotage de la performance, l'amélioration permanente de l'organisation et la prise en compte des risques »³³ :

3.1. Le pilotage de la performance

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser la qualité, le coût et le délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance sociale demandée par les parties prenantes.

On peut définir le pilotage Comme un ensemble de procédures représentant tout le fonctionnement d'une organisation, le contrôle de gestion peut être une aide au **pilotage** permanent, donnant en temps réel des indicateurs de performance pour orienter les décisions stratégiques.

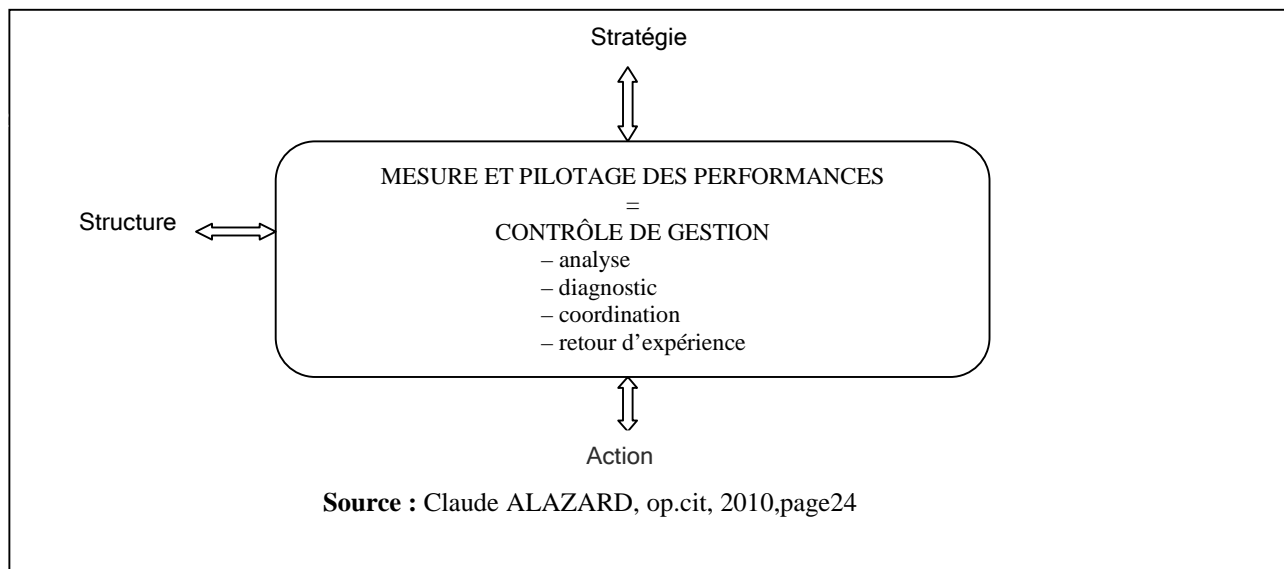
D'après **Demeestère**, le pilotage est une démarche de management qui relie la stratégie et l'action opérationnelle et qui s'appuie, au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constitue le contrôle de gestion³⁴.

Ainsi il est possible de situer le contrôle de gestion dans une démarche de pilotage de l'organisation car ces deux notions se retrouvent au cœur d'un ensemble de relations comme le montre le schéma suivant :

³³ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, 2^e édition Dunod, Paris, 2010, ISBN 978-2-10-055573-4,page20.

³⁴ Claude ALAZARD, op-cit,page 23

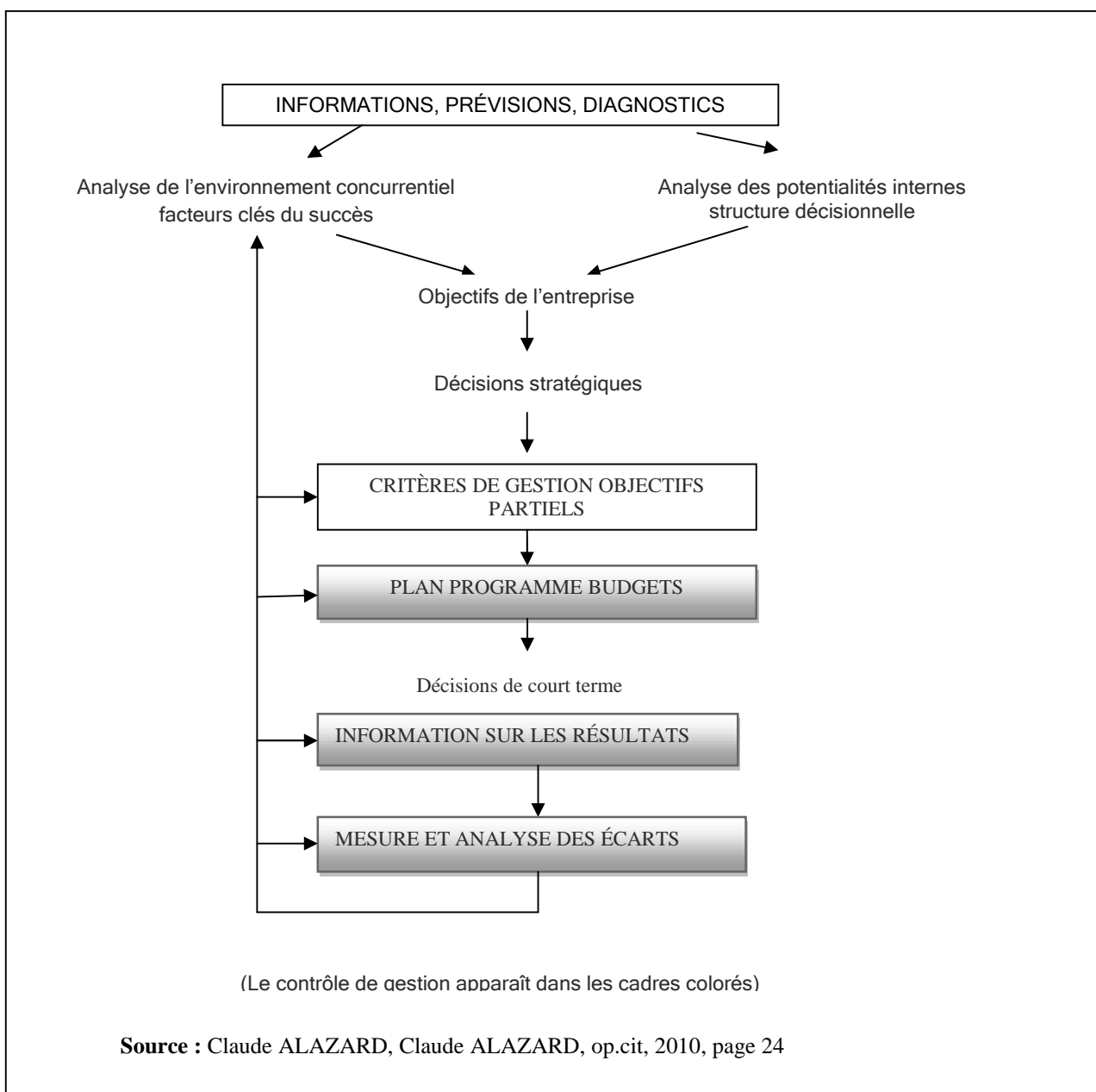
Figure 05 : le contrôle de gestion et la démarche de pilotage de l'organisation.



Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'organisation.

Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité de production doivent s'articuler à partir des objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leur efficacité et leur efficacité. Pour ce faire, le contrôle de gestion intervient **avant**, **pendant** et **après** l'action. On peut présenter l'intégration du contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'organisation par le schéma ci-dessous.

Figure 06 : Le contrôle de gestion dans le processus de pilotage de l'organisation.



3.2. L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences, l'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentables. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les

coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajoutée.

3.3. La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables et il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon proposent un tableau qui croise ces variables.

Ainsi, le contrôle de gestion peut valoriser les impacts de ces activités sur la création de valeur pour les parties prenantes, selon différents critères avec des degrés d'occurrence (d'apparition) de risque divers.

L'objectif actuel du contrôle de gestion est d'être un système d'information et de pilotage permanent de l'ensemble de l'organisation.

Les décideurs ne demandent pas seulement au contrôle de gestion de calculer les coûts et de mesurer les résultats *a posteriori* mais de suivre en permanence la performance de l'ensemble des activités pour aider en temps réel les prises de décision tout au long du processus stratégique et opérationnel.

SECTION 03 : le contrôle de gestion et la performance de l'établissement public

Le contrôle de gestion actuellement peut être défini comme étant le pilotage de la performance, ce concept existe depuis des années dans les entreprises, mais son émergence dans le secteur public prend le rôle depuis quelques années récent. De ce fait, on va traiter à travers cette section le champ d'analyse de la performance dans les organisations publiques, ainsi la nécessité du contrôle de gestion pour sa mesure.

1. Analyse de la performance dans les organisations publiques

1. 1. Les caractéristiques des organisations publiques

Les caractéristiques des organisations publiques se distinguent en deux types³⁵:

1.1.1. Les caractéristiques communes avec les organisations du secteur privé

- Une majorité des organisations publiques se caractérise par une taille très importante. Certes, cela varie, naturellement, d'un pays à un autre, d'une structuration à une autre et d'un fonctionnement à un autre. Cependant, l'emploi public absorbe toujours une part très considérable de l'emploi national et l'influence de ce critère devient de plus en plus sensible.

³⁵ Manel BENZERAFA, L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Spécialité : Management public, Université de Paris X – Nanterre, 2007, page 85.

Selon Bartoli A « La taille rend difficile la coordination entre tous les services, et la mise en cohérence de toutes leurs activités. L'importance de la taille associée à une dépendance aux pouvoirs publics ou aux acteurs institutionnels provoque une tendance à la lourdeur Organisationnelle³⁶ ».

- Une organisation publique a souvent plus une activité de prestation de service que de fabrication de produit matériel. Ce critère provoque certaines difficultés en terme de gestion des services par rapport à celle des produits. On doit faire preuve d'une grande capacité de planification pour répondre à la variation de la demande. Autre caractéristique importante, celle liée à la difficulté de mesurer la satisfaction, souvent à cause de caractère subjectif. Au sens de **Mintzberg** « Cette particularité crée une tendance à la verticalisation des problèmes et au cloisonnement des stratégies. Les mécanismes de liaisons, y sont surabondants et difficiles à analyser³⁷ ».
- Les ressources financières d'une administration sont très multiples : dotations, subventions, ressources fiscales, redevances. Ce mode de financement entraîne une rigidité dans la gestion des ressources et un rapport très particulier avec l'environnement.

1.1.2. Les caractéristiques exclusives aux organisations publiques

- Tandis que l'entreprise privée cherche à promouvoir les intérêts propres individuels ou collectifs de ses membres et poursuit des objectifs divers (maximisation du profit, besoin de réalisation des dirigeants, implication des employés et...).l'organisation publique est instituée pour satisfaire l'intérêt général.
- Le cadre et le champ d'action de l'organisation publique est Contrairement différent à une entreprise privée comme le souligne **Paquin M** « l'organisation publique évolue dans un cadre légal et réglementaire strict définissant ses missions, les ressources mises à sa disposition et dans une certaine mesure la manière de répartir ces dernières³⁸ ». Ce cadre juridique influence très largement la culture interne et les comportements des responsables publics dans le sens où le respect de la règle et du droit devient dominant, au détriment, parfois, de toute autre règle de gestion ou d'organisation.
- Les actions des organisations publiques sont toujours soumises aux décisions politiques, cette domination a plusieurs conséquences sur le système de management ainsi sur les processus de

³⁶ Bartoli A., Le management dans les organisations publiques, édition « Dunod », Paris, 2004, page 60.

³⁷ Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, éd. d'Organisation, 1989, page 170.

³⁸ Paquin M., La planification stratégique dans le secteur public, Management public : comprendre et gérer les institutions de l'Etat, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 2001, page10.

décision et de direction des organisations publiques comme le montre « C'est une conséquence nécessaire de l'Etat de droit ³⁹ ».

- Les organisations publiques se caractérisent par la pluralité de leurs modes d'intervention, elles disposent en effet de plusieurs modes d'action. Pour cela elles agissent unilatéralement (acte administratif) ou en concluant des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés (contractualisation).
- Les organisations publiques exercent très souvent leurs missions dans un environnement où la concurrence est nulle ou imparfaite. Cette situation de monopole ou de quasi-monopole, rend plus difficile l'adaptation des activités et des structures de l'administration aux données de l'environnement.

1.2. Le NMP et l'émergence du dogme de l'évaluation de la performance publique

Le courant du New Public management (NPM) ou également nommée Nouvelle Gestion Publique (NGP), a été émergé essentiellement au cours des trois dernières décennies dans les pays développés et industriels comme étant une source des récessions, des dépressions, des besoins progressives appuyant à l'amélioration de performance des services publics et, pour certains d'entre eux, le refus des hausses d'impôts est marqué par les citoyens. Ces facteurs ont obligé les autorités publiques de rendre compte de leur action, de penser à appliquer les méthodes de management généralement usées dans le secteur privé.

Selon **A. Bartoli**, on rappellera la définition de management publique comme étant : « *L'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». ⁴⁰ Par contre aujourd'hui l'idée principale de la NMP c'est que les méthodes de management du secteur privé sont supérieures à celles du secteur public et peuvent lui être transposées⁴¹.

L'émergence de NMP elle-même se réfère à des facteurs conjoncturels et environnementaux d'une part, et d'autre part, à de nombreuses réformes de modernisation inachevées du secteur public

➤ Les facteurs conjoncturels et environnementaux

Selon (**Merrien, 1999**) : les principaux facteurs se résument dans l'inefficacité du secteur public (Grande-Bretagne, Japon), son endettement (Etats-Unis), les crises financières

³⁹ Verrier P. E. et Santo M., Le management public : Que sais-je ? , édition. PUF, 1997, page 7.

⁴⁰ Yvon PESQUEUX, article de Le nouveau management public (ou *New Public Management*), hal-00510878, version 1 - 22 Aug 2010, France, page 01

⁴¹ Thierry LE NEDIC, La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies L'expérience de la Ville de Paris, Ecole des Mines de Paris, Septembre 2009, page 16.

(Nouvelle Zélande, Canada) et de manière générale le déclin de la confiance des citoyens vis-à-vis des Etats⁴².

Pour **Christensen (1998)**, c'était l'avènement de la pensée néolibérale politiquement concrétisé par l'arrivée au pouvoir, à l'aube des années 80, en Grande Bretagne et aux Etats-Unis de Margareth Thatcher et Ronald Reagan qui installent les réformes caractéristiques de la NGP. Et enfin **Pfeffer et Sutton en (2006)** soulignent quant à eux le rôle déterminant des consultants et experts prompts à introduire dans le secteur public des méthodes ayant fait leur preuve dans le secteur privé⁴³.

➤ Les réforme de modernisation du secteur public

Au cours des quatre dernières décennies, le secteur public a connu de nombreuses réformes et tentatives pour le moderniser comme : « *Planning Programming Budgeting System (PPBS)* aux États-Unis, l'ancêtre de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France dans les années soixante, management par objectifs et budget base zéro dans les années soixante dix, responsabilisation des gestionnaires et réorganisation de l'administration dans les années quatre-vingt et enfin des réformes budgétaires et comptables dans les années quatre-vingt-dix⁴⁴ ».

En outre et théoriquement, le NMP a été considérée comme étant une cohérence d'axiomes se focalisant dans de nombreux courants de pensée tels que « *les théories contractuelles de la gouvernance à savoir la théorie des coûts de transaction, théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence*⁴⁵ ».

Le *New Public Management* a pour objet de rechercher à améliorer la transparence dans les établissements publics en maitrisant leurs performance, et cela pourra se réaliser au travers de cinq axes : « la planification stratégique, le management Participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC, le contrôle de gestion⁴⁶ ».

Sur le plan théorique, le contrôle de gestion apparaît aujourd'hui comme l'outil majeur de *New Public Management* et l'instauration de cet outil prend un grand rôle dans les politiques de modernisation de l'administration publique dans de très nombreux pays. Et par conséquence, le contrôleur de gestion devient un personnage central dans sa mise en œuvre.

⁴²idem, page 15.

⁴³ Ibid,page 16.

⁴⁴ Moussa OUDAÏ, *Evaluation de la performance de la stratégie d'enseignement supérieur et de la recherche, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Recherche Finances Publiques et Fiscalité, Université d'Aix-Marseille, Faculté de Droit et de Science Politique, 2011, page 11*

⁴⁵idem,page 12

⁴⁶ Yvon PESQUEUX, *op-cit.*, 2010, page 04.

Les principes de *New Public Management* ont été adoptés dès les années 1980, dans un grand nombre de pays. Sous cet angle, plusieurs réformes sont inspirées de cette approche tels que :

- « Government Performance and Results Acts » (GPRA) des États-Unis d'Amérique en 1993. « Moderniser en 2010 ».
- La Loi sur l'Administration Publique (LAP) du Québec en 2000.
- La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de la France en 2001.

1.3. La performance dans l'établissement public

La performance dans les secteurs publics et privés, ont été discutées pendant des décennies (Behn, 2003; Carter, Day et Klein, 1992; Hood 2006; Johnson et Kaplan, 1987; Neely, 1999; Pollitt et Bouckaert 2004; Ridgway, 1956; Ridley et Simon 1938)⁴⁷. Mais jusqu'à aujourd'hui, elle est encore un concept ambigu, multidimensionnel et complexe. Elle est l'un des concepts les plus populaires dans la théorie de la gestion publique et les pratiques actuelles. En outre, on peut supposer que la performance est aussi un concept dynamique qui varie selon la géographie comme le montrent les auteurs **Bouckaert et Halligan** dans leur récent ouvrage « *performance is neither a unitary concept nor is it unambiguous* ». ⁴⁸

En revanche et selon **Stewart & Walsh**, « la performance dans le domaine public est une notion difficile à cerner⁴⁹ ».

En outre selon **Brewer et Selden** « les parties prenantes sont souvent en désaccords concernant les éléments de performance les plus importants, pour eux ils sont difficiles à mesurer⁵⁰ ».

L'analyse de la performance dans le secteur public nécessite donc l'identification des indicateurs⁵¹ qui témoigneront de l'efficacité et l'efficacités des services. Néanmoins, le choix même des indicateurs pose des problèmes, il est l'une des solutions possibles mais il doit être manier avec précaution « *comme le soulignait dès les années 1960, Drucker, l'inventeur de la gestion par objectifs. Un mauvais indicateur ou un mauvais chiffre sert ainsi bien d'autres fins que l'efficacité* ⁵² »,

Selon **SANDRA VAN THIEL et FRANS L. LEEUW** dans leur article « **THE PERFORMANCE PARADOX IN THE PUBLIC SECTOR** » montrent que le paradoxe de

⁴⁷ Andy Neely and Pietro Micheli, Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread, Public Administration Review, July / August 2010, page 591.

⁴⁸ Bouckaert, G., & Halligan, J., Managing Performance : International Comparisons. London/New York, N.Y.:Routledge, 2008, page 14.

⁴⁹ Stewart, J., & Walsh, K., Performance Measurement : When Performance can Never be Finally Defined. Public Money & Management, 1994. page 45.

⁵⁰ Boyne, G. A., & Dahya, J., Executive Succession and the Performance of Public Organizations. *Public Administration*, 2002., page 685.

⁵¹ <http://ojjvqd.hautetfort.com>

⁵² Thierry LE NEDIC, *op-cit*, 2009, page 38

la performance renvoie à une faible corrélation entre les indicateurs de performance et la performance.

De ce fait un mauvais choix d'indicateur de performance dans le secteur public peut conduire à plusieurs conséquences inattendues influençant négativement cette performance, le système d'évaluation de la performance alors devrait prendre compte des caractéristiques particulières dépendant du secteur public. Et cela pourra se réaliser si les organismes définissent clairement les objectifs politiques à atteindre.

Mais cette ambiguïté du dogme de performance publique n' a pas empêché les chercheurs de maintenir des études empiriques pour traité ce problèmes, a titre d'exemple **Peter KNOEPFEL et Frédéric VARONE** dans leur article « *Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs* », ils ont abouti a des critères pour évaluer la performance publique « *évaluer la PP consiste à porter, à l'aide de critères transparents, un jugement de valeur sur les produits et les effets des politiques publiques. Pour ce faire, il faut mettre en relation les différents éléments constitutifs d'une politique et tester empiriquement la validité du modèle de causalité sur lequel elle repose. Dans ce sens, nous définissons ici quatre critères d'évaluation : l'effectivité, l'efficacité, l'efficience allocutive et l'efficience productive*⁵³ », à savoir que :

- **L'évaluation de l'effectivité** analyse l'adéquation entre les outputs et les impacts réels et ceux visés.
- **L'évaluation de l'efficacité** analyse l'adéquation entre les outcomes réels et les objectifs visés
- **L'évaluation de l'efficience allocutive** analyse le rapport entre les ressources investies et les outcomes réels. Ce critère compare les coûts et les bénéfices d'une politique en se concentrant sur les principaux effets voulus du programme politico-administratif. L'analyste se demande si l'on pouvait atteindre les mêmes effets avec moins de ressources, ou si l'on pouvait assurer un meilleur degré de réalisation des objectifs avec les mêmes ressources.
- **L'évaluation de l'efficience productive** qui analyse le rapport entre les ressources investies et les outputs réels. Selon cette évaluation managériale, l'analyste se demande si l'arrangement politico-administratif pouvait produire les mêmes outputs avec moins de ressources, ou s'il pouvait produire plus et/ou de meilleurs outputs avec les mêmes ressources. Lors de l'application de ce critère, il faut considérer aussi bien les coûts directs et matériels que les ressources immatérielles (par ex. le temps, le consensus, le capital symbolique), ces dernières étant trop souvent omises dans la pratique.

⁵³ Peter KNOEPFEL et Frédéric VARONE , article de « Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs », Politiques et management public, vol. 17 n° 2, Aix-en Provence 1999, page 129

2. La nécessité du contrôle de gestion pour la performance de l'établissement public.

2. 1. Les facteurs influençant à l'émergence du besoin de contrôle de gestion pour la performance publique

L'analyse de la mise en place du contrôle de gestion au sein d'un organisme public est le sujet de préoccupation de plusieurs gestionnaires et hauts responsables en ce moment, ce besoin est dû essentiellement à des facteurs environnementaux et des facteurs organisationnels⁵⁴

2. 1. 1. Les facteurs environnementaux principaux

- Avec le courant du Nouveau Management Public (NPM), une nouvelle évolution idéologique de la société s'inscrit sous la conception du managérialisme. Cette idéologie implique le sens d'un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » dont les concepts principaux du contrôle de gestion et le modèle de son application dans le secteur privé deviennent une norme inéluctable, signe de bonne gestion, que se doivent d'appliquer les autres organisations publiques.
- Dans ce contexte de cette idéologie de managérialisation de la société, des nouvelles réformes structurelles se sont mises en œuvre afin de moderniser la gestion publique, dont les concepts de contrôle de gestion sont les premiers concernés par cette importation, ce dernier est présenté comme une fonction centrale qui doit permettre aux gestionnaires d'assurer leur responsabilité de pilotage des politiques publiques, et les aider à identifier les leviers permettant d'améliorer l'efficacité et la qualité de leur action. D'ailleurs, en France, le Comité interministériel pour la Réforme de l'État a érigé, en octobre 2000, la généralisation du contrôle de gestion dans les services comme moyen de modernisation de la gestion publique.
- Les organisations publiques souvent perçues comme des structures soumises à des restrictions budgétaires « budgétivores ». Elles éprouvent donc le besoin de justifier le bien fondé des subventions qui leur sont accordées pour faire face à leurs missions, de faire parfois même la démonstration de leur utilité économique.

2. 1. 2. Les facteurs organisationnels majeurs

- Les évolutions des missions et l'élargissement des activités des organisations publiques produisent des effets multidimensionnels et obligent les institutions à s'interroger sur la hiérarchisation de leurs missions. Seule la mise en place d'outils de contrôle permet de fonder un jugement sur la pertinence de pérenniser de telles activités.

⁵⁴ Stéphanie CHATELAIN-PONROY, *UNE VOIE DE COMPREHENSION DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS NON MARCHANDES : LA METAPHORE DE L'ICEBERG*, article publié dans "Politiques et Management public 27, 3 (2010) 73-102, version 1, 18 janvier 2011, page 04.

- L'ouverture de l'organisation publique à de nouveaux partenaires notamment aux entreprises, cette ouverture exige la nécessité de développer de nouvelles sources de financement pour faire face à l'extension des missions et l'intensification des exigences du public. Les organisations sont donc incitées à intégrer un nouveau langage et de nouveaux outils. De ce fait, le contrôle de gestion semble le plus adéquat.
- Constante modification des modalités de fonctionnement qui pousse l'organisation à assumer des fonctions nouvelles dont les exigences semblaient contradictoires avec celles que les établissements connaissaient traditionnellement. Cette modification témoigne du besoin de souplesse de ces institutions en matière de conduite de leur gestion.

2. 2. Les modèles de contrôle de gestion adaptée à la mesure de la performance publique

Malgré la variété des modalités possibles pour appréhender la performance, son développement au sein de contrôle de gestion conduit à recenser trois modèles principaux qui irriguent la littérature professionnelle et académique (Midwinter, 1994 ; Boyne, 2002) : (1) Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité, (2) le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes, (3) le modèle du Balanced Scorecard⁵⁵.

2. 2.1. Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité

Le système des « EEE » est une méthode utilisée dans le contrôle de gestion des organisations publiques, il s'inscrit sous le modèle du triangle du contrôle de gestion, C'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficience et l'efficacité de l'organisation

Ce modèle décompose la performance en trois composantes complémentaires : économie, efficience et efficacité.

➤ L'économie - ou budgétisation

Selon **Bartoli** « L'économie correspond à la définition des moyens nécessaires à réunir pour atteindre les objectifs fixés. Ses axes d'analyse sont la budgétisation, la définition de plans d'action et l'identification des leviers de gestion. Elle mesure également à posteriori l'écart entre les objectifs annoncés et les moyens mobilisés⁵⁶». Outre, pour Nicolas BERLAND « L'économie est la conséquence de l'adéquation ou encore de la cohérence de la prévision et de la consommation. Cette évaluation de performance permettra non seulement

⁵⁵Marcel GUENOUN, LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE LOCALE, THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT En SCIENCES DE GESTION DE L'UNIVERSITE PAUL CEZANNE, 25 Mars 2009, page 191.

⁵⁶BARTOLI A, *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris(1997), page 82.

de définir les ressources nécessaires à la réalisation d'un objectif mais également d'informer les responsables sur les moyens disponibles et l'atteinte éventuelle des résultats »⁵⁷

➤ **L'efficience.**

L'efficience est la relation entre les résultats et les moyens, le but à travers de cette relation est de vérifier si l'atteinte des résultats s'est faite de manière optimale et n'est plus de savoir si l'on a réussi à faire ce que l'on désirait. Les axes d'analyse consistent à jouer sur « la flexibilité du budget, envisager le redéploiement du personnel ou la réorganisation des services⁵⁸ ».

➤ **L'efficacité.**

L'efficacité rapproche les résultats des objectifs. Après analyse des résultats, le contrôle de gestion peut aider à définir des actions correctives pour mieux atteindre les objectifs en fixant des seuils d'alerte ou en re-planifiant les activités⁵⁹.

Deux formes d'adaptation du modèle sont identifiables⁶⁰ : d'une part, une relabellisation des composantes de la performance, d'autre part, son intégration dans un modèle plus large.

• La relabellisation des composantes de la performance

Elle passe principalement par la substitution de la pertinence à l'économie. En effet, la recherche d'économie est le premier facteur explicatif du développement de systèmes de mesure et de management de la performance dans le secteur public. La pertinence est un concept plus large que celui d'économie et, si les deux concepts ont en commun de promouvoir une logique d'optimisation des moyens utilisés en vue des objectifs recherchés, la pertinence renvoie à une conception plus organisationnelle de la performance, tandis que l'économie renvoie à une conception plus financière ou comptable.

• L'intégration dans un modèle plus large

L'autre aménagement du modèle EEE, plus profond, consiste à le considérer comme une composante d'un modèle plus large de la performance publique. Ainsi, Dupuis (1991), suggère que l'intégration de ce modèle dans le secteur public suppose justement d'ajouter un axe « public » à l'analyse de la performance. Ce modèle suppose de mesurer le degré de cohérence entre les objectifs formulés par les décideurs publics et les attentes du public (axe1) et de mesurer la satisfaction du public quant aux résultats des actions publiques (axe 2) tel que l'illustre la figure ci-après

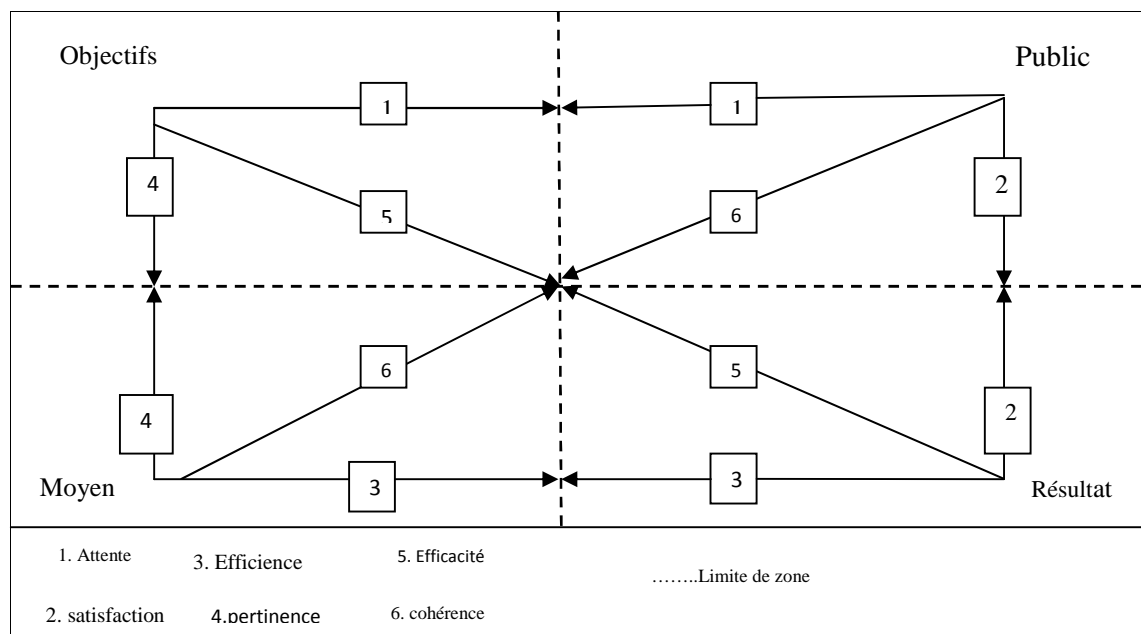
⁵⁷Moussa OUDAÏ, Evaluation de la performance de la stratégie d'enseignement supérieur et de la recherche, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Recherche Finances Publiques et Fiscalité, Université d'Aix-Marseille, Faculté de Droit et de Science Politique, 2011, page 45.

⁵⁸ Marcel GUENOUN, op.cit, 25 Mars 2009, page 193.

⁵⁹ Marcel GUENOUN, op.cit, 25 Mars 2009, page 192.

⁶⁰ Idem, page 206.

Figure 07 : contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques.



Source :DUPUIS J,*Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Presses Universitaires de France, Paris,1991, page 34.

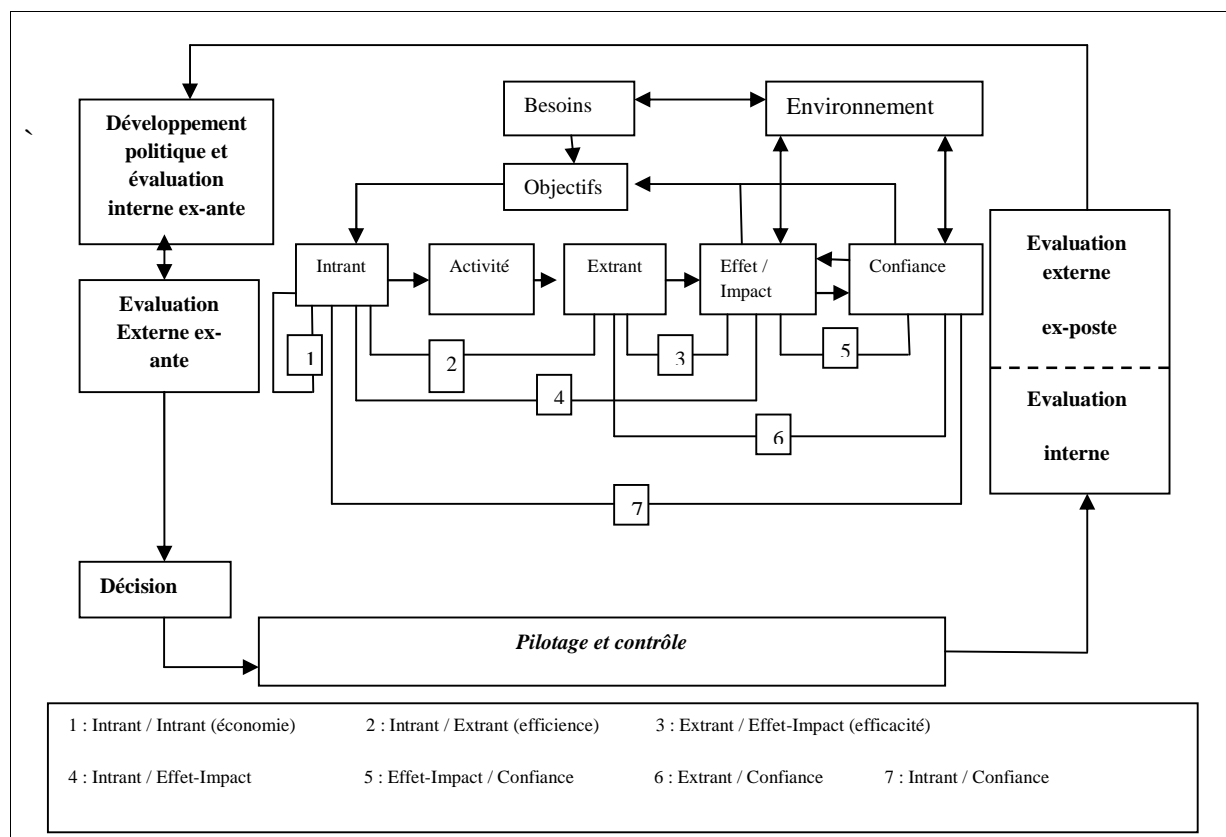
2. 2.2. Le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes est un modèle développé par Geert Bouckaert et John Halligan en 2008, il regroupe une gamme de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficience est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité. Selon « ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle EEE »⁶¹.

Afin d'intégrer la complexité de la performance du secteur public. Il convient de présenter le modèle proposé par Bouckaert qui étend profondément le modèle IOO tel que l'illustre la figure ci-dessous :

⁶¹ BOYNE G.A. « Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales », *Public Money and Management*, Vol. 22, n° 2,2002,page 18.

Figure 08 : la performance publique, des intrants à la confiance.



Source : Geert Bouckaert, Johon Halligan , *Managing performance : International comparaisons*, London, Routledge, 2008,page 33.

L'analyse de ce modèle Input-Output-Effet/Outcome permet d'intégrer les modèles EEE et IOO, tout en mettant en avant les spécificités du secteur public. Selon Bouckaert, les outcomes sont les effets des actions publiques et la confiance envers le secteur public, ces outcomes fondent la complexité de la mesure de la performance dans le secteur public. Outre, une grande quantité de facteurs politiques, sociologiques et environnementaux influencent tant les effets des actions publiques que la confiance envers le secteur public, ce qui perturbe l'analyse des relations entre outputs et outcomes (Bouckaert, 2006). Si des corrélations entre extrants et effets ont pu être mesurées, la relation entre effets et confiance n'a pas été corroborée⁶².

⁶² Marcel GUENOUN, op.cit, 25 Mars 2009, page 212.

2. 2.3. Le modèle du *Balanced Scorecard*

Le *Balanced Scorecard* est un outil de pilotage stratégique qui a été représentée par Robert S. KAPLAN et David P. NORTON en 1992. Le souci de Kaplan et Norton à travers de cet outil est de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant, à l'axe de la performance financière, trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance. Alors le système *Balanced Scorecard* est composé de quatre axes principaux :⁶³

- **L'axe « finance »** : mesure le degré des performances financières de l'organisation ;
- **un axe « clients »** : avec 5 mesures génériques : la part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients, le nombre de nouveaux clients ou encore le taux de rentabilité par segment ;
- **un axe « processus internes »** : dont l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des processus internes avec une attention particulière pour l'innovation, le service après-vente et la production (le premier étant assez négligé par l'analyse comptable de la performance)
- **un axe « apprentissage organisationnel »** : considéré comme l'axe des moyens qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents, il est l'axe sur lequel les systèmes de pilotage sont les plus sommaires. Kaplan et Norton proposent -sans être exhaustifs- de mesurer la satisfaction et la motivation des salariés, la productivité du travail en mesurant la part de chiffre d'affaire par salarié, la fidélité des salariés en mesurant le turnover, la capacité des systèmes d'information⁶⁴.

Ces différents axes composent le tableau de bord équilibré ou prospectif (figure09)

Le but de Kaplan et Norton (1996) est de démontrer l'intérêt et la validité de leur modèle pour le pilotage des organisations publiques. L'importance accordée à l'articulation d'indicateurs financiers et non financiers est très compatible avec le principe selon lequel les organisations publiques ne recherchent pas principalement le profit.

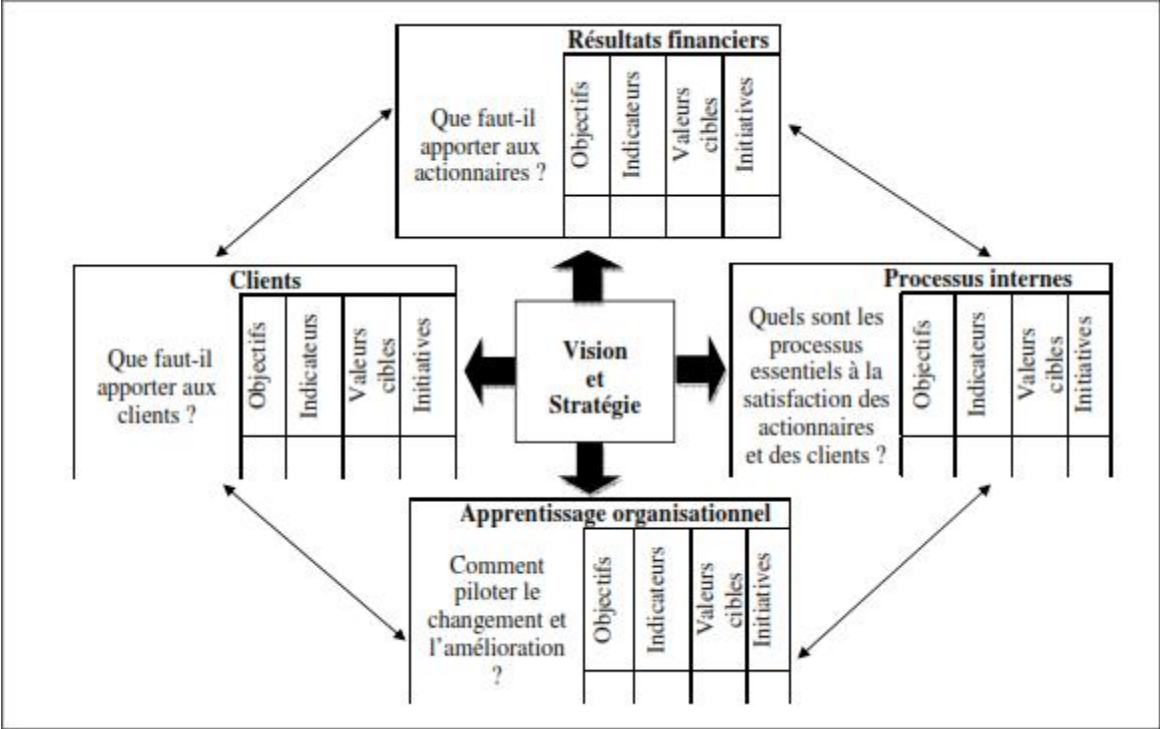
Les analyses des pratiques confirment d'ailleurs sa forte pénétration dans le secteur public (Aidemark, 2001; Ax et Bjornenak, 2000 et Mc Kendrick and Hastings, 2002). D'ailleurs, pour Chow « Le BSC a pu être considéré comme une concession minimale des organisations publiques à l'injonction de mesurer leur performance⁶⁵ ».

⁶³ Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, « Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », *Collection Harvard Business Review in Editions d'organisation*, 1999, page 163.

⁶⁴ Marcel GUENOUN, op.cit, 25 Mars 2009, page 196.

⁶⁵ CHOW C.-W., GANULIN D., HADDAD K. et WILLIAMSON J. (1998), « The *Balanced Scorecard*: A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management », *Journal of Health Care Management*, Vol. 43, page 264.

Figure 09 : Modélisation du système Balanced Scorecard.



Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, op.cit, 1999, p 222.

Conclusion de chapitre 01

Le présent chapitre nous a permis de relever que la mesure de la performance dans le secteur public est un exercice absolument plus complexe, La création d'une image équilibrée du service et de la concentration sur les priorités de l'organisation ne sont pas des tâches faciles,

Outre, Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée. Alors il a pu s'agir d'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à cette inefficacité.

Sous cet angle, l'émergence de NMP avec l'idée principale que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées .et la technique de contrôle de gestion est apparue le plus adéquat afin de résoudre ce problème.

Pour appréhender la performance publique, Il existe essentiellement trois modes en contrôle de gestion à savoirs : Le modèle des « EEE » : Economie, Efficience, Efficacité, le modèle « IOO » : Inputs, Outputs, Outcomes et le modèle du Balanced Scorecard.

Le système Economie-Efficience-Efficacité décompose la performance en trois composantes complémentaires : économie, efficience et efficacité et cherche la cohérence entre les trois axes Objectifs-Moyens-Résultats. Le système Balanced Scorcard s'intéresse, plus que l'axe financier, aux trois autres axes non financier clients-Processus internes-Apprentissage organisationnel. Enfin, le système Input-Output-Effet/Outcome intègre les trois éléments du modèle EEE : l'économie est intégrée dans les inputs, l'efficience est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacit

Chapitre 2 : Le contrôle de gestion comme outil de pilotage de la performance des établissements d'enseignement supérieur.

Le chapitre précédent relève les différentes analyses relatives à l'évaluation de la performance des établissements publics et l'évolution du contrôle de gestion vers le pilotage de la performance de ces établissements. En Algérie et comme les universités sont des établissements publics, on tente dans ce chapitre de la prendre comme un exemplaire pour évoluer dans notre étude.

Les établissements universitaires sont des terrains d'enquête privilégiés car, par leur taille et leurs filières, ils posent de manière prégnante la question de mesurer la performance. Les modèles de contrôle de gestion développés dans le cadre de la grande entreprise privée sont devenus des modèles universels, grâce à une diffusion entre les différents niveaux, il s'est ensuite développé comme un système de connaissance plus universel dédié aux entreprises du secteur marchand et non marchand.

L'université a été étudiée par plusieurs chercheurs du domaine des théories des organisations, car elle a subi de nombreuses pressions pour qu'elle se développe et améliore sa performance. Comment définit-on l'université, ses missions et la conception de la performance qui s'y rattache ? Quelles sont ses caractéristiques ? Existe-t-il des modèles d'évaluation de la performance capables de rendre compte de ces caractéristiques ? Comment on peut représenter le mode de fonctionnement de l'université ? comment peut-on déterminer la position de contrôle de gestion pour améliorer sa performance ? Le présent chapitre tente de répondre à ces questions.

Ce chapitre décrit, dans un premier temps, les caractéristiques fondamentales de l'établissement universitaire, dans un deuxième temps, le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance universitaire. Et, dans un troisième temps, Le contrôle de gestion comme un modèle d'évaluation de performance universitaire le plus adéquat.

Section 01 : caractéristiques fondamentales de l'établissement universitaire.

L'enseignement supérieur est aujourd'hui au cœur du débat qui consiste à s'interroger sur les nécessaires réformes en faveur du changement. C'est pour cela, la majorité des gouvernements dans le monde ont demandé aux universités de changer leur style de management. A cet égard, Nous présenterons dans cette section une analyse introductive du système universitaire comprenant ses caractéristiques, son développement, son analyse modulaire, ses activités et son mode de fonctionnement avant d'approfondir au vif du sujet.

1. Les concepts fondamentaux des universités

1.1. Définition de l'université.

L'origine du mot « **université** » est du latin médiéval « universitas » qui veut dire en latin juridique « collège, corporation » et en latin philosophique « totalité, généralité ». Selon Gusdorf, G, l'origine du mot université, « universitas scientiarum » qui désigne « une communauté de sciences ». ⁶⁶

Les universités forment des systèmes complexes. Selon **Gallou**, l'université est considéré comme « *des ensembles, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions...) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets...) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques...), le tout immergé dans un environnement* » ⁶⁷.

Musselin (2001) décrit les universités comme « des confédérations de micro-unités de production d'enseignement et de recherche, faiblement interdépendantes voire en concurrence les unes avec les autres » ⁶⁸.

1.2. Les missions de l'université.

Dans chaque pays, les universités sont créées par des lois dont leurs missions se distinguent selon les religions, les traditions, la culture et le style de vie de chaque pays .mais en générale, il y a des points communs qu'on peut les résumer comme suite ⁶⁹ :

- le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;

⁶⁶ Gusdorf, G, Les origines des sciences humaines : (Antiquité, Moyen-Âge, Renaissance). Paris : Payot, 1967, page 203.

⁶⁷ Francis Le Gallou, Bernadette Bouchon Meunier, **Systémique : théorie et application**, Édition Lavoisier, Londres, 1992, page 54.

⁶⁸ Pascal FABRE, Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités, article publié dans « La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », Strasbourg : France (2009), page 05.

⁶⁹ El ayachi BENCHEIKH et autres, Le contrôle de gestion dans les universités « Cas des Universités Marocaines », Article publié en Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger- Maroc, 2012, page 7.

- la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
- la recherche scientifique et technologique ;
- la réalisation d'expertises ;
- la contribution au développement global du pays ;
- la contribution à la promotion des valeurs universelles.

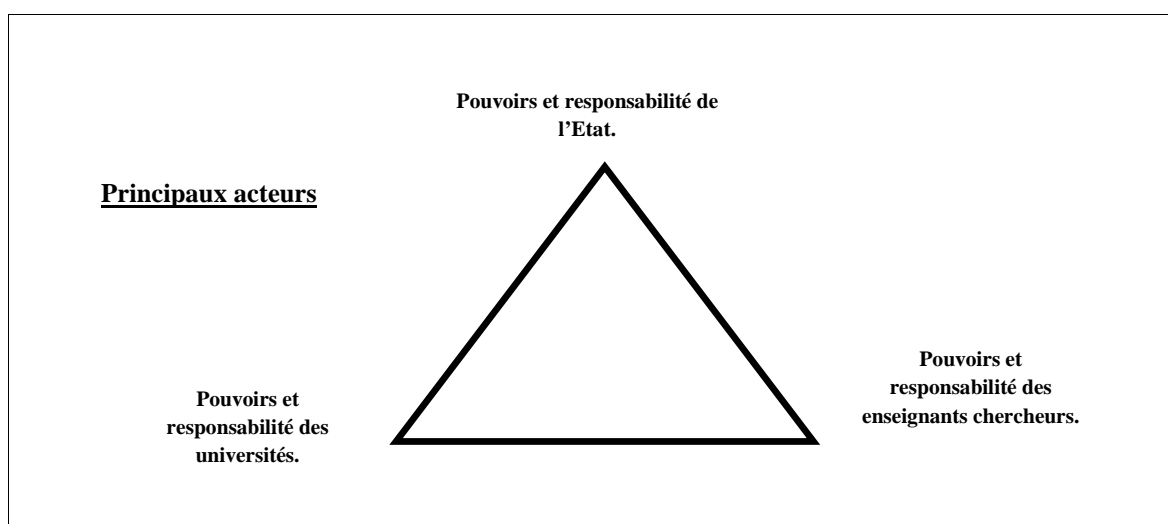
D'ailleurs, pour **Rocher .G**, on aura difficilement mieux défini la mission fondamentale de l'université mais on la donne toujours le sens aux fonctions « enseignement et recherche »⁷⁰.

On outre, dans ce contexte, les universités jouent un rôle économique important. Elles génèrent des emplois, forment les travailleurs, permettent aux organisations régionales d'avoir accès à des ressources humaines compétentes, facilitent l'accès à l'éducation et produisent des recherches utiles pour le développement local ou national. En somme, elles permettent à la population de bénéficier de services de qualité⁷¹.

1.3. Les principaux acteurs du système universitaire.

Traditionnellement, l'université s'est présentée comme un système à la recherche d'un équilibre entre trois types d'intervenants prenant la forme d'un triangle comme se montre dans le schéma suivant :

Figure 10 : pouvoirs et responsabilités à l'université.



Source : Bertrand, D. et Rhéaume, D, Balises pour une politique générale de l'Etat québécois en matière universitaire, dans Beaulieu, P. et Bertrand, D. L'Etat québécois et les universités : acteurs et enjeux. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. 1999. page 13.

⁷⁰ Rocher.G, Redéfinition du rôle de l'université dans L'éducation 25 ans plus tard ! Et après?, Québec, 1990, page7.

⁷¹ LAURENT MERIADE, l'évaluation de la performance des Universités françaises : entre Simplification de la complexité et Complexification de la simplicité, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la nouvelle-caledonie ,soutenue le 19 avril 2011,page 24.

Ces intervenants sont « L'État, les établissements universitaires et les acteurs individuels de premier plan que sont les enseignants-chercheurs »

Le rôle de ces intervenants est d'assurer la qualité des services et en répondre devant la société comme le montre selon **Paul Beaulieu et Denis Bertrand** « Le triangle des tensions symbolise la nécessaire recherche d'un équilibre entre ces trois intervenants, ce sont les principaux acteurs, comme le précise la figure dans la mesure où c'est d'abord à eux qu'il incombe d'assurer la qualité des services et d'en répondre devant la société.⁷² »

En ajoutant à ces principaux acteurs, la figure prend en compte l'intervention des autres acteurs internes et externes « En même temps, la figure rappelle la nécessité de considérer aussi la présence d'autres acteurs ou types d'acteurs individuels et collectifs .ces acteurs sont tantôt internes aux établissements universitaires, tantôt externes⁷³ » à savoir :

- Les acteurs interne se distingue en deux composantes comme le montre les auteurs cités ci-dessus « d'une part les étudiants en tant qu'agents premiers de leur propre formation, les charges de cours et les personnels de soutiens direct à l'enseignement et à la recherche ; d'autre part les organismes induits des principales composantes de l'université : syndicat de travailleurs, associations d'étudiants⁷⁴ ».
- Concernant les acteurs externe, ils comprennent « les demandeurs de services individuels ou collectifs : étudiant, champ de recherche, association et corporation professionnelles, entreprises publique ou privés, employeurs, organismes communautaire et autre partenaire éventuels⁷⁵ ».

1.4. L'université une institution ou une organisation.

Les établissements universitaires étaient depuis leurs créations des institutions, mais avec les mutations contemporaines, on aperçoit l'émergence de la notion de « l'organisation universitaire » .Pour **Jacques PELLETIER**, les universités sont considérées, à la fois, comme des institutions et des organisations « *elle se définit comme une institution, animée par une visée et une mission universelles et civilisationnelles. C'est le modèle qui, historiquement, a présidé à l'organisation structurelle de l'Université jusqu'à l'époque moderne. Depuis lors, un autre modèle, qui en est l'envers, est apparu et s'est imposé au cours des deux dernières décennies. Ce modèle la conçoit essentiellement comme une organisation à visée d'abord instrumentale, dont les orientations sont déterminées par des besoins particuliers, et notamment par le marché et ses demandes de formation très spécialisées.*⁷⁶ ».

L'institution indique un ensemble de pratiques et de règles conduisant des personnes et définissant leur signification et qui tendent à justifier leur existence. Selon le dictionnaire de sociologie Etienne .J et autres « *l'institution peut être définie comme un ensemble de normes*

⁷² Paul Beaulieu, Denis Bertrand, l'Etat québécois et les universités ,presse de l'université de Québec ,1999,page 12

⁷³idem,

⁷⁴ ibid

⁷⁵ ibid,page 13

⁷⁶ Jacques PELLETIER, «*De l'institution à l'organisation : la mutation de l'université contemporaine.*», article publié par « Département d'études littéraires et président du SPUQ », Québec, 2006, page06.

social qui orientent et déterminent le rôle des individus.ces normes se caractérisent par trois grand traits : elles sont extérieur aux individus ; elles sont relativement stable et ne peuvent être modifiées au gré de surconstances ; elles sont contraignante et perspective un certain nombre de comportements socialement sanctionnés ⁷⁷ ».

En revanche l'organisation est un ensemble d'activités, à l'intérieur d'une structure, qui utilise des ressources pour atteindre des objectifs comme le signe **Michel FODRIAT** « deux type de définitions permettant de cerner le concept d'organisation : la définition par les objectifs et les moyens ; la définition par les principes ⁷⁸ »

2. les caractéristiques du système universitaire.

L'université a été étudiée par plusieurs chercheurs du domaine des théories des organisations, cela nous fait vouloir de présenter dans ce qui suit les écrits qui s'avèrent les plus pertinents pour décrire les universités sous un angle organisationnel entant que : un système complexe, une bureaucratie professionnelle, une anarchie organisée, un système à couplage lâche avec un dispositif stratégique et des buts complexes.

2.1. L'université comme un système complexe.

Ce qui frappe d'emblée les gestionnaires de l'universitaire, c'est sa complexité. Les universités forment des systèmes complexes .ce sont selon **Marius** « un système complexe est un système qui est constitué d'une diversité d'éléments(ou des plusieurs éléments différents) en interaction entre eux et avec leur écosystème⁷⁹ »

Ce qu'on déduit de cette définition c'est que les universités sont définies par la relation entre leurs éléments, leurs composants et celles qu'elles entretiennent avec leur environnement. On outre cette complexité se représente dans « sa performance, sa diversité configurationnelle et sa coexistence de rationalités multiples⁸⁰ ». Elles sont avant tout composées de personnes dont les intérêts ne convergent pas nécessairement⁸¹.

2.2. Une bureaucratie professionnelle

Selon **Mintzberg** « l'institution de l'enseignement supérieur est d'abord une organisation de type bureaucratie professionnelle qui s'appuie prioritairement sur le centre opérationnel, ainsi que sur la compétence et la motivation de ces professeurs-chercheurs en tant que professionnels. A cause de la complexité de leur tâche, ces derniers organisent, planifient, contrôle et dirigent eux même la plus grande partie de leur travail. Mais en référence à des critères préétablie.il

⁷⁷ Etienne .J,Bloess.f et autres dictionnaire de sociologie ,paris,Hatier,1995,page123.

⁷⁸ Michel Foudriat, Sociologie des organisations : La pratique du raisonnement, Pearson Education France, 2007, page 37.

⁷⁹ Marius Mukungu Kakangu ,Vocabulaire de la complexité: Post-scriptum à La Méthode d'Edgar Morin, Editions L'Harmattan, 2007,page 33.

⁸⁰ LAURENT MERIADE, op.cit,le 19 avril 2011,page 23.

⁸¹ <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002> le 22/05/2013.

agissent habituellement en collaboration étroites avec les étudiants mais de façon plutôt isolé par apport à leurs collègues et leurs supérieurs ⁸²».

En revanche, les universités sont des organisations bureaucratiques singulières. Qui se caractérisent par deux caractères différents « D'une part, l'autorité reconnue aux instances dirigeantes est à la fois le résultat d'une reconnaissance des compétences individuelles et l'aboutissement d'un processus électoral démocratique qui garantit la participation directe ou indirecte de tous les acteurs. D'autre part, les universités se distinguent par leur structure conjointement centralisée et décentralisée ⁸³».

2.3. Une anarchie organisée.

Au cours des années soixante-dix (1970), des travaux importants de trois chercheurs Cohen, March et Olsen, conduisent des recherches sur le fonctionnement des universités américains, leurs recherches les amènent à montrer que les universités répondent en effet à la définition de notion d'anarchie organisée et le modèle de la poubelle.

Une anarchie organisée répond, selon M. Cohen et ses coauteurs à trois critères : « *Absence d'objectifs clairs et compatibles les uns avec les autres, une technologie floue et souple et une participation fluctuante* »⁸⁴.

Un autre aspect aussi des ces travaux porte sur lien de causalité qu'ils établissent entre une forme des anarchies organisées et un modèle de décision particulier (le modèle de la poubelle) ou en anglais (un garbage can model) . Ces auteurs fondent en effet une équivalence entre les deux, car ce dernier est le modèle de décision typique des anarchies organisées⁸⁵.

Dans cette perspective, le processus décisionnel au sein de l'université est vu comme un « **garbage can model** » comme le montre dans ce paragraphe « *lorsqu'un consensus sur les objectifs ou sur les problèmes ainsi que sur les moyens pour les atteindre ou les résoudre est impossible à trouver, les décideurs sont confronté à la fois à des incertitudes et des ambiguïtés. Dans ces conditions, le modèle de la poubelle semble décrire le plus fidèlement les processus de prise de décisions de model organisationnelles. Ce modèle convient particulièrement aux situations dans lesquelles on saisit mal l'environnement ou la technologie ou encore lorsque des acteurs clés vont et viennent tout en long des processus des décisions, à cause d'autres activités qui monopolisent leur attention et leur temps. Le modèle a été qualifié de « poubelle » afin de souligner le caractère aléatoire de ce processus de décision .bien qu'aucune organisation ne*

⁸² Denis Bertrand, Profil Organisationnel de l'Uqam: Approche Théorique et Étude Comparée, PUQ, 1 janv. 1987 ,page19

⁸³ Fatima YATIM, L'autogestion et le contrôle dans les universités, article publié dans Université de Nantes, 4 février 2011, page 08.

⁸⁴ Cohen, M.D. et March, J.G., Leadership and ambiguity: the american college president. A general report prepared for the Carnegie Commission on Higher education. New York : Mcgraw-Hill, (1974), page 3.

⁸⁵ March, J.G. et Olsen J.P., Ambiguity and choice in organizations (2nd ed.). Bergen: Universitetsforlaget, (1979), page 26.

*suive ce mode de permanence. Toute s'y retrouve de temps à un autre. En outre certain organisation semble s'y complaire d'avantage que d'autres, notamment les universités.*⁸⁶ »

2.4. Des systèmes à couplage lâche.

Pour le chercheur **Weick**, la théorie des systèmes à couplage lâche se considère comme la théorie la plus adéquate pour décrire l'organisation universitaire comme étant une organisation complexe avec une gestion collective, un manque de coordination, des liens faibles entre l'administration et le personnel enseignant; une structure organisationnelle inadaptée à l'activité, un manque de transparence généralisé.

Pour **Orton** et **Weick** « le terme *coupling* « couplage » indique la stabilité, la cohérence, l'union. En revanche le terme *loosely* représente l'autonomie, le changement, l'indépendance des éléments et l'image qui en résulte est un système qui peut être en même temps : ouvert et fermé ; rationnel et indéterminé ; spontané et délibéré ⁸⁷ ».

2.5. Un système stratégique complexe.

Selon Hardy, Langley, Mintzberg et Rose en 1983, l'université est comme une organisation d'expertise professionnelle. Selon ces auteurs « l'organisation d'expertise professionnelle se montre extrêmement stable en général, et en perpétuel changement dans sa pratique opérationnelle. Les clientèles changent, les cours, les programmes et les activités sont modifiés constamment ⁸⁸ ». Pour Mintzberg et al, l'entreprise Professionnelle est loin du modèle anarchie organisée où le processus décisionnel ressemble à une poubelle. Pour lui l'université est comme une organisation d'expertise professionnelle ou le système stratégique est complexe, ce système stratégique complexe est illustré par la figure ci-dessous ⁸⁹:

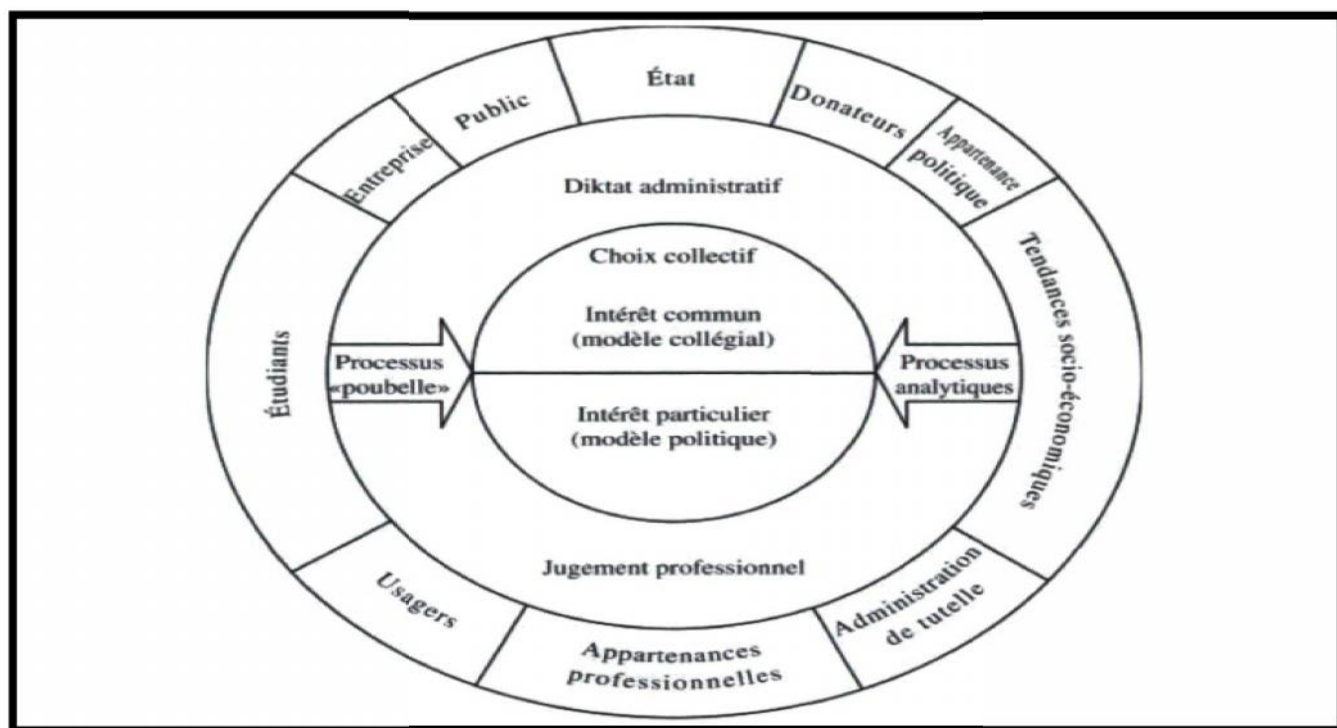
⁸⁶ Mary-Jo Hatch, Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck Supérieur, paris »bruxelles », 2000, page 293.

⁸⁷ Orton, J.D. et Weick, K, Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. Academy of Management Review, 1990, page 204

⁸⁸ LAURENT MERIADE, op.cit, le 19 avril 2011, page 24.

⁸⁹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J, Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris : Village Mondial, 1999, page 200.

Figure 11 : Les stratégies dans l'entreprise professionnelle (Hardy, Langley, Mintzberg et Rose, 1983).



Source : Mintzberg, H., op.cit, 1999, page 200

A partir de schémas ci-dessus, Mintzberg et ses coauteurs montrent trois types de décisions :

- tout d'abord, des décisions concernant l'autorité administrative.
- ensuite, des décisions concernant le jugement professionnel
- et enfin au centre de la figure, on aperçoit des décisions prises dans un choix collectif qui sont le résultat d'un processus interactif entre l'autorité administrative et les professionnels

2.6. La complexité des buts.

L'ambiguïté des buts dans les universités est un sujet très important qui a attiré l'intérêt des analystes depuis toujours, l'étude de littérature nous donne quelque piste à ce sujet :

Pour l'analyste **Patterson** « Les universités sont des systèmes complexes avec des objectifs multiples par rapport à une organisation à but lucratif. ⁹⁰ ». Et dans un autre paragraphe « Les acteurs de l'université ne sont pas préoccupés par les objectifs de l'organisation ou de l'efficacité. ⁹¹ »

⁹⁰ Patterson, G, The Applicability of Institutional Goals to the University Organization. Journal of Higher Education Policy et Management, 2001, page 162.

⁹¹ Patterson, G, op.cit, 2001, page 160

Pour **Cohen et March** « *Les récentes discussions sur l'audit de l'éducation, l'analyse de cost-benefit dans l'éducation, et la reddition de comptes et de l'évaluation de l'enseignement supérieur n'ont pas été la clé de succès pour la résolution des problèmes, cette ambiguïté est toujours normative, même dans les cas où ces techniques ont été acceptées comme relativement fructueuse. À notre avis, les principales contributions de l'analyse opérationnelle de l'enseignement supérieur ont été jusqu'à présent pour exposer les incohérences des politiques actuelles et d'apporter des améliorations marginales afin que la clarté des objectifs soit largement partagées.*⁹² »

3. Le développement de système universitaire.

Les universités subissent de nombreuses pressions pour qu'elles se développent et améliorent leur performance. Elles sont, depuis quelques décennies, confrontées à de nouvelles réalités parmi lesquelles, on peut citer : la nécessité de l'apprentissage à tout âge, une concurrence accrue entre les prestataires de l'éducation aux niveaux local « national et mondial », l'impact des technologies de l'information et des communications, l'évolution de la production et de la diffusion du savoir l'élargissement et la diversification de la clientèle. Pour **Bernard Guilhot** les importantes mutations que connaît aujourd'hui l'université tiennent dans un premier temps à⁹³ :

- l'augmentation et la diversification des effectifs étudiants qui exigent que l'Université puisse traiter des masses et s'adapter à une pluralité d'attentes.
- la multiplication des fonctions avec le développement progressif des activités de formation continue et de valorisation de la recherche, source de complémentarité mais aussi de conflit avec les activités traditionnelles (formation initiale et recherche).
- une autonomie relative dont l'élément essentiel est la politique de contractualisation entre l'Etat et les établissements ce qui permet à l'Université de s'affirmer progressivement comme un lieu de conduite et de régulation des politiques et stratégies mises en œuvre.

Ces différents facteurs ont entraîné un début d'adaptation des pratiques de gestion. Ce début semble en partie réglé aujourd'hui par les systèmes d'évaluation mis en place par les instances de tutelle des universités et les classements internationaux.

4. l'analyse modulaire du système universitaire.

Pour **Bouquin en 1997**, afin d'assurer une activité, on doit mettre en place un système. Ce système comportant trois sous-systèmes dont :

- le système technique ou système opérant (usine, service, département, filiale).
- le système de pilotage (direction)
- le système d'information.

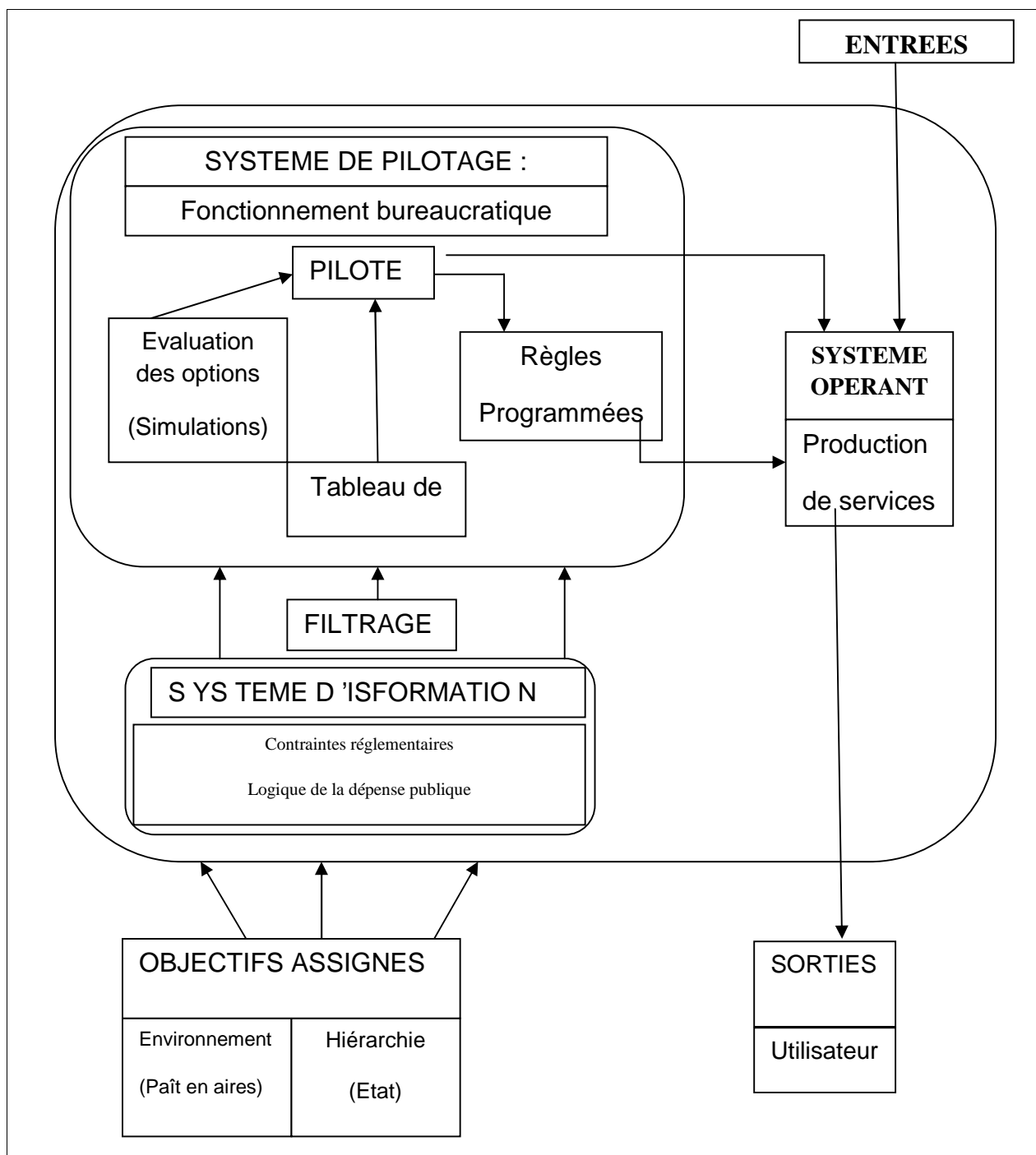
Dans cette position l'institution universitaire semble comme « une entité productrice de services (système opérant ou système technique) tributaire d'un mode de fonctionnement bureaucratique (système de pilotage) dont le système d'information est fortement marqué par le

⁹² Cohen, M.D. op.cit,1974,page 196.

⁹³ Bernard Guilhot, Le contrôle de gestion dans l'université française,article publié dans persée ,2000,page101.

poins de la contrainte réglementaire (logique de la dépense publique)⁹⁴».comme la montre le schéma sous-dessous.

Figure 12 : L'analyse modulaire du système universitaire.



Source : Bernard Guilhot, op.cit,2000,page103.

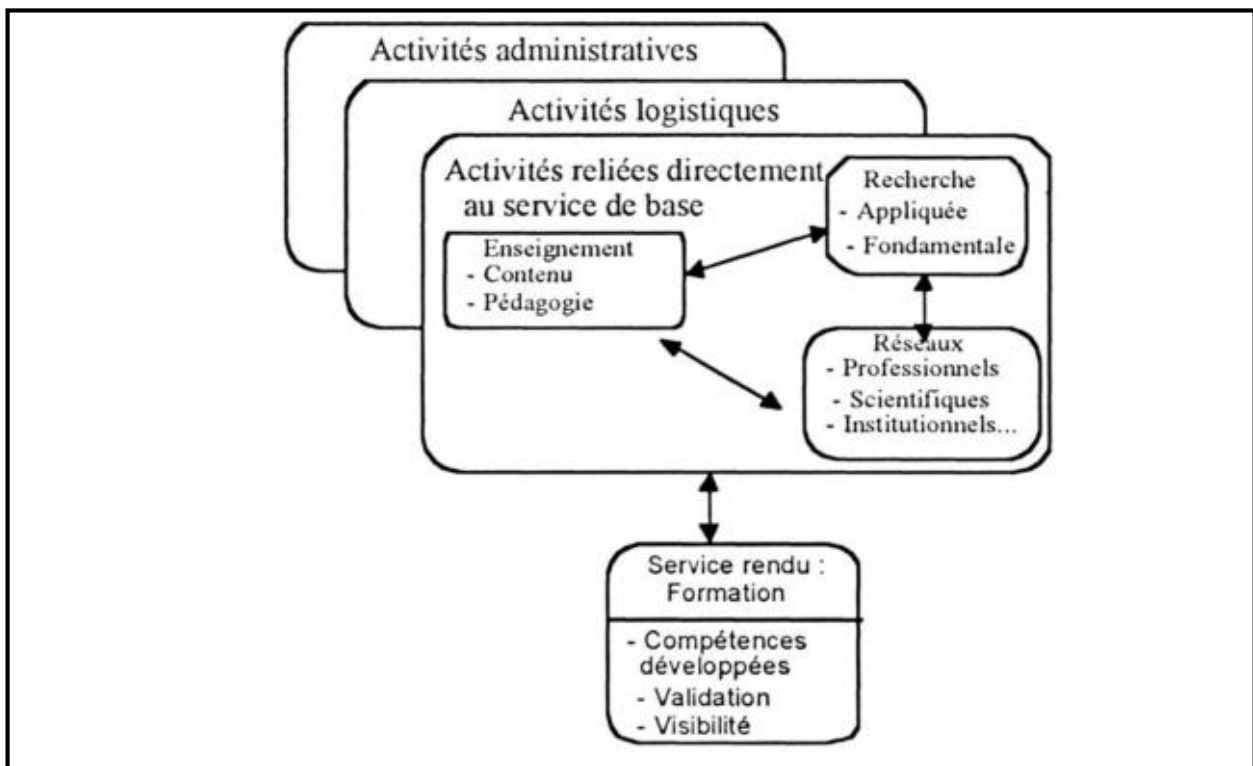
⁹⁴ Idem,page102.

5. Les activités de l'Université

Les activités de l'établissement universitaire sont directement reliées à la production de service, et qui sont distingués en trois aspects : enseignement, recherche et développement de réseaux, selon **Jacques Berleur** « l'université est un lieu de compétences assurée dans son enseignement, lieu de créativité dans la recherche, milieu de vie dans son organisation sociale ⁹⁵ »

L'intervention entre ces trois aspects a pour ambition d'assurer et améliorer la performance et la qualité des services rendus. Pour pouvoir garantir ces activités (enseignement, recherche et développement de réseaux), l'Université s'appuie sur les services logistiques et administratifs, dont les services logistiques participent à la gestion du service de base et les services administratifs permettent d'assurer la gestion de l'institution elle-même comme le montre le schéma suivant :

Figure13 : Les activités de l'Université et le service rendu



Source : Bernard Guilhot, op.cit ,2000,page105.

⁹⁵ Jacques Berleur, Des rôles et missions de l'université, presses universitaires de Namur, Belgique, 1994, page 64.

6. Les différents niveaux du système organisationnels de l'université.

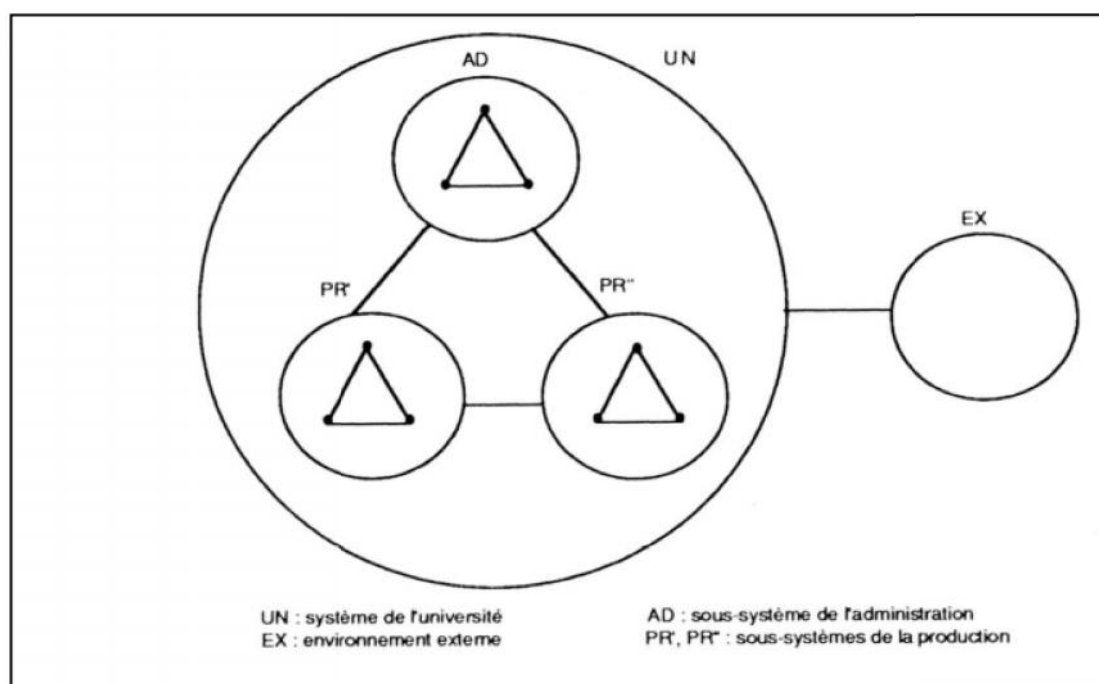
Pour **Parsons (1960)**, trois niveaux existent dans une organisation, le niveau technique, le niveau de la gestion et le niveau institutionnel. Cette distinction a été reprise par **Thompson (1967)**, par **Katz et Kahn (1978)**, et par bien d'autres auteurs, dont **Birnbaum** lui-même.

Selon Vincent Lemieux, les organisations universitaires sont comme des systèmes en relation avec d'autres systèmes dans leur environnement pertinent.

A l'intérieur des universités, on distingue deux types de sous-systèmes. D'abord le sous-système de l'administration fait des dirigeants de l'organisation. Ensuite les sous-systèmes de la production faits des facultés, écoles, centres, programmes, etc⁹⁶.

Le schéma suivant résume ce qu'on a cité :

Figure 14 : le système universitaire.



Source : Vincent Lemieux, La structuration du pouvoir dans les organisations universitaires, In: Politiques et management public, vol. 12 n° 2, 1994, page 137.

Le niveau institutionnel se représente dans la relation entre l'université (UN) et l'environnement externe (EX).

⁹⁶ Vincent Lemieux, op.cit, 1994, page 137.

Concernant le niveau de la gestion, il se représente dans la relation entre les sous-systèmes de la production et le sous-système de l'administration et d'autre part dans la liaison entre les sous-systèmes de production.

Enfin et pour le niveau technique se représente dans les différentes composantes de sous-systèmes de la production

On outre, l'administration universitaire est un sous-système qui peut lui aussi être décomposé en composantes, faites du rectorat, de conseils, de commissions, de directions, etc.

Fatima YATIM affirme dans son article que l'établissement universitaire comme chaque organisation doit être appréhendée à travers trois niveaux interdépendants *Le niveau technique* « le système de production », *le niveau de gestion* « le système d'administration » et *le niveau institutionnel* « la pluralité des parties prenantes »⁹⁷.

7. Le mode de fonctionnement de l'Université.

Au regard de sa mission, le mode de fonctionnement de l'Université s'est distinguée en trois formes (*définition d'une stratégie globale, coordination des activités, impulsion du changement*⁹⁸).

➤ Stratégie et projet d'établissement.

Le projet d'établissement est le fondement sur lequel l'université formule sa stratégie « l'université doit élaborer un projet qui définit les grandes orientations qu'elle envisage pour son développement dans les années à venir ⁹⁹ »

Le processus d'élaboration un projet différent selon les universités car l'université évolue en fonction des décisions prises par composant. Ces décisions, qui sont reliées par des normes professionnelles externes à l'établissement dans le cadre de contractualisation et négociation avec l'Etat et le ministère.

➤ Coordination et système hiérarchique.

Pour rendre son service, l'université s'appuie sur les enseignants-chercheurs et ses services logistiques et administratifs.

La structure de l'Université est en fait constituée de deux hiérarchies parallèles : l'une, pour les enseignants-chercheurs, l'autre, hiérarchique et descendante, pour les services administratifs et logistiques¹⁰⁰.

⁹⁷ Fatima YATIM, op.cit, 4 février 2011, page 08-10.

⁹⁸ Bernard Guilhot, op.cit, 2000, page 106.

⁹⁹ Jean-Louis Darréon, les Universités à L'heure Gouvernance, Presses Univ. du Mirail, 2003, page 66

¹⁰⁰ Bernard Guilhot, op.cit, 2000, page 106.

➤ **Aptitude au changement.**

L'Université constitue une structure rigide et un organisme conservateur dont les enseignants-chercheurs se mobilisent en fonction de l'intérêt scientifique, pédagogique ou financier des opportunités qui leur sont offertes, et se focalisent naturellement sur leurs propres compétences professionnelles, l'introduction d'une culture de changement institutionnel repose principalement sur la capacité du président à obtenir leur adhésion.

Section 02 : la performance universitaire et les modèles d'évaluation.

Après avoir exposé les concepts fondamentaux du système universitaire « définitions, missions et caractéristiques », nous intéresserons dans la présente section à l'importance du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance de l'enseignement supérieur.

Nous présentons d'abord les définitions et les caractéristiques de performance universitaire, puis nous traitons l'évaluation de la performance universitaire à l'échelle internationale par « UNESCO, OCDE et Le classement de Shangai » et à la fin de cette section nous présentons les modèles d'évaluation de performance en éducation à savoir le contrôle de gestion qui nous intéresse.

1. La performance universitaire : approche théorique complexe.

Depuis toujours l'université s'intéresse à la performance de la gestion des moyens .Mais ce qui nous frappe d'emblée aujourd'hui, c'est de mesurer la performance globale de l'université « *L'Université doit répondre à des critères d'efficience (qui englobent l'utilisation optimale des ressources, la productivité et l'adéquation des activités) et de satisfaction des usagers.*¹⁰¹ »

1.1. La définition de la performance de l'université.

La communication de littérature depuis vingtaine d'années dans le domaine de l'enseignement supérieur porte sur la qualité des universités par contre aujourd'hui, les contextes de politique et les mutations qui touchent ce domaine fait émerger l'idée de performance des universités.

L'installation de ce concept aux cours de ces dernières années dans le paysage administratif des universités apparait comme un glissement de mot de qualité ou plutôt démarche qualité a la notion de performance, mais la différence est très approfondis comme le montre **LAURENT MERIADE** « *le glissement de la notion de qualité vers celle de performance peut paraître secondaire, comme une réponse a l'aire du temps, sans changement profond du regard porté sur l'université. Mais la distinction est plus fondamentale qu'un simple alignement de mode. En effet, l'objet premier d'une démarche qualité est de mobiliser l'ensemble des moyen et des*

¹⁰¹ LAURENT MERIADE, op.citle 19 avril 2011,page 71.

*conditions pour atteindre un état. la performance en revanche se mesure à travers un résultat, en fonction d'objectifs fixés par avance*¹⁰² ».

Malgré la performance est considéré depuis toujours le sujet de préoccupation de plusieurs chercheurs, analystes et praticiens de l'administration, mais jusqu'à aujourd'hui il n'y a pas un consensus pour la définition de ce concept. C'est une notion complexe et ambiguë. Pour par exemple **Emmanuel Evah-Manga** « le terme de performance « organisationnelle » est souvent ambigu. Or, il s'agit d'un concept central et incontournable en théorie des organisations. Mais difficile à saisir. Celui-ci connaît depuis des dernières années un regain d'usage, au sein des organisations¹⁰³ ». On outre l'auteur **Cameron** Confirme l'ambiguïté de ce concept « The ambiguity and confusion surrounding it, the construct of organizational effectiveness is central to the organizational sciences and cannot be ignored in theory and research. ¹⁰⁴ ».

De point de vu **Bourguignon**, le signifiant de la performance est multiple, mais il s'articule autour des trois sens qui sont les succès, le résultat de l'action et action¹⁰⁵

Pour Desbiens, afin de comprendre la notion de performance, on doit distinguer entre l'efficacité « le degré de réalisation des objectifs » et de l'efficience « le rapport entre les intrants et les extrants »¹⁰⁶. car la définition traditionnelle de la performance est une décomposition de celle-ci en deux sous-critères « l'efficacité et l'efficience ».

L'efficience, selon STERN et EL-ANSARY comprend deux notions¹⁰⁷:

- La productivité : Optimisation des ressources physiques mises en œuvre ;
- La rentabilité : Optimisation des ressources financières mises en œuvre.

A partir l'année 2000, **Marchesnay** adjoint à ces deux dimensions l'effectivité, qui se définit comme le rapport entre le niveau de satisfaction perçu des travailleurs et leur niveau perçu d'engagement dans le travail¹⁰⁸.

La performance est aussi une question de pertinence par rapport aux objectifs de l'organisation et de cohérence relative à la stratégie de l'organisation. Selon Bessire en 1999, la performance pour lui est un triptyque dynamique à trois dimensions : la dimension politique, subjective, est celle de la pertinence¹⁰⁹.

¹⁰² Denis Despréaux, Avez-vous dit performance des universités ?, Editions L'Harmattan, Paris 2010, page 17.

¹⁰³ Emmanuel Evah-Manga, Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales: Une approche sociologique, Editions L'Harmattan, 1 oct. 2012, page 101.

¹⁰⁴ Cameron, K.S, Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 1986, page 540.

¹⁰⁵ Bourguignon, A., Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines, Economica, Paris, 1996, page 19.

¹⁰⁶ Desbiens, J., Le point sur la productivité dans le secteur public; le lien stratégie performance, 1987, page 93.

¹⁰⁷ VILLARMOIS, O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, Page 02.

¹⁰⁸ LAURENT MERIADE, op.cit le 19 avril 2011, page 86.

¹⁰⁹ LAURENT MERIADE, op.cit, page 86.

1.2. Les dimensions de la performance universitaire.

Morin et al. (1994) ont identifié quatre dimensions de la performance¹¹⁰ :

- **Une dimension sociale** : elle représente la valeur des ressources humaines, c'est la mobilisation, la motivation et l'enthousiasme du personnel mesurés par le rendement et le développement du personnel.
- **Une dimension économique** : représentant l'efficacité économique mesurée par l'économie des ressources et la productivité.
- **Une dimension politique** : représentant la légitimité de l'entreprise auprès de ses partenaires mesurée par la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes de contrôle et de régulation et la satisfaction de la communauté.
- **Une dimension systémique** : représentant la pérennité de l'entreprise mesurée par la qualité du produit, la rentabilité et la compétitivité.

À ces quatre dimensions, il faut ajouter une dimension financière dictée par les marchés et qui représente la santé financière et la création de valeur pour les actionnaires. En réalité, la dimension financière et la dimension économique sont le portail par lequel passe l'ensemble des autres dimensions de la performance.

Dans le domaine de l'université et l'enseignement supérieur Pour « **Bergeron et Larouche**¹¹¹ », il existe deux dimensions principales de la performance d'une université :

- dimension économique qui se traduit par la capacité de l'organisation à assurer sa survie (efficacité) et à gérer de façon efficiente ses ressources (efficacité) de la meilleure manière possible (qualité).
- une dimension sociale de la performance représentée par la capacité à long terme d'attirer, de retenir, de former et de satisfaire des ressources humaines permettant à l'établissement universitaire de répondre aux besoins de la société par la recherche, l'enseignement et les services aux collectivités territoriales.

1.3.les caractéristiques de la performance universitaire.

La performance dans les universités prend des caractères spécifiques qui dépendent de leurs structures propres. À cet égard, on peut les citer comme suites¹¹²:

¹¹⁰ La revue comptable et financière N 69 Ete 2005.

¹¹¹ Larouche, C. et Bergeron, G. ,La mesure de la performance des universités en région. Communication présentée dans le cadre du XXXVIIIe colloque de l'ASRDLF, Trois-Rivièrespage, 2002,page12.

¹¹² LAURENT MERIADE, op.cit,le 19 avril 2011,page 73 a 84.

1.3.1 Une performance universitaire d'abord budgétaire

L'attribution budgétaire de fonds constitue une « performance interne » bien plus valorisée que la performance décrite par les indicateurs de performance proposée par la gouvernance ou les organismes de tutelle. La maîtrise et le contrôle budgétaire constituent une représentation dominante de la performance pour le responsable et les autres décideurs de l'établissement universitaire.

1.3.2. Une performance universitaire sous pression.

Trois formes de pression bien distinctes et dépendantes de l'organisation du pouvoir dans l'établissement. Cette pression se détermine selon le type de l'établissement universitaire :

➤ le premier type de l'établissement

La source de la pression : elle vient du faible poids politique de l'établissement au sein de la hiérarchie universitaire nationale. sa faiblesse se représente dans ces ressources et son budget.

Les indications convenables : Ce type d'établissement favorise des indicateurs ou des représentations de la performance centrée sur la maîtrise des coûts et sur des mesures volumiques du type nombre d'étudiants inscrits.

➤ le deuxième type de l'établissement

La source de la pression : elle est interne et vient à l'origine de la présidence.

Les indications convenables : La présidence de l'université se présentant comme le porte parole plus ou moins légitime des attentes des étudiants telles qu'elle apparaissent dans les études des Observatoires de la Vie Etudiante de l'établissement.

➤ le troisième type de l'établissement

La source de la pression : ce genre de l'établissement est le plus autonome, la contrainte exercée sous forme infra organisationnelle.

Les indications convenables : ce sont les usagers et en grande partie les chercheurs et responsables de département et des formations qui souhaitent imposer des normes de performance censées répondre soit aux demandes des usagers (entreprises, étudiants, enseignants, chercheurs) soit aux exigences organisationnelles des formations (exigences matérielles, humaines et financières pour l'essentiel).

1.3 .3. Performance opérationnelle versus performance globale

La performance globale de l'établissement universitaire permet de simplifier de la complexité de l'organisation universitaire et de ces effets récursifs. Mais d'autre part, elle limite l'efficacité

opérationnelle comme le montre **Solle** dans son ouvrage « *Rénovation des outils de gestion et faits sociaux : le cas des organisations universitaires* » en 2001 dans le contexte que le pilotage dans l'établissement universitaire exige l'indépendance des performances des différents services et des différents centres.

1.3.4. Performance prescrite versus performance construite

Pour améliorer la performance de l'université, Une première possibilité pour la présidence est d'imposer une performance prescrite portant des indicateurs techniques de façon à assurer une répartition optimale des ressources. Cela apparaît plus efficace et facile dans des contextes universitaires dont les personnels parlant le même langage et détenant des objectifs convergents. Mais Dans un cadre universitaire normal d'origine étatique, il semble toutefois difficile d'imposer de façon unilatérale des indicateurs techniques ou des normes rigides de gestion.

1.3.5. Performance humaine et performance mathématique

Pour résoudre les problèmes d'évaluation de la performance universitaire, un grand nombre de variables et outils quantitatifs peuvent être rapidement perçus comme des méthodes approximatives. Mais aujourd'hui des études empiriques ont révélé des capacités inattendues des opérateurs humains à résoudre ces problèmes avec de bonnes performances. Les premiers travaux se sont intéressés à la performance humaine tels que « Haider, Moodie et Buck (1981), Pierreval et Mebarki, 1997 ; Sabuncuoglu et Bayiz(2000), Tabe, Yamamuro et Salvendy (1990) »

1.3.6. Une performance universitaire et collective : une interprétation structuro-fonctionnaliste

L'organisation est située dans un environnement économique et social constitué par un réseau d'acteurs soumis ou partageant le même contexte institutionnel. Au sein du champ, les organisations élaborent les modèles qui vont encadrer leur prise de décision, constituant une forme de rationalité collective propre au champ. En ce sens, les modèles de pilotage de la performance constituent des mythes rationalisés véhiculant certaines logiques sur le fonctionnement technique, économique et social idéal de l'ensemble des organisations. Ce sont des objets souvent présentés comme universels, mais qui impliquent de manière sous-jacente un système de signification, de domination et de légitimation.

2. L'évaluation de la performance universitaire.

L'évaluation de la performance des universités constitue un sujet complexe et d'actualité, les mutations actuel dans les établissements publique et les fréquentes réformes pour améliorer leur performance font la nécessité que les universités doivent apprivoiser de nouveaux concepts : la gestion par résultat, la performance, l'efficacité, l'efficience. Ces dernières années, les universités ont subi des pressions pour qu'elles rendent compte de leur performance. La plupart des pays de l'OCDE ont vécu, comme le Québec, des réformes publiques qui visent l'amélioration de la performance du système d'enseignement supérieur. Même si ces réformes diffèrent d'un pays à l'autre.

Pour évaluer la performance d'une organisation en générale et d'une université en particulier, les analystes et les praticiens des administrations voient que les universités doivent se matérialiser par une batterie d'enquêtes et d'indicateurs dans une forme d'un système ou modèle. Pour **Morin**, Il doit fonder l'évaluation de la performance sur un modèle pour faciliter le choix des critères et l'interprétation des données¹¹³.

2.1. Les systèmes d'indicateurs

Un système d'indicateur se matérialise par une batterie d'enquêtes et d'indicateurs. Dans l'enseignement supérieur, la mise en place d'un système d'indicateurs est pour ambition de mesurer la santé, l'efficacité et la performance du système d'enseignement, d'aider les gestionnaires à prendre des décisions plus judicieuses et d'autre part donner une représentation la plus exacte possible de l'organisation, car un seul indicateur n'apporte qu'une information limitée.

Pour que le système soit pertinent, il doit donner une vision globale sur le fonctionnement des différentes composantes de l'organisation, Vial a donné un avis dans ce paragraphe « *Les procédures de modélisation consistent donc, dans le langage ordinaire, à vouloir rendre compte d'une situation par une épure donnant les relations essentielles à voir. Il s'agit d'un acte conscient, la fabrication d'un modèle réduit de l'objet étudié. Cette épure est en fait une formalisation, un schéma, une structure, une maquette, un patron qui veut rendre compte d'une réalité peu maniable et se substituer à elle pour la manipuler*¹¹⁴ ».donc pour Vial un système d'indicateurs doit se présenter sous un modèle

Une des inquiétudes pour l'université porte sur le choix et la quantité d'indicateurs que les établissements doivent mesurer dans le cadre de leur évaluation. A cet égard, on doit traiter le concept d'indicateur utilisé dans l'université.

2.2. Définition de l'indicateur de performance universitaire

Selon La norme **ISO 11620** un indicateur est définit comme « expression servant à caractériser des activités en termes quantitatifs et qualitatifs afin d'en déterminer la valeur, accompagnée de la méthode de calcul associée ».

Pour **Voyer** « *un indicateur de gestion est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une*

¹¹³ Morin, E.M,Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 1989,page 11.

¹¹⁴ Vial, M, Se former pour évaluer. Bruxelles : De Boeck Université, 2001, page 37.

*préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation*¹¹⁵» .

Le choix et le sens des indicateurs de mesure de la performance dans les universités posent beaucoup de problème, car l'indicateur de performance doit être fixé en fonction d'objectifs déterminés à l'avance afin de vérifier si les objectifs ont bien été atteints, et avec un coût minimum. Ce qu'on déduit c'est que l'indicateur doit être pertinent et contribuant à éclairer une problématique précise

Donc ce qui importe n'est donc pas tant le résultat que ce que l'on en fait. De quelle manière on l'analyse, sans perdre de vue certains éléments de principe ou de contexte, et comment on s'en saisit pour décider et mettre en œuvre de nouvelles théories d'action¹¹⁶.

2.3. Type d'indicateurs utilisé au sein de l'université.

L'évaluation dans les universités porte en générale sur la formation la recherche la gouvernance l'ouverture de l'Université la gestion des établissements comme le signe LAURENT MERIADE « *L'évaluation dans les universités porte sur l'enseignement et la recherche mais aussi sur la gouvernance et la gestion des établissements (ressources humaines et financières, systèmes d'information et patrimoine immobilier)* »¹¹⁷.

Quelques types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, en voici quelques-uns¹¹⁸:

➤ Indicateurs pour la formation

- **Qualification des étudiants à l'entrée** (Nombre des nouveaux inscrits, Pourcentage des étudiants inscrits à tous les niveaux...)
- **Ressources mises à disposition de la formation** (Part des fonds alloués à la formation, Ratio "Nombre d'enseignants-chercheurs / Nombre d'étudiants"...)
- **Vie étudiante** (Pourcentage de boursiers inscrits, Nombre d'associations des étudiants...)

➤ Indicateurs pour la recherche, l'innovation & le transfert technologique

- **Indicateurs de capacités de recherche** (Nombre de laboratoires de recherche Effectif des étudiants inscrits au doctorat Budget total des activités de recherche

¹¹⁵ Voyer, P, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1999, page 61.

¹¹⁶ <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002> vu le 11/05/2013.

¹¹⁷ LAURENT MERIADE, op.cit, le 19 avril 2011, page 28.

¹¹⁸ Guide des indicateurs de performance, Royaume du Maroc UNIVERSITE MOHAMMED V- AGDAL, Octobre 2009, page 09.

- **Indicateurs de production des activités de recherche** (Nombre de thèses de doctorat soutenues, Nombre de rencontres scientifiques nationales organisées)
- **Indicateurs de capacités en matière d'innovation et de transfert Technologique** (Budget des structures de valorisation et sa répartition par structure)
- **Indicateurs de production en matière d'innovation et de transfert Technologique**(Nombre de demandes de brevets déposés au niveau national, Chiffre d'affaire des structures de valorisation de la recherche et sa répartition par structure)
 - **Indicateurs pour la gouvernance**
 - **Indicateurs de capacités d'encadrement** (Nombre d'enseignants-chercheurs /établissement, Nombre de fonctionnaires administratifs /grade)
 - **Indicateurs des ressources mises à disposition** (Durée maximale d'ouverture des bibliothèques, Ratio "Nombre d'étudiants / ordinateur "
 - **Politique financière** (Subvention État allouée au budget sur total recettes...

3. l'évaluation de la performance universitaire à l'échelle internationale

À l'échelle internationale, l'évaluation de la performance sera traitée à travers l'exploitation d'indicateurs issus des trois organismes très connus qui sont ¹¹⁹:

- L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture « UNESCO » ;
- les analyses de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques « OCDE » ;
- Le classement de Shangai ou encore « *Academic Ranking of World Universities* » (ARWU) .

3.1. L'évaluation de la performance universitaire par « UNESCO ».

L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture « UNESCO » évalue la performance de la stratégie de l'enseignement supérieur à travers la des indicateurs financiers et non financiers des pays membres de l'UNESCO. Ces indicateurs se résument comme suite :

3.1.1. Les indicateurs financiers :

- **Parts des dépenses publiques par niveau d'éducation dans le PIB**

Cet indicateur est un moyen servant à évaluer l'engagement d'un gouvernement en faveur des différents paliers éducatifs par la comparaison des dépenses publiques des secteurs éducatifs au Produit Intérieur Brut (PIB).

¹¹⁹ Moussa OUDAÏ, *Evaluation de la performance de la stratégie d'enseignement supérieur et de la recherche, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Recherche Finances Publiques et Fiscalité, Université d'Aix-Marseille ,Faculté de Droit et de Science Politique,2011,page 52.*

- **Part des dépenses publiques allouées aux secteurs éducatifs dans les dépenses totales du Gouvernement.**

Cet indicateur retrace le poids des dépenses affectées aux secteurs éducatifs au regard des dépenses totales du Gouvernement.

- **Proportions par nature de dépenses pour l'enseignement supérieur.**

Cet indicateur retrace la répartition des dépenses d'enseignement supérieur par nature économique de la dépense à savoir les dépenses de personnel, les dépenses de fonctionnement des services et les dépenses d'investissement.

- **Proportions relatives des dépenses publiques et privées pour l'enseignement supérieur.**

Cet indicateur établit une comparaison entre les contributions publiques et des ménages pour le financement de l'enseignement supérieur

3.1.2. Les indicateurs non financiers :

- **Taux d'encadrement pédagogique**

Cet indicateur indique l'impact de l'effort consenti par les pouvoirs publics en termes d'ouverture de postes budgétaires d'enseignants afin d'améliorer la performance pédagogique et le suivi des étudiants. Concrètement, il reflète la relation chiffrée entre un enseignant par rapport à un nombre d'étudiants. A l'échelle internationale, la moyenne du taux d'encadrement pédagogique de l'enseignement supérieur est de 1 enseignant pour 16 étudiants.

- **Taux brut de scolarisation**

Le taux brut de scolarisation (TBS) reflète la capacité du système d'enseignement supérieur à accueillir des étudiants, sans distinction d'âge, exprimé en pourcentage de la population ciblée. Un TBS égal ou supérieur à 100 % donne la mesure que le système national peut accueillir toute sa population scolarisable. Un TBS plus faible reflète une pénurie de l'offre ainsi que d'autres facteurs qui peuvent restreindre la scolarisation des étudiants tels que les frais directs ou indirects

- **Niveau d'enseignement supérieur atteint de la population âgée de 25 ans et plus :**

Cet indicateur reflète d'une part, la capacité à long terme du système d'enseignement supérieur d'un pays et de l'autre, les aspects quantitatifs et qualitatifs du stock de capital.

- **Taux des étudiants en mobilité internationale vers l'étranger :**

Les étudiants en mobilité internationale sont ceux qui quittent leur pays d'origine pour se rendre dans un autre pays avec l'intention de poursuivre leurs études. La mobilité internationale des étudiants vers l'étranger met en évidence non seulement l'attractivité des programmes de recherche dans les pays d'accueil mais aussi le choix entre les différents domaines de recherche dans le pays d'origine. Son taux est calculé par le rapport du nombre d'étudiants partant à l'étranger sur le nombre total des étudiants d'un pays.

- **Proportions des étudiants par niveau de la CITE :**

La répartition des étudiants par niveau de la CITE indique le pourcentage des étudiants inscrits dans chacun des niveaux d'enseignement supérieur à savoir licence, master et doctorat.

3.2. L'évaluation de la performance universitaire par « OCDE »

Elle se base sur des indicateurs financiers ou non financiers relatifs à quatre axes à savoir : Les résultats des établissements d'enseignement et l'impact de l'apprentissage ; les ressources financières et humaines investies dans l'éducation ; l'accès à l'éducation, participation et progression ; l'environnement pédagogique et organisation scolaire.

3.2.1. Les indicateurs financiers

- **Proportion des dépenses d'enseignement supérieur par étudiant dans le PIB par habitant.**

- **Proportions des dépenses d'enseignement supérieur dans le PIB**

Cet indicateur répartit les dépenses de l'enseignement supérieur en trois catégories par rapport au PIB. Ces trois catégories incluent les dépenses des services éducatifs liées à la masse salariale et au fonctionnement des services, les dépenses des services auxiliaires destinées au transport, la restauration et l'hébergement des étudiants ainsi que les dépenses des activités de recherche et développement (R&D) menées dans les établissements d'enseignement supérieur.

3.2.2. Les indicateurs non financiers

- **Taux de réussite des étudiants dans leurs études**

La moyenne des étudiants

- **Taux d'encadrement pédagogique**

Cet indicateur analyse le nombre d'étudiants par enseignant en temps temps plein dans les établissements d'enseignement supérieur.

- **Proportion des diplômés de l'enseignement supérieur dans la population**

Le niveau de la formation de la population adulte varie selon les pays de l'OCDE.

- **Proportion d'étudiants en mobilité internationale dans le pays d'accueil**

La proportion d'étudiants en mobilité internationale est un indicateur qui présente les principaux pays d'accueil des étudiants étrangers et montre l'évolution de leurs parts de marché.

- **Taux de scolarisation des étudiants**

Cet indicateur représente les effectifs scolarisés à temps plein et à temps partiel dans les établissements d'enseignement supérieur publics et privés.

3.3. L'évaluation de la performance universitaire par Le classement de Shangai

L'évaluation de la performance des pays par le classement de Shangai se base sur six indicateurs de performance fixés, selon le cas, à chaque domaine disciplinaire.

Il retient six indicateurs de performance académique ou de recherche pour classer les 500 meilleures universités, à savoir :

- Nombre de prix Nobel et de médailles Fields obtenu par les anciens étudiants ;
- Nombre de prix Nobel et de médailles Fields obtenu par les chercheurs actuels ;
- Nombre de chercheurs les plus cités dans 21 grandes catégories de disciplines ;
- Nombre d'articles publiés dans les revues américaines *Nature et Science* ;
- Nombre d'articles indexés dans *Science Citation Index* et *Social Science Citation Index* ;

- Performance académique par habitant, est l'équivalent des scores pondérés des cinq indicateurs ci-dessus divisé par le nombre du personnel académique exerçant à temps plein.

4. les modèles d'évaluation de performance en éducation.

La plupart des systèmes d'indicateurs étudiés en éducation utilisent l'approche systémique, les contrats de performance, la qualité totale en éducation ou le contrôle de gestion qu'on peut les résumer comme suite¹²⁰ :

4.1. L'approche systémique

Selon UNESCO « *L'approche systémique est une technique qui vise à améliorer l'efficacité interne en étudiant notamment les processus de transformation qui se déroule à l'intérieur des systèmes pédagogiques* ¹²¹ »

La plupart des systèmes d'indicateurs étudiés en éducation utilisent l'approche systémique. Comme étant la façon la plus populaire pour aborder la complexité soit par d'analyser les données recueillies concernant les situations pédagogiques, soit de construction de ces mêmes situations pédagogiques.

4.2. Les contrats de performance

Selon Lidbury en 1999 « *Les contrats de performance partent du principes selon lequel cet instrument de gestion favorise les économies ,l'efficacité et la réceptivité ,objectif exprimé en terme de performance devant se rattacher à un budget (ressource engagées), à des service produit ,a des incidences (résultat) et à la gestion(moyens)* ¹²²».

Ce qui apparait à partir de cette définition c'est la tendance à lier le financement à la performance .ce genre des contrats existe aux universités des États Unis, en Australie, en Grande-Bretagne et ailleurs en Europe dont les indicateurs proposés portent sur des taux de diplomation , des activités de recherche et de leur financement, de la productivité des personnels, des critères financiers. Selon le document de CUO en 2001 sur l'introduction

d' un système de financement basé sur la performance « Performance based funding ou PBF » dans l'Alberta, Colorado, Floride, du New Jersey, Caroline du Sud et du Tennessee et la comparaison entre eux .le CUO montre ce qu'on a déjà cité « *relation performance –*

¹²⁰ CATHERINE LAROUCHE, LA VALIDATION D'UNE TYPOLOGIE DES CONCEPTIONS DES UNIVERSITÉS EN VUE D'ÉVALUER LEUR PERFORMANCE, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat en administration et évaluation en éducation pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.), 2011, page 42.

¹²¹ Christiane Montandon, Approches systémiques des dispositifs pédagogiques: enjeux et méthodes, Editions L'Harmattan, 2002, page 56.

¹²² Pierre Doray, Pierre Chenard, L' Enjeu de la Réussite Dans l'Enseignement Supérieur, PUQ, 1 janv. 2005, page 44.

financement » comme suit « PBF systems have a tendency to advocate a strict value for money definition of quality and measurement that is inappropriate for higher education¹²³ »

4.3. La qualité totale en éducation

Selon **Leclerc.J**, la qualité en éducation est définie comme suite :« *Ensemble de principes (responsabilité, mesure, conformité, excellence, prévention) et de méthodes (résolution de problèmes/ groupe d'amélioration scolaire) organisés en stratégie globale (gestion des résultats des processus fonctionnels et transfonctionnels dans la totalité de l'organisation) visant la mobilisation des acteurs (projets organisationnels, individuels/ commissaires, parents, directeur général, directeurs de service, directeurs d'écoles, instituteurs, élèves, etc.) en vue de répondre aux besoins des clientèles (parents, institutions, entreprises, MEQ, public). Et ce pour une plus grande efficacité éducative (réduction : décrochage, échecs, absences, retards, reprises, erreurs, oublis, etc.), dans la perspective de l'amélioration de la réussite éducative¹²⁴».*

4.4. Les tableaux de bord prospectifs (balanced scorecard).

Le tableau de bord prospectif, qu'on a développé auparavant a été adopté par quelques établissements d'enseignement valorisant le positionnement stratégique, le recrutement de la clientèle, la satisfaction et la rétention des étudiants. Certains auteurs voient dans ce modèle une avenue prometteuse pour mesurer la performance des établissements, quoique, selon Cullen et al. (2003), il faille l'expérimenter davantage avant de conclure à son applicabilité. D'autres auteurs soulignent les désavantages de soumettre les processus d'enseignement et de recherche aux impératifs financiers et à la poursuite de la satisfaction des étudiants¹²⁵.

Section03 : Le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance universitaire.

La section précédente a mis en évidence la position du contrôle de gestion comme un modèle d'évaluation en éducation. La littérature réunit un grand nombre d'articles pour expliquer comment le contrôle de gestion se conçoit et s'exécute le mieux. Il est supposé de façon implicite que ces instruments et outils de contrôle de gestion sont importants pour diriger l'université avec succès.

Dans cette section, on va analyser ce point en montrant le rôle de contrôle de gestion comme un modèle d'évaluation de la performance universitaire le plus adéquat.

Nous commençons par présenter le rôle de contrôle de gestion dans l'université ainsi les conditions de sa mise en place et les différents éléments de sa mise en œuvre et nous concluons ce chapitre par l'importance de ses méthodes innovatrices à savoir « le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif »

¹²³ Conseil des Universités de l'Ontario(CUO). A background report prepared for the working group on performance funding: Lessons from other jurisdictions, 2001, page 15.

¹²⁴ Leclerc, J. En éducation, la nécessité d'une autre gestion: La qualité totale des processus pour l'amélioration des résultats, Saint-Nicolas: Presses de l'Université du Québec, 1996, page 179.

¹²⁵ CATHERINE LAROUCHE, op.cit, 2011,page 47.

1. le rôle de contrôle de gestion dans l'université.

Comme on a analysé l'organisation universitaire en tant que système complexe (section 01, chapitre 02) et pour faire face à cette complexité et améliorer sa performance, le contrôle de gestion est considéré comme l'outil le plus pertinent et le plus adéquat. Plusieurs littératures écrivent dans cette perspective.

Pour **Edgar Morin** « *la complexité est comme un processus récursif où le tout et les parties (« l'acteur et le système ») s'influencent réciproquement et mutuellement. Cette analyse peut être prolongée par l'étude de la récursivité des instruments par rapport à une organisation complexe telle que l'université. Ceci renvoie à une problématique forte du contrôle de gestion qui est donc celle de la simplification de la complexité. Si la performance peut être autre et s'adapter aux contraintes internes et aux sollicitations externes, comment cette adaptation s'effectue-t-elle ? Peut-on aussi parler d'adaptation simplificatrice de la complexité à l'Université au travers des systèmes d'évaluation de la performance ?¹²⁶* »

2. le contrôle de gestion et l'autonomie des universités.

L'autonomie des établissements universitaires, la notion actuelle qui a pris une large littérature et la préoccupation des acteurs de l'enseignement supérieur. Des lors de son importance, il paraît intéressant au regard de ce contexte de s'interroger sur son rôle pour les établissements d'enseignement supérieur et pour l'ensemble de la société.

Selon Thomas **Estermann, Terhi Nokkala et Monika Steinel** « *l'autonomie est un préalable essentiel au succès des universités*¹²⁷ », en revanche et pour **Garant**, l'autonomie universitaire est comme la possibilité relative pour le président d'une université de diriger celle-ci sans contrôle extérieur¹²⁸. A la suite de cette définition **Garant a signé a l'ensemble des critères de** l'autonomie universitaire comprenant la permission à la collectivité universitaire de se gouverner elle-même, affranchissons l'institution des contrôles administratifs qui est sous contrôle de l'Etat et la liberté universitaire en terme de création d'une atmosphère propre à la réalisation de ses mission¹²⁹.

Le besoin d'une plus grande autonomie a aussi été souligné dans la **Déclaration de Graz** (2003), qui affirme :

« Les gouvernements doivent donc accorder aux institutions les moyens nécessaires et renforcer leur autonomie fondamentale en assurant un cadre juridique et financier stable. Les universités acceptent leur responsabilité vis-à-vis de la collectivité et auront à charge d'instaurer les

¹²⁶ LAURENT MERIADE, op.cit, le 19 avril 2011, page 18.

¹²⁷ Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel, L'AUTONOMIE UNIVERSITAIRE EN EUROPE II : TABLEAU DE BORD, rapport de L'Association européenne de l'université (EUA), 2011, page 06.

¹²⁸ Garant, P, Aspects juridiques des rapports entre certaines autorités gouvernementales et paragouvernementales et les universités. Québec : Les Éditeurs officiels du Québec, 1980, page 70.

¹²⁹ Garant, P, op.cit, 1980, page 72.

*réformes en collaboration étroite avec les étudiants et les autres acteurs concernés, améliorant ainsi la qualité institutionnelle et la capacité de gestion stratégique.*¹³⁰»

Le contrôle de gestion joue un rôle important actuellement pour évaluer l'autonomie des universités, c'est avec ce qu'on appelle « Le projet de Tableau de bord sur l'autonomie ». Ce dernier dresse un bilan détaillé et précis du degré actuel d'autonomie institutionnelle et analyse de façon plus approfondie certains aspects de l'autonomie institutionnelle, notamment la participation de personnalités extérieures aux instances dirigeantes et les mécanismes d'assurance qualité car « *Le Tableau de bord sur l'autonomie entend servir plusieurs objectifs, notamment en termes de comparaison des politiques nationales et de sensibilisation du monde universitaire. Il a pour but de servir d'outil de référence pour des études ultérieures et de fournir un ensemble de données comparables permettant d'établir des relations entre l'autonomie et d'autres concepts, tels que la performance, le financement, la qualité et l'accès à l'enseignement supérieur européen ainsi que la fi déliation*¹³¹ ».

3. La problématique de contrôle de gestion dans l'université.

En effet et selon la littérature, la procédure de contrôle de gestion demande la participation active des différents niveaux du management, les objectifs doivent être précisés à l'occasion de la formulation de la stratégie et d'autre part, en terme de ressources, il est indispensable d'avoir les équipements, les matières premières, les ressources financières, l'information et plus précisément les ressources humaines compétents. Cette communication a été signée par Gervais « *le processus par lequel des dirigeants s'assurent que des ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficience et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que des actions en cours vont bien dans le sens de la Stratégie*¹³² ».

4. Les éléments de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion au sein de l'université.

Selon Gervais en 1997 dans l'institution universitaire, un système de contrôle comprend, dans sa forme « un plan stratégique, un plan opérationnel, des budgets, des tableaux de bords et des analyses de coûts ».

En pratique, l'élaboration d'un système de contrôle de gestion passe par trois étapes¹³³ :

- **La phase de finalisation** consiste à définir des plans d'actions et les budgets permettant d'atteindre les objectifs et de mesurer la performance.
- **La phase de pilotage** a pour but d'organiser le suivi des actions (anticipation des évolutions, identification des écarts et mise en œuvre des actions correctrices).

¹³⁰ Thomas Estermann, op.cit,2011,page 09.

¹³¹ Thomas Estermann, op.cit,2011,page 13.

¹³² GERVAIS M. «Contrôle de gestion», Editions Economica.1997,

¹³³ Bernard Guilhot, op.cit, 2000, page 112

- **La phase de mesure de la performance** permet d'apprécier les résultats obtenus, d'en tirer les conséquences tant pour l'institution que pour les différents responsables. Bien que ce schéma soit un schéma idéal que peu d'organisations mettent en œuvre en totalité, il convient de s'interroger sur son degré d'adaptation à l'institution universitaire.

5. la position de contrôle de gestion dans l'université.

Selon l'étude exploratoire qu'on a analysé tout à l'heure, les entités de contrôle de gestion sont dans la majorité des cas rattachées au Secrétariat Général (DGS) de manière directe ou indirecte via les services financiers et/ou comptables. Le contrôle de gestion est ainsi considéré comme une fonction qui trouve sa place au sein des services centraux. Toutefois, il existe quelques exceptions où les entités de contrôle de gestion sont rattachées directement au président de l'établissement pour comporter une certaine dimension politique. En termes de taille, les effectifs vont de une à quatre personnes en moyenne selon la taille de l'université et selon le rattachement dont bénéficie le contrôle de gestion. Toutefois, quelque soit la taille de l'entité et son rattachement, il existe une certaine concordance en termes de pratiques et de missions assignées au contrôle de gestion¹³⁴.

6. Le TBP, un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique au sein de l'université.

6.1. Adaptation du BSC aux établissements d'enseignement supérieur.

L'étude de littérature a mis en exergue que l'outil innovateur de contrôle de gestion que l'on appelle aujourd'hui le tableau de bord prospectif pour l'enseignement supérieur apparaît comme un outil de gestion et de communication indispensables et plus pertinents pour mesurer la performance des universités. Comme étant un outil portant des caractères convenable à leurs caractéristiques. Pour par exemple, **LAURENT MERIADE** « *pour ce qui concerne les universités et l'évaluation de la performance, les tentatives d'implantation ou à tout le moins d'élaboration d'un TBP peuvent permettre dans un premier temps de traduire des stratégies d'établissement en objectifs identifiables*¹³⁵ ». D'autre part et selon le guide de l'UNESCO « *L'utilisation des tableaux de bord permet une définition claire et cohérente des objectifs et des politiques gouvernementales en matière d'enseignement supérieur ainsi que des objectifs des gestionnaires d'établissements. D'une manière générale, les tableaux de bord permettent d'évaluer la progression des objectifs d'un programme éducatif et aident à éclairer la nature des résultats souhaités. L'emploi des indicateurs choisis pour un tableau de bord incite donc les politiques, les décideurs, les planificateurs et les gestionnaires à déterminer avec précision les résultats à attendre des interventions*¹³⁶ ».

¹³⁴ Fatima YATIM, op.cit,page 15.

¹³⁵ LAURENT MERIADE, op.cit, le 19 avril 2011,page 392

¹³⁶ Michaela Martin et Claude Sauvageot, Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur : un guide pratique, guidé publié par UNESCO-IPE 2009, page22.

En effet, du fait de ses caractéristiques principales, **Le Balanced scorecard** peut se développer dans les universités et s'adapter à leur nouvelle autonomie. Pour ce qui concerne l'évaluation de sa performance, les tentatives d'implantation et élaboration d'un TBP peuvent permettre dans un premier temps de traduire des stratégies d'établissement en objectifs identifiables.

Telle que la définissent Kaplan et Norton (1998) : « *la stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le BSC doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (et les indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions* ¹³⁷ »

Le BSC est un élément de réponse aux spécificités de contexte et d'activité des universités. Il a pour but de maîtriser le contexte universitaire changeant dans le cadre de nouveaux enjeux externes en matière de communication et de nouveaux enjeux internes en matière de management. Selon **Elodie DUPUY et David CARASSUS** « *le BSC est un bon outil de communication externe, à l'attention des autorités ou des partenaires d'un établissement, du fait, notamment, que les informations qu'il diffuse sont fiables, pertinentes et adaptées à leurs destinataires, car il priorise et donc synthétise un maximum les diverses données qu'il analyse afin d'en simplifier la lecture et faciliter la compréhension* ¹³⁸ ».

Dans un autre paragraphe « *Le BSC donne aux instances dirigeantes ainsi qu'à l'ensemble du personnel une vision claire et globale de leurs activités, ici donc, de l'activité universitaire. Le TBP facilite donc la communication interne et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une organisation. Ainsi, dans une université, chaque agent a le droit d'être informé des orientations prises par le Président et son équipe, ce qui ne pourra d'ailleurs le rendre que plus performant* ¹³⁹ »

En revanche, il joue un rôle moteur pour le contrôle de gestion renouvelé car actuellement, il répond aux insuffisances des pratiques universitaires actuelles en matière de contrôle de gestion et d'autre part il prend en compte de la globalité et multidimensionnalité de l'activité universitaire, pour **Elodie DUPUY et David CARASSUS** « Le contrôle de gestion étant déployé dans l'ensemble d'une organisation, il peut donc assez aisément couvrir ces principaux champs de compétences, ces derniers s'avérant être essentiels au pilotage des universités. Le BSC peut notamment l'y aider, lui-même pouvant être omniprésent dans une organisation, mais surtout, contrebalançant les données financières et non financières ¹⁴⁰ ».

Comme étant les établissements de l'enseignement supérieur publics sont des administrations sans but lucratif, l'axe financier ne donne que peu d'indications car les considérations financières seront rarement l'objectif principal et la performance de ces organismes devraient

¹³⁷ Kaplan R.S., Norton D.P. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Paris : Editions d'Organisation, 1998, page 42.

¹³⁸ Elodie DUPUY et David CARASSUS, *Le balanced scorecard au cœur d'un contrôle renouvelé de la gestion des services publics : le cas des universités françaises*, article publié par IEMN-IAE – Université de Nantes, 4 février 2011, page 6.

¹³⁹ idem, page 7.

¹⁴⁰ ibid, page 14.

être mesurée par rapport à leur gestion, leur programme, l'assurance qualité et la satisfaction de ces clients.¹⁴¹

La structure initiale du BSC au sein de ces administrations rencontrait des difficultés où l'axe financier était placé tout en haut puisque les résultats financiers ne sont pas l'objectif principal de la plupart de ces organisations, à cet égard la structure peut être modifiée de façon à placer les clients ou les bénéficiaires en haut du tableau de bord. Dans ce contexte, on est en mesure de déterminer les quatre axes de la BSC, la méthode à suivre pour l'élaborer et la fonctionnalité pour sa mise en œuvre.

6.2. La démarche théorique de la construction du BSC

Cette démarche appliquée au cas d'une université est décomposée en trois phases¹⁴²:

1. Identification de la stratégie.
2. Définition des composants.
3. Mise en place de l'application.

Phase 1 : Identification de la stratégie

Lors de cette phase, on définit la stratégie, les objectifs et les missions globaux de l'université à partir de ses missions, ses processus, ses clients concernés, ses Ressources humaines.

Phase 2 : Définition des composants

Au cours de cette phase, on définit les stratégies, les plans d'action et les objectifs pour chaque axe. Puis on les traduit en une carte stratégique avec les différents liens de causalité et enfin on établit une proposition d'une liste d'indicateurs qui seront associés aux objectifs stratégiques de l'université selon les quatre axes. Cette phase n'aurait pas pu être réalisée sans la participation des acteurs de l'université.

➤ Les stratégies et les plans d'action pour chaque axe.

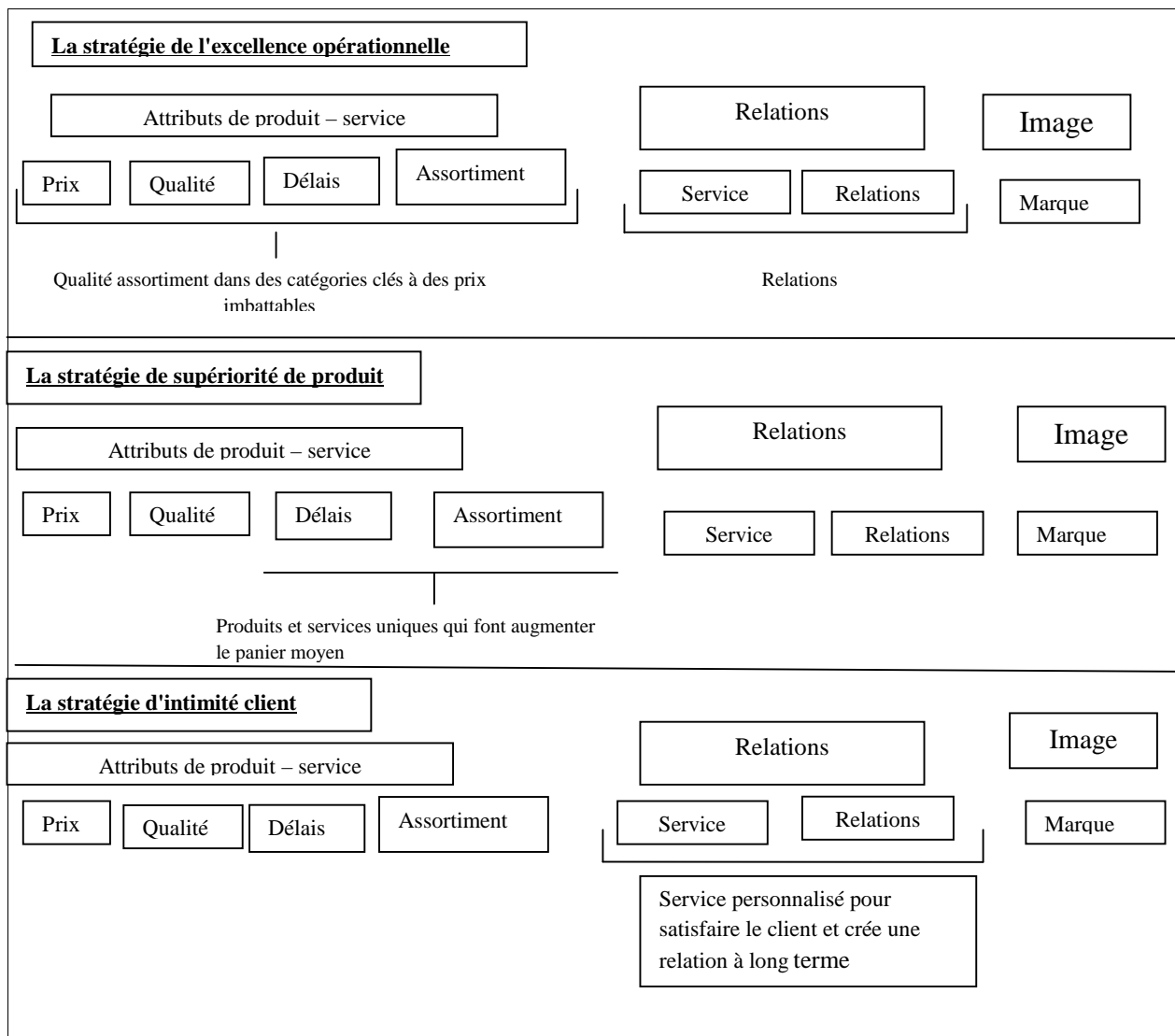
➤ La stratégie de l'axe clients

Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, la figure (04) ci-dessous résume les différentes stratégies selon l'axe clients.

¹⁴¹ Z.Alimazighi, R.N.Belhouc et A.Ouaret, Une approche fédérative de construction d'un outil de pilotage de la performance dans un environnement à but non lucratif, article publié par Laboratoire LSI, Faculté d'Electronique et d'Informatique, USTHB, Alger, Algérie,2006,page 3.

¹⁴²Z.Alimazighi, op.cit,2006,page 3.

Figure 15 : la stratégie de l'axe clients.

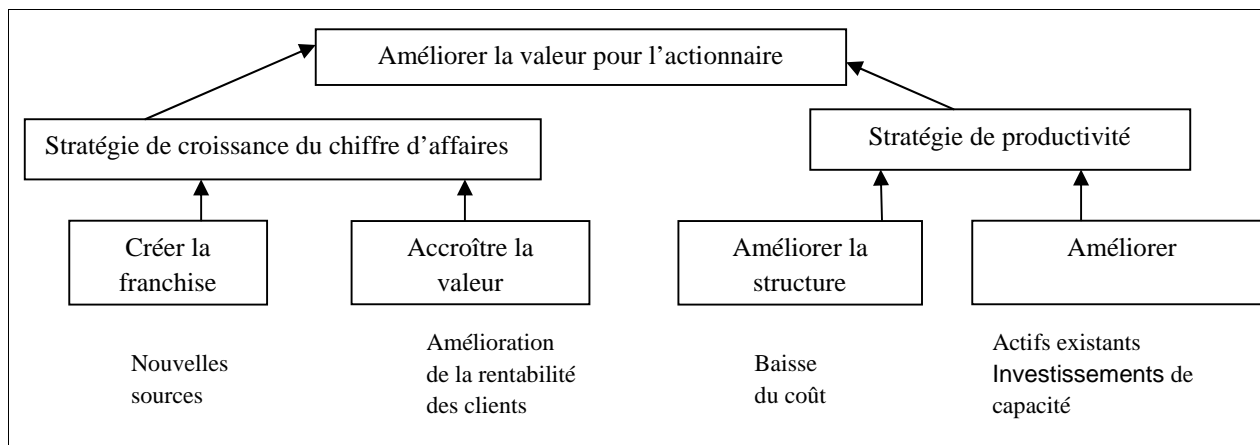


Source : VILAIN Laurent, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003, page 34.

➤ **La stratégie de l'axe financier**

Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, la figure (04) ci-dessous résume les différentes stratégies selon l'axe financier.

Figure 16 : la stratégie de l'axe financier

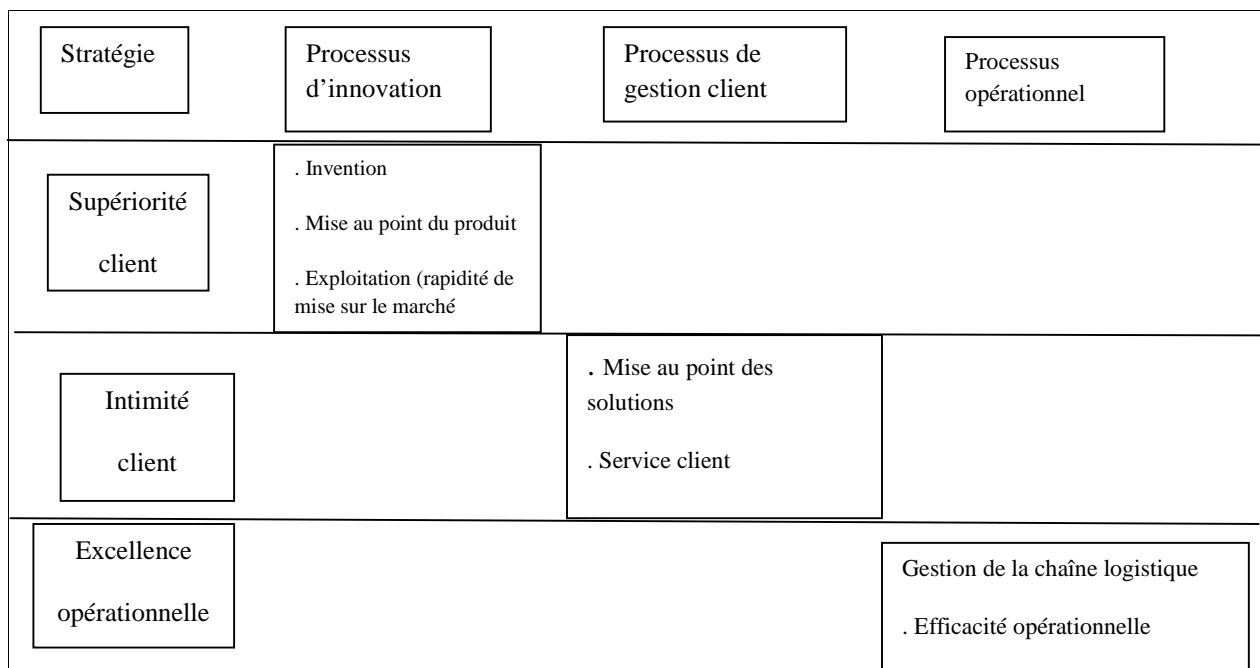


Source : VILAIN Laurent, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003, page 33.

➤ **La stratégie de l'axe processus internes**

Selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, la figure (04) ci-dessous résume les différentes stratégies selon l'axe processus internes

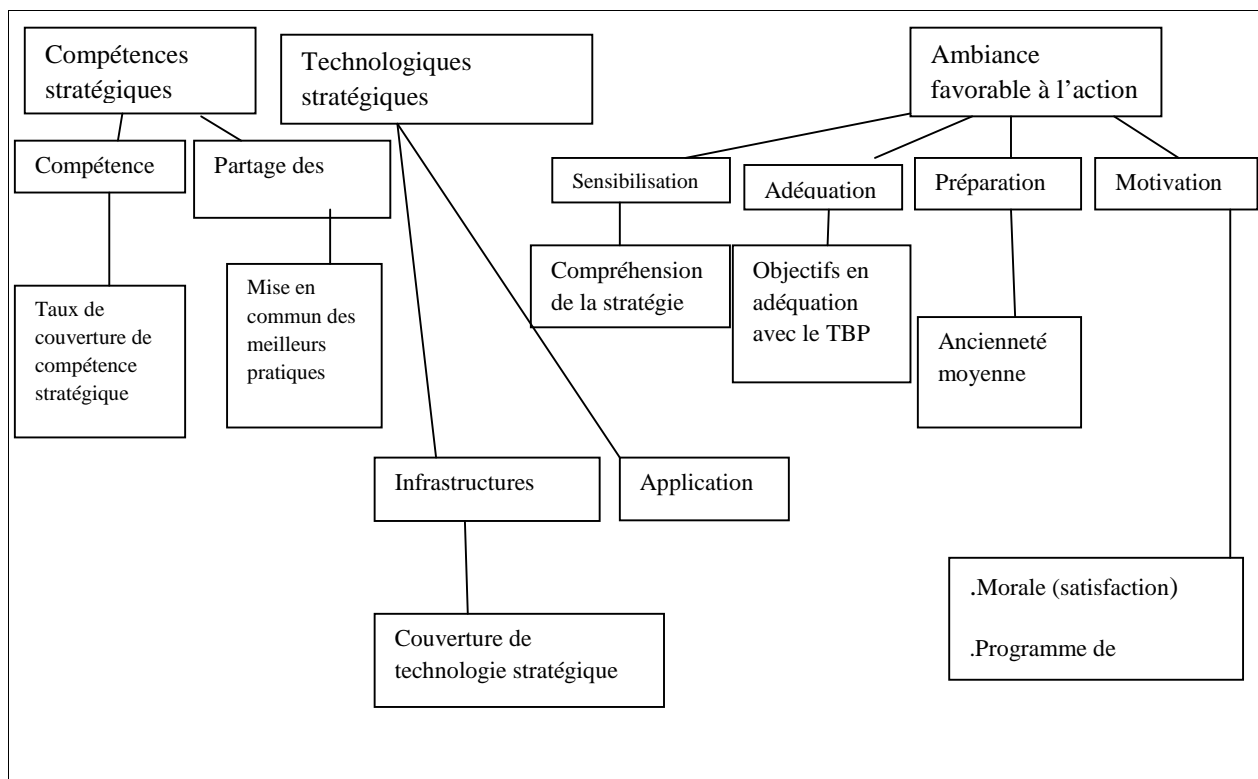
Figure17 : la stratégie de l'axe processus internes



Source : VILAIN Laurent, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003, page 35.

➤ La stratégie l'axe d'apprentissage organisationnel

Figure18 : la stratégie de l'axe d'apprentissage organisationnel



Source : VILAIN Laurent, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003, page 36.

➤ La carte stratégique.

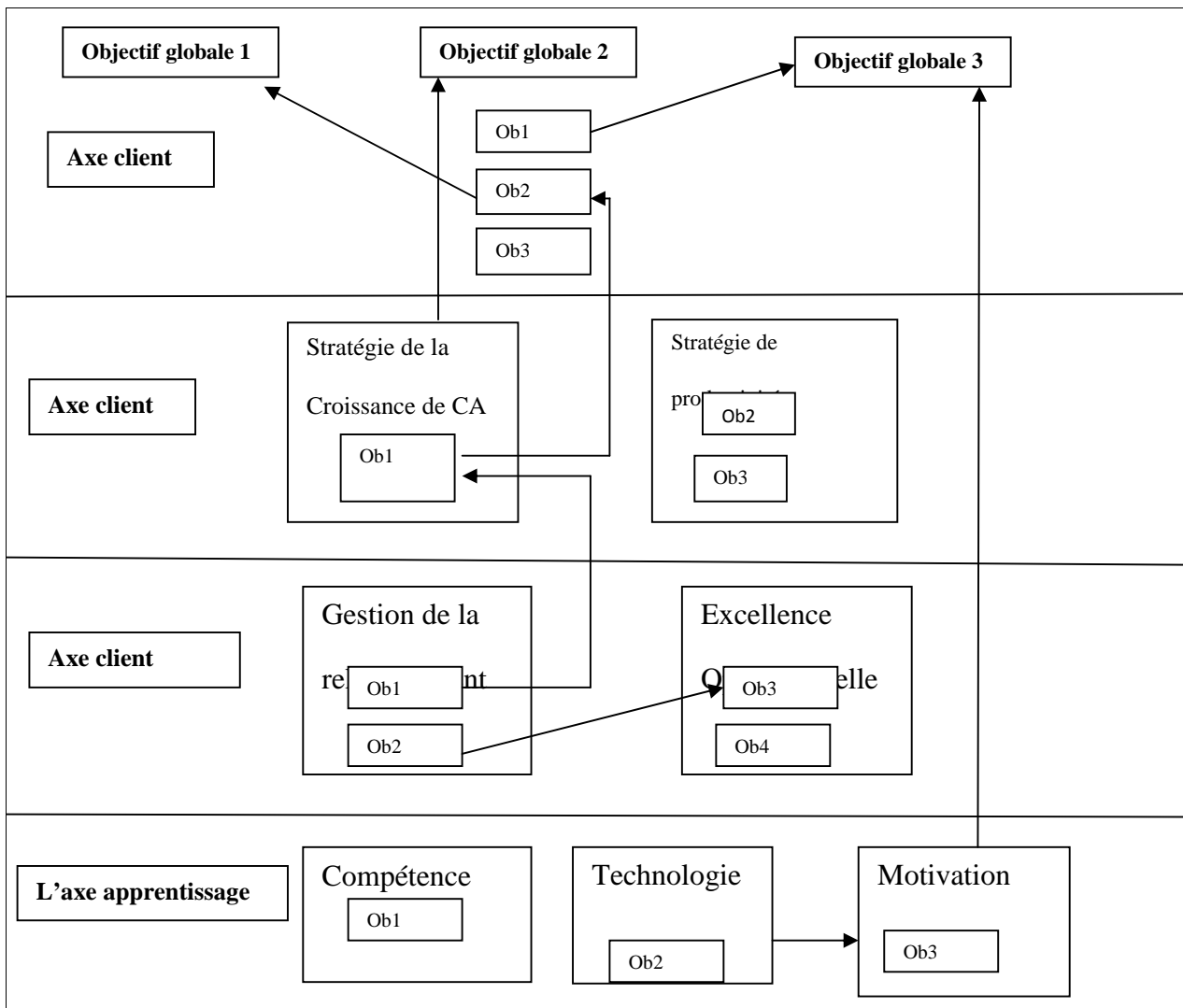
La carte stratégique est construite autour les quatre axes du TBP. Elle assure que les objectifs de chaque axe sont cohérents d'une part, et d'autre part, elle relie les buts, la mission, les valeurs et la vision de l'entreprise. Selon **Kaplan et Norton** « la carte stratégique est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie, elle fournit les bases pour concevoir le Tableau de Bord Prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau système de management stratégique ¹⁴³ ». Et d'après **Barabel & Meier**, « L'objectif de la carte stratégique est de modéliser des relations de causes à effets dans le domaine de la performance afin d'être capable d'anticiper la performance future et de suivre en continu les effets d'une stratégie ¹⁴⁴ ».

La figure représente un modèle général d'une carte stratégique.

¹⁴³ Kaplan. R & Norton. D (2005), *op.cit.* P 12

¹⁴⁴ Barabel. M & Meier. O (2006), *op.cit.* P 361

Figure 19 : un modèle général d'une carte stratégique



Source : KAANIT Abdelghafour, Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT – BATNA), mémoire de magister présenté au laboratoire d'automatique et productique, université HADJ LAKHDAR ,2004,page 73.

➤ **Le lien de causalité.**

Le balanced scorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes en fait, il existe une interdépendance entre les quatre perspectives. **Robert S. Kaplan et David P. Norton** étendent la notion de chaîne de causalité au niveau des indicateurs. Ils introduisent les notions d'indicateurs de résultat et de moyen pour chaque perspective¹⁴⁵.

¹⁴⁵ VILAIN Laurent, op.cit, 2003, page 38.

Phase 3 : Mise en place de l'application

Cette dernière phase comprend les étapes suivantes :

- Choix de solution
- Développement de la solution
- Des tests
- Déploiement

6.4. Exemples des modèles de BSC proposés par des chercheurs :

Dans ce point, on va tenter à étudier quelques modèles de BSC proposées par des chercheurs afin de les valider au sein des différentes universités à travers le monde, certain de ces modèles ont été appliqué et d'autres sont en train de les valider.

6.4.1. Le modèle proposé à l'Université Thammasat en Thaïlande.

Pour assurer l'excellence académique dans une période de concurrence accrue dans le secteur de l'enseignement supérieur, l'université de Thammasat University auri du d'appliquer un système afin d'améliorer sa recherche et sa qualité de l'enseignement. Dans cette perspective, une étude empirique a été faite pour but d'explorer l'utilisation de Balanced Scorecard dans différents universités étrangères afin d'étudier la possibilité d'appliquer la Balanced Scorecard et d'élaborer un modèle adéquat a l'université **Thammasat University**. Sur la base des résultats des interviews et les questionnaires distribués au personnel académique le modèle de la Balanced Scorecard se représente dans le tableau ce dessous.

Tableau05 : TBP de l'Université Thammasat en Thaïlande.

Perspectives	Measures
Customer	Quality of graduates
	1. Percentage of graduates employed within one year
	2. Percentage of graduates going for further study within one year
	3. Percentage of graduate receiving first-class honours
	4. Percentage of graduates completing their course of study within the allotted time
	Quality of research
	5. Number of publications per full time lecturer
	6. Internal research grants per full time lecturer
	7. External research grants per full time lecturer
	Quality of academic service to the community
	8. Number of activities/projects for academic service to the community
Internal process	Quality of learning support
	9. Number of computers per full time student equivalent
	10. Number of hours of library and computer service
	11. Number of computer network connections
	Quality of academic staff

	12. Percentage of lecturers holding doctoral degree or equivalent
	13. Student opinions on lecturer teaching efficiency
	14. Percentage of lecturers holding academic positions
	Quality of the learning process
	15. Staff-student ratio
	16. Number of student activities/projects per total students
	17. Number of national and international awards related to the learning process
Learning and growth	Quality of quality assurance (QA) system
	18. Number of units passing an external quality assurance assessment
	Quality of planning
	19. Percentage of plans/projects that follow the University's development plan
	Quality of staff development
	20. Number of staff-training hours
	Measures
Financial	Cost focus
	21. Operating expense per full time equivalent student
	22. Percentage of staff salary per total operating expense
	23. Percentage of management staff salary per total operating expense
	24. Percentage of staff salary per total number of graduates
	25. Percentage of central administrative expense per total operating expense
	Revenue focus
	26. Percentage of total income per total operating expense
	Training and development focus
	27. Operating expense for academic staff development per total operating expense
	28. Operating expense for teaching and learning development per total operating expense

Source : Nopadol Rompho, Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand, article of Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Thailand, 2004, page 63.

6.4.2. Le modèle proposé à l'Université du Minnesota de Minneapolis

Leur mission est de préparer des gestionnaires et des dirigeants, Sur la base de cette mission, le plan de la stratégie BSC a été développé avec trois thèmes stratégiques généraux et complémentaires « l'enseignement, la recherche, Outreach (la conscience)».

Le BSC, pour cette université, a été représenté comme suite :

Tableau06 : TBP de l'Université du Minnesota de Minneapolis

Perspectives	Goals	Measures
Financial Perspective		Annual subsidy to the department
		Amount of donations
		Amount of outside funds
		Succeed Test / exam results
		Enrolment trend
		Survive Funding per student
		Level of student enrolment
Customer Perspective	Effective Student Placement	Percentage of students with a job offer at graduation
		Number of companies recruiting on Campus
		Average starting salaries of graduates
	Quality Instruction	Pass rate in professional exam
		Accreditation
		Alumni evaluation
	Highly valued programme	Percentage of applications enrolled
	Quality academic advising	Student evaluation of services / advisory service
Flexible course scheduling	Student satisfaction survey	
Internal Business Perspective	Quality assurance	Student competency evaluation
	Internship	Student evaluation
		Number of companies involved
		Number of opportunities for internships available
	Optimum class size	Average class size compared to other Institutions
		Average class size for majors
	Unique curriculum	Number of other departments offering the same programme
	Cost efficiency	
		Faculty-to-student ratio
Innovation and Learning Perspective	Professional growth in department	Travel budget for attendance of conferences
		Number of presentations by departmental staff at conferences
		Number of presentations by departmental staff at conferences
		Number of departmental publications
	Innovation in teaching	Number of teaching innovation projects
		Number of teaching workshops attended by departmental staff

	Curriculum innovation	Number of curriculum revisions in past 5 years
		Number of new courses offered in the past 5 years

Source: Sameer Pingle, Performance Management in Institutes of Higher Education Throug Balanced Scorecard: A Conceptual Study, Institute of Management, Nirma University, Ahmedabad, Janvier-Juin, 2011,page 19.

6.4.3. Le modèle proposé à l'Université d'USTHB en Algérie

Les chercheurs Z.Alimazighi, R,N.Belhous et A.Ouaret ont proposé dans le cadre de l'article « Une approche fédérative de construction d'un outil de pilotage de la performance dans un environnement à but non lucratif », d'apporter la réflexion à la problématique de construction d'un outil de pilotage de la performance pour une organisation à but non lucratif par le concept du tableau de bord prospectif (BSC). A cet effet ils prennent comme exemple d'illustration, le cas d'une université d'USTHP en Algérie.

Partant de la carte stratégique représentée par ces chercheurs où ils ont fait figurer les différents liens de causalité, ils ont établi une liste d'indicateurs qui seront associés aux objectifs stratégiques de l'université. Ces indicateurs seront répartis sur les quatre axes du BSC et se représente comme suite :

Tableau07 : TBP de l'Université d'USTHB en Algérie

Axe	Indicateur
clients	Proportion des étudiants étrangers
	Satisfaction moyenne des étudiants
	Satisfaction moyenne des enseignants chercheurs
	Taux de réussite
	Taux de non réinscription
	Taux de renouvellement de contrats de partenariats

Axe	Indicateur
Finances	Pourcentage des fonds provenant de sources indépendantes de la tutelle.
	Revenus provenant des laboratoires de recherche.
	Pourcentage des frais de la section1 (salaires et charges) par rapport aux frais de la section2 (fournitures, matériel,...).
	Coût annuel moyen d'un membre du personnel.
	Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche
	Taux de non respect des dépenses prévues

Axe	Indicateur
Processus Internes	Taux moyen d'occupation des salles par heure
	Nombre d'étudiants pour un ordinateur à accès libre
	Rendement des laboratoires : - Nombre moyen de publications par laboratoire. - Nombre moyen de communications effectuées par laboratoire.
	Qualités des cours proposés : - Nombre d'étudiants pour un enseignant Nombre de cours disponibles en ligne (sur Internet)
	Taux des projets de recherche en retards

Axe	Indicateur
Apprentissage organisationnel	Profil de la population estudiantine : - proportion d'étudiants inscrits en cycle long - Nombre d'étudiants inscrits en post graduation
	Nombre moyen de projets de recherche soumis par an par laboratoire de recherche.
	Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation
	Taux d'exploitation des post budgétaires nouvellement créés
	Taux d'absentéisme du personnel par mois
	Taux des enseignants possédant un ordinateur à l'université et taux des enseignants possédant une connexion à Internet à partir de ces postes

Source : Z.Almazighi, op.cit,2006,page 7.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2 :

Dans ce chapitre, nous avons procédé à l'analyse du système universitaire, on a montré que les universités sont des institutions complexes. Les caractéristiques étudiés tant en éducation qu'en management s'avèrent insuffisants pour répondre au caractère complexe des universités.

De plus, il n'existe pas de consensus pour définir et évaluer la performance universitaire en management. Les indicateurs proposés pour la mesurer se différencient d'un établissement à un autre, mais les plus applicables à l'échelle internationale sont les indicateurs de « **UNESCO, OCDE et le classement de Shangai** ».

L'instauration d'une vraie démarche du contrôle de gestion est le sujet actuel de préoccupation de plusieurs universités dans le monde. Dans ce chapitre, on a présenté l'expérience de l'émergence du contrôle de gestion dans les universités françaises afin d'aboutir à déterminer la problématique de ce dernier dans l'université, Les pré-requis de sa mise en place et les éléments de sa mise en œuvre. Vers la fin de ce présent chapitre, on a analysé les différentes méthodes innovatrices du contrôle de gestion à savoir les tableaux de bord en traitant trois exemples des modèles de tableau de bord prospectif proposés par des chercheurs parmi eux le modèle proposé par Les chercheurs Z.Alimazighi, R.N.Belhous et A.Ouaret à l'Université d'USTHB en Algérie.

Les questions qui se posent, c'est l'état actuel du contrôle de gestion dans l'établissement de l'enseignement supérieur algérien. Quels sont les pratiques des contrôles exercés ? Est-ce que l'établissement universitaire algérien dispose d'une fonction de contrôle de gestion ? Quels sont les modèles d'évaluation de la performance appliqués ? comment identifier la performance dans l'enseignement supérieur ?

Le chapitre suivant tente de répondre à ces questions en appliquant une méthodologie exploratoire qualitative, on va utiliser l'entretien semi directif et le questionnaire comme modes de recueil des données afin d'analyser l'état de l'établissement universitaire algérien par rapport à notre problématique qu'on a posé en introduction.

Chapitre 03 : L'état de contrôle de gestion dans les établissements d'enseignement supérieur algérien.

Les chapitres précédents relèvent les différentes analyses relatives à l'évolution de contrôle de gestion vers le pilotage de la performance des établissements publics en général et les établissements universitaires en particulier.

En Algérie, les changements de la situation de l'enseignement supérieur au cours de temps éveillent depuis quelques années l'intérêt et la préoccupation de tous. Au cours de la période récente, plusieurs réformes ont été engagées au niveau de l'établissement d'enseignement supérieur.

On a vu dans le cas théorique que l'introduction d'une vraie démarche de contrôle de gestion est la préoccupation de plusieurs établissements d'enseignement supérieur dans le monde. À cet égard, dans le cadre de ce chapitre, on a essayé aborder ce sujet en mirant l'enseignement supérieur algérien à travers un ensemble des questions qui visent à analyser les différents contrôles exercé ainsi l'état actuel du contrôle de gestion.

Comme l'enseignement supérieur en Algérie est soumis aux lois relatives au service public, le décret qui cible l'université ne se différencie pas à une autre, et la même chose pour les écoles et les centres universitaires. Sous cet angle, on a choisi notre échantillon comprenant deux universités et trois écoles, car l'ajout d'un autre établissement ne rajoutera aucun plus pour notre recherche. Outre, notre échantillon était sur Alger en prenant en considération les contraintes de temps.

Ce chapitre décrit, dans un premier temps, la politique de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie. Dans un deuxième temps, approche méthodologique de la recherche et présentation de l'échantillon choisis. Et, dans un troisième temps, la présentation et la discussion des résultats qualitatifs.

Section 01 : politique de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie.

L'évolution de l'institution universitaire algérienne dans son organisation a connu plusieurs changements depuis l'indépendance, Nous présenterons dans cette section une analyse de l'historique de l'enseignement supérieur en Algérie, son organisation ainsi les différents rôles et missions de ses établissements.

1. Bref historique de l'enseignement Supérieur en Algérie.

1.1. Les années 60 après l'indépendance : les bases de l'université nationale.

L'université d'Alger a été officiellement créée en 1909, trouvant ses origines dans l'École de médecine et de pharmacie dont la création remonte à 1859. En 1879 s'ajoutent respectivement, la Faculté des Sciences, celle des lettres puis de Droit. En 1909, ces facultés sont regroupées avec d'autres instituts, pour donner naissance à l'Université d'Alger durant la période coloniale¹⁴⁶.

À l'indépendance l'Algérie a hérité trois établissements et un millier d'étudiants à travers l'université d'Alger et de deux centres universitaires localisée a Constantine et a Oran, avec un nombre s'élevait a environ 1200 dont 600 a Alger¹⁴⁷.

De 1962 à 1966 : Etant donné ce legs, l'université d'Alger était française, coloniale par sa structure et fonctionnement interne, son programme, son modèle culturel et sa finalité sociale et économique.ces membres de faculté étaient principalement préoccupés par leur promotion dans les universités françaises qu'ils ont orientés automatiquement sur leurs propres sujets n'ayant aucun lien avec les besoin de la société algérienne, qui était sur le pont d'entamer son développement socio-économique planifiée sous l'impulsion de **HOUARI Boumediene**¹⁴⁸.

19 juin 1965 : l'Etat a ouvert la voie au « socialisme spécifique », le président **HOUARI Boumediene** voulait faire sortir le pays de sa dépendance économique et culturelle, le premier pas était d'appliquer l'idée de promouvoir la culture et former les cadres qualifiés et compétents, indispensables au nécessaire décollage économique du pays et a l'acquisition de la technologie moderne¹⁴⁹.

De 1967 jusqu'à 1969 : un **PLAN TRIENNAL** pour développer l'enseignement supérieur qui projetait d'atteindre un effectif de 10000 étudiants inscrits en 1969.cet effectif exigeait 700 enseignements, dont 345 algériens, pour assurer l'encadrement des étudiants de

¹⁴⁶ Document de l'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie, 2012, page 23.

¹⁴⁷ Mahfoud BENNOUNE, Education culture et développement en Algérie,Marinoor-ENAG,septembre 2000,Alger,page358.

¹⁴⁸ Idem.

¹⁴⁹ Ibid.

l'enseignement pour 13 étudiants, grâce à un budget d'équipement de 35 millions de dinars¹⁵⁰.

1.2. Les années 70.

De 1970 jusqu'à 1973

Les nationalisations des mines, des banques et des assurances, et le lancement du plan triennal (1967-69) ont exigé beaucoup de cadres, de techniciens et de travailleurs qualifiés¹⁵¹. Un autre PLAN QUADRIENNAL (1970-73) a pour objet de faire face à des effectifs étudiants par des nouveaux projets, dont les plus importants étaient l'université de **Bab Ezzouar** et de l'Ecole Nationale d'Architectures d'hébergement et de restauration. Les dépenses de fonctionnement devaient atteindre 159,8 millions de dinars en 1973. La refonte de l'enseignement supérieur le **23 juillet 1971**, une année après avoir été nommé Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique (MESRS) **Mohamed.S. Benyahia** révéla au cours d'une conférence de presse les principaux objectifs de la future université algérienne. Il a commencé par la situer dans le contexte politique de l'époque en rappelant la triple : Révolution industrielle, Révolution agraire et Révolution culturelle¹⁵².

1973 jusqu'à 1977

un deuxième plan quadriennal visait la consolidation des objectifs précédents grâce à la consolidation des opinions fondamentales surtout de démocratisation de l'enseignement supérieur, de l'orientation scientifique et technique et la réalisation de nouveaux projets de développement de l'enseignement supérieur¹⁵³. Ce plan a pour objet d'orienter les étudiants vers les filières les plus utiles au développement du pays, d'accélérer du processus d'arabisation de l'enseignement supérieur et de cibler un effectif des étudiants de 56000 à la fin de 1977.

L'accueil des étudiants devait se faire grâce à la réalisation de 7 instituts (3 à Oran et 2 à Constantine) de quatre universités nouvelles à Oran, Annaba et Alger et neuf cités universitaires. Le coût de ce programme était estimé à 2,29 milliards de dinars.

27 décembre 1978 : A la mort de **Boumediène**¹⁵⁴, pratiquement tous les centres universitaires sont entrés en fonction, cependant les carences sont apparues, multipliées et accumulées. En l'absence d'une planification rigoureuse, le manque des moyens de réalisation, aggravé par les lourdeurs bureaucratiques, les délais initiaux de réalisation n'ont pas été respectés. Les délais préliminaires d'inscription, de préparation des dossiers étaient très longs.

1.3 Les années 80

Début de 1980 : une politique très légitime a été entamée par Mr **Abdelhak Brerhi** dans le

¹⁵⁰ Mahfoud BENNOUNE, op.cit, 2000, page 358.

¹⁵¹ Mahfoud BENNOUNE, op.cit, 2000, page 360.

¹⁵² Idem.

¹⁵³ Mahfoud BENNOUNE, op.cit, 2000, page 375.

¹⁵⁴ Mahfoud BENNOUNE, op.cit, 2000, page 399.

cadre de la mise en œuvre de l'arabisation de l'enseignement supérieur et l'algérianisation du Corps enseignant¹⁵⁵.

De 1982 jusqu'à 1984.

La mise en place de la carte universitaire¹⁵⁶ dont certain nombre de mesures de consolidation et de rationalisation vont être mises en œuvre afin d'assurer une meilleure adéquation entre la formation supérieure et les besoins de l'économie nationale.

La première mesure concerne l'intégration explicite de l'enseignement supérieur dans le processus global de planification nationale. La seconde mesure porte sur la réorganisation et la démultiplication des tronc communs. La troisième intervient à la mise en place des premières mesures d'orientation d'entrée à l'Université. Assez timide à son début, un système d'orientation des bacheliers accompagne la réorganisation des tronc communs.

Ce système de régulation des flux, plus incitatif qu'obligatoire, était imposé par deux types de considérations. D'une part, la structure des baccalauréats n'ayant pas beaucoup évolué, elle reste toujours dominée par les filières d'enseignement général et au sein de celles-ci par les séries "sciences" et "lettres". D'autre part, les besoins de l'économie nationale, insuffisamment maîtrisés par la première carte universitaire de 1982, sont, en 1984, mieux affinés pour les traduire en termes de flux de bacheliers à orienter vers les différentes disciplines. La loi sur la planification des flux est promulguée justement à ce moment-là.

1.4. Les années 90

Dans cette décennie, la réforme du 4 avril 1999 correspondant à la loi n° 99-05 constitue un moment capital dans la consolidation, la rationalisation et le développement du système de l'enseignement supérieur. Elle synthétise l'ensemble du cadre réglementaire produit depuis l'indépendance et lui donne une cohérence d'ensemble. Elle codifie le dispositif organisationnel nécessaire au redéploiement de l'ensemble du système. Elle ouvre ainsi d'importantes perspectives de développement aux plans démographique et infrastructurel. La loi d'orientation de 1999 réaffirme les principes de fonctionnement de l'enseignement supérieur. Elle fixe les objectifs à atteindre. Elle précise les statuts des enseignants et des enseignés pour tous les niveaux de formation supérieure : graduation, post graduation, formation continue¹⁵⁷.

1.5. La nouvelle réforme de LMD « à partir de l'année 2004 »

L'année 2004-2005 a connu une réforme globale et profonde des enseignements supérieurs constituant la mise en place d'une nouvelle architecture des enseignements à trois cycles de formation « Licence, Master, Doctorat » et répondant aux standards internationaux. Cette réforme est accompagnée d'une actualisation et mise à niveau des différents programmes d'enseignement, ainsi que d'une réorganisation de la gestion pédagogique.

¹⁵⁵ Mahfoud BENNOUNE, op.cit., 2000, page 402.

¹⁵⁶ Document de l'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie, 2012, page 26.

¹⁵⁷ Idem, page 27.

Pour justifier la réforme, le ministère avait dressé un très bref état des lieux sous la forme d'une liste d'une dizaine de problèmes et présenté la réforme LMD comme moyen de « correction des différents dysfonctionnements »¹⁵⁸

Théoriquement, le nouveau système est censé répondre à quelques préoccupations de l'université algérienne en poursuivant les objectifs suivants¹⁵⁹ :

- améliorer la qualité de la formation universitaire ;
- encourager le travail personnel de l'étudiant ;
- faciliter la mobilité et l'orientation des étudiants en garantissant la capitalisation et le transfert des acquis ;
- proposer des parcours de formation diversifiés et adaptés ;
- faciliter l'insertion professionnelle des étudiants en ouvrant l'université sur le monde extérieur ;
- permettre la formation pour tous tout au long de la vie ;
- consacrer le principe de l'autonomie des établissements universitaires ;
- unifier le système (architecture, diplômes, durée...) dans toutes les disciplines aux niveaux national, et international ;
- encourager et diversifier la coopération internationale.

2. Structure et Organisation de l'Enseignement supérieur en Algérie

La loi d'orientation sur l'enseignement supérieur d'avril 1999 confère aux établissements d'enseignement supérieur le statut d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils sont administrés par conseil d'administration composé de représentants de l'Etat, de la communauté universitaire et des secteurs utilisateurs.

2.1. Les différents types d'établissements d'enseignement supérieur en Algérie.

- les universités, organisées en facultés définies comme des unités d'enseignement et de la recherche.
- les centres universitaires, placés sous la tutelle d'une université.
- les écoles (écoles nationales supérieures et écoles normales supérieures) et les instituts.

¹⁵⁸ Ahmed Ghouati, PROCESSUS DE BOLOGNE ET ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAGHREB, l'Harmattan, 2011, page 66.

¹⁵⁹ Zineddine BERROUCHE & Youcef BERKANE, LA MISE EN PLACE DU SYSTEME LMD EN ALGERIE : ENTRE LA NECESSITE D'UNE REFORME ET LES DIFFICULTES DU TERRAIN , Revue des Sciences Économiques et de Gestion N°07 ,2007,page 4.

2.2. Le réseau d'enseignement supérieur algérien.

Le réseau universitaire algérien compte 126 établissements d'enseignement supérieur répartis sur quarante-sept wilayas (47), couvrant l'ensemble du territoire national. Ce réseau est constitué de 47 universités, 10 centres universitaires, 19 écoles nationales supérieures et 34 écoles hors université, 5 écoles normales, 10 écoles préparatoires et 01 Université de la Formation Continue.

3. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur en Algérie.

3.1. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des universités

Selon le décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003, les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université sont présentés comme suite :

a) définition :

L'université est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière¹⁶⁰.

b) les missions :

Dans le cadre des missions de service public de l'enseignement supérieur, l'université assure des missions **de formation supérieure** et des missions **de recherche scientifique et de développement technologique. À savoir**¹⁶¹ :

Dans **le domaine de la formation supérieure** les missions fondamentales de l'université sont, notamment ¹⁶²:

- la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays,
- l'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la promotion de la formation par et pour la recherche,
- la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,
- la participation à la formation continue.

Dans **le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique** les missions fondamentales de l'université sont, notamment¹⁶³ :

¹⁶⁰ Art 2, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, page 04.

¹⁶¹ Art 4, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, page 05.

¹⁶² Art 5, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, page 05.

¹⁶³, Art 6, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Jomada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, page 5.

- la contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
- la promotion et la diffusion de la culture nationale,
- la participation au renforcement du potentiel scientifique national,
- la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,
- la participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

c) L'organisation et fonctionnement de l'université

L'université est composée d'organes, d'un rectorat, de facultés, d'instituts, et d'annexes. À savoir ¹⁶⁴:

- **Les organes** de l'université sont : le conseil d'administration et le conseil scientifique
- **Le rectorat** placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend :
 - ✓ des vice-rectorats dont le nombre et les attributions sont fixés par le décret de création de l'université,
 - ✓ le secrétariat général de l'université,
 - ✓ la bibliothèque centrale de l'université.
- **La faculté** est une unité d'enseignement et de recherche de l'université dans le domaine de la science et de la connaissance. La faculté est dotée d'un conseil de faculté et d'un conseil scientifique et est dirigée par un doyen. La faculté est pluridisciplinaire mais peut être, le cas échéant, créée autour d'une discipline dominante.
Elle assure notamment :
 - des formations de graduation et de post-graduation,
 - des activités de recherche scientifique,
 - des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage.La faculté est composée de départements et comporte une bibliothèque organisée en services et sections. Ces départements recouvrent une filière ou une discipline ou une spécialité dans la discipline et regroupe, le cas échéant, des laboratoires
- **L'institut** est une unité spécialisée de formation et de recherche de l'université.
Il assure notamment :
 - des formations de graduation et, le cas échéant, de post-graduation,
 - des activités de recherche scientifique,
 - des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage.

L'institut est composé de départements dont il assure la coordination des activités et comporte une bibliothèque organisée en services et sections. Ces Le département recouvre

¹⁶⁴, Art 7, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, page 5.

une filière du cycle ou de la spécialité de l'institut et regroupe, le cas échéant, des laboratoires. Il est chargé d'assurer la programmation, la réalisation, l'évaluation et le contrôle des activités d'enseignement et, le cas échéant, de recherche dans son domaine.

- **L'annexe** est une unité délocalisée d'enseignement de l'université.

Elle est rattachée pédagogiquement à la faculté ou à l'institut assurant des enseignements dans les filières qu'elle prend en charge. Elle est dirigée par un directeur. Le directeur de l'annexe est nommé, sur proposition du recteur de l'université, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur parmi les enseignants justifiant au moins du grade de maître-assistant¹⁶⁵. Le directeur de l'annexe est responsable du fonctionnement de l'annexe et il assure la gestion de ses moyens humains, matériels et financiers.

d) Les dispositions financières

Le projet de budget de l'université est préparé par le recteur de l'université, les doyens de facultés et les directeurs d'instituts et le cas échéant, d'annexes et est soumis au conseil d'administration pour délibération. Il est ensuite transmis pour approbation à l'autorité de tutelle.

Le budget de l'université comporte un titre de recettes et un titre de dépenses. À savoir :¹⁶⁶

➤ Les recettes comprennent :

- Les subventions allouées par l'Etat, les collectivités locales et par les établissements ou organismes publics,
 - Les contributions au financement de l'université par des personnes morales ou physiques,
 - Les subventions des organisations internationales,
 - Les emprunts, dons et legs,
 - Les dotations exceptionnelles,
 - les recettes diverses provenant des activités liés à l'objectif de l'université.
- **Les dépenses comprennent :**
 - les dépenses de fonctionnement du rectorat et des services communs,
 - les dépenses de fonctionnement propres aux facultés, aux instituts et, s'il y a lieu, aux annexes,
 - les dépenses d'équipement,
 - toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de l'université.

¹⁶⁵ Art 78, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, ,page 12

¹⁶⁶ Art 81, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003, ,page 13

3.2. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université.

Selon le décret exécutif n°05-500 du **29 décembre** 2005 du journal officiel de l'Algérie, les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université se présentent comme suite :

a) Définition

L'école est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière¹⁶⁷.

b) Les missions des écoles

Dans le cadre du service public d'enseignement supérieur, l'école assure des **missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique.**

- **En matière de formation supérieure**, l'école a pour mission fondamentale, dans son de vocation :¹⁶⁸
- d'assurer la formation de cadres hautement qualifiés,
- d'initier les étudiants aux méthodes de recherche et d'assurer la formation par et pour la recherche, de contribuer à la production et à la diffusion du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,
- de participer à la formation continue.
- **En matière de recherche scientifique et de développement technologique**, l'école a pour mission fondamentale dans son (ou ses) domaine (s) de vocation ¹⁶⁹:
- de contribuer à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
- de promouvoir le développement des sciences et des techniques,
- de participer au renforcement du potentiel technique national,
- de valoriser les résultats de la recherche scientifique et de diffuser l'information scientifique et technique,

¹⁶⁷ Art 2, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page23.

¹⁶⁸ Art 6, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page23.

¹⁶⁹ Art 7, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page23.

- de participer au sein de la communauté scientifique internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

c) L'organisation et fonctionnement des écoles

L'école est administrée par un **conseil d'administration**, dirigée par un directeur assisté de directeurs adjoints, d'un secrétaire général et du directeur de la bibliothèque et est dotée **d'organes d'évaluation des activités pédagogiques et scientifiques constituant le conseil scientifique a savoirs** :¹⁷⁰

- **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration de l'école est composé :

- Du ministre charge de l'enseignement supérieur ou son représentant, président,
- D'un représentant du ministre charge des finances,
- D'un représentant du ministre charge de l'éducation nationale,
- D'un représentant du ministre charge de la formation et de l'enseignement professionnels,
- D'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique,
- D'un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique,
- De représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de création de l'école,
- D'un représentant élu des enseignants de rang magistral par département,
- De deux (2) représentants élus du corps des maitres assistants,
- D'un représentant élu des enseignants associés, s'il y a lieu,
 - de deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service,
- De deux (2) représentants élus des étudiants.

Le directeur, les directeurs adjoints, les chefs de département et le directeur de la bibliothèque assistent aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

Le mandat des membres élus du conseil es d'une durée de trois l'exception des représentants des étudiants qui sont élus pour une année renouvelable .En cas d'interruption du mandat de l'un de ses membres, il est remplacé par un nouveau membre selon les mêmes formes jusqu'à l'expiration du mandat. La liste nominative des membres du conseil d'administration est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur¹⁷¹.

Le conseil scientifique comprend :

- le directeur, président,
- les directeurs adjoints,

¹⁷⁰ Art 8, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page23.

¹⁷¹ Art 11, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page24

- les chefs de départements,
- les présidents des comités scientifiques de département,
- le ou les directeurs d'unités et/ ou de laboratoires de recherche, le cas échéant,
- le directeur de la bibliothèque,
- un représentant élu des enseignants de rang de professeur ou à défaut de maître de conférences par département,
- un représentant élu du corps des maîtres-assistants,
- un représentant élu des enseignants associés, s'il y a lieu,
- deux établissements d'enseignement supérieur.

Le conseil scientifique peut inviter toute personne dont la compétence peut être utile à ses travaux.

Le directeur porte à la connaissance du conseil d'administration les avis et recommandations émis par le conseil scientifique.

d) Dispositions financières

Le budget de l'école comporte un titre de recettes et un titre de dépenses¹⁷² :

- **Les recettes comprennent :**

- les subventions allouées par l'Etat,
- les contributions au financement de l'école par des personnes morales ou physiques,
- les subventions des organisations internationales,
- les emprunts, dons et legs,
- les dotations exceptionnelles,
- les recettes diverses liées à l'activité de l'école,

- **Les dépenses comprennent :**

- les dépenses de fonctionnement,
- les dépenses d'équipement,
- toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs de l'école.

Après approbation du budget, le directeur en transmet une expédition au contrôleur financier et à l'agent comptable¹⁷³. La comptabilité de l'école est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique. La tenue de la comptabilité et le maniement des fonds sont confiés à un agent comptable.

Le contrôle des dépenses engagées s'effectue selon les modalités fixées par le décret exécutif n 99-258 du 16 novembre 1999.

¹⁷² Art 36, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page 27

¹⁷³ Art 37, Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005, page 27

3.3. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des centres universitaires.

Selon le décret exécutif n 05-299 du 16 août 2005, les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement du centre universitaire sont comme suite :

a) Définition

Le centre universitaire est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière¹⁷⁴.

b) Les missions

Dans le cadre des missions du service public de l'enseignement supérieur, le centre universitaire assure des missions de **formation supérieure, de recherche scientifique** et de **développement technologique**¹⁷⁵.

- **En matière de formation supérieure** les missions fondamentales du centre universitaire sont, notamment:
 - la formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays,
 - l'initiation des étudiants à la recherche et à la promotion de la formation par et pour la recherche,
 - la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,
 - la participation à la formation continue.

- **En matière de recherche scientifique et de développement technologique** les missions fondamentales du centre universitaire sont, notamment :
 - la contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
 - la contribution à la promotion et la diffusion de la culture nationale,
 - la participation au renforcement du potentiel scientifique national,
 - la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,
 - la participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

¹⁷⁴ Art 2, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page4.

¹⁷⁵ Art 4, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page4.

c) L'organisation et le fonctionnement du centre universitaire

Le centre universitaire est administré par un **conseil d'administration**, dirigé par un directeur et est **doté d'organes consultatifs**¹⁷⁶.

• **Le conseil d'administration du centre universitaire**

Le conseil d'administration du centre universitaire est composé¹⁷⁷:

- du ministre chargé de l'enseignement supérieur ou son représentant, président,
- d'un représentant du ministre chargé des finances,
- d'un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale,
- d'un représentant du ministre chargé de la formation professionnelle,
- d'un représentant du ministre chargé du travail,
- d'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique,
- d'un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique,
- d'un représentant du wali de la wilaya d'implantation du centre universitaire,
- de représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de création du centre universitaire,
- d'un représentant élu des enseignants de rang magistral par institut,
- de deux maîtres-assistants,
- de deux administratifs, techniques et de service,
- de deux Le directeur du centre universitaire, les directeurs adjoints, les directeurs d'instituts et le directeur de la bibliothèque centrale assistent aux réunions avec voix consultative.

• **le conseil scientifique du centre universitaire**

Le conseil scientifique du centre universitaire comprend¹⁷⁸:

- le directeur, président,
- les directeurs adjoints,
- les directeurs d'instituts,
- les présidents des conseils scientifiques des instituts,
- le ou les directeurs d'unités de recherche, s'il y a lieu,
- le directeur de la bibliothèque centrale du centre universitaire,

¹⁷⁶ Art 7, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page4.

¹⁷⁷ Art 9, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page4.

¹⁷⁸ Art 18, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page6.

- deux de professeur ou à défaut de maître de conférences par institut,
- un représentant élu du corps des maîtres-assistants,

Le conseil scientifique peut inviter toute personne dont la compétence peut être utile à ses travaux.

d) Les dispositions financières

Le projet de budget du centre universitaire est préparé par le directeur du centre universitaire et les directeurs d'instituts et est présenté au conseil d'administration qui en délibère¹⁷⁹. Il est ensuite transmis pour approbation au ministre chargé de l'enseignement supérieur¹⁸⁰.

Le budget du centre universitaire comporte un titre de recettes et un titre de dépenses :

• **Les recettes comprennent :**

- les subventions allouées par l'Etat, les collectivités locales et les établissements ou organismes publics,
- les contributions au financement du centre universitaire par des personnes morales ou physiques,
- les subventions des organisations internationales,
- les emprunts, dons et legs,
- les dotations exceptionnelles,
- les recettes diverses liées à l'activité du centre universitaire.

• **Les dépenses comprennent :**

- les dépenses de fonctionnement
- les dépenses d'équipement,
- toutes autres dépenses nécessaires à la réalisation des objectifs du centre universitaire.

Après approbation du budget, le directeur du centre universitaire en transmet une expédition au contrôleur financier et à l'agent comptable.

La comptabilité du centre universitaire est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique.

Section 2 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de l'échantillon choisis.

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans cette section la méthodologie de la recherche qu'on a suivie, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.

¹⁷⁹ Art 49, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page10.

¹⁸⁰ Art 50, Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005, page10.

1. La méthodologie de la recherche utilisée.

1.1. La Positionnement épistémologique.

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme.

Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ; le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, " la nature du monde ", la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties¹⁸¹.

Un autre auteur américain « Willis HARMAN », qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le changement du paradigme. Voici sa définition : « un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associée une vision particulière de la réalité¹⁸² ».

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

a) Paradigme positiviste

L'objet de la recherche selon ce paradigme concerne une interrogation sur les faits afin de découvrir la structure sous-jacente entre eux. L'objet de recherche est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration, ces caractéristiques principales sont¹⁸³ :

La réalité existe comme vérité

La connaissance est un contexte ouvert

La recherche peut révéler le " vrai " état des affaires

b) Paradigme constructiviste.

La recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées. La démarche constructiviste a donc, pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne **F.Wacheux** où « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer*¹⁸⁴ ».

¹⁸¹ GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research Thousand Oaks [CA]: Sage. (1994), page 107.

¹⁸² Marc Luyckx Ghisi, Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions L'Harmattan. 1 juil. 2012, Page 50.

¹⁸³ Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, page 14

¹⁸⁴ Wacheux Frédéric, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996. Page 43.

c) Notre paradigme de recherche.

Notre objectif est interpréter et comprendre la réalité dans une première étape à travers l'analyse de l'état actuel du contrôle de gestion dans l'établissement de l'enseignement supérieur algérien et dans une deuxième étape à travers le point de vue du monde par apports aux modèles d'évaluation de la performance, On peut donc avancer que notre recherche se situera à la croisée de ces deux paradigmes constructiviste et positiviste.

1.2. Le type de recherche adopté.

Dans la science de gestion, différentes types de recherche sont distinguées par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterby-Smith et alii (1991) « Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique « explicative et confirmative », étude de pilotage et développement d'échelle » comme s'est présenté dans le tableau ci dessous :

Tableau 08 : les différentes classifications de recherche

Exploratoire	-essayer de connaître davantage sur un sujet sur lequel le chercheur connaît très peu. -conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales.
Descriptive.	-Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population. -typiquement ne pas évaluer ses hypothèses.
Analytique. Exploratoire. Confirmatoire.	-tentatives d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables. -peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie.
Etude pilote.	-l'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si davantage de recherche est justifiée. -en général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs.
Développement d'échelle.	-le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liée aux objectifs de recherches.

Source : Hazem BEN AISSA, op.cit,juin 2001, page17.

Un autre exemple a été mettre en exergue, le tableau proposé par A. David (2000) et repris de Koenig (1993) nous permet de réaliser, en colonne, une distinction entre objectif de construction mentale et objectif de construction concrète et, en ligne, une distinction entre une démarche qui partirait de l'observation des faits et une démarche qui partirait d'un modèle. Ce tableau se présente sous dessous :

Tableau 09 : le tableau proposé par A. David (2000)

		objectif	
		Construction Montale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'observation des faits	Observation, participante ou non(I). Elaborer un model de fonctionnement du système étudié.	Recherche-action, étude clinique (IV). Aider à transformé le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même.
	Partie d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée.	Conception de modèles de gestion(II). Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Aider à transformer le système a partie d'un projet concret de transformation plus au moins complètement définit

Source : Laurent MERIADE, op.cit, 19 avril 2011, page 208.

Dans l'élaboration méthodologique de notre travail, dans un premier temps nous avons adopté une recherche **exploratoire** pour expliqué l'état actuel de contrôle exercé dans l'établissement d'enseignement supérieur algérienne et en deuxième temps **étude pilote**. Et selon le tableau de David (2000), nous nous situons dans une démarche d'observation des faits avec un objectif de construction mental de la réalité afin d'élaborer un modèle propre pour l'établissement étudié.

2. Les techniques de recueil et d'analyse des données.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé deux analyses : une analyse inter-universités à partir d'un échantillon des établissements d'enseignement supérieur et une analyse intra-université à partir d'un cas approfondi à l'école supérieure de commerce d'Alger. Dans ce contexte, notre choix relatifs aux collectes de données tient compte des objectifs des spécificités de cette recherche. À cet égard, nous avons opté d'utiliser les deux démarches (qualitative et quantitative).

Dans une première étape, nous aspirons à mettre en œuvre l'étude qualitative en utilisant la technique de l'entretien semi directif. Notre objectif, à travers de ces entretiens, est de

comprendre les pratiques du contrôle de gestion, cette analyse vise un échantillon des établissements d'enseignement supérieur algériens. Nous avons préparé ensuite, le questionnaire de l'enquête quantitative destiné à une analyse approfondi au sein de l'école supérieure de commerce d'Alger. Le but de ce questionnaire sera de compléter les résultats de la première étape de l'étude qualitative et de confirmer le modèle que l'on veut proposer.

2.1. Présentation et protocole d'entretien.

2.1.1. Présentation de l'entretien.

Notre objectif étant une étude sur le contrôle de gestion et la performance des universités, nos méthodes ont tout naturellement privilégié l'entretien semi directif étant donné que cette méthode repose sur une écoute profonde de l'interlocuteur en lui laissant se faire en fonction des informations jugées intéressantes pour le chercheur. De plus, l'entretien semi directif porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien afin de Comprendre ce que les personnes pensent ou peuvent penser sur un sujet et approfondir des points importants. Ce qui apparaît approprié à notre terrain de recherche.

Dans le cadre de cet entretien, nous ciblons notre catégorie d'interviewés au sein d'un échantillon des établissements d'enseignement supérieur. Nos recherches se sont concentrés pour des personnes qui chapeautent la fonction de la présidence : le directeur général, le Secrétaire Général et le responsable du budget..., étant donné que ces acteurs se partagent le pouvoir dans l'organisation et concernent en grande partie des réponses à notre problématique.

2.1.2. Le protocole d'entretien.

Nous souhaitons à travers de cet entretien d'analyser l'état actuel du contrôle de gestion dans l'établissement d'enseignement supérieur algérienne. A cet égard le protocole de notre entretien comprend quatre sous thèmes qui ont fait l'objet de notre problématique (voir annexe 2).

Le premier s'intitule « l'état de l'université algérienne par rapport aux principes de new management public « NMP », le deuxième sous thème clarifie « les différents contrôles exercés au sein de l'établissement de l'enseignement supérieur Algérienne »,le troisième sous thème analyse « Eventuelle application des outils de contrôle de gestion en cas de son inexistence au sein de l'établissement de l'enseignement supérieur »et le dernier s'articule sur « les facteurs d'amélioration des pratiques de contrôle de gestion au sein de l'établissement de l'enseignement supérieur ».

2.2. Présentation et Structure du questionnaire.

2.2.1. Présentation du questionnaire.

Après avoir rédigé l'entretien en première étape de l'étude qualitative, en traitant l'aspect du contrôle de gestion dans l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie. Et pour aborder notre thème de recherche en analysant l'autre aspect concernant l'évaluation de la performance et sa relation par le contrôle de gestion en éducation. Nous souhaitons dans une deuxième étape de préparer une enquête quantitative sous forme du questionnaire.

Notre objectif à partir de cette étape est d'analyser les modèles d'évaluation de la performance afin de proposer un modèle propre à l'établissement algérien, incluant le contrôle de gestion comme un modèle de base à notre recherche. A cet égard, on a pris l'école supérieure de commerce d'Alger comme un exemple pour approfondir notre recherche empirique. Notre questionnaire sera conduit auprès des responsables très attachés au terrain et l'ensemble des enseignants étant donné que ces acteurs concernaient en grande partie à répondre à l'ensemble des questions.

2.2.2. Structure du questionnaire.

Notre questionnaire a été établis sous le titre « Questionnaire sur la performance des universités, systèmes d'évaluation et contrôle de gestion : Etude de cas au sein de l'ESC d'Alger ». Il est articulé sur quatre sous thème, le premier sous thème traite Identification de la performance de l'ESC d'Alger et son environnement. Le deuxième sous thème du questionnaire clarifie l'évaluation de la performance dans l'ESC d'Alger et les indicateurs mis en place. Le troisième s'articule sur le contrôle de gestion et valorisation des résultats de notre modèle proposé. Et en fin le quatrième laisse place aux (étudiants de l'ESC d'Alger) Pour la valorisation de l'école supérieure de commerce d'ALGER. « Voir annexe 3 ».

3. l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.

La taille de notre échantillon a été arrêtée à deux universités et trois écoles qui est partiellement faible, mais comme les établissements supérieur algérien sont tous des établissements publics et soumis à des règles procédure identiques, des établissements supplémentaires n'auraient plus apporté d'informations complémentaires importantes.

Compte tenu de la contrainte de temps, notre échantillon a été choisi sur Alger car notre objectif de recherche n'exige pas une représentatif en terme statistique

La liste de l'échantillon a compris l'université d'Alger 1 « Yousef benkada », l'université Alger 2, EHEC, l'ENSSEA., et l'école supérieur de commerce ESC d'Alger dont on a approfondi notre recherche empirique, on a choisi plus précisément cette dernière étant donné que les possibilités d'accéder à l'information ont été faciles et il n'y avait pas le souci de confidentialité.

3.1. Présentation de l'université d'Alger « BENYOUCEF BENKHEDDA»¹⁸⁵

L'université d'Alger « Yousef ben Kedah » a connu deux périodes primordiales au cours de son développement, l'une Pendant la période coloniale et l'autre après l'indépendance.

a) L'Université d'Alger sous l'ère coloniale

Au cours de cette période, l'institution universitaire traversa plusieurs étapes, dont les principales sont les suivantes :

1-L'Ecole des Sciences Médicales.

1833 :l'émergence du premier établissement d'enseignement supérieur en médecine sur le sol algérien réservé aux étudiants européens.

10 Juin 1833 : les cours furent ouverts aux étudiants turcs, maures et juifs par Note du Ministre de la Guerre.

1835 : L'Ecole fut fermée par ordre du Général Clauzel.

4 Août 1854 : Suite à une recommandation du Conseil Municipal d'Alger, Cette Ecole fut placée sous les auspices de la Faculté de Médecine de Montpellier sous l'appellation d'Ecole Préparatoire de Médecine et de Pharmacie mais ses activités ne commencèrent qu'en 1859.

20 Décembre 1879 : elle devint Ecole Supérieure de Médecine et de Pharmacie.

30 Décembre 1909 : elle acquit son autonomie par rapport à l'Université de Montpellier.

1943 : Parmi les étudiants qui se distinguèrent dans cette Faculté figurait Benyoucef Benkhedda, dont l'Université porte actuellement le nom. M. Benkhedda s'inscrivit à cette Faculté en 1943, après avoir adhéré au PPA (parti du peuple Algérien) en 1942. Il ne tarda pas à être arrêté par les forces coloniales. A sa libération, il décida de surseoir à la poursuite de ses études pour se consacrer à la cause algérienne (il obtint son Diplôme de Pharmacien en 1951).

2-L'Ecole des Lettres.

1832 :l'enseignement de la langue et de la littérature arabes fut autorisé en Algérie.

1849 : cette expérience fut répétée à Oran et à Constantine.

20 Décembre 1879 : Création de l'Ecole Supérieure des Lettres d'Alger, cet établissement donna la primauté aux études historiques par rapport aux enseignements de littérature et de philosophie. Cette Ecole se classait parmi les meilleurs centres d'études orientales de l'époque.

¹⁸⁵ Documents de l'université d'Alger « BENYOUCEF BENKHEDDA»

3-L'Ecole de Droit.

1857 :L'intérêt pour l'enseignement du Droit se manifesta dès 1857 et dispensa dans de modestes locaux situés à la Casbah, et consistait en une préparation au Baccalauréat et à la Capacité en Droit.

Entre 1833 et 1876 : Un projet de développement de cet enseignement préparé par le Professeur Paul Beer ne put se concrétiser.

12 Décembre 1879 : l'autorisation de l'enseignement formel du Droit et la création d'une Ecole de Droit. Progressivement, un cycle de Licence en Droit fut mis sur pied, mais les examens étaient administrés outre-mer (Aix-en-Provence et Montpellier).

05 Décembre 1885 : l'Ecole fut autorisée à organiser une préparation complète à la Licence en Droit.

1889 : l'Ecole délivra un Certificat d'Etudes de Législation

30 Décembre 1909 : elle fut érigée en Faculté de Droit de l'Université d'Alger.

26 août 1957 : elle devint Faculté de Droit et de Sciences Economiques.

4-L'Ecole des Sciences.

1868 : la création de L'Ecole des Sciences

1880 : elle réalisa de nombreux travaux de recherche dans les domaines de la géologie, de la botanique, et de la chimie, contribuant ainsi au développement de l'agriculture et de l'industrie.

30 Décembre 1909 : elle devint Faculté des Sciences de l'Université d'Alger.

5- Ouverture d'un Grand Nombre d'Institut.

Outre ces Facultés, l'Université d'Alger vit pendant la période coloniale la création d'un grand nombre d'Instituts comme « L'Institut d'Hygiène et de Médecine d'Outre Mer, l'Institut des Hautes Etudes en**1845**, L'Institut de Biotechnique et de Biométrie en**1923...** » .

b) L'Université d'Alger depuis l'indépendance

De 1962 à nos jours, l'Université d'Alger a connu plusieurs organisations et développement. Passons-les en revue.

1962-1971 :

Pendant cette période, l'Université d'Alger était la principale université algérienne. Elle couvrait les disciplines essentielles (sciences exactes et technologie, sciences médicales, sciences sociales et humaines et lettres). L'Université était composée de Facultés couvrant des Départements.

1971-1974 :

Cette période fut inaugurée par la Réforme de l'Enseignement Supérieur, l'introduction de l'enseignement de la langue nationale dans toutes les disciplines, et l'arabisation totale de certains enseignements des sciences sociales (dans un premier stade, la philosophie et l'histoire).

Le système des Facultés fut supprimé, et les différentes disciplines, désormais enseignées au niveau de Départements, réunies par affinités dans le cadre d'Instituts.

1974-1978 :

Le 24 janvier 1978 fut ouverte l'Université des Sciences et de la Technologie d'Alger qui portera par la suite, le nom de l'Université des Sciences et de Technologie Houari Boumediene, ce qui entraîna la fermeture de la Faculté des Sciences, jusqu'alors dépendante de l'Université d'Alger.

1978-1984 :

L'arabisation fut étendue à toutes les disciplines des sciences sociales et humaines et de nouveaux Instituts furent créés :

- L'Institut de Bibliothéconomie ;
- L'Institut d'Education Physique et Sportive ;
- L'Institut des Sciences Islamiques

1984-1998 :

Dès Septembre 1984, les sciences médicales devinrent autonomes : les anciens instituts des Sciences Médicales, de Chirurgie Dentaire, et de Pharmacie furent réunis au sein de l'Institut National des Etudes Supérieures Médicales d'Alger (INESM).

L'Université d'Alger se spécialisa alors dans les sciences sociales et humaines.

1998 à 2001 : NOUVELLE ORGANISATION DE L'UNIVERSITE EN FACULTES AUX TERMES DU DECRET NO. 98-382 du 12/12/1998, amendant le Décret No. 84-209 du 18 Août 1984, portant Organisation et Gestion de l'Université d'Alger.

2001 à 2003 : CREATION DE D'UNE FACULTE ET MODIFICATION DU NOM D'UNE AUTRE FACULTE Aux termes du Décret Exécutif O1-264 du 18 Septembre 2001, amendant le Décret 84-209 du 18 Août 1998 : une Faculté des Sciences Politiques et de l'Information fut créée et la Faculté d'Etudes Religieuses prit le nom de Faculté des Sciences Islamiques.

2003 à octobre 2009 : CREATION D'INSTITUTS : DES INSTITUTS ONT ETE CREES AUX TERMES DU DECRET EXECUTIF 03-279 du 23/08/2003 fixant les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des Instituts de cette Université. Les Instituts créés étaient d'anciens départements :

- L'Institut d'Archéologie ;
- L'Institut d'Education Physique et Sportive.

Octobre 2009 à ce jour ci : AMENDEMENTS AFFECTANT L'UNIVERSITE D'ALGER AUX TERMES DU DECRET EXECUTIF N°09-342 du 3 Dhou El Kaada 1430

correspondant au 22 octobre 2009 modifiant le décret N°84-209 du 18 août 1984 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'université d'Alger. Ce Décret modifie le nombre de Facultés composant l'Université d'Alger.

3.2. Présentation de l'université Alger 3.

En vertu de décret exécutif correspondant au 22 octobre 2009, l'université Alger 3 ou Dély Ibrahim a été créée après la subdivision de l'université Alger 1 en trois, elle comprend¹⁸⁶ :

- la faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion.
- faculté de science politique et relation international.
- faculté de l'information et de communication.
- institut d'éducation physique et sportive.

3.3. Présentation de l'ESC d'Alger.

1900 : L'école supérieure de commerce a été créée sous l'administration française. Le 18 février 1966 : conformément au décret présidentiel 66-43, l'Ecole a été rattachée à l'université d'Alger

1985 : l'Ecole Supérieure de Commerce a retrouvé son autonomie vis à vis de l'université d'Alger.

18 juin 1985 : Conformément au décret présidentiel 85-160 ESC D'Alger a été placée directement sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Ecole Supérieure de Commerce a pour but d'assurer une formation de qualité dans les disciplines des sciences commerciales et financières et former des cadres supérieurs chargés de la gestion commerciale et financière des entreprises et administrations.

L'Ecole Supérieure de Commerce dispose d'une infrastructure pédagogique comprenant 03 amphithéâtres, 13 salles de cours, 03 salles d'informatique et une salle de lecture. Afin de faciliter le travail de recherche des enseignants et leur permettre d'effectuer leurs travaux de recherche dans des conditions adéquates, l'Ecole s'est dotée d'un laboratoire informatique composé de 02 salles, l'une réservée aux chercheurs du laboratoire « Etudes pratiques en sciences commerciales et en sciences de gestion » et la seconde est une salle d'Internet.

En outre, l'Ecole dispose d'une bibliothèque qui compte environ 15.000 ouvrages dans les trois langues, arabe, français et anglais. Aussi, un nombre non négligeable de périodiques et

¹⁸⁶ Documents de l'université Alger 3.

de revues spécialisées est disponible et ce, dans les différentes spécialités prévues au niveau de l'Ecole.

3.4. Présentation de l'ENSSEA.

20 juillet 1970 : ENSSEA a été créée par le décret N° 7 à 109 sous le nom d'institut des techniques de planification (I.T.P)

26 Décembre 1969 : création des Institut de technologie

juillet 1972 : L'institut a vu sa dénomination modifiée par le décret 72/133 à celle d'Institut des Techniques de la Planification et d'Economie Appliquée(I.T.P.E.A).

26 novembre 1983 : une autre modification par le décret N°83.692, L'institut s'est dénommé Institut National de planification et de la statistique(I.N.P.S).

Sa mission est de former des techniciens supérieurs, des ingénieurs d'Etat, des Magistères et des docteurs d'Etat en planification et statistique .Il contribue également à l'élaboration et la mise en œuvre de travaux de recherche en relation avec divers organismes publics nationaux et étrangers¹⁸⁷.

3.5. Présentation de l'Ecole EHEC d'Alger.

21 avril 1970 : l'école fut créée et placée sous la tutelle du Ministère du Commerce sous le nom de l'**Institut de Technologie du Commerce (ITC)** et placée sous la tutelle du Ministère du Commerce. L'ITC était chargé d'assurer les missions suivantes¹⁸⁸ :

- Former des cadres d'application moyens et supérieurs nécessaires à la satisfaction des besoins du secteur commercial
- Assurer la formation et le perfectionnement des agents en activité dans le secteur commercial
- La réalisation et le développement des travaux de recherche dans le domaine commercial
- L'intervention à titre de conseil auprès des entreprises

A l'époque, l'ITC assurait les formations suivantes :

- La formation de Cadres de gestion commerciale (durée : 3 ans, conditions d'accès : troisième année secondaire)
- La formation d'Inspecteurs principaux du commerce (durée : 4 ans, conditions d'accès : baccalauréat)
- La formation spécifique de courte durée pour les entreprises du secteur économique

¹⁸⁷ Documents de l'Ecole l'ENSSEA.

¹⁸⁸ Documents de l'Ecole EHEC d'Alger.

06 août 1983 : Avec les réformes engagées, notamment la restructuration des entreprises à partir des années 80, l'ITC fut érigée en **Institut National de Commerce (INC)** et placé sous la tutelle du Ministre du Commerce, avec de nouvelles missions et prérogatives, notamment :

- La formation supérieure (graduation, post-graduation spécialisée et magister)
- Le recyclage et le perfectionnement à travers la formation continue adaptée aux besoins qualitatifs des opérateurs économiques
- La réalisation et le développement de travaux de recherche dans le domaine commercial.

Juin 1995 : un arrêté interministériel porta création des annexes de l'Institut National de Commerce, en l'occurrence l'Annexe d'Adrar, l'Annexe de Metlili (Wilaya de Ghardaia) et l'Annexe d'El Oued. Ces annexes avaient pour objet la formation des étudiants de la région du Sud de l'Algérie conformément aux programmes d'enseignement de l'INC. Depuis quelques années, ces annexes ont rattachées à des centres universitaires des wilayas en question.

Février 1998 : le pouvoir de tutelle administrative et pédagogique sur l'Institut National de Commerce a été conféré au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, après avoir été sous la tutelle du Ministère du Commerce depuis 1970.

14 juillet 2008 : En août 2000, l'INC a été érigé en Institut National d'Enseignement Supérieur. Par la suite, en juillet 2008, l'Institut National de Commerce fut transformé en école hors université sous la dénomination « **Ecole Nationale Supérieure de Commerce (ENSC)** ».

12 octobre 2009 : la dénomination de l'ENSC a été changée en **Ecole des Haute Etudes Commerciales**, par abréviation l'**Ecole HEC Alger**.

2011 : l'Ecole, avec la nouvel reforme de LMD, assure des formations de master en sciences commerciales. A cet effet, six choix de spécialisation sont prévus, en l'occurrence :

- master en marketing
- master en supply chain, logistique et distribution
- master en finance
- master en affaires internationales
- master en gestion des ressources humaines
- master manager entrepreneur

Section03 : La présentation et la discussion des résultats qualitatifs.

Après avoir exposé la méthodologique de notre recherche et l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur qu'on a choisis pour faire notre entretien. Nous présentons dans cette section le déroulement des entretiens, puis nous traitons le discours des différents interlocuteurs afin de répondre à nos questions qu'on a établi.

1. Analyse et déroulement des entretiens.

Le 12 octobre 2013, la version définitive de l'ensemble des questions de notre entretien a été validée et on a commencé sa présentation au terrain. Et pour avoir accès aux responsables concernés, on a suivi la stratégie qui s'est déroulée en deux étapes :

1. Une première communication a été envoyée aux participants afin de les inviter à participer aux entretiens .notre but à travers de cette demande est de s'enquérir de l'intérêt des responsables à participer à notre enquête « Voir annexe1 ».

2. une deuxième communication a été envoyée aux responsables qui se sont déclarés intéressés à en connaître davantage sur le projet de recherche. Cette communication est un résumé de notre étude avec l'ensemble des questions de l'entretien. Après la lecture de ces documents les responsables pouvaient toujours se retirer de l'enquête (voir annexe2 et 4).

Les comptes rendus des entretiens ont été rédigés approximativement en trois à quatre jours chacun et ont été analysés en fonction des principaux volets de notre enquête.

La plupart des interviewés rencontrés avaient lu les questions de l'entretien dans l'ensemble était vingt-et-trois personnes qui ont répondu à nos sollicitations représentant 2 femmes et 21hommes. Le tableau suivant explique la liste des entretiens lors de l'étude de recherche.

Tableau 10 : la liste des entretiens lors de l'étude de recherche.

Université ou l'école	Ville	Nombre de Personnes interviewées	La fonction
Université Alger 1 « BENYOUCEF BENKHEDDA »	Alger	3	-Le recteur. -sous directeur finances -chef de service contrôle de gestion.
Université Alger 3	DELLY IBRHIME	2	- le secrétaire générale. - sous directeur finances
	Alger	6	-Le directeur général. -le secrétaire générale. -sous directeur de personnel. -sous directeur finance et

ESC d'Alger			comptabilité. -chef département finance. -directeur des études.
ENSSEA	Ben Aknoute	4	-Le recteur. -Sous directeur budget et finances. -le secrétaire générale. -sous directrice du personnel et de la formation.
EHEC	Ben Aknoute	3	-Le directeur général. -le secrétaire générale. -chef de service de marché de budget.
Ministère des finances	Ben Aknoute	1	-inspecteur des finances « IGF »
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique « MESRS »	Ben Aknoute	04	-Sous-directeur de la direction générale des moyens, budget et contrôle de gestion. -chef de bureau de marchés publics. -secrétaire des études juridique. -informaticien de direction générale de budget

2. La discussion des résultats des entretiens.

Nous avons choisi l'entretien semi-directif pour obtenir des informations sur les opinions, les représentations et le point de vue des différents interlocuteurs à partir de leur cadre personnel de référence et par rapport aux changements actuelles de l'enseignement supérieur soit au niveau national ou international. Cette technique permet à la personne interviewée d'exprimer sa pensée progressivement afin d'avoir un éclaircissement sur les thèmes et les questions établies à l'avance de notre enquête qualitative.

Lors de ces entretiens, nous avons fait apparaître les rapports suivants :

2.1. L'établissement d'enseignement supérieur algérien et principes de new management public « NMP ».

L'idée principale de nouveau management public consiste à appliquer des techniques de l'entreprise privée dans le secteur public, en utilisant de nouvelles modalités de production, comme la fixation d'objectifs, formulation de la stratégie, élaboration des politiques

fonctionnelles, établissement des plans d'action et affectation des ressources à chacun d'eux, analyse des résultats obtenus et comparaison avec la stratégie retenue, élaboration des tableaux de bord et l'évaluation des performances.

Les principes de NMP se sont répondu dans tous les pays de l'OCDE ainsi que dans plusieurs pays en développement (Royaume-Uni en 1983, Etats-Unis 1993, Canada 1994, Japon 1999, Belgique 1994, les pays africain 2001...). Concernant les établissements d'enseignement supérieur, la majorité des gouvernements de ces pays a établi des réformes inspirées des principes de NMP tel que la loi de Liberté et Responsabilité des Universités « LRU » en France.

Dans cette perspective, on a essayé à travers de cet aspect d'analyser la perception d'éventuelle application des outils de gestion de secteur privé dans les établissements d'enseignements supérieurs algériens, ainsi les différentes idées concernant l'établissement d'enseignement supérieur avec un style de management bureaucratique par rapport à un établissement avec un style de management entrepreneurial. Étant donné que la mise en place de ces outils et l'introduction de ces nouvelles notions forment une indication positive à la nécessité de la mise en place d'une vraie démarche de contrôle de gestion.

La majorité des interviewés sont pour l'idée des principes de « NMP », selon eux, nos universités doivent être appelées à exécuter des transformations en profondeur pour faire face à l'évolution de son environnement sur les plans international et booster leurs places pour être à la hauteur des universités européennes et américaines.

Quant à l'utilisation des outils de gestion de secteur privé (**question 1 voir annexe**), notre entretien, avec le sous-directeur de la direction des moyens, budget et contrôle de gestion au niveau du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, nous a permis de constater que ces idées sont actuellement un programme qui n'est pas mis en œuvre mais en voie de sa réalisation. C'est un programme d'Appui à la Politique Sectorielle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (PAPS- ESRS) dans le but de la mise en place de la réforme et de la modernisation du secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ESRS) et dans le cadre du partenariat entre l'Union européenne (UE) et l'Algérie.

Ce Programme a été signé le 6 juin 2010 pour une période de 72 mois et un budget global de 38,6 millions d'€ dont 21,5 M€ pour la contribution européenne, et 17,1 M€ pour la contribution algérienne.

Le but de ce programme est assuré 3 volets qui sont :

- Appui institutionnel à l'amélioration des performances et de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique couvrant en même temps les aspects structurel, qualitatif et législatif ;
- Développement des partenariats universitaires (au plan national et international) et autres instruments pour le transfert de savoir et de savoir-faire nécessaires au renforcement des

ressources humaines, l'amélioration qualitative du système d'enseignement supérieur et la création de nouvelles filières ;

- Développement des partenariats Universités/Entreprises.

Afin de réaliser ces trois volets, six projets ont mis en exergue :

Projet 01 : Le plan d'appui à l'implémentation de la démarche qualité ;

Projet 02 : L'appui vers la mise en œuvre d'un système d'information intégré et axé sur les objectifs est effectué ;

Projet 03 : Les capacités des ressources humaines sont renforcées ;

Projet 04 : L'Ecole Doctorale est renforcée et la participation des chercheurs aux programmes R&D européens est appuyée ;

Projet 05 : L'offre de formation de l'Enseignement Supérieur est diversifiée et de nouvelles filières porteuses sont développées ; le passage au LMD est consolidé ;

Projet 06 : Le rapprochement Universités/Entreprises et l'adéquation formation/emploi sont renforcés ;

En revanche et selon quelques interlocuteurs, les outils de gestion de secteurs privés est un objet partiel d'application au l'établissement d'enseignement supérieur pour plusieurs raisons qui sont :

- L'absence de l'aspect commercial « c'est un secteur public ».
- la notion de la concurrence est pratiquement inexistante dans l'enseignement supérieur.
- On n'a pas l'esprit de classement dans notre pays, ainsi les motivations qui accompagnent de ce classement.
- la nature de contrat dans le secteur de l'enseignement supérieur ne favorise pas la recherche de la performance « il faut un contrat de performance ».
- les règlements et les dispositifs qui organisent les établissements universitaires limitent l'initiative et la gestion.

Mais d'après eux, l'appui à l'implémentation de la démarche qualité au sein de l'établissement universitaire forme un premier pas pour faire appeler et intégrer les outils de gestion de secteur privé au cours de temps.

Les perceptions ont été au début de l'année 2011, dont le ministère de l'enseignement supérieur algérien a engagé des instructions pour l'introduction de la mise en place des cellules d'assurance qualité, mais en vertu de la loi n 13-78 de 30 janvier 2013 portant organisation de l'administration centrale de ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, l'instruction devient un décret exécutoire.

Dans ce qui suit et à travers des documents données par les différents interlocuteurs, on va analyser les différentes étapes de programme d'implantation d'une cellule d'assurance qualité

au sein de l'établissement supérieur algérien jusqu' à aujourd'hui ainsi ses missions principales.

1-par l'arrêté n 176 du 31 mai 2010 référencé, une commission nationale d'implémentation d'un système d'assurance qualité dans le secteur a été créée, elle est chargée de proposer un programme de diffusion d'une culture de la qualité et une méthodologie d'évaluation interne et externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique. Le secrétaire général s'est adressé les établissements qui n'ont pas encore désigné un responsable d'une cellule d'assurance qualité, afin de faire les procédures à l'installation de celui-ci. Ce responsable doit répondre au profil défini par les critères suivants :

- Motivation et adhésion au projet de l'assurance qualité,
- Rigueur administrative et esprit d'initiative
- Esprit de synthèse et analyse
- Compétences en rédaction de rapports,
- Convivialité, disponibilité et écoutes des autres
- Capacité a suscité l'implication et l'adhésion des autres collègues
- Souplesse et esprit de communication

La cellule de l'assurance qualité doit être rattachée au premier responsable et dotée d'un secrétariat.

2-En vertu de référence : N/correspondance n 138/SG du 13février 2011, le secrétaire générale de ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique envoie une deuxième communication aux chefs d'établissements d'enseignement supérieur, afin de leur informer que la commission nationale pour l'implémentation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (CIAQES),entame une phase importante de formation et mobilisation des acteurs au niveau des établissements universitaires. A cet égard et pour présenter le programme de la commission, ses objectifs, ses enjeux ainsi la discussions de la formation des responsables d'assurance qualité, une conférence nationale a été fixé pour eux le 16 novembre 2011 à Oran, Constantine et Boumerdés.

3-une troisième communication de référence correspondance n 925/SG du 19/10/2011 dont laquelle le secrétaire général du MESRE a envoyé des invitations aux responsables pédagogiques et administratifs des rectorats et directions des établissements ainsi que les responsables des cellules d'assurance qualité déjà installés.

4- le 20 mars 2012, une autre communication s'est adressée aux chefs d'établissement afin de fixer les missions et les modalités de fonctionnement de la cellule dans un plan d'action, selon une décision interne à chaque établissement.

5- en fin et en vertu de décret exécutif n 13-78 du 30 janvier 2013 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et selon l'article 2 de cette loi, on a aperçu une nouvelle sous direction désigné à l'évaluation, aux prospective et de l'assurance qualité. Cette dernière chargée à :

- de concevoir à court, moyen et long terme le développement de la carte de l'enseignement supérieur et de suivre son excursions.
- de définir le cadre général de contrôle, de l'évaluation de connaissances et de progression des étudiants.
- de procéder à des analyses, des synthèses et des études prospectives, en relation avec le développement du secteur.
- de suivre en coordination avec les instances concernées et les établissements universitaires, la mise en œuvre et le renforcement de l'assurance qualité dans la formation supérieur.

Lors de notre entretien, les principales activités de cette cellule ainsi les différentes missions de son responsable se sont présentées comme suite :

a) les activités de la cellule assurance qualité.

- Elle assure l'évaluation interne dans les domaines de la gouvernance, la formation, la recherche et la vie de l'étudiant, et soutient le développement des innovations pédagogiques.
- Elle élabore les fiches et documents nécessaires à l'évaluation.
- Elle effectue une veille des documents émis par les différents organismes nationaux et mondiaux spécialisés dans l'assurance qualité.
- Elle assure des formations internes dans le domaine assurance qualité.
- Elle favorise et incite la communication en interne et en externe.
- Elle participe aux différentes manifestations dans ce domaine la.
- Elle participe à la publication dans les revus scientifiques du domaine.

b) les missions du Responsables d'assurance qualité.

- Son rôle principal est d'être animateur de cette cellule, il doit mettre les dispositifs adéquats pour assurer le bon fonctionnement.
- Il assure l'interface entre l'établissement et la commission d'assurance qualité du ministère de tutelle.
- Il doit favoriser toute attitude compréhensive à l'égard des différentes évaluations que l'établissement sera amené à faire.
- Il doit mettre à la disposition des évaluateurs externes toutes informations utiles et les informe de toutes les difficultés rencontrées.
- Il doit participer à la rédaction des rapports des évaluations (validation, diffusion et archivage).

D'après le raisonnement et l'avis des différents interlocuteurs, nous avons fait apparaître que les établissements d'enseignement supérieur auront, dans le cadre de cette mission, un rôle primordial à jouer. Les outils de ce projet ne sont pas encore déterminés et les modalités de fonctionnement de cette cellule dépendront de la décision interne des responsables concernés, ce que nous oblige par résultat à recourir par quelques outils utilisés dans le secteur privé surtout l'élaboration des tableaux de bord et l'évaluation des performances.

Pour les appréciations des interlocuteurs concernant l'établissement d'enseignement supérieur avec un style de management bureaucratique, par rapport à un établissement avec un style de management entrepreneurial (**question 2** : voir annexe). La plupart des interviewés ont un consensus sur l'idée que l'une des inquiétudes porte sous cet angle. L'administration de l'établissement supérieur algérien est une administration bureaucratique purement wébérienne avec une organisation centralisée (hiérarchie, fonctionnelle et pyramidale), basée sur des indicateurs de suivi et le respect des règles et procédures de la comptabilité publique. Ce qui semble pour eux qu'elle manque de souplesse dont, les tendances actuelles sont toutes orientées vers l'internationalisation, l'autonomie des universités, l'utilisation des techniques de planification stratégique et des nouvelles technologies. Tandis que l'établissement avec un style de management entrepreneurial est un établissement qui offre aux gestionnaires de plus en plus de marges de manœuvre pour exercer effectivement leur autonomie, leur transparence surtout dans le domaine de la recherche scientifique et sortir de contraintes de l'Etat.

Sous cet angle, les interviewés montrent que l'autonomie de nos établissements est généralement partielle car :

- **Au niveau pédagogique**

Nos établissements disposent d'une marge de manœuvre concernant la définition de l'offre de formation et du contenu des cours, mais ils ne peuvent pas sélectionner des élèves à l'entrée en premier cycle, définir un plan de développement à long terme et ne sont pas libres de fixer les frais de scolarité.

- **Au niveau administratif**

Nos établissements n'ont pas une liberté totale dans le recrutement des enseignants, des chercheurs, et du personnel administratif, ils ont toujours soumis à des ensembles de règles et des contrôles a priori

- **Au niveau financière et budgétaire**

Nos universités, en tant qu'établissement public, sont financées par des subventions et dotations généralement faibles, basées sur des critères versées par l'Etat et soumises toujours au contrôle a priori ce qui bloque la phase d'exécution des budgets.

En conclusion, la majorité des interviewés pensent qu'il est indispensable de favoriser un climat de management entrepreneurial qui sert à former des gens aptes pour assurer une réussite dans le marché de travail. Et cela se réalisera seulement avec un style de management

entreprenant basé sur une planification à long terme, des concepts stratégiques, l'utilisation des indicateurs de performance et d'outils modernes et efficaces.

2.2. Les différents contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien.

En ce qui concerne notre troisième question relative aux différents contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur algérien « **Question03 : voir annexe** ». D'après l'entretien, les pratiques des contrôles sont organisées selon trois niveaux :

- **Au niveau pédagogique**

Les contrôles exercés au niveau pédagogique se déroulent en processus interne et externe :

a) En interne : il existe sept contrôles qui sont :

1-l'équipe pédagogique : c'est un niveau de base de contrôle qui assure la coordination et le service des cours et la qualité de l'enseignement, il contient les enseignants d'un modules.

2 -le comité pédagogique : c'est un deuxième niveau de contrôle qui dont le but est l'évaluation participative des programmes réalisés. Il contient les équipes pédagogiques et les représentants des étudiants.

3-le comité scientifique de département : son rôle essentiel est d'assurer la synergie des programmes et de respecter les normes pédagogiques et scientifiques.

4-le département : c'est un niveau de contrôle qui assurent le bon fonctionnement des études d'un programme bien déterminé et a travers les niveaux des contrôles précédents.

5-le vise recteur ou le directeur des études : il contrôle la réalisation des départements et corrige les écarts constatés et a travers les niveaux des contrôles précédents, il assure également la consolidation de l'ensemble des actes pédagogiques et les sécurisent a travers le respect des règlements des lois.

6-le conseil scientifique : il assure le respect des normes pédagogique et scientifique en respectant la politique de l'établissement en matière de la pédagogie et de la recherche scientifique.

7-le recteur ou le directeur : Il représente le dernier recours pédagogique.

b) En externe : il existe deux contrôles qui sont :

1-le conseil régional de centre de Boumerdesse « le CRC ».

Il contient les directeurs adjoints de la pédagogie des écoles et les vises recteurs des universités. Son rôle est de :

- le suivi de la réalisation des programmes dans les écoles et les universités,
- assurer la validation des offres de formation et l'élaboration des statistiques sur les diplômés, les inscrits les exclus...
- assurer le respect des normes en matière des offres de formation soit en graduation ou post graduation.

2-la tutelle.

Elle assure l'authentification des programmes et le respect des lois des règlements arrêtés.

- **Au niveau administratif**

À ce niveau, le contrôle touche essentiellement le personnel de la structure et leurs actes administratifs et la sureté du système et de structure subordonnées.

- **Au niveau financière et budgétaire**

Généralement, il y a deux budgets au sein de l'établissement d'enseignement supérieur, le budget de fonctionnement et le budget d'équipement. Pour réaliser chaque budget, il y a des étapes et dans chaque étape il y a un contrôle.

- **Pour le budget d'équipement** : les étapes sont les suivantes :

1-inscription de l'opération.

Dans cette étape, l'établissement fait la demande d'inscription et prépare la fiche technique de l'opération. Après l'accord du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, il reçoit l'autorisation de programme de l'opération « AP » et le crédit de paiement de l'opération « CP »

2-l'exécution de l'opération.

Dans cette étape, l'établissement prépare la fiche technique, et en cas le budget ne suffit pas, il fait une demande de réévaluation de programme et prépare un exposé de motif et une étude, une fois qu'elle reçoit l'autorisation, il entame l'opération.

Le contrôle exercé ici est un contrôle a priori, il faut l'autorisation de ministère des finances et la tutelle.

- **Au niveau de ministère des finances.**

Il faut le visa du contrôleur financier

- **Au niveau de la tutelle.**

Il vérifie la gestion si elle est réglée, il donne le visa de principe si non, si il ya une anomalie, il donne un rejet rectification ou définitive.

3- clôture de l'opération.

Dans cette étape, la fiche technique sera achever et s'appelle la fiche technique de clôture

- **Pour le budget de fonctionnement** : les étapes sont les suivantes :

1-subvention de l'Etat.

A partir de l'année précédente, la tutelle donne une subvention.

2-projet de budget

Sur la base de cette subvention, l'établissement prépare le projet de budget

3-conseil d'administration

Dans ce conseil, les membres discutent la subdivision du budget « 80% pour la section 1 et 20% pour la section 2 », puis l'établissement envoie le projet de budget sur bordereau d'envoi à la tutelle.

Ici, la direction centrale de budget, moyen et contrôle au niveau de la tutelle fait les contrôles nécessaires, puis la direction de budget au niveau de ministère des finances fait la signature de budget.

4-budget de fonctionnement

Après l'accord du ministère des finances, ils préparent le budget de fonctionnement et font la nomenclature, plus ils disposent six exemplaires au niveau de ministère des finances.

Ici, le contrôleur financier au niveau de ministère des finances fait son décision et donne l'accord.

5-exécution de budget.

Dans cette étape, ils commencent à consommer le budget.

6-budget complémentaire.

Au moitié de l'année, une autre subvention de l'Etat se donne à l'établissement pour compléter les dispenses.

7-situation financière.

Dans cette dernière étape, l'établissement détermine sa situation financière (crédit alloué, dépenses ou solde « reliquat »)

Un autre contrôle se fait par l'inspection générale des finances « **IGF** » et la cours des comptes, ces deux inspections font le contrôle des rapports de mauvaise gestion.

Concernant le jugement des interlocuteurs sur les contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie « **Question 04** », il y avait un consensus sur le fait que nos établissements sont comme chaque autre établissement public, repose sur la forme de la bureaucratie qui a été désigné par Max Weber (1864-1920), et qui se caractérise par :

- Une influence ou un pouvoir excessif de la tutelle.
- Une soumission impérative à des contrôles légaux permanents ou ponctuels
- Des contrôles à postériori ou à priori.

Selon 70% des interviewés, ces contrôles sont des indicateurs de suivi difficilement compréhensibles, avec un type de budget axé sur les moyens et peu conformes au bon sens, leurs but est de protéger les deniers publics, Or d'après eux, ce que nos établissements ont vraiment besoin c'est des contrôles qui orientés vers le résultat et la généralisation de culture de l'évaluation de la performance.

Et pour le reste, ils sont des contrôles de la légalité des opérations financière et ils n'ont aucune relation avec l'amélioration de la performance et le service rendu. D'après eux, il est indispensable de renforcer beaucoup plus le contrôle au niveau un et deux des contrôles exercés qu'on a déjà cité au niveau pédagogique et d'encourager la bonne fonction des équipes et de comité pédagogique.

2.3. L'état de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien.

À propos de l'existence et l'impression du contrôle de gestion au sein de nos établissements (**question 5** ; voir annexe). L'entretien, qui a été mené avec le responsable de sous-direction de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dans le ministère des finances, nous a fait apparaitre que l'administration centrale du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique comprend « une direction de budget, moyen et contrôle de gestion » selon le nouveau décret exécutif n 13-78 du 30 janvier 2013.

Mais d'après son critique, l'analyse des missions de cette direction montre qu'on n'a pas une vraie démarche de contrôle de gestion .Il s'agit d'un contrôle de gestion classique dans sa

phase primitive, c'est un contrôle de gestion financière et comptable qui a pour le but d'élaborer le budget de fonctionnement.

En revenant à l'article 08 de ce décret cité au-dessus, cette direction comprend quatre sous-directions :

- La sous-direction du budget et de la comptabilité.
- La sous-direction de contrôle de gestion.
- La sous-direction des moyens généraux.
- La sous-direction des moyens et des contrats

En vertu aux missions de la sous-direction de contrôle de gestion, on confirme ce qu'on a cité déjà, car elle a pour objet de :

- Définir et mettre en œuvre les procédures de gestion matérielle, financière et comptable.
- Assurer le contrôle de la gestion financière et comptable des établissements sous tutelle.
- Superviser les mouvements du patrimoine.
- Assurer l'exploitation et le suivi des rapports émanant des institutions et organes de contrôle.

Concernant les universités, les écoles hors universitaire et les centres universitaires, nous avons constaté, durant les entretiens menés avec les différents interlocuteurs, l'absence totale à un vrai service dédié au contrôle de gestion. Ce qui existe, c'est qu'un service d'un contrôleur financier.

L'un des interlocuteurs voit que la stratégie de l'établissement universitaire en ce moment n'est pas claire et non déclaré, le contrôle de gestion reste sous forme des traces et des actes isolés non orienté vers la stratégie. Cela veut dire, on peut trouver des outils du contrôle de gestion réparties sur les structures.

Passant à l'utilisation des tableaux de bord de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur algérien (**question 6** ; voir annexe).les interviewés confirment qu'ils les appliquent beaucoup plus dans la direction pédagogique afin d'assurer les objectifs en matière de volume horaire et des programmes. Mais en ce qui concerne l'aspect qualitatif, il reste toujours minimum cependant on peut dire qu'il y a une évolution avec les nouvelles réformes.

2.4. Les facteurs d'amélioration des pratiques du contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur.

En ce qui concerne la **septième question** (voir annexe) et à la lumière de notre entretien, plusieurs facteurs ont été mentionnés ayant pour effet d'améliorer les pratiques de contrôle de gestion à savoirs :

- la totalité des interviewées pensent que le dispositif d'une cellule d'assurance qualité dans l'Université est un facteur favorable à la mise en place de contrôle de gestion.
- il doit être une motivation de la part de certaines responsables tels que le recteur, le vice recteur, le secrétaire général et le conseil d'université, vu que ces responsables ont le pouvoir de suggérer au niveau de la tutelle l'idée de l'implantation d'un système d'information tel que le contrôle de gestion et prendre la décision de recruter les personnels ayant la compétence dans ce domaine.
- plus d'autonomie au niveau financière, administrative et pédagogique, et le rôle de la tutelle doit être éliminé seulement aux contrôles des résultats en fin d'année basé sur un ensemble des indicateurs dans ces trois domaines. car cela évoquera une concurrence entre les différentes établissements, ce qui les oblige par résultats pour adopter une stratégie et donc mettre en place et développer le contrôle de gestion.
- Les formations continues aux responsables et l'ensemble d'administration pour leur faire un recyclage et créer dans leur culture la dimension managériale.
- il faut des aménagements d'ordre structurel afin de concrétiser la dynamique et le bon fonctionnement de contrôle de gestion, on peut citer :

1-encourager l'utilisation des outils de contrôle de gestion dans l'ensemble des services et départements et la fabrication des indicateurs à chaque service.

2- encourager la déclaration et la fabrication du bilan d'activité de chaque service d'une manière périodique.

3-encourager l'amélioration des niveaux de contrôle afin de réaliser la bonne gouvernance, car cette dernière constitue un terrain adéquat pour l'évolution de contrôle de gestion.

4- encourager la déclaration et la formalisation de stratégie de l'établissement.

Quant 'à les progiciels de gestion intégrée « PGI » utilisés dans l'établissement universitaire « **Question 8** », d'après l'entretien qui a été mener au niveau de ministère de l'enseignement supérieur, ils ont commencé à mettre en œuvre le deuxième projet de programme **paps-esrs** relative à la mise en place d'un Système d'information intégré (SII) axé sur les objectifs du LMD. son objectif est de :

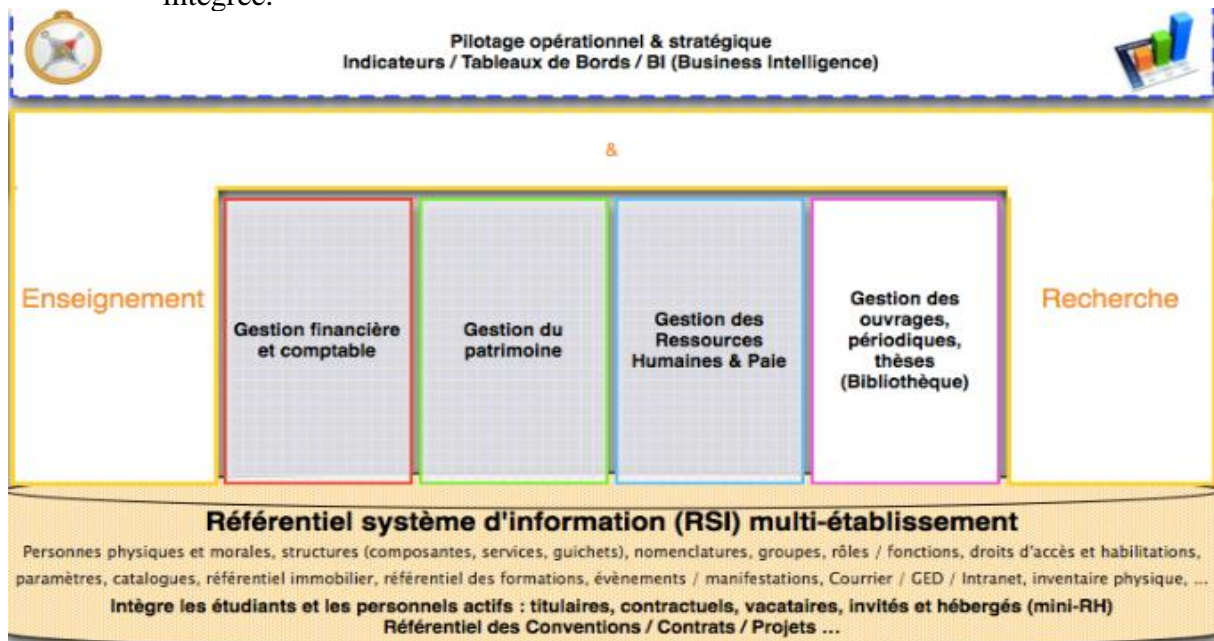
- Développer un système d'information intégré (SII) axé sur les objectifs de la réforme du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Déployer le système aux niveaux central (MESRS) et local établissements universitaires « pilotes » ;
- Renforcer les capacités de développement, de maîtrise, de maintenance et de généralisation du système.

Pour les établissements d'enseignements supérieur, l'entretien nous a fait qu'apparaître Il y a des applications et des progiciels qui contiennent plusieurs volets tels que « logiciel de

gestion pédagogique qui contient le système d'élaboration de l'emploi de temps, système d'organisation des examens, système d'affectation des enseignants... ».

Le schéma suivant représente le système global d'information universitaire à gestion intégré de ce deuxième projet :

Figure20 : système global d'information universitaire à gestion intégrée.



Source : documents MESRS.

Pour l'exploitation des informations émises par ces progiciels « **Question 9** », les interlocuteurs montrent qu'il existe des pratiques qu'on peut les résumer dans les volets suivants :

- la déclaration des statistiques auprès le CRC.
- L'utilisation interne pour une analyse de la situation pédagogique et pour détecter les écarts éventuels sur la base des objectifs passés.
- l'évaluation des programmes et de l'activité « évaluation hebdomadaire des bilans préventive ».

CONCLUSION DE CHAPITRE 03.

Dans ce chapitre, nous avons fait apparaître l'impression des différents interlocuteurs sur le contrôle de gestion et sa relation avec l'amélioration de la performance de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie.

L'entretien que nous avons mené auprès ces différents interviewés montre que nos établissements n'ont pas un service dédié au contrôle de gestion, mais ses pratiques se dispersent entre les différents directions au niveau de la tutelle et au niveau de l'établissement lui-même.

Avec le nouveau programme de PAPS_MISRS qui a été entamé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique comprenant l'introduction de nouveaux projets au sein de l'établissement universitaire, les interlocuteurs pensent que ce programme sera un terrain approprié afin d'introduire une vraie démarche de contrôle de gestion surtout avec le projet de l'amélioration de l'assurance qualité, système d'information et l'entreprenariat université/entreprise.

La question qui se pose maintenant c'est, comment le contrôle de gestion améliore la performance des établissements d'enseignements supérieurs ? Le chapitre suivant tente de répondre à cette question à travers notre questionnaire qui a été destiné auprès les enseignants, les chercheurs, les gestionnaires ainsi les étudiants et en prenant l'exemple de l'ESC d'Alger comme une étude de cas afin d'approfondir notre recherche

Chapitre 04 : le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance « cas de l'ESC d'Alger ».

Afin d'analyser comment le contrôle de gestion contribue dans l'amélioration de la performance des établissements d'enseignements supérieurs. Une étude quantitative sous forme de questionnaire a été menée au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger. Notre but à travers ce questionnaire est d'identifier la performance de l'ESC d'Alger et son environnement en premier lieu, les systèmes d'évaluation de la performance au sein de l'ESC et les indicateurs mis en place en deuxième lieu, la valorisation de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger par l'étudiant en troisième lieu. Et enfin un ensemble de questions qui s'articule sur le contrôle de gestion et la valorisation des résultats du modèle qu'on veut proposer et qui est propre aux caractères de l'ESC d'Alger. Ce questionnaire a été conduit auprès des responsables qui sont très attachés au terrain, l'ensemble des enseignants chercheurs et les étudiants de l'ESC d'Alger.

Nous étudions dans ce chapitre les différents résultats qu'on a aboutis, ainsi une analyse du modèle qu'on a proposé pour l'ESC et qui est relatif au contrôle de gestion. Sous cet angle, nous commençons le présent chapitre par la présentation et la discussion des résultats quantitatifs comprenant l'analyse de déroulement de ce questionnaire, ensuite la discussion du modèle proposé relative à la mise en place de contrôle de gestion dans l'ESC d'Alger. Et enfin une analyse critique des indicateurs obtenus.

Section 01 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs.

1. Analyse et déroulement du questionnaire.

On a mis en place notre questionnaire dans le but de s'approcher d'une part, de l'ensemble des enseignants et administrateurs de l'école supérieur de commerce afin de connaître leurs tendances sur quelques conceptions qui vont nous aider dans l'élaboration de notre modèle qu'on va proposer. Et d'autre part de ses étudiants afin de comprendre leurs avis sur ses différentes prestations (Enseignement, bibliothèque, activités culturelles,...), pour évaluer vers la fin sa performance et de la permettre de mieux répondre à leurs besoins.

En juin 2013, la validation définitive de notre questionnaire a été faite, la distribution était en ligne à travers l'outil de Drive de notre compte Gmail ou à travers le format du papier. Pour l'ensemble des enseignants et des administrateurs, le questionnaire établis a été distribué au sein de l'ESC d'Alger. Par contre et auprès les étudiants, on a partagé le lien à travers les différents groupes qui ont été créée en FACE BOOK et qui rassembles seulement les étudiants de cette école à savoir : le groupe de « les anciens de l'ESC d'ALGER », « les comptables de l'ESC 2010-2011 », « l'école supérieur de commerce d'Alger », « réseau professionnel de l'ESC » et le groupe « نفس طلبة الماجستير والدكتوراه بالمدرسة العليا للتجارة ».

Quarante enseignants et Administrateurs acceptent de participer à l'enquête dont 30% représentent l'ensemble des enseignants et 70% le reste .en revanche et pour les questions qui sont destiné au étudiants, on a aboutis à rejoindre 104 étudiants dont 58% qui ont terminé la formation et le reste pas encore, l'ensemble de notre échantillon était 144 dans son ensemble .ces 144 participants qui ont répondu à nos sollicitations sont partagés entre 51 % des femmes et 49% des hommes

Nous avons interrogé les participants aussi sur leurs âges, pour les étudiants d'ESC d'Alger les résultats de l'enquête montrent que 93% Moins de 30 ans, 5% Entre 30 et 40 ans ,0% Entre 40 et 50 ans, 1% Entre 50 et 60 ans et 1% Plus de 60 ans.

Par contre et pour les enseignants et les administrateurs étaient, 25% Entre 30 et 40 ans ,72% Entre 40 et 50 ans et 3% Entre 50 et 60 ans.

2. La discussion de résultats du questionnaire

2.1. Identification de la performance de l'ESC d'Alger et son environnement.

Le traitement des résultats de notre questionnaire nous a fait apparaître que l'identification de la performance de l'ESC d'Alger se résume dans les points suivants:

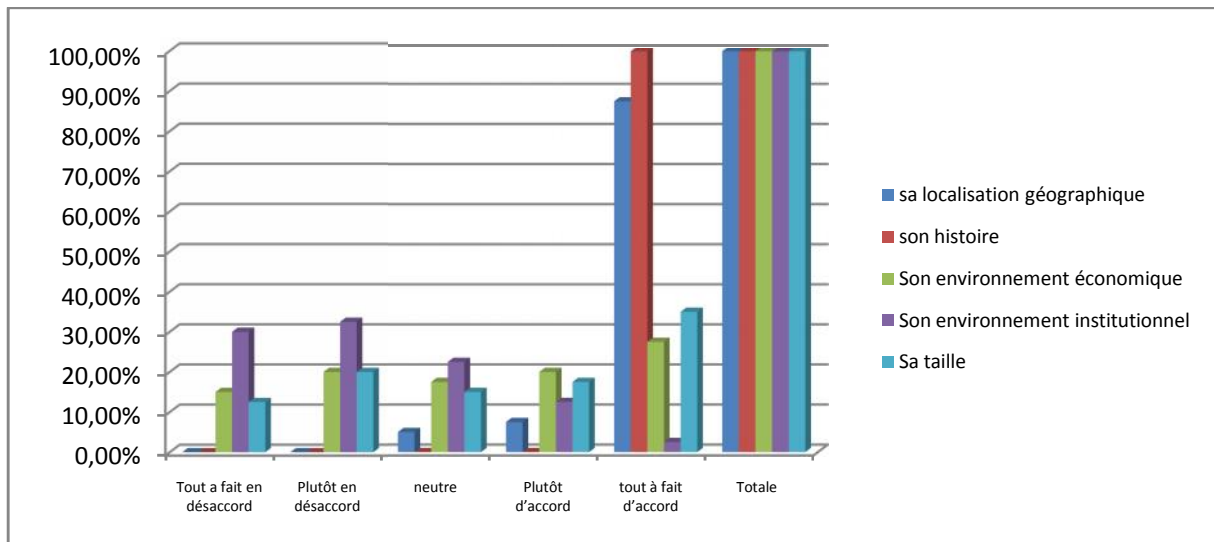
- **la performance de l'ESC d'Alger est une performance de formation, d'organisation et de qualité des services rendus.**

- **la relation entre la performance de l'ESC d'Alger et son environnement est dépendante plutôt de son histoire et sa localisation géographique.**

100% de l'échantillon confirme que l'histoire de l'ESC d'Alger est un facteur très important qui a renforcé sa relation avec l'environnement, car son antériorité par rapport aux autres établissements universitaires a participé dans l'amélioration de sa réputation.

Outre, 87,5% pensent que le deuxième facteur après son histoire est sa localisation géographique. Comme l'ESC se situe dans la capitale « Alger », cela a contribué dans sa performance. En revanche, sa relation avec son environnement économique, institutionnel et sa taille, l'avis des interrogés sont équitables entre accord et désaccord, voir le graphe en violet, bleu clair et le vert ci-dessous :

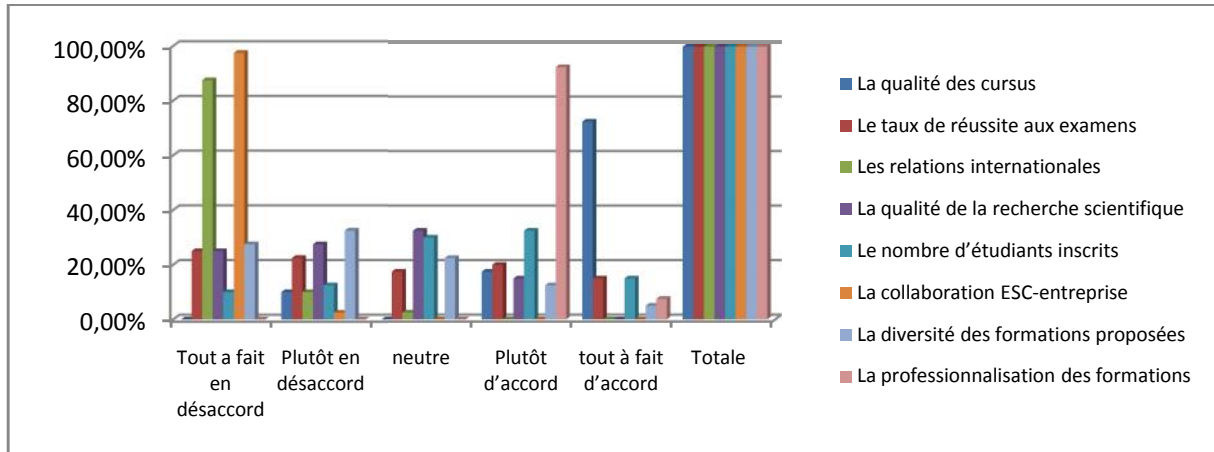
Figure23 : Le résultat de la question 04.



- **la spécificité de l'ESC d'Alger se reconnaît plutôt par la professionnalisation des formations.**

Si on analyse le graphe ci-dessous de la cinquième question concernant les éléments les plus représentatifs de la spécificité de l'ESC d'Alger (qui sont mentionnés dans le graphe). La professionnalisation des formations est l'élément qui a pris le grand pourcentage 92,5%, puis la qualité des cursus 72,5%. Ce qu'on déduit alors que ces deux éléments représentent la spécificité de l'ESC d'Alger, par contre la collaboration ESC/entreprise et les relations internationales sont des éléments qui ne sont pas encore développés, comme le montre ce présent graphe. Alors cela nous mène à conclure que l'ouverture de l'ESC d'Alger représente un point très important qui devrait être améliorée.

Figure24 : Le résultat de la question 05.

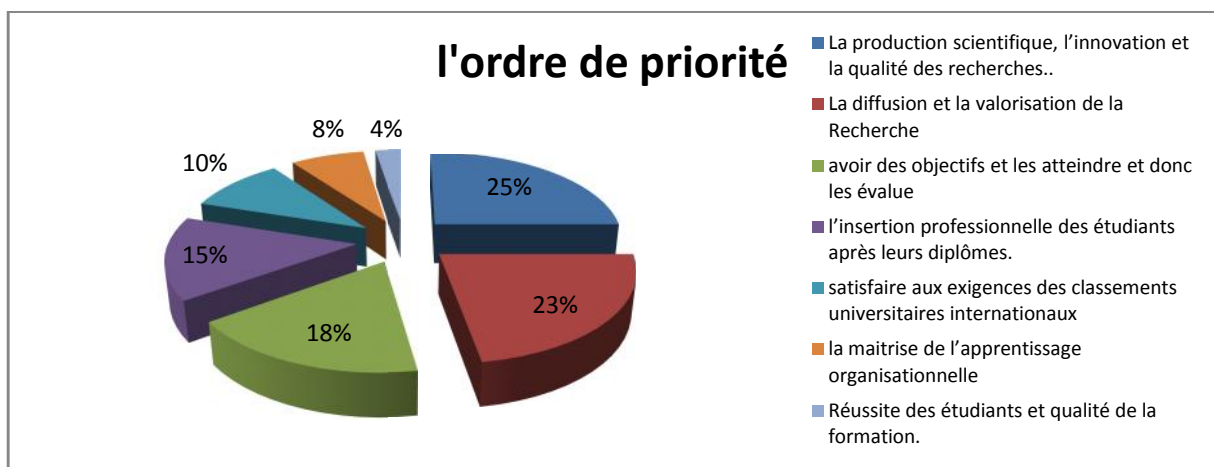


➤ **L'amélioration de la qualité des recherches, l'insertion professionnelle et l'identification de la stratégie sont les facteurs les plus privilégiés afin d'améliorer la performance de l'ESC d'Alger**

Selon le graphe ci-dessous de la deuxième question, l'ordre de priorité des facteurs améliorant la performance de l'ESC d'Alger vis-à-vis des interrogés a été comme suite :

Un quart de l'échantillon a classé la production scientifique, l'innovation et la qualité des recherches comme étant le facteur le plus privilégié, en second lieu 23 % des interrogés ont choisi la diffusion et la valorisation des recherches. En troisième lieu 17% de l'échantillon ont classé « avoir des objectifs et les atteindre et donc les évaluer ». ensuite, le quatrième classement était pour « l'insertion professionnelle des étudiants » avec un pourcentage de 15%, pour que les autres facteurs soient classés après, avec un pourcentage de 10%, 8% et 2%.

Figure25 : Le résultat de la question 02.



2.2. L'évaluation de la performance dans l'ESC d'Alger et les indicateurs mis en place.

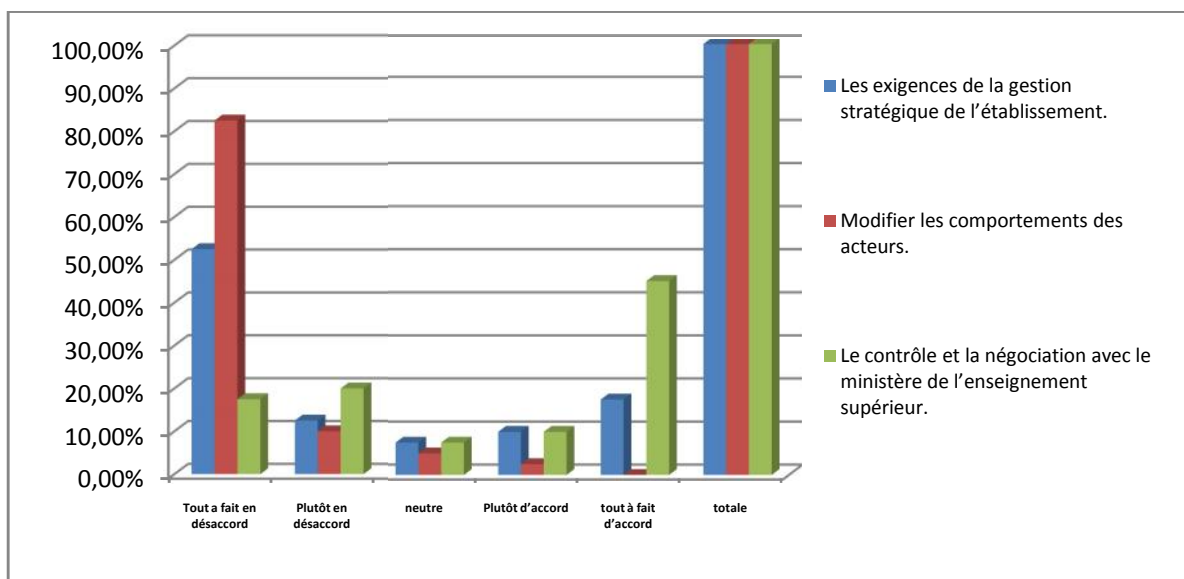
L'analyse des résultats nous a amené à déduire les points suivants :

- **les indicateurs existants à l'ESC d'Alger sont plutôt des indicateurs de suivi et non pas de performance.**

Quant aux types des indicateurs qui existent à l'ESC ,16 personnes ont commenté les questions 6 et 7 dans les cases de « autres suggestions » voir annexes, ils pensent que les indicateurs existants sont plutôt des indicateurs de suivi et non pas de performance. Sous cet angle, ils ont répondu à ces deux questions comme il est montré dans les graphes ci-dessous.

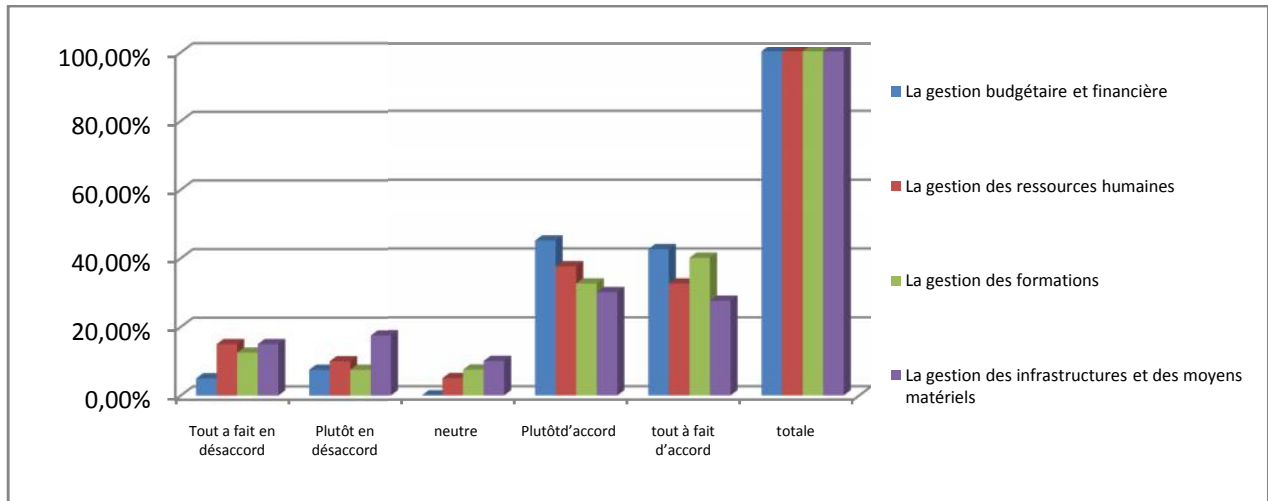
Concernant « la question 06 »,45% des interrogés sont pour l'idée que les indicateurs existants sont plutôt des indicateurs de contrôle et de négociation avec la tutelle « le graphe en vert ». Tandis que les deux autres indicateurs sont émarginés avec un pourcentage de 52,5% et 83% comme l'illustre ce présent graphe.

Figure26 : Le résultat de la question 06



En analysant le graphe ci-dessous de la septième question, les interrogés pensent que la tutelle utilise tous ces ensembles d'indicateurs mais le plus privilégié entre eux, est l'indicateur de la gestion budgétaire et financière avec un pourcentage de 45%.

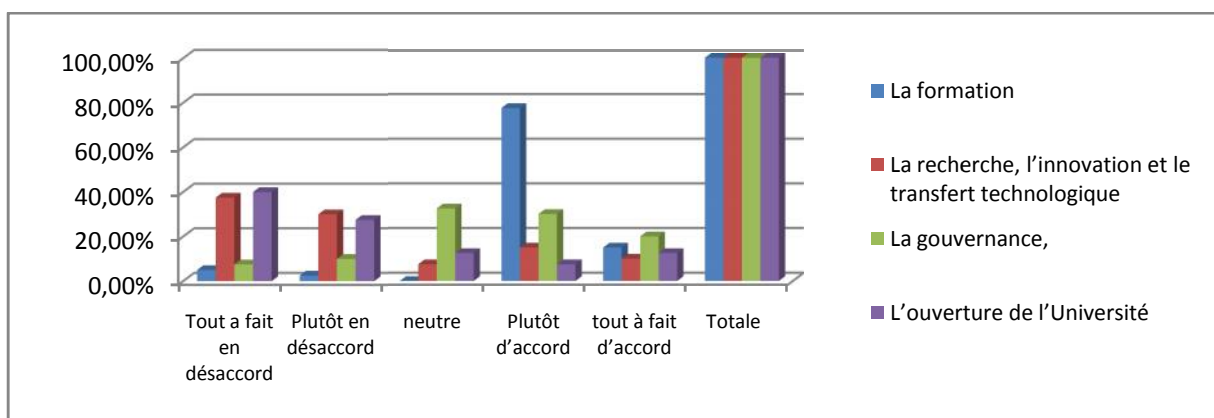
Figure27 : Le résultat de la question 07.



➤ **Les indicateurs qui semblent les plus représentatifs à la performance de l'ESC d'Alger sont plutôt des indicateurs de formation.**

En traitant le graphe ci-dessous de la huitième question relative aux indicateurs qui semblent les plus représentatifs vis - à -vis les interrogés, 77,5% des interrogés pensent que les indicateurs pour la formation sont les plus représentatifs à l'ESC d'Alger, tandis que les autres sont moins représentatifs « voir le graphe ci-dessous ». D'autre part, en traitant les suggestions proposées, on a trouvé que 6 personnes ont fait la remarque que l'ESC d'Alger a besoin de développer la mesure de ces indicateurs pour savoir chaque année la tendance de sa performance.

Figure28 : Le résultat de la question 08.



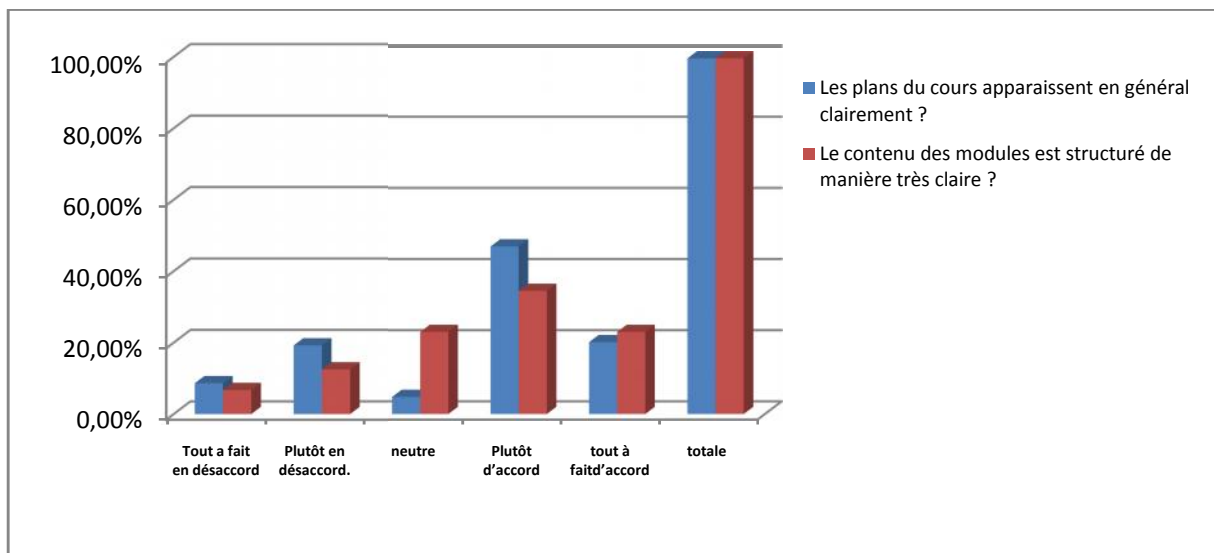
2.3. La valorisation de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger par l'étudiant. (Pour les étudiants de l'ESC d'Alger).

➤ Les dimensions positives de l'ESC d'Alger estimés par les étudiants.

Vis-à-vis des étudiants interrogés, trois dimensions forment des points positifs dont l'ESC d'Alger privilégie. Ces dimensions se représentent dans l'organisation et la clarté du cours, le dynamisme de l'enseignant et la bonne relation enseignants/étudiant.

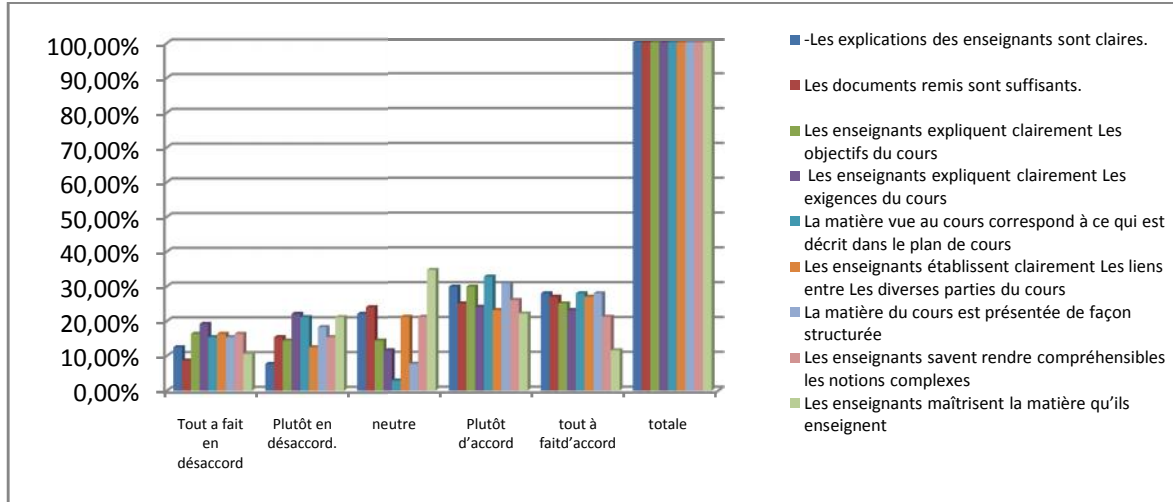
Voir le graphe ci-dessous de la quatorzième question relative à l'organisation et la clarté du cours. 47,12% des étudiants sont plutôt d'accord avec la clarté des plans des cours, tandis que la bonne structuration du contenu des cours se diffère selon les étudiants.

Figure29 : Le résultat de la question 14.



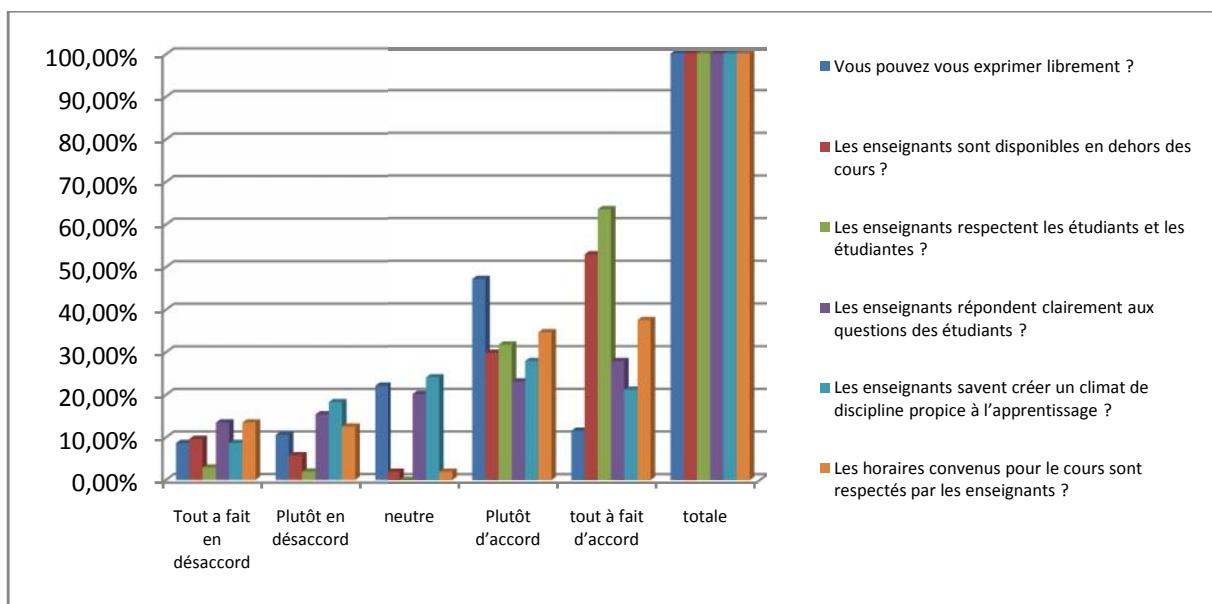
En ce qui concerne l'enthousiasme et le dynamisme de l'enseignant, les avis se diffèrent selon l'estimation de chaque étudiant, sauf dans « la maîtrise des enseignants la matière qu'ils enseignent », on trouve que 34,62% des étudiants « voir le graphe en vert » sont neutres. Les arguments qui ont été mentionnés dans la case des autres suggestions montrent que la maîtrise de matière se diffère d'un enseignant à un autre.

Figure30 : Le résultat de la question 15



Outre, voir le graphe ci-dessous « seizième question » concernant la relation enseignants/étudiant. On voit que plus de la moitié des étudiants sont satisfaits de leurs relation avec les enseignants, 47,12% montrent qu'ils n'ont aucun empêchement pour exprimer librement, 55,88% confirme que les enseignants sont disponibles en dehors des cours et pareil pour les autres éléments interrogés .sauf dans « la clarté des réponses des enseignants aux questions des étudiants » on remarque que les avis se diffèrent.

Figure31 : Le résultat de la question 16.

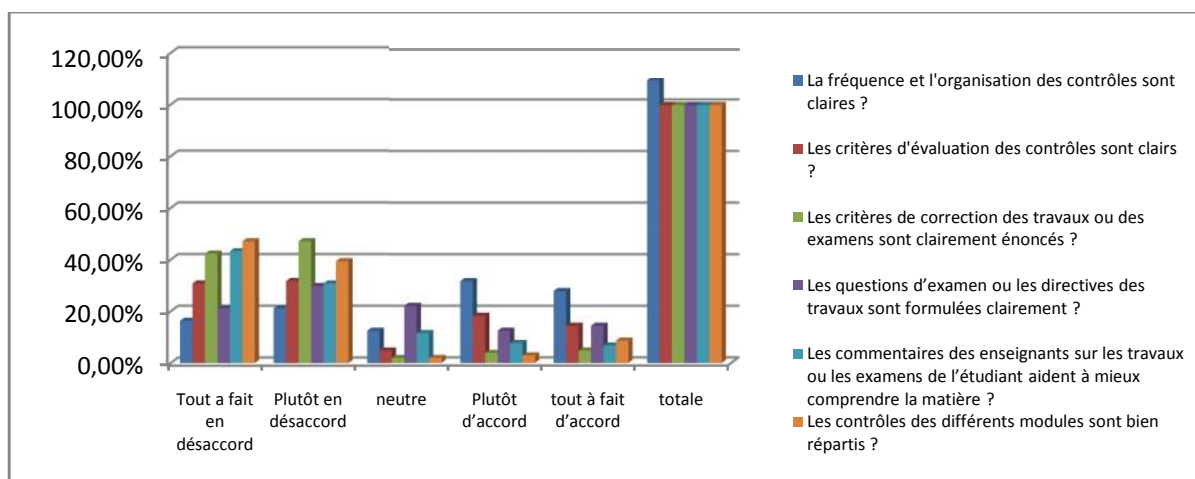


➤ Les dimensions négatives de l'ESC d'Alger estimés par les étudiants.

Quatre dimensions, dont l'ESC dispose, ne présentent pas une satisfaction aux étudiants : « l'organisation des examens, le programme de la formation, l'emploi du temps et l'environnement physique ».

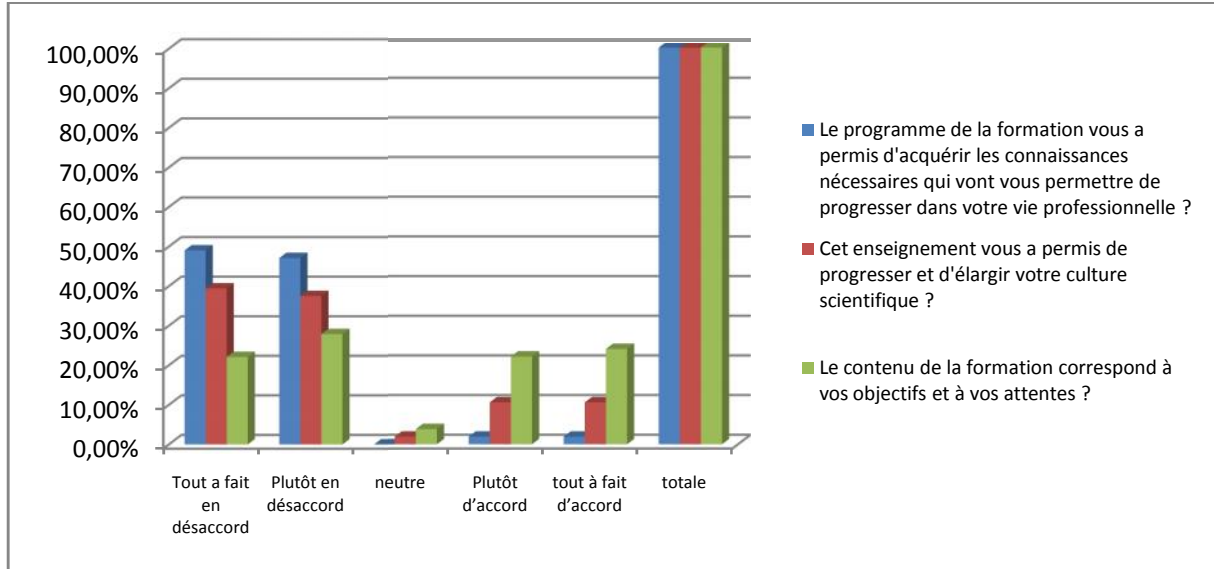
Le graphe ci-dessous de la dix-septième question montre que la moitié des étudiants ne sont pas satisfaits de l'organisation des examens et les contrôles au sein de l'école, si on fait l'addition des pourcentages des réponses de « Tout à fait en désaccord et Plutôt en désaccord », on va confirmer ce qu'on a cité déjà, en particulier les critères de correction des travaux ou des examens ,89,42% montrent qu'ils ne sont pas clairement énoncés. Et pareille pour les autres questions sauf dans la clarté de fréquence et l'organisation des contrôles où on trouve équivalence des avis antagonistes.

Figure32 : Le résultat de la question 17



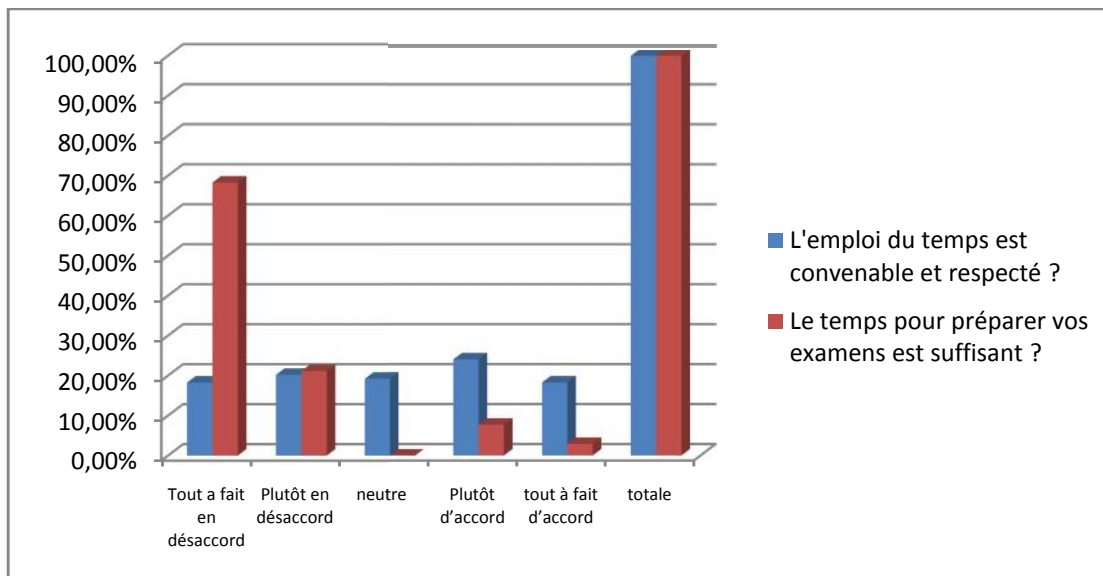
Outre, la figure 29 ci-dessous de la dix-huitième question montre que les étudiants ne sont pas satisfait vis-à-vis du programme suivis estimant qu'il ne les permet pas d'intégrer facilement la vie professionnelle « voir le graphe en bleu » du moment où la formation proposé est beaucoup plus académique. Et non plus, la progression en matière de la culture scientifique ! « Voir le graphe en rouge ». À cet égard quelques étudiants ont donné leurs avis concernant le programme de telle sorte, ils se sont montrés mecontents aux choix des modules enseignés, car ils trouvent que quelques uns sont très importants à enseigner et pourtant, ils ne font pas partie de leurs programmes.

Figure33 : Le résultat de la question 18.



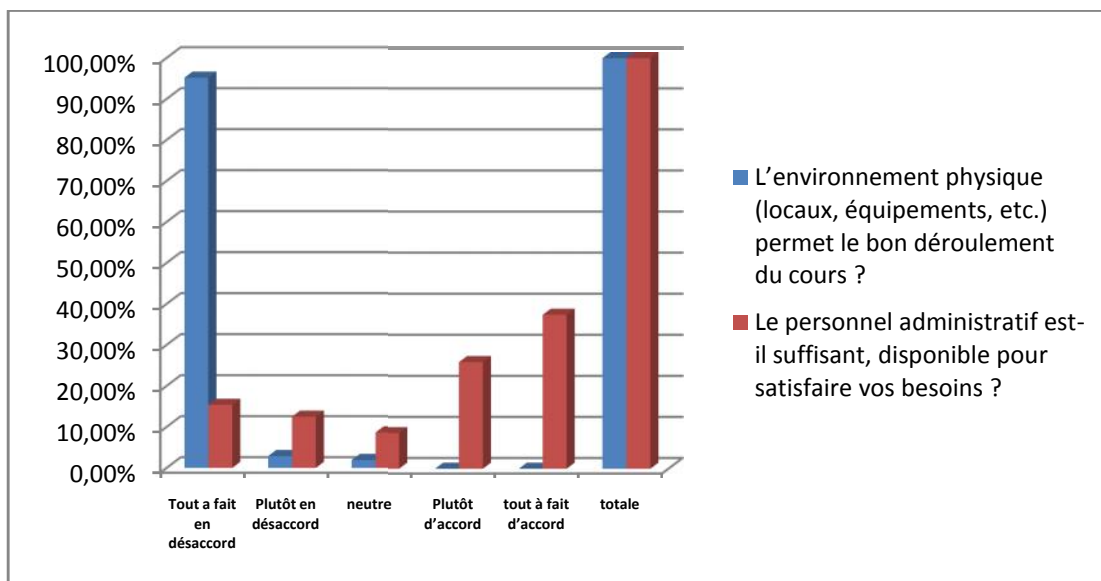
Passant aux dix-neuvième questions, presque tous les étudiants ont un problème avec le temps accordés pour se préparer aux examens, le graphe en rouge ci-dessous montre qu'ils ne sont pas tous satisfaits. Par contre on note des avis différents concernant la convenance et le respect de l'emploi de temps, comme l'illustre le graphe en bleu ci dessous.

Figure34 : Le résultat de la question 19



En ce qui concerne l'environnement physique et humain « question 20 », 100% des étudiants ne sont pas satisfaits de l'environnement physique de l'école comme le montre ce présent graphe en bleu, tandis que pour les services du personnel administratif ils sont plutôt satisfaits « voir le graphe en rouge ».

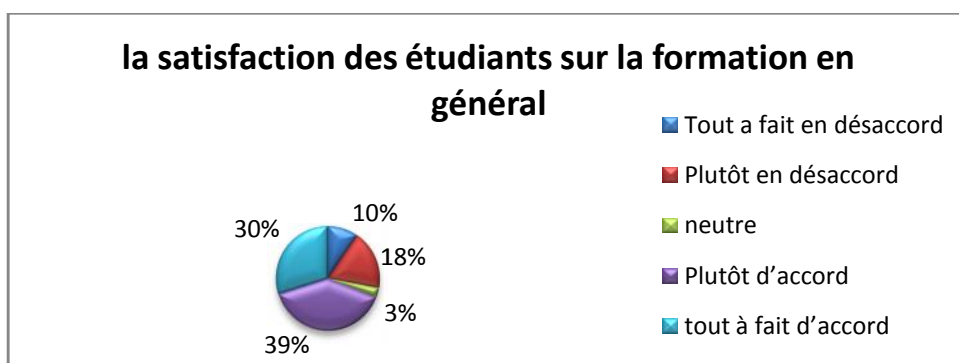
Figure35 : Le résultat de la question 20



➤ **Appréciation globale des étudiants sur la formation de l'ESC d'Alger.**

69% des étudiants interrogés ont exprimé leur satisfaction de la formation de l'ESC d'Alger, 10% sont neutres et le reste n'est pas satisfait « voir le graphe ci-dessous ». Certains étudiants ont commenté dans la case « d'autre suggestions » que cette formation doit être complétée par un contrat de travail avec d'autres entreprises, banques ou assurances, comme l'école offre une formation pertinente par rapport aux autres universités du même domaine et que son nombre d'étudiants est limité.

Figure36 : Le résultat de la question 21



Remarque :

A noter que les résultats obtenus jusqu'à présents ne suffisent pas pour se prononcer qu'en aucun cas sur l'évaluation de l'ESC par les étudiants, car ces résultats sont préliminaires et une telle étude nécessite un suivi permanent et une analyse constante durant plusieurs années « min de 5 ans » pour voir réellement les tendances général et pour enfin conclure.

De mon point de vu l'analyse est très influencée par plusieurs facteurs, parmi eux :

- la qualité des inputs, cela veut dire tout dépend la catégorie des nouveaux bacheliers (élèves excellents ou moyen), les filières dont la majorité des étudiants suivent (sciences exactes, sciences de la nature et de vie...).
- les systèmes de l'évaluation et de l'orientation, dont l'ESC dispose, filtrent les étudiants d'une année à une autre ce qui influence sur le préjugèrent des étudiants vis-à-vis la formation de l'ESC (le nouveau système des dettes de LMD, le filtrage des étudiants avant de passer le concours de magister ou l'école doctoral...), donc tout dépend de la structure de répondant.

Sous cet angle, mon but à travers ce questionnaire auprès les étudiants n'est pas évaluer réellement la performance de l'ESC mais c'est de proposer un prototype de questionnaire pour une éventuelle évaluation futuriste.

Section 2 : Discussion du modèle proposé relative à la mise en place de contrôle de gestion dans l'ESC d'Alger.

Après avoir exposé les différents résultats de notre étude qualitative et quantitative, on présente dans cette section une proposition d'un modèle, qui est relatif à la mise en place de contrôle de gestion et qu'on le voit adéquat aux caractéristiques de l'ESC d'Alger. Ainsi les conditions préalables et favorables à l'introduction de ce modèle.

1. Présentation de notre modèle

Lors de notre expérience du terrain provenant de notre entretien avec les différents interlocuteurs, les établissements d'enseignement supérieur algériens ne possèdent pas un service de contrôle de gestion, sauf au niveau de la tutelle ou ils ont introduit très récemment, en vertu de décret exécutif n 13-78 de 30 janvier 2013, une sous direction du contrôle de gestion qui fait partie de la direction du budget, des moyens et du contrôle de gestion. Mais son rôle est purement financier dans une phase très primitive. Notre analyse aussi des résultats obtenus vue cette étude qualitative a permet de constater que les pratiques de contrôle de gestion font signe d'existence dans différents services dispersés entre la tutelle et l'établissement d'enseignement supérieur.

Outre 96% des enseignants chercheurs confirment que l'ESC d'Alger doit détenir une cellule de contrôle de gestion pour améliorer sa performance « voir question 9 ». A partir de cela, notre suggestion à l'ESC d'Alger se représente dans la mise en place d'une vraie

démarche de contrôle de gestion, et le modèle qui sera proposé, est exceptionnel dans la mesure où il est propre aux caractères de cette école. Ce modèle qu'on a choisi, est la dernière méthode innovatrice de contrôle de gestion qui est le « **BALANCED SCORECARD** ».

Les raisons d'être choisies ces méthodes sont les suivantes :

- L'amélioration de la performance est liée toujours à la notion de pilotage stratégique, et le **BALANCED SCORECARD** est un ensemble d'indicateurs variés financiers et non financiers, à court terme et à long terme qui aide les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.
- Le TBP, un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique qui propose une vision globale et multidimensionnelle de la performance.
- Le TBP fournit aux responsables une vision claire de leurs activités, facilite la communication et unifie le langage afin de comprendre les objectifs stratégiques à tous les niveaux.
- Le TBP Clarifie la stratégie et favorise à un consensus sur ses orientations

2. Les conditions préalables et favorables à l'introduction de ce modèle.

- il faut une véritable volonté de la part des grands responsables qui chapeautent la fonction de la présidence au sein de l'école. Cette volonté s'interprète par leurs aspirations et ambitions personnelles.
- il faut une équipe des dirigeants compétents au niveau de la direction générale qui est capable de fixer les objectifs et de les traduire selon les différentes structures dans les différents modes d'action.
- la mise en place de ce modèle exige une clarification d'un mode de fonctionnement de l'organisation, ses objectifs et ses facteurs clés de succès ou d'échec. Cette représentation simplifiée est appelée différemment : ils l'appellent soit modèle, soit carte ou encore mapping, cette carte doit être avalisée par la hiérarchie.
- il faut l'instauration d'un système d'information ou plus précisément un système comptable constituant de la comptabilité générale et analytique car il participe à l'amélioration des pratiques de contrôle de gestion.
- il faut unifier le langage de l'école en renforçant l'idée de la communication et le dialogue en gestion, et cela ne peut pas se réaliser qu'avec l'implantation des nouveaux outils de gestion et informatique et des nouveaux progiciels afin de faciliter le travail et gagner beaucoup de temps

3. Discussions des étapes d'élaboration de notre modèle de BALANCED SCORECARD.

Afin d'élaborer et mettre en place un TBP, on a suivie les étapes suivantes :

- 3.1. La définition des objectifs et des missions globaux.
- 3.2. La définition des stratégies et les plans d'action pour chaque axe.
- 3.3. La définition des objectifs pour chaque axe.
- 3.4. La présentation de la carte stratégique.
- 3.5. La construction des indicateurs de performance pour chaque axe.
- 3.6. Discussions des indicateurs les plus pertinents d'après les résultats de notre questionnaire.
- 3.7. Présentation de lien de causalité.

3.1. La définition des objectifs et des missions globaux.

Au cours de notre stage a l'ESC d'Alger, on s'est renseigné auprès de ces différents responsables sur son objectif global stratégique. Le résultat était un consensus de ces représentants sur deux objectifs principaux qui sont :

- Améliorer la réputation de l'ESC d'Alger.
- Assurer la qualité des services.

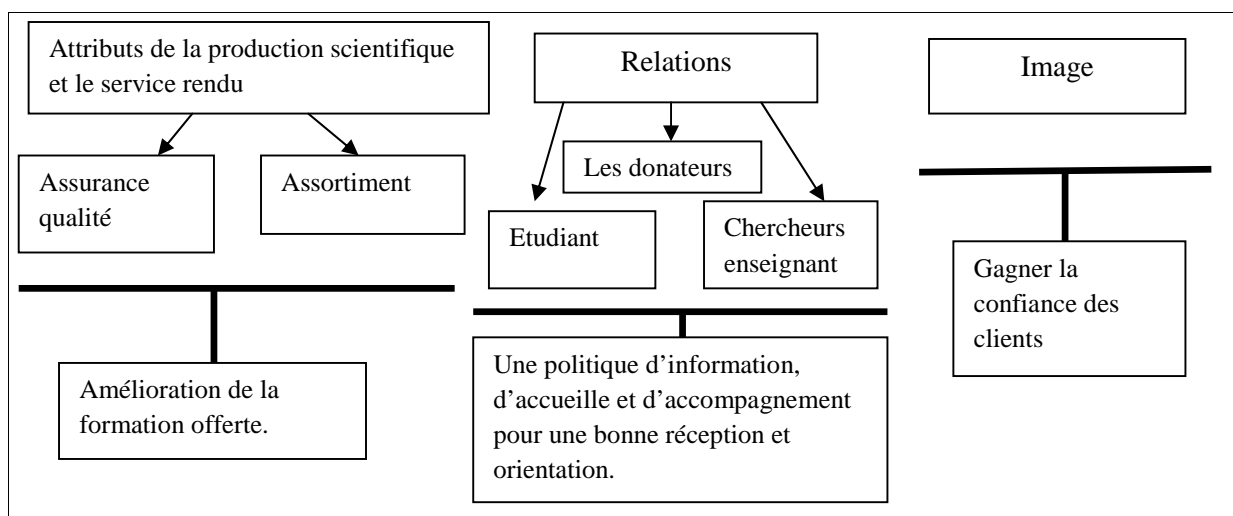
3.2. La définition des stratégies et les plans d'action pour chaque axe.

- **La stratégie de l'axe client.**

En revenant aux exemples probants des travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton concernant les trois stratégies pour l'axe client «La supériorité produit, L'intimité client, L'excellence opérationnelle », on a essayé de faire une analogie entre leurs modèle et les exigences de la stratégie de l'ESC d'Alger.

La stratégie de cet axe se représente dans le schéma ci-dessous :

Figure37 : La stratégie de l'axe client.

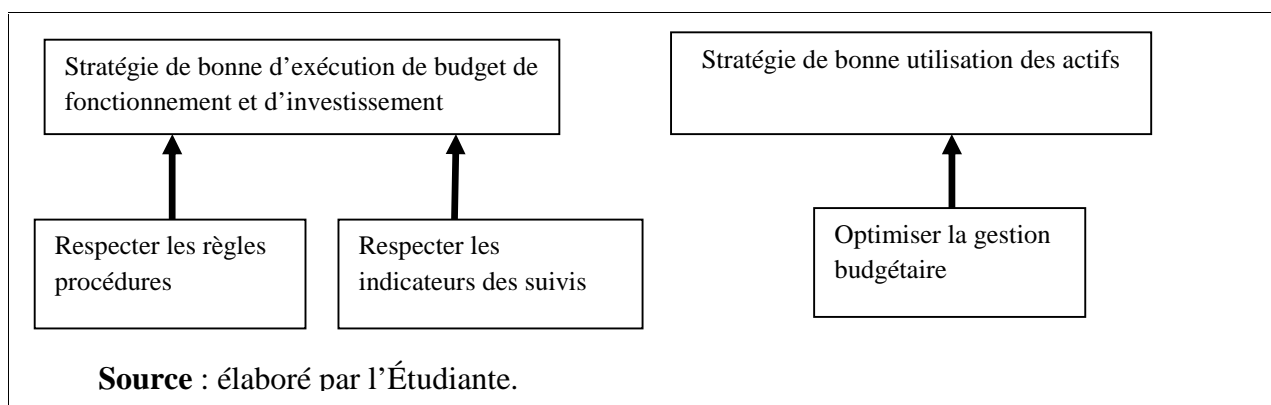


Source : élaboré par l'Étudiante.

➤ **La stratégie de l'axe financier**

L'école supérieure de commerce d'Alger est un établissement public financé par une grande partie de subvention de l'Etat. son autonome au niveau budgétaire est partiel et soumis au contrôle a priori et a posteriori. Sous cet angle, sa stratégie au niveau de cet axe est différent par rapport aux autres établissements qui sont, leurs but essentiel est vraiment lucrative. A cet égard, et par une analogie entre le modèle de Robert. S et son coauteur et les caractères de l'ESC d'Alger, la stratégie de cet axe se résume dans le schéma ci-dessous :

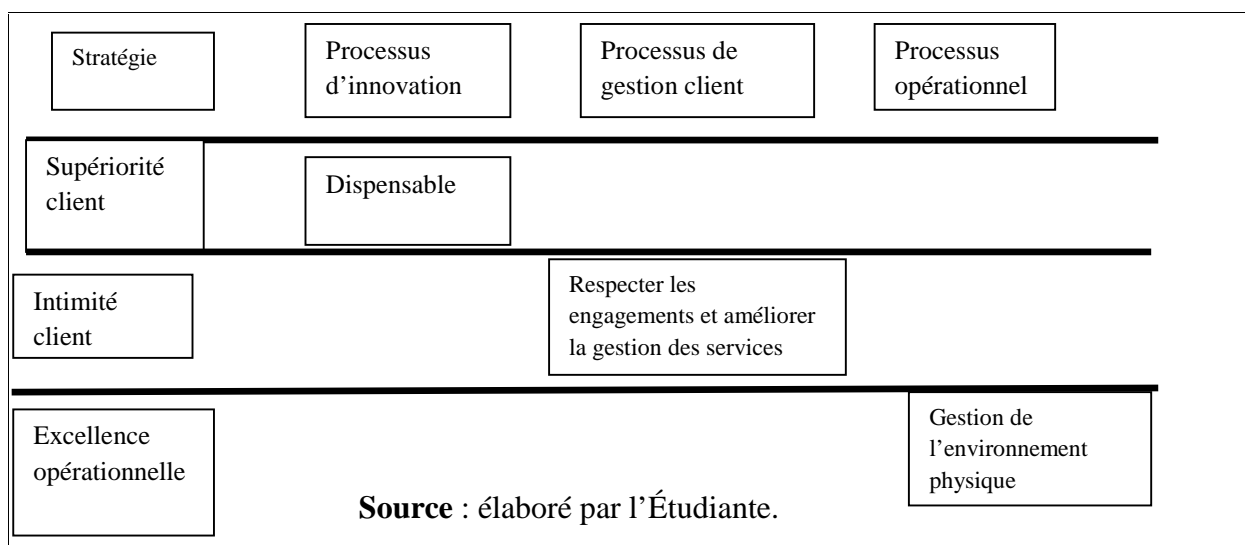
Figure38 : La stratégie de l'axe financier



➤ **La stratégie de l'axe processus interne**

En revenant toujours aux différentes stratégies détaillées et illustrés par [Robert S. Kaplan et David P. Norton]. la stratégie de cet axe se représente dans le schéma suivant :

Figure39 : La stratégie de l'axe processus interne



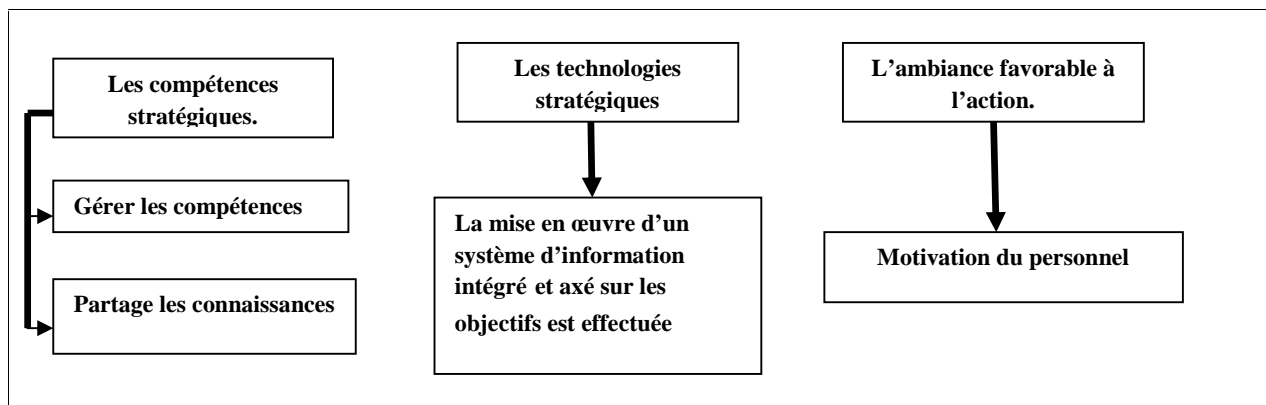
➤ **La stratégie de l'axe d'apprentissage organisationnel**

Pour les auteurs, les stratégies de l'apprentissage organisationnel forment les changements à long terme. En pratique, il existe selon eux trois types d'objectifs :

1. Les compétences stratégiques.
2. Les technologies stratégiques
3. L'ambiance favorable à l'action.

Par analogie entre leur modèle et les caractères de l'ESC d'Alger, la stratégie de cet axe se résume dans le schéma ci-dessous.

Figure40 : La stratégie de l'axe d'apprentissage organisationnel



Source : élaboré par l'Étudiante.

3.3. La définition des objectifs pour chaque axe.

➤ **Les objectifs de l'axe client.**

Afin d'atteindre les stratégies de l'axe client, les objectifs de l'ESC d'Alger seront comme suite :

- Répondre aux besoins de marché d'emploi pour aider à l'insertion professionnelle.
- Mesurer la satisfaction moyenne des clients.
- Développer et améliorer l'offre de formation.
- Fidéliser les clients et les donateurs.

➤ **Les objectifs de l'axe financier.**

Pour l'axe financier, les objectifs se résument en trois points :

- Optimiser la gestion du patrimoine.
- Créer et chercher des nouvelles ressources de financement extrabudgétaire.
- Alléger la lourdeur de la procédure budgétaire en revendiquant le renforcement de l'idée de l'autonomie financière.

➤ **Les objectifs de l'axe processus interne.**

Les objectifs de l'ESC d'Alger dans cet axe sont :

1-Pour l'Excellence opérationnelle

On a trois objectifs :

- Renforcer les structures et la valorisation de la recherche.
- Améliorer la production scientifique.
- Améliorer l'environnement physique et veiller à l'utilisation efficace des ressources.

2-Pour la Gestion de la relation clients.

On a deux objectifs :

- Veiller au Respect des engagements envers les clients.
- Améliorer le contact clients.

➤ **Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel**

Enfin et pour cet axe, les objectifs sont :

1-Pour la Compétence.

On a un seul objectif :

- Responsabiliser les personnels et revendication la tutelle par les formations continue et le recyclage

2-Pour la Technologie.

Deux objectifs sont parus :

- Développer le système d'information.
- Mise en place de nouveaux outils informatique.

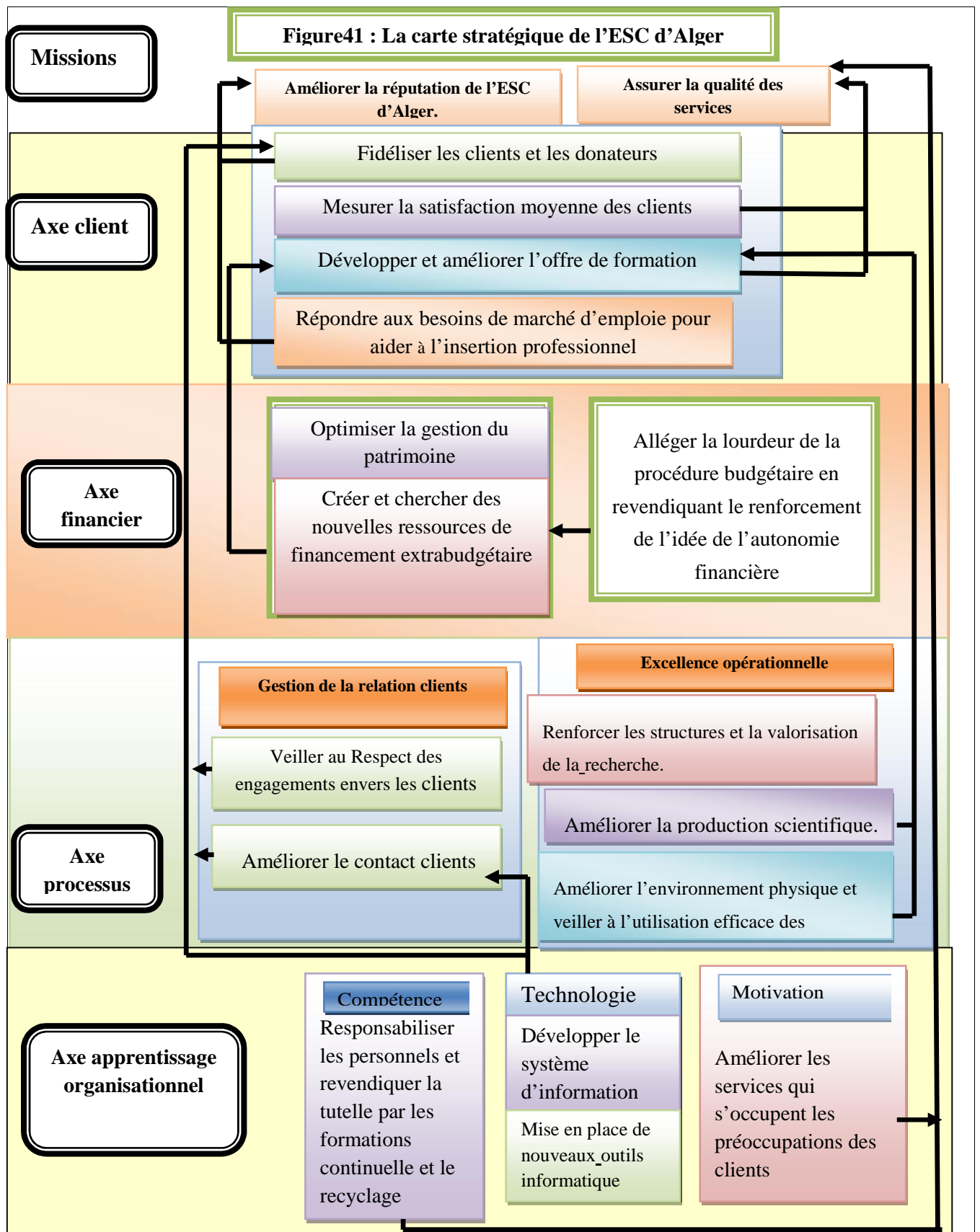
3-Pour L'ambiance favorable à l'action.

On a :

- Améliorer les services qui s'occupent les préoccupations des clients.

3.4. La présentation de la carte stratégique.

A partir les indicateurs qu'on a aboutis auparavant, la carte stratégique relative aux caractères de l'ESC d'Alger se présente dans le schéma ci-dessous :



3.5. La construction des indicateurs de performance pour chaque axe.

Les indicateurs pour chaque axe doivent être définis selon les objectifs visés dans la carte stratégiques. Sous cet angle, on a essayé de déterminer quelques indicateurs qu'on a estimé adéquats, mais la liste finale de ces indicateurs sera élaborer à travers de notre questionnaire distribué auprès les managers et l'équipe des enseignants /chercheurs à l'ESC d'Alger

➤ Les indicateurs de l'axe client.

Les indicateurs client pour l'ESC d'Alger sont :

- Taux de réussite.
- Nombre de diplômés.
- Nombre de diplômes obtenus en période normale des études.
- Taux d'insertion.
- Satisfaction moyenne des étudiants.

➤ Les indicateurs de l'axe financier.

Les indicateurs financiers pour l'ESC d'Alger sont :

- Subvention annuel de l'Etat
- Pourcentage des recettes indépendantes de la tutelle.
- Proportion du budget (investissement et fonctionnement) par total budget
- Coût annuel moyen d'un membre du personnel.
- Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche.
- Taux de non respect des dépenses prévues.

➤ Les indicateurs de l'axe processus interne.

Les indicateurs processus interne pour l'ESC d'Alger sont :

- Nombre d'étudiants par enseignant
- Durée maximale d'ouverture des bibliothèques
- Nombre de places physiques dans l'espace de lecture
- Ratio "Nombre d'étudiants / ordinateur ".
- Nombre total de connexions.
- Nombres des enseignants ayant le niveau de doctorat et plus.
- Nombre moyen de publications par laboratoire.

➤ Les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel.

Les indicateurs apprentissage organisationnel pour l'ESC d'Alger sont :

- Nombre de laboratoires de recherche.
- Proportion d'enseignants/chercheurs membres des structures de Recherche.

- Budget total des activités de recherche.
- Nombre de projets de recherche financés au niveau International.
- Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation.
- Proportion d'étudiants inscrits en cycle long.

3.6. Discussions des indicateurs les plus pertinents d'après les résultats de notre questionnaire.

L'élaboration finale de notre modèle de BALANCED SCORECARD pour l'ESC d'Alger n'aurait pas pu être réalisée sans la participation de l'ensemble des clients de cette dernière.

À cet égard, on a soumis l'ensemble des indicateurs qu'on a établis à l'étude quantitative de notre questionnaire distribuée auprès de 40 réponses des managers ,enseignants et chercheurs de l'ESC d'Alger ,ces indicateurs se présentent dans les questions 10,11,12 et13 « voir annexe ».

Notre but à travers ces questions, c'est déterminer les indicateurs les plus pertinents et voir s'il ya d'autres suggestions de la part de cette échantillon.

Le traitement et l'analyse des résultats se sont effectués en pourcentage axe par axe, et les indicateurs qu'on veut les prendre en considération sont seulement qui auront un grand pourcentage dans la case « Plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » et les suggestions de la part des l'échantillon ciblé.

➤ La perspective du client

Pour l'axe client « voir question 10 », les résultats se représentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Le résultat de la question10

La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	Total
Taux de réussite	0 %	0%	0%	37,5%	62,5%	100%
Nombre de diplômés	22,5%	20%	10%	22,5%	25,5%	100%
Satisfaction moyenne des enseignants chercheurs	10%	12,5%	5%	37,5%	35%	100%
Taux d'insertion professionnel	0%	0%	0%	42,5%	57,5%	100%
Nombre de diplômes obtenus en période normale des études	47,5%	30%	2,5%	7,5%	12,5%	100%
Satisfaction moyenne des étudiants	0%	0%	0%	15%	85%	100%

Les indicateurs proposés sont :

- **Le nombre des sociétés recrutant dans l'école :** cet indicateur a été cité 5 fois par les concernés.

Les indicateurs finals sont :

- Taux de réussite.
- Satisfaction moyenne des enseignants chercheurs.
- Taux d'insertion professionnel
- Satisfaction moyenne des étudiants.
- Le nombre des sociétés recrutant dans l'école.

➤ **la perspective financière à l'ESC d'Alger.**

Pour l'axe financier « voir question 13 », les résultats se représentent comme suite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12: Le résultat de la question13

La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	Total
La Subvention annuel de l'Etat	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Pourcentage des recettes indépendantes de la tutelle.	0%	0%	0%	15%	85%	100%
Proportion du budget (investissement et fonctionnement) par total budget	55%	30%	7,5%	2,5%	5%	100%
Coût annuel moyen d'un membre du personnel.	37,5%	30%	7,5%	10%	15%	100%
Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche	0%	0%	0%	40%	60%	100%
Taux de non respect des dépenses prévues	30%	27,5%	15%	12%	15%	100%

Les indicateurs proposés sont :

- Revenus provenant des laboratoires de recherche.

Les indicateurs finals sont :

- Revenus provenant des laboratoires de recherche.
- La Subvention annuel de l'Etat.
- Pourcentage des recettes indépendantes de la tutelle.
- Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche

➤ **la perspective des processus internes.**

Pour l'axe client « voir question 11 », les résultats se représentent comme suite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Le résultat de la question11

La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	Total
Nombre d'étudiants pour un enseignant	0%	0%	0%	2,5%	97,5%	100%
Nombre total de connexions	32,5%	30%	12,5	7,5%	17,5%	100%
Nombre moyen de publications par laboratoire.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Ratio "Nombre d'étudiants / ordinateur ".	77,5%	10%	12,5%	0%	0%	100%
Nombres des enseignants ayant le niveau de doctorat et plus.	37,5%	32,5%	10%	7,5%	12,5%	100%
Durée maximale d'ouverture des bibliothèques	0%	0%	5%	22,5%	72,5%	100%
Nombre de places physiques dans l'espace de lecture	0%	0%	0%	15%	85%	100%

Les indicateurs proposés sont :

- Nombre de bibliothèques numériques payantes accessibles à distance.
- Nombre des communicants aux colloque nationale ou internationale par laboratoire.

Les indicateurs finals sont :

- Nombre d'étudiants pour un enseignant
- Nombre moyen de publications par laboratoire.
- Durée maximale d'ouverture des bibliothèques
- Nombre de places physiques dans l'espace de lecture
- Nombre de bibliothèques numériques payantes accessibles à distance.
- Nombre des communicants aux colloque nationale ou internationale par laboratoire.

4. La perspective de l'apprentissage organisationnel.

Pour l'axe client « voir question 12 », les résultats se représentent comme suite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 : Le résultat de la question12

La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord	Total
Proportion d'étudiants inscrits en cycle long	44%	33%	8%	13%	8%	100%
Nombre de laboratoires de recherche	0%	0%	0%	20%	80%	100%
Proportion d'enseignants-chercheurs membres des structures de Recherche	0%	0%	0%	15%	83%	100%
Budget total des activités de recherche	0%	0%	0%	23%	78%	100%
Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation	18%	8%	13%	33%	30%	100%
Nombre de projets de recherche financés au niveau International	0%	0%	0%	25%	83%	100%

Les indicateurs proposés sont :

- Nombre d'étudiants inscrits en post graduation

Les indicateurs finals sont :

- Nombre de laboratoires de recherche
- Proportion d'enseignants-chercheurs membres des structures de Recherche
- Budget total des activités de recherche
- Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation
- Nombre de projets de recherche financés au niveau International
- Nombre d'étudiants inscrits en post graduation

Alors le tableau de bord prospectif final de l'ESC se résume ci-dessous :

Tableau 15 : Le tableau de bord prospectif final de l'ESC

Axe	Indicateur
clients	Taux de réussite.
	Satisfaction moyenne des enseignants chercheurs.
	Taux d'insertion professionnel
	Satisfaction moyenne des étudiants.
	Le nombre des sociétés recrutant dans l'école.
Finances	La Subvention annuel de l'Etat.
	Revenus provenant des laboratoires de recherche.
	Pourcentage des recettes indépendantes de la tutelle.
	Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche
	Taux de non respect des dépenses prévues.
Processus Internes	Nombre d'étudiants pour un enseignant
	Nombre moyen de publications par laboratoire.
	Durée maximale d'ouverture des bibliothèques

	Nombre de places physiques dans l'espace de lecture
	Nombre de bibliothèques numériques payantes accessibles à distance.
	Nombre des communicants aux colloque nationale ou internationale par laboratoire.
Apprentissage organisationnel	Budget total des activités de recherche
	Nombre de laboratoires de recherche
	Nombre d'étudiants inscrits en post graduation
	Proportion d'enseignants-chercheurs membres des structures de Recherche
	Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation
	Nombre de projets de recherche financés au niveau International

Source : élaboré par l'Étudiante.

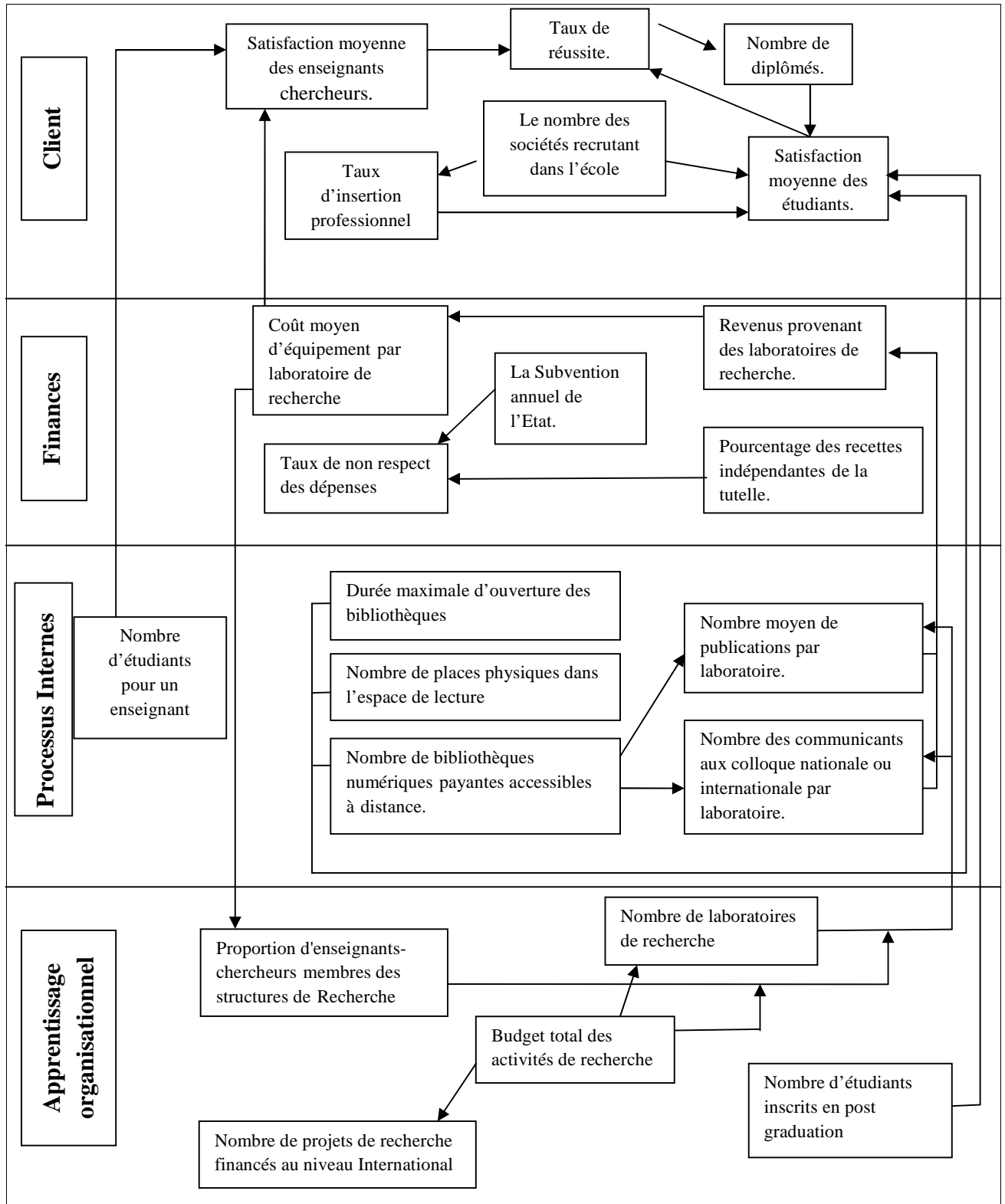
Commentaire.

Après la conception de la carte stratégique et du TBP, En reliant les 22 indicateurs entre eux, nous pouvons alors construire la chaine de causalité liant les quatre axes « voir figure 42 ».

Une fois qu'on termine notre balanced scorcard, on arrive à une dernière phase qui est pratique et correspond à la mise en place du BSC. Cette phase définit la source d'information « les outils informatique, les progiciels ... », la personne responsable...

3.7. Présentation de lien de causalité.

Figure 42 : lien de causalité entre les indicateurs.



Source : élaboré par l'Étudiante.

Section03 : Discussion des indicateurs de TBP élaboré à L'ESC d'ALGER.

1. Les indicateurs de la perspective du client

➤ **Taux de réussite.**

C'est un indicateur qui mesure le pourcentage des étudiants admis dans chaque filière par rapport au nombre des étudiants dans la même filière pour chaque niveau. Cet indicateur doit être calculé annuellement et observée son évolution sur les 3 dernières années.

Formule de Calcul : Ratio : Nombre des étudiants admis dans la filière / Nombre totale des étudiants dans la même filière.

Pour l'ESC d'Alger dans l'année 2013, il a eu deux systèmes « classique et LMD », a titre exemple, on calcule le taux de réussite de la première promotion du système LMD pour l'année 2012 /2013 pour chaque filière.

La filière	Management et organisation d'entreprise	Marketing et communication	comptabilité et finance.	Finances d'entreprise
Nombre totale des étudiants	20	15	60	30
Nombre des étudiants admis	16	7	60	26
Taux moyen des étudiants sans dette	71,67%	69,20%	80,23%	67,61%
Taux moyens des étudiants avec dette	28,33%	26,03%	19,76%	27,61%
Taux de réussite.	80%	46,66%	100%	86,66%

A partir de taux de réussite calculé dans chaque spécialité, on peut voir l'évolution au cours du temps afin de déterminer les défaillances de système et les améliorations apportés. Concernant le tableau ci-dessus, on voit qu'on a un taux de réussite de 100% pour la spécialité comptabilité et finance (comprenant des étudiants admis sans et avec dette), tandis que la spécialité Marketing et communication a un taux de réussite de 46,66%.

L'interprétation de ces résultats est due essentiellement le choix des étudiants à la spécialité, le tableau ci-dessous montre que la majorité des excellents étudiants ont choisis la spécialité comptabilité et finance.

	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Choix 4	Choix 5
Management et organisation d'entreprise	2	0	6	7	15
Management et organisation d'entreprise	13	2	5	0	20
Finances d'entreprise	29	1	0	0	30
comptabilité et finance.	60	0	0	0	60
La somme	104	3	11	7	125

➤ **Satisfaction moyenne des clients « étudiants, enseignants et chercheurs ».**

Mesurer la satisfaction moyenne des clients est une indication très nécessaire afin de faire une réponse méthodique aux exigences, aux besoins et aux attentes de ces derniers d'un côté, et d'un autre côté, écouter leurs voix dans le but de fidéliser la relation.

La mesure de cet indicateur se fait généralement par la distribution du questionnaire auprès des clients de l'établissement universitaire impliquant plusieurs volets tels que : la formation, la recherche, la gouvernance, l'ouverture de l'université et la vie d'étudiant d'une part, et d'une autre part la prise en charge des recours de tous les personnels.

Pour l'ESC d'Alger, le développement de cet indicateur est presque nul, à cet égard, la contribution des responsables doit mettre en exergue afin de développer cet important indice, et cela peut se réaliser par :

- créer un bureau qui prend en charge tous les doléances et les recours des clients afin de faciliter la communication, rétablir une relation et enfin élaborer et appliquer une stratégie permanente d'un système de communication complet et cohérent.
- élaborer des questionnaires annuels et les distribuer auprès des enseignants, des chercheurs et des étudiants dans les différents niveaux dans le but de savoir leurs besoins.

➤ **Taux d'insertion professionnel.**

L'indice de l'insertion professionnelle des diplômés est un indicateur très important qui améliore leurs situations sur le marché du travail, mais le problème qui se pose c'est que cet indicateur est encore mal ou très peu connu du fait de l'absence d'informations soit au niveau de l'école supérieure de commerce d'Alger ou d'autre établissement supérieur algérien.

Pour améliorer le développement de cet indicateur au sein de l'ESC d'Alger, certain nombre de facteurs seront adéquats, parmi lesquels on peut citer :

- Améliorer l'organisation des diplômés sortant de l'ESC d'Alger en créant un bureau d'aide à l'insertion professionnelle qui suit ces derniers après leurs diplômes et leurs devenirs professionnels.
- L'ESC doit procéder à une analyse des professions qui répondent aux réalités et aux exigences des marchés d'emplois afin de mieux savoir choisir les filières de formation les plus appropriées pour une meilleure insertion des diplômés dans la vie active .
- revendiquer la tutelle de créer des directions qui rassemblent des données statistiques sur les diplômés.
- revendiquer la tutelle de faire des lois afin d'obliger ces diplômés d'aller vers les bureaux de main-d'œuvre pour être enregistrés.
- Renforcer la relation et le contact avec d'autres secteurs hors le secteur de la fonction publique car la chance de trouver un emploi dans ce secteur devient de plus en plus limitée ce qui oblige la majorité des diplômés de tourner vers les autres secteurs non structurés.

➤ **Le nombre des sociétés recrutant dans l'école.**

Cet indicateur est très important pour augmenter l'indice de taux de l'insertion professionnelle qu'on a développé auparavant, le nombre des sociétés recrutant dans l'ESC est zéro. Alors pour développer cet indicateur, l'ESC doit :

- Chercher des entreprises, des banques ou des assurances afin de signer des accords de partenariat et établir un système de parrainage entre les chefs d'entreprise et les étudiants.
- Créer des dispositifs qui permettent la consolidation des relations avec ces partenariats.
- Choisir des gens compétents qui peuvent maîtriser de ces dispositifs de la relation ESC d'ALGER/entreprise.
- Impliquer davantage les experts de ces partenariats dans la diffusion des cours afin de renforcer cette relation.

2. Les indicateurs de la perspective de Finances.

➤ **La Subvention annuelle de l'Etat.**

Concernant la subvention annuelle de l'Etat, presque 99 % des dépenses des établissements universitaires en Algérie sont basées sur le budget alloué. Le tableau ci-dessous présente les budgets

alloués de l'ESC d'Alger pour les trois dernières années. Si on fait l'analyse de ce tableau on remarque qu'on a toujours un reste « pour 2013, ils l'ont pas encore fait », ce qui frappe d'emblée l'observateur que le montant est très suffisant et couvre tous les besoins de budget de fonctionnement et d'équipement. Mais durant notre stage à l'ESC d'Alger, le comptable et le secrétaire général nous montrent que le budget est très suffisant, hélas les règles instaurées représentent des entraves pour la bonne gestion. A titre d'exemple, l'organisation d'un séminaire ou un colloque international à l'école exige l'invitation des professeurs de l'étranger. Et cela nécessite trois avis contradictoires des hôtels puis l'élaboration de PV de choix ensuite l'élaboration de présentation et en enfin la convention ; ce processus entraîne de grand retardement ainsi du moment où l'école doit faire un choix pour un hôtel, la crédibilité vis-à-vis des deux autres disparaîtra. Un autre point qui est considérée aussi comme étant un obstacle, la fluidité de paiement car l'Etat exige le passage par le virement ou bien par cheque or que les hôtels préfèrent que ça soit en espèces.

De ce faite, on propose les solutions suivantes :

- Tous d'abord, il faut chercher d'autres recettes indépendantes de la tutelle comme l'entreprenariat entre l'ESC /entreprise.
- il faut un consensus de l'ensemble des recteurs et les directeurs afin de revendiquer plus d'autonomie au niveau budgétaire et financier.

Année	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Montant initiale(DA)	480380000,00	4717000000,00	468994000,00
montant complémentaire(DA)	57112500000	576491000,00	387994000,00 +152739131,41
Reste	104790504,67	125739131,41	-

➤ **Pourcentage des recettes indépendantes de la tutelle.**

Les recettes de l'ESC d'Alger extrabudgétaire comprend les frais du PGS, du droit d'inscription et les recettes relative aux activités de l'ESC (retenus sur salaire, titre de réception, assurance...).le tableau ci-dessous présente les montants de ces recettes en 2012, ainsi ses pourcentages par rapport au budget de l'Etat. L'analyse de ce tableau montre que ces recettes sont rien en les comparaisant par rapport au budget alloué en 2012, d'ailleurs ces frais n'atteints même pas 1% comme le souligne dans ce tableau.

A cet égard, l'ESC d'Alger doit voir et rechercher d'autres financements extrabudgétaires dont qu'elle puisse rattraper le retardement due à la lourdeur de la procédure budgétaire et au placage au niveau d'exécution. Par exemple :

- être prestataire des services marchands comme (formation, expertise, élaboration des sujets d'examens..).
- ouvrir des filiales a but lucratif.
- fusionner avec d'autres établissements privés.
- former des partenariats avec des entreprises.

Type de recette	PGS	Droit d'inscription	Recette relative aux activités de l'ESC
Montant(DA)	11969957,76	177900,00	1581075,24
% par rapport au budget de l'Etat.	0,23%	0,0033%	0,03%

➤ **Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche**

L'ESC d'Alger comprend deux laboratoires de recherches comme le souligne ci-dessous, l'analyse de ce tableau montre qu'un seul laboratoire bénéficie de budget de l'Etat, tandis que le deuxième n'a même pas une location à l'ESC. Outre le budget utilisé n'atteint même pas la moitié de budget consacré, ce qu'on déduit que l'ESC d'Alger n'a pas vraiment des atouts afin d'améliorer ces recherches, ce point est très nécessaire qu'elle doit revoir.

Laboratoire	Laboratoire de système d'information et communication	Laboratoire des reformes économiques, développement et stratégies d'intégration en Economie mondiale.
Subvention de l'Etat pour Budget d'équipement	607834,20	-
Dépenses de Budget d'équipement	240318,00	-
Dépenses en %	39,53%	-

➤ **Revenus provenant des laboratoires de recherche.**

Au cours de notre stage à l'ESC, il nous a apparu qu'il n'y a aucun revenu provenant des deux laboratoires qu'on a cité déjà, or que cette indicateurs est très important car il reflète le volume des publications au sein de l'ESC et détermine le poids de l'établissement au niveau internationale. la mesure de cette indicateur annuellement permet de déterminer les points faibles afin de les rattraper.

3. Les indicateurs de perspective du processus interne

➤ Nombre d'étudiants par un enseignant

C'est un indice très fort qui participe à améliorer la diffusion de la formation. En générale, au niveau de l'enseignement supérieur le nombre d'étudiants par un enseignant ne dépasse pas 20 étudiants, ce qui n'était pas le cas à l'ESC les années précédentes .mais avec le nouveau système de LMD en 2001, on a remarqué des changements dans ce sens.

➤ Nombre moyen de publications par laboratoire.

Le tableau ci-dessous présente les publications de l'école de ces dernières cinq années. Ce qui est montré au niveau national, ce sont le nombre des articles et les ouvrages qui ont été publiés seulement au sein de l'ESC, car les informations sur les articles qui sont publiés dans d'autres revus national ou international ne sont pas disponibles à cause de la mauvaise gestion et manque de statistiques surtout dans le domaine de la recherche.

De ce fait, un nombre de suggestions doivent mettre en exergue :

- Pour se mettre au niveau, l'école doit proposer des sujets de recherche d'actualité aux étudiants de poste graduation dont les travaux feront objet de publications internationales, en d'autre terme l'originalité de travail.
- Il faut la mis a jour de site internet de l'école afin de présenter la visibilité de l'école. Sous cet angle, l'ESC doit former une équipe dans ce sens.
- L'absence des revus scientifiques sur le site d'internet et le CV des ensembles des chercheurs /enseignants est un point très essentiel que l'école doit revoir.
- Création de tableau de bord à travers l'outil informatique dans les laboratoires afin d'organiser les recherches et mettre à disposition les résultats de l'étude statistique.

	2009		2010		2011		2012		2013	
	<u>nationale</u>	<u>Internationale</u>	<u>nationale</u>	<u>Internationale</u>	<u>nationale</u>	<u>Internationale</u>	<u>nationale</u>	<u>Internationale</u>	<u>nationale</u>	<u>Internationale</u>
<u>L1</u>	5+ (1 ouvrage)	-	7+ (2 ouvrages)	-	6	-	22	-	12	-
<u>L2</u>	17	-	2+ (4 ouvrages)	-	17	-	0	-	8	-

➤ **Durée maximale d'ouverture des bibliothèques.**

Dans l'ESC d'Alger, la durée maximale d'ouverture des bibliothèques est d'environ 8heurs, de 8h de matin jusqu' à 16h. Cette durée n'est pas vraiment satisfaisant pour la plupart des étudiants. De ce fait notre proposition à l'ESC est que la durée doit être au minimum jusqu' à minuit ou 24h/24h c'est si possible.

➤ **Nombre de places physiques dans l'espace de lecture.**

Dans l'école, il y a 100 places dans l'espace de lecture avec une interface de 60 m², ce qui donne pour chaque étudiant 0,6m², tandis que l'espace de lecture à l'échelle international doit être 1,5 m², alors la salle de lecture de l'école n'est pas vraiment confortable. Mais avec le déménagement au **kolea**, on va résoudre ce problème.

➤ **Nombre de bibliothèques numériques payantes accessibles à distance.**

Les bases de données existantes à l'ESC comprennent **SNDL, Sckolar-Vox, Ebswhost et Chelem**. Mais le problème qui se pose, les articles et les ouvrages les plus récents et les plus importants demandent toujours « ajouter au panier », ce qui demande l'acquisition d'une carte de crédit et ce n'est pas le cas pour tous le monde.

➤ **Nombre des communicants aux colloque nationale ou internationale par laboratoire.**

Le tableau ci-dessous montre le nombre des communicants pour chaque laboratoire, notre appréciation vis-à-vis ces nombres est vraiment déçus.

Pour les suggestions qu'on veut les proposer, seront les même qu'on a cité auparavant concernant l'indicateur de « Nombre moyen de publications par laboratoire ».

Année	2009		2010		2011		2012		2013	
	Lab1	Lab2	Lab1	Lab2	Lab1	Lab2	Lab1	Lab2	Lab1	Lab2
colloque nationale	0	2	0	1	0	1	0	2	0	1
colloque internationale	0	3	7	5	0	1	0	1	2	1

4. Les indicateurs de la perspective de l'apprentissage organisationnel.

➤ Nombre de laboratoires de recherche.

Comme on a mentionné auparavant, l'école possède deux laboratoires de recherche « Laboratoire de système d'information et communication » et l'autre « Laboratoire des réformes économiques, développement et stratégies d'intégration en Economie mondiale ».

Pour Laboratoire des réformes économiques, développement et stratégies d'intégration en Economie mondiale, il est composé de neuf équipes de recherche dont PNR et deux CNEPRU qui sont :

Equipe 01 : Réformes économiques et stratégie d'intégration de l'économie algérienne à l'économie mondiale.

Equipe 02 : La politique des dépenses publiques en Algérie et la problématique de la croissance économique.

Equipe 03 : l'impact de la communication commerciale sur le comportement du consommateur algérien

Equipe 04 : Audit, gouvernance et mise à niveau des organisations en Algérie.

Equipe 05 : Développement et stabilité du système bancaire algérien.

Equipe 06 : Types et moyens de financement de l'économie nationale en mutation, pour une meilleure intégration à la mondialisation.

Equipe 07 : culture et culture entrepreneuriale chez les jeunes entrepreneurs algériens.

Equipe 08 : Lien Privatisation-performance : quel bilan pour l'économie algérienne.

Equipe 09 : Développement des services bancaires en Algérie.

Tandis que pour Laboratoire de système d'information et communication, il est composé de cinq équipes de recherche :

Equipe 01 : système d'information comptable.

Equipe 02 : management de l'entreprise.

Equipe 03 : Evaluation de l'entreprise et introduction en bourse.

Equipe 04 : Technique quantitatives de gestion : Décisions, Incertitude.

Equipe 05 : Capital Humain, Economie de l'éducation et Marché du travail.

➤ Proportion d'enseignants-chercheurs membres des structures de Recherche

Le tableau suivant montre le nombre des chercheurs dans chaque laboratoire :

<u>laboratoire</u>	<u>Proportion d'enseignants-chercheurs</u>
Laboratoire des réformes économiques, développement et stratégies d'intégration en Economie mondiale « L 1 »	55 chercheurs
Laboratoire de système d'information et communication « L2 »	45 chercheurs

➤ **Budget total des activités de rechercher**

Le tableau suivant représente le budget total des activités des recherches de l'année 2013 pour chaque laboratoire, si on fait l'analyse de ce tableau, on trouve que laboratoire de système d'information et communication a consommé 62,21% de budget, tandis que le deuxième laboratoire 13,67%.ce qui mène les responsable de l'ESC d'analyser cette situation.

<u>Année</u>	Laboratoire de système d'information et communication	Laboratoire des reformes économiques, développement et stratégies d'intégration en Economie mondiale.
Subvention de l'Etat pour Budget de fonctionnement	<u>316035,22</u>	<u>3242389,82</u>
Dépenses de Budget de fonctionnement	<u>196612,50</u>	<u>443531,77</u>

➤ **Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation**

Dans l'école, la détermination de Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation est soumis à un ensemble des règles de base à savoir « le budget, le grade, la fréquence des bourses et les règles de classement dans l'école » .

➤ **Nombre de projets de recherche financés au niveau International**

Cet indicateur n'existe pas à l'école, alors il faut un consensus afin de le revendiquer.car c'est un indicateur important qui motive la recherche.

➤ **Nombre d'étudiants inscrits en post graduation**

Le système de l'évaluation et de l'orientation des étudiants qui existe à l'ESC filtre les étudiants durant la graduation avant de passer au poste graduation par exemple (pas de rattrapage ,11 de moyen, classement selon le moyen général des quatre ans, permettre seulement au 30 premiers de passer le concours et enfin le résultat du concours ...) .C'est un système qui filtre vraiment les étudiants afin de prendre seulement les excellents. Mais le problème qui se pose c'est le nombre des postes qui est très limité par rapport aux candidats. Donc il faut aussi une revendication de la tutelle afin de résoudre ces problèmes.

<u>Année</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<u>Le nombre</u>	32	24	24	24	32

Conclusion du chapitre 04

Dans ce chapitre, nous avons fait apparaître les résultats de notre questionnaire qu'on a distribué auprès des enseignants, des chercheurs ainsi que des étudiants. Ces résultats ont fait ressortir que la performance de l'ESC d'Alger est une performance de formation, et sa relation avec son environnement est dépendante plutôt de son histoire et sa localisation géographique. En revanche, la qualité des recherches, l'insertion professionnelle et l'identification de la stratégie sont des points faibles qu'elle doit revoir. Outre, les indicateurs qui existent à l'ESC d'Alger sont plutôt des indicateurs de suivi et non pas de performance. Ils sont des indicateurs dans le but de respecter les règles de procédures.

L'organisation et la clarté du cours, le dynamisme de l'enseignant et la bonne relation enseignants/étudiant sont les trois dimensions qui forment une satisfaction vis-à-vis des étudiants. Tandis que l'organisation des examens, le programme de la formation, l'emploi du temps et l'environnement physique sont les dimensions qui ne présentent pas leur satisfaction. A noter que ces résultats sont préliminaires et ne présentent aucun cas sur l'évaluation de l'ESC par les étudiants, une vraie démarche de valorisation nécessite un suivi permanent et durant plusieurs années.

Afin de mesurer et évaluer la performance de l'ESC d'Alger, notre choix relatif au contrôle de gestion a été le modèle de BALANCED SCORECARD. Comme étant une méthode innovatrice de contrôle de gestion, touche l'aspect financier et non financier et prend en considération tous les acteurs de l'université « étudiants, enseignants, chercheurs... ». On a essayé à travers ce travail d'élaborer ce modèle en suivant les différentes étapes qu'on a développé en partie théorique. Ce modèle reste une simple proposition en vue de le valider afin d'évaluer ces résultats et corriger ces inconvénients.

Conclusion général

L'analyse des différents contrôles exercés, l'impression du contrôle de gestion, ainsi que l'évolution de ce dernier vers l'évaluation de la performance publique au sein de l'enseignement supérieur algérien ont fait l'objet de notre présent travail.

Pour les atteindre, nous avons effectué deux études « inter-universités et étude approfondi à l'ESC d'Alger », nos synthèses en vue de cette recherche sont comme suit :

L'analyse de la situation de départ (chapitre 1 : partie théorique) a permis de relever que l'objectif actuelle de contrôle de gestion peut être défini comme étant le pilotage de la performance, ce concept existe depuis des années dans le secteur privé. Mais son émergence dans le secteur public prend le rôle au cours de temps avec les reformes qui sont expérimentées depuis de nombreuses d'années et sont rassemblées vers la fin sous le terme de « *New Public Management* ».

L'analyse suivante (chapitre 2 : partie théorique) a fait ressortir les caractéristiques fondamentales des établissements universitaire publics. On a dévoilé à travers ce chapitre que les universités sont des institutions complexes et les caractéristiques étudiés tant en éducation qu'en management s'avèrent insuffisants pour répondre au caractère complexe des universités. De ce fait, le contrôle de gestion a été émergé comme un sujet d'actualité afin de résoudre ce problème. Ce constat nous conduit à confirme notre première hypothèse.

La synthèse du cas pratique (chapitre 3 : partie pratique) donne aperçu sur le déroulement des entretiens ainsi ses résultats, nous avons déduit par l'étude, que les idées de new management public seront un objet partiel d'application aux établissements d'enseignement supérieur algérien dû a ses caractères comme étant un établissement public. Mais notre stage au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur nous a permis de constater que ces idées sont actuellement un programme qui n'est pas mis en œuvre mais en voie de réalisation. C'est un programme dans le cadre du partenariat entre l'Union européenne (UE) et l'Algérie, il est d'Appui à la Politique Sectorielle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (PAPS- ESRS) dans le but de la mise en place de la réforme et de la

modernisation du secteur de l'ESRS. Le but de ce programme est de réaliser six projets à savoir « un plan pour la démarche qualité, pour le système d'information, pour améliorer les capacités des ressources humaines, pour la mise en place de l'Ecole Doctorale, et un autre pour la mise en place de système LMD et en fin un plan pour le rapprochement Universités/Entreprises ».

L'état de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien n'est pas encore développé car la stratégie de l'établissement universitaire en ce moment n'est pas encore claire, les pratiques de contrôle de gestion reste sous forme des traces distribués entre les différentes directions de l'établissement. Ce qu'on déduit par résultat que notre deuxième hypothèse est confirmée.

Afin d'améliorer les pratiques du contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur, il faut des aménagements d'ordre structurel dans le but de concrétiser leur dynamique, ainsi une motivation de la part des responsables qui chapeautent la fonction de la présidence vu qu'ils ont le pouvoir de faire des suggestions au niveau de la tutelle.

Dans le but d'identifier la performance de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie et de lui proposer un modèle propre relative au contrôle de gestion, nous avons choisis l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger comme un terrain investigation afin d'approfondir notre recherche (chapitre 4 : partie pratique). A cet égard, les résultats de notre questionnaire qu'on a distribué auprès des enseignants, les chercheurs ainsi les étudiants nous a fait apparaitre que la performance de l'ESC d'Alger se reconnaît plutôt par la professionnalisation des formations. Tandis que la qualité des recherches, l'insertion professionnelle et l'identification de la stratégie sont des points faibles qu'elle doit revoir.

Quant à la valorisation de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger par l'étudiant, les résultats ont fait ressortir que l'organisation et la clarté du cours, le dynamisme de l'enseignant et la bonne relation enseignants/étudiant sont des dimensions positives à l'ESC d'Alger. Cependant, l'organisation des examens, le programme de la formation, l'emploi du temps et l'environnement physique sont quatre dimensions, dont l'ESC dispose, ne plaisent pas aux étudiants.

Notre modèle élaboré relative au tableau de bord prospectif, afin d'évaluer et améliorer la performance de l'ESC d'Alger, a été soumis à une étude pilote. Les rétroactions de l'étude pilote ont permis de finaliser ce tableau par 22 indicateurs dont 5 pour l'axe client, 5 pour l'axe finance, 6 pour l'Axe processus interne et 6 pour l'apprentissage organisationnel. Nous avons proposé ce modèle relatif au contrôle de gestion qui est propre à l'ESC d'Alger. Ce modèle fournira aux responsables une vision claire de leurs activités, facilite la communication et unifie le langage. Mais pour justifier notre troisième hypothèse, il devra tester ce modèle au cours du temps afin d'en vérifier la validité.

Les limites de la recherche

Au terme d'élaboration de ce présent mémoire, quelques limites et contraintes qui peuvent se mentionner :

- D'abord, nous avons rencontré des difficultés sur le plan théorique notamment, le manque d'ouvrages qui traitent ce sujet. Ce qui nous mène par résultat de focaliser davantage sur les articles et les rapports, lors de notre recherche bibliographique.
- vu la limite du temps et concernant notre entretien, il s'agit d'une recherche qui se limite au territoire d'Alger centre. Un petit nombre d'interviewées ont été rencontrés. Il serait intéressant d'élargir l'enquête sur un plus grand nombre de participants.
- En contrainte du temps notre étude quantitative s'est limitée juste pour l'ESC d'Alger, or on aurait dû faire l'étude sur un échantillon de plusieurs établissements d'enseignement supérieur pour qu'on puisse faire une comparaison avec l'outil de Benchmarking.

Les pistes pour des recherches futures

Vu l'importance de la thématique développée précédemment, nous ouvrons quelques pistes de recherches futures dans le souhait de contribuer à l'avancement dans notre pays. A cet effet, nous proposons à ceux qui s'intéressent à notre sujet :

- Evaluation de la performance de la stratégie d'éducation ;
- Evaluation de la performance financière des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;
- La comptabilité d'analyse des coûts de l'enseignement supérieur et la recherche

BIBLIOGRAPHIE**LES OUVRAGES, ARTICLES, RAPPORTS, REVUES ET COLLECTIONS :**

- A.Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition Organisation, 1999.
- Ahmed Ghouati, PROCESSUS DE BOLOGNE ET ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAGHREB, l'Harmattan, 2011.
- Arnaud Herve , Ali Garmilis , Veronique Vignon ,le contrôle de gestion, (2^e édition de Liaisons ,2001.
- A.Bourguignon, Définir la performance : une simple question de vocabulaire, dans Performance et ressources humaines, Économica, Paris ,1996.
- A.BURLAUD et SIMON C, Le contrôle de gestion, la Découverte, Paris. 2006.
- A.Bartoli, Le management dans les organisations publiques, édition « Dunod », Paris, 2004.
- A .BARTOLI, Le management dans les organisations publiques, Dunod, Paris(1997).
- Arnauld HELLUY et Xavier DURAND,les fondamentaux du contrôle de gestion, éditions d'organisation ,la France ,2009.
- Bernard Guilhot, Le contrôle de gestion dans l'université française,article publié dans persée ,2000.
- Christiane Montandon, Approches systémiques des dispositifs pédagogiques: enjeux et méthodes, Editions L'Harmattan, 2002.
- Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, DCG 11 contrôle de gestion - manuel et applications, 2e édition Dunod, Paris, 2010, ISBN 978-2-10-055573-4.
- C.Larouche, et G.Bergeron, La mesure de la performance des universités en région. Communication présentée dans le cadre du XXXVIII^e colloque de l'ASRDLF, Trois-Rivièrespage, 2002.
- C.W.CHOW, D.GANULIN, K.HADDAD et J.WILLIAMSON (1998), « The Balanced Scorecard: A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management », *Journal of Health Care Management*, Vol. 43.
- CATHERINE LAROUCHE, LA VALIDATION D'UNE TYPOLOGIE DES CONCEPTIONS DES UNIVERSITÉS EN VUE D'ÉVALUER LEUR

- PERFORMANCE, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat en administration et évaluation en éducation pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.), 2011.
- Christophe Cermain, Tableaux de bord, Lille, e-theque, 2003.
 - C.Mendoza et all « Tableaux de bord pour managers », Groupe Revue Fiduciaire, 1999.
 - Denis Després, Avez-vous dit performance des universités ?, Editions L'Harmattan, Paris 2010.
 - D.Bertrand, et Rhéaume, D, Balises pour une politique générale de l'Etat québécois en matière universitaire, dans Beaulieu, P. et Bertrand, D. L'État québécois et les universités : acteurs et enjeux. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1999.
 - David Autissier, MESURER LA PERFORMANCE DU CONTROLE DE GESTION, édition d'organisation, 75006 Paris, 2007.
 - David CARASSUS et Elodie DUPUY, Le balanced scorecard au cœur d'un contrôle renouvelé de la gestion des services publics : le cas des universités françaises, article publié par Université de Nantes, 4 février 2011.
 - Denis Bertrand, Profil Organisationnel de l'Uqam: Approche Théorique et Étude Comparée, PUQ, 1 janv. 1987.
 - El ayachi BENCHEIKH et autres, Le contrôle de gestion dans les universités « Cas des Universités Marocaines », Article publié en Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger- Maroc, 2012.
 - Emmanuel Evah-Manga, Le contrôle de gestion dans les collectivités territoriales: Une approche sociologique, Editions L'Harmattan, 1 oct. 2012.
 - E.G.GUBA, et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research Thousand Oaks [CA]: Sage. (1994).
 - Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2 e édition, Gualino editeur, EJA – PARIS, 17830, AOUT 2005
 - Fatima YATIM, L'autogestion et le contrôle dans les universités, article publié dans Université de Nantes, 4 février 2011.
 - Francis Le Gallou, Bernadette Bouchon Meunier, **Systemique : théorie et application**, Édition Lavoisier, Londres, 1992.

-
- G.Gusdorf, Les origines des sciences humaines : (Antiquité, Moyen-Âge, Renaissance). Paris : Payot, 1967.
 - G.Patterson, The Applicability of Institutional Goals to the University Organization. Journal of Higher Education Policy et Management, 2001.
 - G.A.Boyne, & J.Dahya, Executive Succession and the Performance of Public Organizations. Public Administration,2002.
 - G.Bouckaert & Halligan, J.Managing Performance : International Comparisons. London/New York, N.Y:Routledge, 2008.
 - G.A.BOYNE « Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales », *Public Money and Management*, Vol. 22, n° 2, 2002.
 - Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?,article de Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,13-14-15 juin 2001.
 - H.Bouquin, « Le contrôle de gestion », 7^{ème} édition Presse Universitaires de France, 2006.
 - H.Mintzberg, B.Ahlstrand, et J.Lampel, Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris : Village Mondial, 1999.
 - Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique ,13-14-15 juin 2001.
 - Jacques Berleur,Des roles et missions de l'université, presses universitaires de Namur, Belgique,1994.
 - J.Leclerc, En éducation, la nécessité d'une autre gestion: La qualité totale des processus pour l'amélioration des résultats, Saint-Nicolas: Presses de l'Université du Québec, 1996.
 - J.G.March, et J.P.Olsen,Ambiguity and choice in organizations (2nd ed.). Bergen: Universitetsforlaget,(1979).
 - J.Etienne, f.Bloess et autres dictionnaire de sociologie ,paris,Hatier,1995.
 - J.Desbiens, Le point sur la productivité dans le secteur public; le lien stratégie performance, 1987.

-
- J.DUPUIS, *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Presses Universitaires de France, Paris,1991.
 - Jean-Louis Darréon, *les Universités à L'heure Gouvernance*, Presses Univ. du Mirail, 2003.
 - J.D.Orton et K.Weick, *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*. *Academy of Management Review*, 1990.
 - Johon Halligan ,Geert Bouckaert, *Managing performance : International comparaisons*, London, Routledge, 2008.
 - Jacques PELLETIER, "*De l'institution à l'organisation : la mutation de l'université contemporaine.*", article publié par « Département d'études littéraires et président du SPUQ », Québec, 2006.
 - J.Stewart & Walsh, K,*Performance Measurement : When Performance can Never be Finally Defined*. *Public Money & Management*, 1994.
 - K.S.Cameron, *Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness*. *Management Science*, 1986.
 - LAURENT MERIADE, *l'évaluation de la performance des Universités françaises : entre Simplification de la complexite et Complexification de la simplicité*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de la nouvelle-caledonie ,soutenue le 19 avril 2011.
 - L.Lorino, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation ,2003.
 - Laetitia BONNEAU et POTIER Héléne, *Le tableau de bord de gestion et le Balanced Scorecar :quelle comparaison entre ces deux outils de gestion?*,mémoire dirigé par Didier DEGROOTE,2008.
 - Marius Mukungu Kakangu ,*Vocabulaire de la complexité: Post-scriptum à La Méthode d'Edgar Morin*, Editions L'Harmattan, 2007.
 - M.D.Cohen, et J.G.March, *Leadership and ambiguity: the american college president*. A general report prepared for the Carnegie Commission on Higher education. New York : Mcgraw-Hill, (1974).
 - Moussa OUDAÏ, *Evaluation de la performance de la stratégie d'enseignement supérieur et de la recherche*, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Recherche Finances Publiques et Fiscalité, Université d'Aix-Marseille ,Faculté de Droit et de Science Politique,2011.

-
- M.Paquin, La planification stratégique dans le secteur public, Management public : comprendre et gérer les institutions de l'Etat, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 2001.
 - Michel Foudriat, Sociologie des organisations : La pratique du raisonnement, Pearson Education France, 2007.
 - Michaela Martin et Claude Sauvageot, Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur : un guide pratique, publié par UNESCO, 2009.
 - Mary-Jo Hatch, Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck Supérieur, paris »bruxelles », 2000.
 - Marcel GUENOUN, LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE LOCALE, THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT ES SCIENCES DE GESTION DE L'UNIVERSITE PAUL CEZANNE, 25 Mars 2009.
 - Michel CHARPENTIER et Philippe GRANDJEAN, Secteur public et contrôle de gestion, Paris, Editions d'organisation, 1998.
 - Marc Luyckx Ghisi, Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions L'Harmattan. 1 juil. 2012.
 - Michaela Martin et Claude Sauvageot, Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur : un guide pratique, guidé publié par UNESCO-IIPE 2009.
 - Mahfoud BENNOUNE, Education culture et développement en Algérie, Marinoor-ENAG, septembre 2000, Alger.
 - Manel BENZERAFA, L'universalité d'un outil de gestion en question : Cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, Thèse de Doctorat en Spécialité : Management public, Université de Paris X – Nanterre, 2007.
 - Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, éd. d'Organisation, 1989.
 - Morin, E.M., Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations, Thèse de doctorat, Université de Montréal, 1989.
 - M.Vial, Se former pour évaluer. Bruxelles : De Boeck Université, 2001.
 - Voyer, P., Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1999.
 - Neely Andy and Pietro Micheli, Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread, Public Administration Review, July /August 2010.

-
- Nicolas BERLAND, Yves de RONGE, Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales, Paris, Edition PEARSON, 2010.
 - O.VILLARMOIS, « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020. 2001
 - Paul Beaulieu, Denis Bertrand, L'Etat québécois et les universités, presse de l'université de Québec, 1999.
 - P.Garant, Aspects juridiques des rapports entre certaines autorités gouvernementales et paragouvernementales et les universités. Québec : Les Éditeurs officiels du Québec, 1980.
 - P. Lorino (1997), « Méthodes et pratiques de la performance », Paris, édition d'organisation.
 - Pierre Doray, Pierre Chenard, L' Enjeu de la Réussite Dans l'Enseignement Supérieur, PUQ, 1 janv. 2005.
 - Peter KNOEPFEL et Frédéric VARONE, article de « Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs », Politiques et management public, vol. 17 n° 2, Aix-en Provence 1999.
 - Pascal FABRE, Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités, article publié dans « La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit », Strasbourg : France (2009).
 - Roger A M, Indicateur et tableau de bord, Paris, AFNOR, 2ème édition, 2011.
 - Rocher.G, Redéfinition du rôle de l'université dans L'éducation 25 ans plus tard ! Et après?, Québec, 1990.
 - R.Demeestère et all « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod,2002.
 - R.S.Kaplan, D.P.Norton (1998), Le tableau de bord prospectif, Paris : Editions d'Organisation, 1998.
 - Richard Boyle,Civil service performance indicator,first published bythe institute of public administration ,ISBN 1904541240,IRELAND,2005.
 - Rompho Nopadol, Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand, article of Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Thailand,2004.
 - Raphael POLI, « Les indicateurs de performance de la dépense publique », RFFP n° 82, pp 107-113, 2003.

- Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, « Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », *Collection Harvard Business Review in Editions d'organisation*, 1999.
- Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, « The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, 1992.
- Stéphanie CHATELAIN-PONROY, UNE VOIE DE COMPREHENSION DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS NON MARCHANDES : LA METAPHORE DE L'ICEBERG, article publié dans "Politiques et Management public 27, 3 (2010) 73-102, version 1, 18 janvier 2011.
- Sameer Pingle, Performance Management in Institutes of Higher Education Through Balanced Scorecard: A Conceptual Study, Institute of Management, Nirma University, Ahmedabad, Janvier-Juin, 2011.
- Thierry LE NEDIC, La Performance dans le secteur public : Outils, acteurs et stratégies L'expérience de la Ville de Paris, Ecole des Mines de Paris, Septembre 2009.
- Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel, L'AUTONOMIE UNIVERSITAIRE EN EUROPE II : TABLEAU DE BORD, rapport de L'Association européenne de l'université (EUA), 2011.
- Vincent Lemieux, La structuration du pouvoir dans les organisations universitaires, In: Politiques et management public, vol. 12 n° 2, 1994.
- Verrier P. E. et Santo M., Le management public : Que sais-je ?, édition. PUF, 1997.
- [100] Yvon PESQUEUX, article de Le nouveau management public (ou New Public Management), hal-00510878, version 1 - 22 Aug 2010, France.
- Wacheux Frédéric, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », *Economica*, 1996.
- Zineddine BERROUCHE & Youcef BERKANE, LA MISE EN PLACE DU SYSTEME LMD EN ALGERIE : ENTRE LA NECESSITE D'UNE REFORME ET LES DIFFICULTES DU TERRAIN, *Revue des Sciences Économiques et de Gestion* N°07, 2007.
- Z. Alimazighi, R. N. Belhous et A. Ouaret, Une approche fédérative de construction d'un outil de pilotage de la performance dans un environnement à but non lucratif, article publié par Laboratoire LSI, Faculté d'Electronique et d'Informatique, USTHB, Alger, Algérie, 2006.

SITES INTERNET :

- [1] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002> vu le 11/05/2013.
- [2] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002> le 22/05/2013.
- [3] http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013.
- [4] <http://ojjvqd.hautetfort.com>
- [5] <https://docs.google.com>.
- [7] <http://valorisationcapitalhumain.ca>
- [8] http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013
- [9] http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013
- [10] http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013
- [11] <http://blog.wikimemoires.com>
- [12] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002> vu le 11/05/2013.
- [13] <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0011-002> le 22/05/2013.
- [14] http://www.mgies.com/downloads/CG_gestion_previ_ch1.pdf/24/01/2013.
- [15] <http://www.memoireonline.com>

TEXTES JURIDIQUES :

- Document de l'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie, 2012.
- Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondants au 23 août 2003.
- Journal officiel de la république algérienne n° 51, Le décret exécutif n° 05-500 du 27 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 29 décembre 2005.
- Journal officiel de la république algérienne n° 58, décret exécutif n 05-299 du 11 Rajab 1426 correspondant au 16 août 2005,

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Abréviations

Liste des figures

liste des tableaux

INTRODUCTION..... A

CHAPITRE01 : LE CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS 1

SECTION 01 : LE CONTROLE DE GESTION : DEFINITION ET CHAMP D'ANALYSE 2

1. Définition de contrôle de gestion..... 2

2. Le processus du contrôle de gestion 6

3. Le contrôleur de gestion 6

3.1. Les missions de contrôleur de gestion..... 6

3.2. Qualité du contrôleur de gestion 7

4. La place du contrôle de gestion parmi les autres contrôles et fonctions support 8

4.1. Contrôle de gestion /audit interne 8

4.2. Le contrôle de gestion/la fonction comptable 8

4.3. Le contrôle de gestion / la fonction qualité 8

4.4. Le contrôle de gestion et direction des systèmes d'information (DSI) 9

4.5. Le contrôle de gestion et la fonction financière 9

5. le positionnement de la fonction contrôle de gestion dans les différents types de l'entreprise 9

5.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises 9

5.2 La position de contrôle de gestion dans l'organigramme de PME 10

SECTION 02 : CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE 10

1. La performance, notion polysémique évoluée avec le contrôle de gestion..... 10

1.1. Définition de la performance..... 10

1.2. L'étapes de l'évolution de la performance avec le contrôle de gestion 12

2. Les indicateurs de performance. 13

2.1. Définitions des indicateurs de performance 13

2.2. Les approches de la terminologie des indicateurs de performance 13

2.3. Caractéristiques d'un bon indicateur de performance 15

2.4. Typologie des indicateurs de performance..... 16

3. Le rôle de contrôle de gestion dans la performance de l'organisation 16

3.1. Le pilotage de la performance 17

3.2. L'amélioration permanente de l'organisation 19

3.3. La prise en compte des risques..... 20

SECTION 03 : LE CONTROLE DE GESTION ET LA PERFORMANCE DE L'ETABLISSEMENT

PUBLIC..... 20

Table des matières

1. <i>Analyse de la performance dans les organisations publiques</i>	20
1.1. Les caractéristiques des organisations publiques	20
1.2. Le NMP et l'émergence du dogme de l'évaluation de la performance publique... ..	22
1.3. La performance dans le l'établissement public	24
2. <i>La nécessité du contrôle de gestion pour la performance de l'établissement public.</i> ..	26
2.1. Les facteurs influençant à l'émergence du besoin de contrôle de gestion pour la performance publique.....	26
2.2. Les modèles de contrôle de gestion adaptée à la mesure de la performance publique.....	27
CHAPITRE 2 : LE CONTROLE DE GESTION COMME OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.	34
SECTION 01 : CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITAIRE.	
.....	35
1. <i>Les concepts fondamentaux des universités</i>	35
1.1. Définition de l'université.	35
1.2. Les missions de l'université.	35
1.3. Les principaux acteurs du système universitaire.....	36
1.4. L'université une institution ou une organisation.....	37
2. <i>les caractéristiques du système universitaire</i>	38
2.1. L'université comme un système complexe.	38
2.2. Une bureaucratie professionnelle	38
2.3. Une anarchie organisée.	39
2.4. Des systèmes à couplage lâche.....	40
2.5. Un système stratégique complexe.	40
2.6. La complexité des buts.	41
3. <i>Le développement de système universitaire.</i>	42
4. <i>l'analyse modulaire de système universitaire.</i>	42
5. <i>Les activités de l'Université</i>	44
6. <i>Les différents niveaux du système organisationnels de l'université.</i>	45
7. <i>Le mode de fonctionnement de l'Université.</i>	46
SECTION 02 :LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE ET LES MODELES D'EVALUATION	47
1. <i>La performance universitaire : approche théorique complexe</i>	47
1.1. La définition de la performance de l'université.	47
1.2. Les dimensions de la performance universitaire.	49
1.3. les caractéristiques de la performance universitaire.....	49
2. <i>L'évaluation de la performance universitaire.</i>	51
2.1. Les systèmes d'indicateurs	52
2.2. Définition de l'indicateur de performance universitaire	52
2.3. Type d'indicateurs utilisé au sein de l'université.....	53
3. <i>l'évaluation de la performance universitaire à l'échelle internationale</i>	54
3.1. L'évaluation de la performance universitaire par « UNESCO ».	54
3.2. L'évaluation de la performance universitaire par« OCDE ».....	56

Table des matières

3.3. L'évaluation de la performance universitaire par Le classement de Shangai	56
4. les modèles d'évaluation de performance	57
4.1. L'approche systémique	57
4.2. Les contrats de performance	57
4.3. La qualité totale en éducation	58
4.4. Les tableaux de bord prospectifs (balanced scorecard)	58
Section03 : Le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance universitaire	58
1. le rôle de contrôle de gestion dans l'université	59
2. le contrôle de gestion et l'autonomie des universités	59
3. La problématique de contrôle de gestion dans l'université	60
4. Les éléments de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion au sein de l'université	60
5. la position de contrôle de gestion dans l'université	61
6. Le TBP, un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique au sein de l'université	61
6.1. Adaptation du BSC aux établissements d'enseignement supérieur	61
6.2. La démarche théorique de la construction du BSC	63
6.4. Exemples des modèles de BSC proposés par des chercheurs	68
CHAPITRE 03 : L'ETAT DE CONTROLE DE GESTION DANS LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ALGERIEN	74
SECTION 01 : POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE EN ALGERIE	75
1. Bref historique de l'enseignement Supérieur en Algérie	75
1.1. Les années 60 après l'indépendance : les bases de l'université nationale	75
1.2. Les années 70	76
1.3 Les années 80	76
1.4. Les années 90	77
1.5. La nouvelle réforme de LMD « à partir de l'année 2004 »	77
2. Structure et Organisation de l'Enseignement supérieur en Algérie	78
2.1. Les différents types d'établissements d'enseignement supérieur en Algérie	78
2.2. Le réseau d'enseignement supérieur algérien	79
3. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur en Algérie	79
3.1. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des universités	79
3.2. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'école hors université	82
3.3. Les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement des centres universitaires	85
SECTION 2. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON CHOISIS	87
1. La méthodologie de la recherche utilisé	88

Table des matières

1.1. La Positionnement épistémologique.	88
1.2. Le type de recherche adopté.....	89
2. <i>Les techniques de recueil et d'analyse des données.</i>	90
2.1. Présentation et protocole d'entretien.	91
2.2. Présentation et Structure du questionnaire.	92
3. <i>l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.</i>	92
3.1. Présentation de l'université d'Alger « BENYOUCEF BENKHEDDA»	93
3.2. Présentation de l'université Alger 3.	96
3.3. Présentation de l'ESC d'Alger.	96
3.4. Présentation de l'ENSSEA.....	97
3.5. Présentation de l'Ecole EHEC d'Alger.	97
SECTION03 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS QUALITATIFS.....	99
1. <i>Analyse et déroulement des entretiens.</i>	99
2. <i>La discussion de résultats des entretiens.</i>	100
2.1. L'établissement d'enseignement supérieur algérien et principes de new management public « NMP ».	100
2.2. Les différents contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien.	106
2.3. L'état de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien.	108
2.4. Les facteurs d'amélioration des pratiques du contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur.....	109
CHAPITRE 04 : LE CONTROLE DE GESTION ET L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE « CAS DE L'ESC D'ALGER ».	113
SECTION 01 : LA PRESENTATION ET LA DISCUSSION DES RESULTATS QUANTITATIFS.....	114
1. <i>Analyse et déroulement du questionnaire.</i>	114
2. <i>La discussion de résultats du questionnaire</i>	114
2.1. Identification de la performance de l'ESC d'Alger et son environnement	114
2.2. L'évaluation de la performance dans l'ESC d'Alger et les indicateurs mis en place.	118
2.3. La valorisation de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger par l'étudiant. (Pour les étudiants de l'ESC d'Alger).....	120
SECTION 2 : DISCUSSION DU MODELE PROPOSE RELATIVE A LA MISE EN PLACE DE CONTROLE DE GESTION DANS L'ESC D'ALGER.....	125
1. <i>Présentation de notre modèle</i>	125
2. <i>Les conditions préalables et favorables à l'introduction de ce modèle.</i>	126
3. <i>Discussions des étapes d'élaboration de notre modèle de BALANCED SCORECARD.</i>	127
3.1. La définition des objectifs et des missions globaux.	127
3.2. La définition des stratégies et les plans d'action pour chaque axe.....	127
3.3. La définition des objectifs pour chaque axe.	129
3.4. La présentation de la carte stratégique.	130

Table des matières

3.5. La construction des indicateurs de performance pour chaque axe.....	132
3.6. Discussions des indicateurs les plus pertinents d'après les résultats de notre questionnaire.	133
4. <i>La perspective de l'apprentissage organisationnel.</i>	135
3.7. Présentation de lien de causalité.....	137
SECTION03 : DISCUSSION DES INDICATEURS DE TBP ELABORE A L'ESC D'ALGER.	139
1. <i>Les indicateurs de la perspective du client</i>	139
2. <i>Les indicateurs de la perspective de Finances</i>	141
3. <i>Les indicateurs de perspective du processus interne</i>	144
4. <i>Les indicateurs de la perspective de l'apprentissage organisationnel.</i>	146
CONCLUSION GENERAL	149
BIBIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIERES.	

Annexe 1

*Invitation transmise aux personnes qui
chapeautent la fonction de la présidence au sein
de l'université*

ANNEXES

Alger, le.....

-Mlle DELMADJI Ahlem

-Etudiante à l'école supérieure de commerce « ESC d'

-Mobile : 07. 77. 95.35. 44.

-E-mail : naferetiti@yahoo.fr.

**A l'aimable intention,
monsieur/madame le participant.**

Objet : Demande de collaboration à un travail de recherche.

Bonjour,

C'est avec un grand honneur que je viens solliciter votre autorité pour vous demander de répondre favorablement à ma demande citée en objet.

Je porte à votre connaissance que, je me nomme **DELMADJI Ahlam**, je suis étudiante en 2^{ème} année « Magister » à l'**Ecole Supérieure de Commerce d'Alger**, je prépare le mémoire qui s'intitule : « **le contrôle de gestion : Pivot de performance des établissements d'enseignement supérieur algérien** », sous la direction de monsieur **DAHIA Abdelhafid**, docteur à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger.

Dans le cadre de cette recherche, on a préparé un entretien semi-directif et on cible notre catégorie d'interviewés au sein du ministère de l'enseignement supérieur, du ministère des finances et d'un échantillon d'établissements d'enseignement supérieur. Nos recherches se sont concentrées pour des personnes qui chapeautent le fonctionnement de la présidence tel que : le directeur général, le recteur, le doyen, le Secrétaire Général et le responsable du budget..., étant donné que ces acteurs se partagent le pouvoir de la gestion et de l'organisation, ils sont donc les mieux placés pour apporter des réponses à nos questions.

Vous êtes l'une des personnes sélectionnées pour collaborer à cette recherche, on vous assure la confidentialité des renseignements recueillis et nous vous informons que les résultats vont servir uniquement pour des fins purement académiques et pédagogiques.

Vous trouvez ci-joint un résumé du projet ainsi l'ensemble des questions, ou on peut aussi vous les transmettre après, par courriel. Après la lecture du document, si vous êtes toujours intéressé à participer, on aimerait bien avoir votre accord en signant ci-dessous et on prendra les arrangements pour organiser une rencontre selon votre disponibilité.

Merci beaucoup, votre collaboration est précieuse pour mener à bien cette recherche.

Nom d'établissement	
Nom de l'interviewé	
Prénom de l'interviewé	
Fonction	
E-mail	
Signature	

Annexe 2

Les questions de l'étude qualitative

Entretien semi-directif.

Thème : Le contrôle de gestion et l'établissement d'enseignement supérieur algérien.

Sous-thème 01 : l'établissement d'enseignement supérieur algérien et principes de new management public « NMP ».

Question 01 : Est ce que les outils de gestion de secteur privé sont un objet d'application au sein de l'établissement d'enseignement supérieur algérien ?

Question 02 : comment voir l'établissement d'enseignement supérieur avec un style de management bureaucratique par rapport à un établissement avec un style de management entreprenant basé sur une planification à long terme, des concepts stratégiques, l'utilisation des indicateurs de performance et d'outils modernes et efficaces ?

Sous- thème 02 : les différents contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien.

Question03 : Quels sont les pratiques de contrôles exercés au sein de votre établissement ?

Question 04 : quelle est votre appréciation sur les contrôles exercés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur en Algérie ?

Sous-thème 03 : l'état de contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur Algérien.

Question 05 : Comment voir l'impression du contrôle de gestion au sein de votre établissement ?

Question 06 : appliquez-vous les tableaux de bord de contrôle de gestion au sein de votre établissement ?

Sous-thème 04 : les facteurs d'amélioration des pratiques du contrôle de gestion au sein de l'établissement d'enseignement supérieur.

Question 07 : Est ce qu'il ya des facteurs qui peuvent aider à améliorer les pratiques de contrôle de gestion au sein de votre établissement ?

Question 8 : citez les principaux progiciels de gestion intégrée « PGI » utilisés dans votre établissement ?

Question 9 : Exploitez-vous les informations émises pour les progiciels de gestion intégrée « PGI » mis en place au sein de votre établissement tel que (Taux de fréquentation de la bibliothèque, taux d'encadrement par filière...) ?

Annexe3

Les questions de l'étude quantitative

Questionnaire sur la performance des universités, systèmes d'évaluation et contrôle de gestion.

«Etude de cas au sein de l'ESC d'Alger ».

Je suis étudiante à l'Ecole Supérieure de Commerce en 2^{ème} année « Magister » et je prépare le mémoire dont l'intitulé est « **le contrôle de gestion : Pivot de performance des établissements d'enseignement supérieur en Algérie** ». Notre objectif est d'analyser l'état actuel du contrôle de gestion dans l'établissement de l'enseignement supérieur algérien et les modèles d'évaluation de la performance afin de proposer un modèle propre à l'établissement algérien.

Permettez-moi de prendre quelques minutes de votre temps, afin de répondre au présent questionnaire. Je vous garantie que vos informations resteront confidentielles et les résultats vont servir uniquement pour l'élaboration du ce mémoire.

Sous- thème 01 : Identification de la performance de l'ESC d'Alger et son environnement

La performance dans le secteur public et privé a été discutée pendant des décennies (Behn, 2003; Carter, Day et Klein, 1992; Hood 2006; Johnson et Kaplan, 1987; Neely, 1999; Pollitt et Bouckaert 2004; Ridgway, 1956; Ridley et Simon 1938),mais c'est un concept ambigu, multidimensionnel , complexe et dynamique. Elle est également l'un des concepts les plus populaires dans la théorie de la gestion publique et les pratiques actuelles. Pour la mesurer, le système d'évaluation de la performance devrait alors prendre compte les caractéristiques particulières dépendant des politiques d'établissement .Et cela pourra se réaliser si ce dernier définit clairement ses objectifs à atteindre.

A cet égard, on tente dans ce qui suit d'analyser et d'identifier la performance de l'ESC d'Alger à travers un ensemble des questions destiné aux administrateurs et aux enseignants.

Question 1 : Selon vous, la performance dans l'ESC d'Alger est plutôt une performance :

La réponse	(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)				
	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
une Performance de gestion de ressources					
une Performance de qualité du service rendu.					
une Performance de l'Organisation de l'université					
une Performance Financière et Budgétaire,					
Autres (pouvez vous les préciser svp)					

Question 2 : Quel est, selon vous, l'ordre de priorité des actions à mener pour améliorer la performance de l'ESC d'Alger.

ANNEXES

La réponse	Ordre de priorité
l'insertion professionnelle des étudiants après leurs diplômes.	
Réussite des étudiants et qualité de la formation.	
La diffusion et la valorisation de la Recherche	
La production scientifique, l'innovation et la qualité des recherches.	
avoir des objectifs et les atteindre et donc les évaluer	
satisfaire aux exigences des classements universitaires internationaux	
la maîtrise de l'apprentissage organisationnelle	
Autres (pouvez vous les préciser svp)	

Question 03 : Selon vous, l'ESC d'Alger vous semble plutôt performante dans ?

La réponse	(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)				
	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Nombre des diplômés					
Insertion professionnelle des étudiants					
Infrastructures					
Gestion budgétaire et financière					
classements au niveau international.					
La formation					
La gouvernance de l'établissement					
les activités de recherche					
Gestion de ressources humaines					
Autres (pouvez vous les préciser svp)					

Question 04 : Selon vous, est ce que la performance de l'ESC d'Alger est dépendante plutôt de :

La réponse	(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)				
	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
sa localisation géographique					
son histoire					
Son environnement économique					

ANNEXES

Son environnement institutionnel					
Sa taille					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Question 5 : Considérez vous, que la spécificité de l'ESC d'Alger se reconnaît plutôt par :

(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)					
La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
La qualité des cursus					
Le taux de réussite aux examens					
Les relations internationales					
La qualité de la recherche scientifique					
Le nombre d'étudiants inscrits					
La collaboration université-entreprise					
La diversité des formations proposées					
La professionnalisation des formations					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Sous-thème 02 : L'évaluation de la performance dans l'ESC d'Alger et les indicateurs mis en place.

L'évaluation de la performance des établissements se matérialise par une batterie d'indicateurs. La question de la mesurer semble être à la base des modèles de contrôle de gestion qui sont devenus des modèles universels grâce à une diffusion entre les différents secteurs privé ou public. Sous cet angle, une des interrogations essentielles de ce travail porte sur les indicateurs de performance qui existent à l'ESC d'Alger.

Question 6 : Selon vous, les indicateurs de performance qui existent à l'ESC d'Alger sont plutôt pour :

(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)					
La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Les exigences de la gestion stratégique de l'établissement.					
Modifier les comportements des acteurs.					
Le contrôle et la négociation avec le ministère de l'enseignement supérieur.					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Question 7 : le ministère de l'enseignement supérieur algérien privilégie plutôt des indicateurs de performance portant sur :

ANNEXES

(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)					
La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
La gestion budgétaire et financière					
La gestion des ressources humaines					
La gestion des formations					
La gestion des infrastructures et des moyens matériels					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Question 8 : Les indicateurs qui vous semblent les plus représentatifs de la performance à l'ESC d'Alger sont plutôt des indicateurs de :

(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)					
La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
La formation					
La recherche, l'innovation et le transfert technologique					
La gouvernance,					
L'ouverture de l'Université,					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Sous-thème 03 : le contrôle de gestion et valorisation des résultats de notre modèle proposé.

Question 9 : Considérez-vous que l'ESC d'Alger doit détenir une cellule de contrôle de gestion pour améliorer sa performance ?

Non Oui

Si oui, on passe aux questions suivantes :

Dans le cadre de proposition d'un modèle propre à l'ESC d'Alger afin de mesurer sa performance, on a choisi le modèle **Balanced scorecard** « BSC » ou le tableau de bord prospectif comme étant une méthode innovatrice de contrôle de gestion.

Le tableau de bord prospectif intègre trois autres dimensions au tableau de bord traditionnel afin d'étendre la performance aux axes non financiers, il repose sur une vision multidimensionnelle de la performance, selon quatre perspectives privilégiés d'analyse, à savoirs :

La perspective du client : elle s'attache aux indicateurs qui permettent d'évaluer le niveau de satisfaction des enseignants, chercheurs et étudiants.

La perspective financière : elle mesure le degré des performances financières de l'organisation

ANNEXES

La perspective des processus internes : elle sert à identifier les processus internes ayant plus d'impact sur la satisfaction maximale de la clientèle.

La perspective de l'apprentissage organisationnel : elle regroupe les moyens susceptibles d'améliorer les performances des autres axes et qui permettent de mesurer notamment la productivité du travail.

A cet égard et lors de notre stage au sein de l'ESC d'Alger, on s'est renseigné sur toutes les informations nécessaires à l'élaboration de notre modèle (les missions, les ressources humains, la gestion suivie ...), on a essayé définir les plans d'actions à entreprendre, la carte stratégique adéquat et l'ensemble des indicateurs des quatre perspective. Mais l'élaboration finale de notre modèle n'aurait pas pu être réalisée sans la participation de l'ensemble des clients (étudiants, enseignants, ménagères et chercheurs).

À travers les questions ci-dessous, on tonte établir une liste finale des indicateurs qui seront associés aux objectifs stratégiques de l'ESC d'Alger.

Question 10 : Pour évaluer la perspective du client à l'ESC d'Alger, les indicateurs selon vous portent plutôt sur :

La réponse	(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)				
	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Taux de réussite					
Nombre de diplômés					
Satisfaction moyenne des enseignants chercheurs					
Taux d'insertion					
Nombre de diplômes obtenus en période normale des études					
Satisfaction moyenne des étudiants					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Question 11 : Pour évaluer la perspective des processus internes à l'ESC d'Alger, les indicateurs selon vous portent plutôt sur :

La réponse	(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)				
	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Nombre d'étudiants pour un enseignant					
Nombre total de connexions					
Nombre moyen de publications par laboratoire.					
Ratio "Nombre d'étudiants / ordinateur ".					
Nombres des enseignants ayant le niveau de doctorat et plus.					
Durée maximale d'ouverture des bibliothèques					

ANNEXES

Nombre de places physiques dans l'espace de lecture					
Autres (pouvez vous le préciser svp)					

Question 12 : Pour évaluer la perspective de l'apprentissage organisationnel à l'ESC d'Alger, les indicateurs selon vous portent plutôt sur :

(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)					
La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
Proportion d'étudiants inscrits en cycle long					
Nombre de laboratoires de recherche					
Proportion d'enseignants-chercheurs membres des structures de Recherche					
Budget total des activités de recherche					
Taux des enseignants chercheurs ayant bénéficié d'une formation					
Nombre de projets de recherche financés au niveau International					
Autres (pouvez vous les préciser svp)					

Question13 : Pour évaluer la perspective financière à l'ESC d'Alger, les indicateurs selon vous portent plutôt sur :

(veuillez cocher la réponse correspondante à votre choix)					
La réponse	Tout a fait en désaccord	Plutôt en désaccord	neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord
La Subvention annuel de l'Etat					
Pourcentage des recettes indépendantes de la tutelle.					
Proportion du budget (investissement et fonctionnement) par total budget					
Coût annuel moyen d'un membre du personnel.					
Coût moyen d'équipement par laboratoire de recherche					
Taux de non respect des dépenses prévues					
Autres (pouvez vous les préciser svp)					

ANNEXES

Sous- thème 04 : la valorisation de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger par l'étudiant. (Pour les étudiants de l'ESC d'Alger).

La valorisation de l'enseignement par les étudiants constitue l'une des préoccupations actuelles de l'université. A cet égard, nous mettons l'accent sur ce sujet à travers huit dimensions incluant l'organisation et la clarté du cours, l'enthousiasme et le dynamisme de l'enseignant, la relation enseignants/étudiant, les examens et contrôle de connaissances, l'évaluation d'acquisitions de la formation, l'évaluation de l'emploi du temps, l'évaluation de l'Organisation matérielle et administrative et enfin une appréciation globale. Cette valorisation se représente dans les questions ci-dessous

Les dimensions	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1) Dimension de l'organisation et la clarté du cours.					
Question 14 : Selon vous et d'une manière générale, est ce que :					
Les plans du cours apparaissent en général clairement ?					
Le contenu des modules est structuré de manière très claire ?					
2) Dimension de L'enthousiasme et le dynamisme de l'enseignant.					
Question 15 : Selon vous et d'une manière générale, est ce que :					
-Les explications des enseignants sont claires.					
-Les documents remis sont suffisants.					
-Les enseignants expliquent clairement les objectifs du cours					
- Les enseignants expliquent clairement les exigences du cours					
-La matière vue au cours correspond à ce qui est décrit dans le plan de cours					
- Les enseignants établissent clairement les liens entre les diverses parties du cours					
-La matière du cours est présentée de façon structurée					
- Les enseignants savent rendre compréhensibles les notions complexes					
- Les enseignants maîtrisent la matière qu'ils enseignent					
3) Dimension de la relation enseignants/étudiant.					
Question 16 : pour vous et pour évaluer votre interaction avec les enseignants est ce que :					
Vous pouvez vous exprimer librement ?					
Les enseignants sont disponibles en dehors des cours ?					
Les enseignants respectent les étudiants et les étudiantes ?					
Les enseignants répondent clairement aux questions des étudiants ?					
Les enseignants savent créer un climat de discipline propice à l'apprentissage ?					
Les horaires convenus pour le cours sont respectés par les enseignants ?					
4) Dimension des examens et contrôle de connaissances					

ANNEXES

Question 17 : selon vous et pour les examens et les contrôles que vous avez passé, est ce que :					
La fréquence et l'organisation des contrôles sont claires ?					
Les critères d'évaluation des contrôles sont clairs ?					
Les critères de correction des travaux ou des examens sont clairement énoncés ?					
Les questions d'examen ou les directives des travaux sont formulées clairement ?					
Les commentaires des enseignants sur les travaux ou les examens de l'étudiant aident à mieux comprendre la matière ?					
Les contrôles des différents modules sont bien répartis ?					
5) Dimension d'évaluation d'acquisitions de la formation					
Question 18 : Selon votre formation, est ce que vous trouvez que :					
Le programme de la formation vous a permis d'acquérir les connaissances nécessaires qui vont vous permettre de progresser dans votre vie professionnelle ?					
Cet enseignement vous a permis de progresser et d'élargir votre culture scientifique ?					
Le contenu de la formation correspond à vos objectifs et à vos attentes ?					
6) Dimension d'évaluation de l'emploi du temps.					
Question 19 : selon vous, vous trouvez que :					
-L'emploi du temps est convenable et respecté ?					
-Le temps pour préparer vos examens est suffisant ?					
7) Dimension d'évaluation de l'Organisation matérielle et administrative					
Question 20 : comment trouvez-vous l'environnement physique et humain au sein de votre établissement ?					
-L'environnement physique (locaux, équipements, etc.) permet le bon déroulement du cours ?					
-Le personnel administratif est-il suffisant, disponible pour satisfaire vos besoins ?					
8) Dimension d'appréciation globale					
Question 21 : d'une manière général, est ce que :					
- vous êtes satisfait de votre enseignement en général ?					

Identification

1. Vous avez :

(Veuillez cocher la case correspondant à votre situation)

	Moins de 30 ans
	Entre 30 et 40 ans
	Entre 40 et 50 ans
	Entre 50 et 60 ans
	Plus de 60 ans

2. Vous êtes :

ANNEXES

(Veuillez cocher la case correspondant à votre situation)

<input type="checkbox"/>	Enseignant et chercheur
<input type="checkbox"/>	vous occupez des fonctions de direction ou de gestion de formation, d'établissement... au sein de l'ESC d'Alger
<input type="checkbox"/>	Etudiant

3. Si vous êtes étudiant, est ce que :

(Veuillez cocher la case correspondant à votre situation)

<input type="checkbox"/>	Vous avez terminé votre formation
<input type="checkbox"/>	Non, pas encore

Annexe4

*L'abrégé de notre sujet de recherche transférée aux
participants*

ANNEXES

Abrégé de notre sujet de recherche qui s'intitule « le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « cas de l'université algérienne ».

Depuis toujours, les établissements d'enseignement supérieur sont des terrains d'enquête privilégiés car, par leur taille et leurs filières, ils posent de manière prégnante la question de mesurer sa performance. Les modèles du contrôle de gestion développés dans le cadre de la grande entreprise privée sont devenus des modèles universels, grâce à une diffusion entre les différents niveaux, il s'est ensuite développé comme un système de connaissance plus universel dédié aux entreprises du secteur marchand et non marchand.

L'instauration d'une vraie démarche du contrôle de gestion est le sujet actuel de préoccupation de plusieurs établissements d'enseignement supérieur dans le monde. Dans le cadre de cette recherche, on tente d'aborder ce sujet en ciblant l'enseignement supérieur algérien comme terrain pour notre enquête. Notre objectif à travers ce thème, est d'analyser les différents contrôles exercés. ainsi l'état actuel du contrôle de gestion dans l'établissement d'enseignement supérieur algérien et les modèles d'évaluation de la performance afin de lui proposer un modèle propre .

Dans le cadre de cette recherche, notre choix relatifs aux collectes de données tient compte des objectifs et des spécificités de cette recherche. Alors, on a opté d'utiliser les deux démarches (qualitative et quantitative).

Dans une première étape, on espère à mettre en œuvre l'étude qualitative en utilisant la technique de l'entretien semi directif. Notre objectif, à travers de ces entretiens, est de comprendre les pratiques du contrôle de gestion, cette analyse vise des interviewés au sein du ministère de l'enseignement supérieur, du ministère des finances et d'un échantillon d'établissements d'enseignement supérieur algérien.

Dans une deuxième étape, on a préparé ensuite, le questionnaire de l'enquête quantitative destiné à une analyse approfondi au sein de l'école supérieure de commerce d'Alger. Le but de ce questionnaire sera d'analyser les modèles d'évaluation de la performance dans les établissements d'enseignement supérieur algérien et de compléter les résultats de la première étape de l'étude qualitative afin d'élaborer le modèle que l'on voit convenable.

Annexe 5

L'accord des participants