

Le pilotage de la performance organisationnelle : Proposition de tableau de bord prospectif dans l'UIZ avec étude de benchmarking à l'université de Sherbrooke

Organizational Performance Management: Proposed Balanced Scorecard in the UIZ with Benchmarking Study at Sherbrooke University

Botaina MJIDILA, (Docteur en Sciences et Techniques de Gestion)

ENCG AGADIR

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Adresse de correspondance :	ENCG-A, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc B.P 37/S Hay Salam Agadir Tél : + 1 819 919 1013
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MJIDILA, B. (2024). Le pilotage de la performance organisationnelle : Proposition de tableau de bord prospectif dans l'UIZ avec étude de benchmarking à l'université de Sherbrooke. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 110-129. https://doi.org/10.5281/zenodo.11154629
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 17, 2024

Accepted: May 09, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Le pilotage de la performance organisationnelle : Proposition de tableau de bord prospectif dans l'UIZ avec étude de benchmarking à l'université de Sherbrooke

Résumé :

La gouvernance des Universités Marocaines a connu une série de transformations au cours des dernières années. En effet plusieurs évolutions, visant l'instauration d'une véritable performance publique, ont touché l'ensemble du secteur public. Ainsi, l'ambiguïté des objectifs et la multitude des parties prenantes rendent difficile la mise en place d'un système de pilotage évaluant la performance globale de l'université marocaine. L'objectif de cette recherche est d'étudier les systèmes de contrôle existants et de contribuer à la mise en place de techniques couplant les dimensions de la mesure de la performance et les attentes des parties prenantes. À cet effet, nous avons procédé par une recherche par étude de cas combinée avec une étude benchmarking dans l'université Ibn Zohr au Maroc et l'Université de Sherbrooke au Québec pour finalement proposer un schéma directif pour la conception d'un système de pilotage de performance moyennant un tableau de bord prospectif (Tableau de Bord stratégique). À la suite de notre étude, nous avons élaboré un Tableau de Bord Prospectif (TBP) qui intègre les axes de la performance tels que la formation, la recherche, l'innovation et le transfert technologique, la gouvernance, ainsi que l'ouverture, accompagnée des principaux indicateurs de mesure. Ce résultat concrétise nos efforts de recherche.

Mots-clés: Pilotage de la performance, Université, Tableau de bord prospectif, Gouvernance.

JEL Classification : I31

Type du papier : Recherche Empirique

Abstract:

The governance of Moroccan universities has undergone a series of transformations in recent years. Indeed, several developments aimed to establish real public performance have affected the entire public sector. However, the ambiguity of objectives and the multitude of stakeholders make it difficult to establish a management system to evaluate the overall performance of the university. The objective of this research is to study existing control systems and contribute to the implementation of techniques that couple the dimensions of performance measurement with the expectations of stakeholders. To achieve this, we conducted a case study research and employed a benchmarking approach between Ibn Zohr University in Agadir and the University of Sherbrooke in Quebec. This was done to finally propose a performance management system using a balanced scorecard (Strategic Dashboard).

After our study, we have developed a Balanced Scorecard (BSC) incorporating performance axes: training, research, innovation and technological transfer, governance, and openness, along with key performance indicators. This is the outcome of our study.

Keywords: management control, University, Balanced scorecard, Governance.

JEL Classification: I31

Type of paper: Empirical research

1. Introduction

Dernièrement, les universités sont passées dans leur organisation, d'une logique de gestion administrative à une logique de gestion managériale. Cette transformation s'est opérée depuis les années 1990 dans un contexte d'apparition du New Public Management (NPM) ou Nouvelle Gestion Publique. Ces méthodes de management se sont diffusées à tous les pays occidentaux. L'idée de ce courant est que les méthodes de management développées dans les entreprises privées peuvent être utilisées et appliquées avec succès dans les organisations et administrations publiques pour en assurer la performance (Hood, 1995). « *Cette dernière dimension de quête de résultats* », est ainsi « *au centre des politiques inspirées par le New Public Management* » et « *présente à la fois le moyen et l'objectif des réformes publiques* » (Chappaz et Pupion, 2013a, 2013b).

L'objectif de la LOLF a été de rendre la gestion publique plus efficace et d'instaurer une vraie culture de la performance au sein de l'administration, cela s'est traduit par un accroissement en besoin d'outils de gestion et de personnels formés ainsi qu'une modification en profondeur des modes de fonctionnement. Les universités, eux même n'ont pas échappé à cette vague et ont vu leurs principes de fonctionnement considérablement changés.

C'est dans cette perspective que l'étude de l'apport du contrôle de gestion au pilotage de la performance organisationnelle au sein des organisations marocaines revêt un intérêt capital. En effet, le contrôle de gestion est au cœur du processus de suivi de la performance et contribue ainsi à évaluation et amélioration. Il se concentre sur les points essentiels du quotidien des unités : les moyens alloués, les activités réalisées et les services rendus. Il s'étend à l'ensemble des entités et se concrétise par des échanges de directives, de tableaux de bord et de compte rendu entre les différents niveaux hiérarchiques (de responsabilités).

En effet, pour assurer leur efficacité, une adaptation des outils de Contrôle de Gestion aux spécificités des organisations publiques serait nécessaire. Ainsi, le tableau de bord prospectif semble être implanté avec succès dans le secteur public (organisations à but non lucratif, gouvernement), à moins de l'adapter à la particularité de l'entreprise publique (Kaplan et Norton, 2001).

Dans cet article, nous étudions l'impact de l'utilisation du tableau de bord au sein du secteur public marocain, et plus particulièrement au sein de l'université marocaine. Cet instrument quoiqu'il fasse partie des outils de contrôle est considéré comme l'un des outils les plus importants de pilotage et d'amélioration de la performance (Lorino, 2001 ; Choffel et Meyssonier, 2005 ; Dambrin et Loning, 2008). Dans la littérature, son lien étroit avec la performance (mesure, évaluation, pilotage, etc.) est source de questionnement, ce qui nous a incités à explorer cette relation afin de savoir dans quel sens le tableau de bord peut impacter la performance. De plus, la nouvelle perspective des outils de mesure et de management de la performance (PMMS) préconise " moins de mesure et plus de management ", la préoccupation des cadres étant portée plus sur la valeur créée que sur les coûts (Loning et Selmer sous la direction de Berland et Simon, 2010). Les considérations de management de la performance, depuis les années 2000, ont caractérisé les rôles attribués aux outils de pilotage comme le BSC ou les tableaux de bord stratégiques.

En réalité, l'université est une organisation complexe qui joue un rôle vital et de locomotive pour le développement du pays dans tous les sens : rôles social et sociétal, économique, financier et entrepreneurial. Or, désormais, elle doit être ouverte sur le monde en changeant la manière dont elle associe l'enseignement, la formation et la recherche, elle doit transformer les innovations et les réflexions novatrices en applications et les transmettre à la société (Bouayad N. 2012).

Au Maroc, la gestion du secteur de l'enseignement supérieur souffre constamment de nombreux problèmes, et ce malgré les avancées constatées et la multitude des réformes qui se succédaient

dès le début du troisième millénaire. Depuis ces dernières années, la quête de la performance de l'université est au cœur des Discours Royaux et des polémiques gouvernementales. La Charte Nationale d'Education et de Formation (1999) a été à l'origine du point de départ de la mise en œuvre du processus de changements dans le secteur universitaire. Après l'année 2000, ce processus a été renforcé avec la promulgation de la Loi Cadre 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, marquant ainsi le basculement d'un modèle administratif traditionnel à un autre managérial rénové.

En fait, la performance dans ce contexte est appréhendée sous une approche intégrée (multicritère) et pas eu égard aux seules orientations gouvernementales. Donc, ce concept doit être inscrit dans une approche participative, concertée et coordonnée de toutes les parties prenantes concernées par les activités de l'université publique.

Dans ce qui suit, nous proposons une approche basée sur une étude benchmarking qui tracera un schéma directif pour la conception du TBP dans l'université marocaine.

L'article est organisé comme suit. Nous présentons dans un premier lieu un état de l'art des travaux existants dans le domaine. Ensuite nous définissons les objectifs ainsi que la méthodologie de ce travail et proposons une description des étapes préalables à la conception du TBP et puis nous décrivons l'approche adoptée ainsi que le cheminement vers la conception de cet outil.

Pour finir, nous décrivons quelques aspects de l'implémentation de l'approche proposée, et des perspectives qui sont apportées à la suite de la conclusion.

2. Revue de littérature et champ conceptuel

Les réflexions sur les relations entre le contrôle de gestion et la stratégie ont évolué depuis les travaux précurseurs d'Anthony (1965, 1988). Si, historiquement, le contrôle de gestion désigne l'instrument privilégié de la déclinaison des stratégies de l'organisation, Simons (1990, 1991, 1994, 1995, 2000) montre que son rôle s'étend aussi à l'émergence des stratégies. En introduisant le concept de « contrôle interactif », l'auteur ouvre de nouvelles perspectives de recherche dans le champ du contrôle de gestion. En effet, jusqu'ici ce dernier s'inscrivait dans une approche dite « diagnostique » décrivant « les systèmes de contrôle de gestion comme des outils de management par exception utilisés pour mettre en œuvre les stratégies souhaitées par les managers » (Simons 1991). Dans l'approche interactive, le contrôle de gestion renvoie aux « systèmes d'information formels que les managers utilisent pour s'impliquer personnellement et régulièrement dans les décisions de leurs subordonnés » (Simons 1995). Contrairement au contrôle diagnostique, qui veille au bon déroulement de la routine organisationnelle, le contrôle interactif permet de stimuler l'innovation et la recherche de nouvelles opportunités stratégiques. Au cours des dernières années, plusieurs pays ont exprimé leur volonté de s'inscrire dans un vaste processus de modernisation afin de rendre la gestion de leurs administrations publiques plus performante. Cela s'est traduit par l'adoption de réformes visant à intégrer des systèmes de contrôle efficaces.

2.1. Modernisation et transformation du secteur public

Au Maroc, avec l'instauration de la réforme de l'administration publique, le pays a exprimé son désir de combler l'écart avec les pays développés en matière de gouvernance. Ses Établissements et Entreprises Publics (EEP), , sont engagés dans un processus de restructuration et de gestion axée sur les résultats (GAR). L'objectif du pays est de moderniser le secteur public, en adoptant des pratiques de concertation et de contractualisation, en définissant des objectifs, des programmes et des plans, et en mobilisant les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

Depuis l'année 2011, les EEP ont pris une nouvelle dimension, dans un contexte où davantage d'efforts en termes d'investissements sont nécessaires. En effet, ces établissements sont sollicités pour continuer à stimuler la dynamique économique et sociale au Maroc. Ils sont

appelés à jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre des politiques publiques et des chantiers de réforme afin de renforcer la compétitivité du pays, de diversifier ses sources de croissance et d'accélérer le développement territorial et humain.

Pour accompagner les pays dans leur développement économique, il est nécessaire qu'ils disposent d'une administration moderne, ce qui ne peut se concrétiser qu'avec l'adoption d'une réforme de modernisation de l'administration publique. L'objectif de cette dernière est d'accroître l'efficacité, l'efficience, la transparence et la neutralité de l'administration, tout en promouvant la bonne gouvernance.

Le gouvernement marocain a adopté une réforme de modernisation en réponse aux besoins croissants des citoyens et aux évolutions de son environnement, conformément aux hautes orientations de SM le Roi Mohammed VI. Cette réforme vise à mettre l'administration à niveau pour la rendre apte à répondre aux exigences de la mondialisation, de la globalisation et de la compétitivité, et à dégager des marges budgétaires favorables aux investissements publics en minimisant les coûts de l'administration (Conférence Panafricaine des ministres CAFRAD, décembre 2001).

Il s'agit ainsi d'améliorer les performances de l'administration et de chercher à économiser les fonds publics. Parmi les leviers de la modernisation de l'administration publique figure la mise en œuvre d'un nouveau système d'évaluation des performances à travers un outil de management public tel que le contrôle de gestion, répondant ainsi aux exigences d'efficacité et d'efficience de l'administration.

Toutefois, la question se pose sur la manière d'instaurer les jalons de la modernisation et sur la liaison entre la performance et la modernisation. Toute organisation désireuse de se moderniser devrait désormais avoir comme objectif principal l'atteinte de la performance, la mise en œuvre de pratiques de contrôle de gestion, ainsi que l'optimisation des ressources financières et humaines. Par conséquent, et toujours dans le but d'améliorer la logique de la performance, de l'efficacité et de l'efficience, d'encourager et de structurer le travail en commun et d'accroître le professionnalisme, divers outils et méthodes ont été développés dans les organisations publiques (Denys Lamarzelle, 2008).

2.2. La performance publique et universitaire

La performance, selon Lorino (2001), se définit comme l'ensemble des éléments contribuant à l'amélioration et à la création de la valeur nette d'une organisation, nécessitant la collaboration de tous les individus. Solle et Rouby (2003) la définissent comme une variable évoluant dans le temps et dans l'action collective, mesurée par la satisfaction efficace et efficiente des besoins internes et externes.

Dans les organisations complexes telles que l'université, caractérisées par une multiplicité de missions, de parties prenantes et une complexité interne, la performance revêt un caractère multidimensionnel. Elle est considérée comme un outil de management, selon Saulquin et Schier (2007), exigeant une vision élargie des objectifs à atteindre.

Outre la production d'indicateurs statistiques au ministère de tutelle, l'université doit également prendre en compte les attentes des parties prenantes pour définir les objectifs généraux. En effet, ces dernières, jouant un rôle important dans la performance des organisations (Bouquin et Kuszla, 2013), orientent désormais le choix, la quantité et la qualité des indicateurs de performance fournis par l'université.

Dans ce contexte multidimensionnel, il est crucial d'identifier les parties prenantes les plus influentes, dont la satisfaction est un facteur clé de succès pour l'université.

La complexité de la fonction de production universitaire, les conflits de rationalité et la multiplicité des objectifs rendent difficile la définition de la stratégie et sa déclinaison en objectifs. Cela incite les universités à intégrer de nouveaux outils et indicateurs de performance, dont les attentes des parties prenantes constituent un élément déterminant.

2.3. Le tableau de bord prospectif : Outil de pilotage de la performance globale

Pour Bouquin (2008), le tableau de bord est un outil d'information offrant une vision globale des priorités de l'organisation. C'est un outil composé d'un nombre restreint d'indicateurs permettant de suivre le degré de réalisation des objectifs et d'évaluer les moyens mobilisés pour les atteindre. Selon Dupuis (1991), il n'existe pas de tableau de bord type, mais seulement des outils permettant de suivre avec plus ou moins d'efficacité la réalisation des objectifs préalablement fixés.

Gibert (1980) définit un indicateur comme une présentation quantifiée d'une variable économique pour un niveau déterminé de responsabilité. Les auteurs (Meyssonier & Rasolofo-Distler, 2008 ; Saghroun & Eglem, 2007 ; Choffel & Meyssonier, 2005 ; Poincelot & Wegmann, 2005 ; Norton & Kaplan, 2001, etc.) distinguent deux types d'indicateurs de mesure de la performance : les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers.

Les indicateurs non financiers sont de nature qualitatifs. Par exemple, la qualité des services rendus au client et la performance des employés dans l'exercice de leurs missions sont des objectifs stratégiques qui ne peuvent pas être réduits à un chiffre quantifié.

En effet, les résultats d'une organisation dépendent de plusieurs facteurs au-delà des facteurs financiers classiques. Le capital humain ainsi que le bon fonctionnement des processus internes sont des éléments clés pour l'atteinte des objectifs.

Ainsi, dans l'organisation taylorienne, nous associons les termes « mesure » et « indicateurs » avec « contrôle ». Les trois rôles principaux étant définis par les formules suivantes : Je recommande, tu travailles, il mesure et tu seras sanctionné ou gratifié selon les résultats.

Ce système présente beaucoup de limites et reste inadapté à la nouvelle configuration économique actuelle caractérisée par le changement rapide et l'imprévisibilité. Bref, il faut piloter. Avec le mode d'organisation « réactif », le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle, mais un instrument d'aide au pilotage pour les acteurs/responsables.

C'est vrai qu'à partir des années 1990, beaucoup des problématiques ont porté sur l'imprégnation des principes du NPM et l'évolution du contrôle de gestion dans les organisations publiques au Maroc. En l'occurrence les travaux de Zian qui a confirmé à travers son étude sur 1536 PME Marocaines que plus les tableaux de bord sont développés plus le pilotage de la performance est plus important. Zian .H (2013). Toutefois l'université marocaine n'a pas eu autant de chances dans les recherches en science de gestion.

En 2019, Kaplan et Norton ont offert une perspective approfondie sur le concept du tableau de bord prospectif et son application dans divers contextes organisationnels, y compris les universités.

Dans le même contexte, Mendoza, X., & Jara, M. (2021), propose une approche méthodologique pour concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord prospectif adapté aux institutions d'enseignement supérieur qui cherchent à améliorer leur efficacité, leur qualité et leur pertinence en mettant en lumière les différentes étapes, les critères de sélection des indicateurs de performance, et les défis rencontrés.

Notre recherche portera principalement sur le pilotage de la performance organisationnelle dans les universités marocaines. En effet, plusieurs théories sont disponibles pour expliquer l'impact des outils de contrôle de gestion, tels que le tableau de bord prospectif, sur la performance des organisations. Notre étude mobilisera la théorie générale de la diffusion des innovations développée par Rogers (1983).

Cette théorie aborde les processus d'adoption et de diffusion des innovations au sein d'un groupe social. Si les PME marocaines considèrent le tableau de bord prospectif comme une innovation en gestion, leur perception des avantages associés conditionne son intégration dans leurs pratiques de gestion. Selon cette théorie, des facteurs tels que le contexte social, les canaux de communication, les caractéristiques de l'innovation, les agents de changement et le processus décisionnel influencent la vitesse à laquelle une innovation est adoptée par une population. Dans

ce contexte, nous avons jugé opportun d'évaluer l'impact de chacune des composantes du tableau de bord prospectif sur l'amélioration de la performance organisationnelle des universités.

3. Méthodologie de la recherche

Dans cette introduction méthodologique, nous commençons par présenter le terrain et les données de recherche, en détaillant les objectifs de notre étude et en identifiant les principaux axes de performance. Ensuite, nous discutons du modèle de recherche adopté et des perspectives clés utilisés pour évaluer la performance universitaire. Nous décrivons ensuite en détail le processus de collecte et d'analyse des données.

3.1. Terrain et données de la recherche

L'objectif principal de ce travail consiste à proposer un schéma directif qui permettra le pilotage interactif de la performance de l'université marocaine, notamment en proposant un tableau de bord prospectif.

L'aboutissement d'un tel objectif est le fruit d'une progression dans la réalisation des sous objectifs suivants :

- Clarifier les objectifs de la performance globale de l'université, en tenant compte des résultats de l'étude comparative menée à l'université de Sherbrooke.
- Dresser les étapes préalables à la conception du tableau de bord prospectif.
- Concevoir un TBP qui permettra à la fois un pilotage diagnostique et interactif.

Ainsi, les données de l'étude comprennent des axes de performance comprenant à la fois des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que des indicateurs de mesure.

Notre champ d'investigation se concentre sur l'université marocaine, en particulier sur l'UIZ. L'UDES, quant à elle, est utilisée comme terrain pour l'étude comparative.

3.2. Modèle de recherche

Notre modèle de recherche est celui de la mesure de la performance proposée par Kaplan et Norton, connu sous le nom de Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif).

Ce modèle repose sur quatre perspectives principales pour évaluer la performance d'une université :

- Perspective financière : mesure des performances financières de l'université, telles que les revenus, les coûts, les budgets et la rentabilité.
- Perspective des clients ou des étudiants : évaluation de la satisfaction des étudiants, des diplômés, des employeurs et d'autres parties prenantes externes.
- Perspective interne : évaluation de l'efficacité des processus internes de l'université, tels que l'administration, l'enseignement, la recherche, les services aux étudiants, etc.
- Perspective de l'apprentissage et de la croissance : mesure des ressources humaines, des infrastructures, de la recherche, de l'innovation et du développement des compétences nécessaires pour soutenir l'amélioration continue de la performance.

En utilisant ce modèle, nous développons des indicateurs spécifiques pour chacune des perspectives afin de mesurer et d'évaluer la performance globale de l'université. Il offre une approche holistique et équilibrée pour évaluer la performance universitaire en prenant en compte différents aspects clés de son fonctionnement et de sa contribution à la société.

3.3. Traitement des données

Notre méthodologie de recherche repose sur une double approche : une étude de cas et une étude de benchmarking. Après avoir effectué une revue de la littérature et identifié les bases

théoriques pertinentes, nous avons utilisé une méthodologie mixte pour recueillir des données dans le cadre de notre étude de cas à l'Université Ibn Zohr (UIZ).

Premièrement, l'étude de cas nous a permis d'explorer en profondeur les défis spécifiques auxquels est confrontée l'UIZ en matière de performance universitaire. En nous plongeant dans le contexte local, nous avons compris les dynamiques internes, les politiques institutionnelles, et les pratiques de gestion qui influent sur la capacité de l'université à atteindre ses objectifs stratégiques. Les entretiens semi-directifs avec les membres de l'UIZ nous offrent des perspectives précieuses sur les perceptions internes de la performance et sur les besoins en matière de pilotage interactif.

Deuxièmement, l'analyse comparative internationale nous permet d'élargir notre perspective et de situer les performances de l'UIZ dans un contexte mondial. Cette approche nous permet également de contextualiser les résultats de l'étude de cas dans un cadre plus large, en fournissant des points de comparaison utiles pour évaluer la pertinence et la transférabilité des conclusions.

Dans cette étude de cas, nous avons utilisé la technique de l'observation semi participante ainsi que des entretiens semi directifs avec les membres de l'UIZ. Nous avons également tenu compte des résultats des études exploratoires menées par d'autres chercheurs dans le contexte des Universités Marocaines.

Les entretiens ont été menés en suivant une grille d'interview structurée autour de trois thèmes principaux. Les participants ont été invités à discuter de l'importance de la performance, et de l'utilité potentielle d'un Tableau de Bord Prospectif pour le pilotage de la performance de l'UIZ. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVIVO, en utilisant une méthode d'analyse de contenu thématique (ACT). Nous avons identifié plusieurs thèmes pertinents, notamment la performance, l'autonomie, et les outils de pilotage de la performance. Les perceptions des participants concernant l'utilisation du TBP ont été codifiées et analysées en fonction de leur position au sein de l'organisation.

En résumé, notre méthodologie combine une approche qualitative basée sur une étude de cas approfondie avec une approche comparative internationale à travers le benchmarking.

Nous avons sélectionné les intervenants en fonction de leur rôle et de leur influence au sein de l'institution. Chaque intervenant a été choisi pour apporter un éclairage unique sur les différents aspects de la performance et du pilotage interactif de l'UIZ.

Tableau 1: Présentation des entretiens

Code interviewé	Qualité	Durée d'entretien
INT01	Président de l'UIZ	1h
INT02	Secrétaire General de l'UIZ	1h
INT03	Directeur de l'académie régionale de l'éducation et de la formation d'Agadir	45 min
INT04	Membre élu du conseil de l'UIZ	1h
INT05	Vice vecteur de l'UDES	1h15
INT06	Directeur de l'ENCG Agadir	30 min
INT07	Directeur de la fac de médecine et de la pharmacie Agadir	30 min
INT08	Vice-recteur de l'UDES	1h
INT09	Membre du conseil de l'UDES	1h

Source: Auteur

Par exemple, nous avons inclus le Président de l'UIZ en tant que principal décideur et responsable de la stratégie institutionnelle. Son point de vue nous permet de comprendre les objectifs stratégiques de l'université et les défis rencontrés dans leur mise en œuvre. De même,

le Secrétaire Général de l'UIZ a été choisi pour son rôle crucial dans la gestion administrative et la coordination des activités universitaires.

En outre, nous avons également sollicité l'avis de membres du conseil de l'université, tels que les enseignants et les représentants du personnel administratif, pour capturer les perspectives internes sur la performance et les besoins en matière de pilotage interactif. Leur expérience pratique au sein de l'UIZ leur confère une connaissance approfondie des défis opérationnels et des opportunités d'amélioration.

Enfin, nous avons élargi notre échantillon en incluant des acteurs externes, tels que le Directeur de l'académie régionale de l'éducation et de la formation d'Agadir et des membres de l'Université de Sherbrooke, pour obtenir des perspectives externes sur la performance de l'UIZ et pour comparer les pratiques avec des institutions similaires.

4. Résultats et discussion

Nous affichons dans ce qui suit les résultats de notre recherche. Ces résultats sont la résultante des entretiens qualitatifs semi-directifs qui ont eu lieu avec différents intervenants qui sont généralement des responsables de départements à la présidence de l'UIZ et au rectorat de l'UDES.

4.1. Présentation du cas de l'UIZ

Nous avons débuté par la collecte d'informations sur l'histoire de l'université Ibn Zohr. Bien que cela puisse sembler superflu, cette étape est indispensable à notre démarche. En effet, c'est ainsi que nous appréhendons la philosophie de l'université ainsi que sa vision stratégique et son plan d'action futur. Il s'agit d'une recherche primaire, s'appuyant généralement sur des sources primaires.

Avec plus de 30 années d'expérience, l'Université s'impose aujourd'hui au niveau national aussi bien en formation qu'en recherche et innovation. Depuis son ouverture en octobre 1984, l'Université Ibn Zohr accorde tout l'intérêt à la réussite de ses étudiants ainsi qu'à l'épanouissement de toute sa communauté : enseignants-chercheurs, personnel administratif, etc.

S'étendant sur 53% du territoire national et couvrant 5 régions (Souss Massa, Draa Tafilelt, Guelmim Oued Noun, Laayoune Saquia Lhamra, Eddakhla Oued Eddahab), l'UIZ fait de la formation des jeunes des régions du sud marocain et de l'accompagnement des 5 régions une priorité pour laquelle elle mobilise son expérience et son expertise afin de les intégrer dans la dynamique de développement du pays.

En ce qui concerne les outils de gestion, l'UIZ travaille activement pour développer de nouveaux outils de pilotage de la performance. Les acteurs avec lesquels nous avons eu des entretiens ont tous exprimé la volonté de l'université de se démarquer. Pour l'équipe de gestionnaires, cela implique de mesurer le degré de réalisation d'un objectif, d'une stratégie ou d'une activité par rapport à la vision de l'université.

4.2. Présentation de l'étude benchmark

À partir de l'étude benchmark, nous avons pris connaissance du processus de pilotage de la performance à l'UDES. En plus de la collecte de données via l'observation et documents internes, à travers nos entrevues et discussions avec les différents acteurs, nous avons apporté des réponses à nos questions. Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de l'analyse des données ainsi qu'une synthèse des différents points discutés lors de nos rencontres et entrevues. 90% de nos intervenants ont affirmé que tant que l'université accueille un nombre important d'étudiants, elle aura plus de financements de la part du gouvernement. C'est un indicateur premier pour mesurer la réputation et l'image de l'université.

Pour le système d'évaluation et de pilotage de la performance, L'UDES dispose d'un système d'évaluation très performant, tout est concentré au niveau du rectorat (Présidence). C'est un système qui permet un contrôle interactif des différents indicateurs. Pour éviter la répétition des indicateurs, dans cette étude nous allons présenter seulement les objectifs stratégiques ainsi que les actions et mesures de succès de l'UDES.

Les principaux objectifs stratégiques qui forment le TB présidentiel de l'UDES portent principalement sur *le développement de la relation étudiant/ entreprise, le développement de la recherche scientifique, l'acquisition d'un nombre important d'étudiants, la pertinence de la formation et de ce que les professeurs font pour améliorer l'image de l'université et l'amélioration du développement durable.*

Le rapprochement des objectifs stratégiques et des axes de performance de l'UDES avec ceux de l'UIZ nous a permis de sélectionner les plus importants à inclure dans les TBP proposés ci-dessous, lesquels intègrent également les axes nécessaires au pilotage d'une performance globale.

4.3. Conception du TBP de l'UIZ

Après avoir défini les principaux objectifs stratégiques de l'UIZ, ses missions stratégiques, ses fonctions de soutien et ses projets d'investissement et de fonctionnement, il est crucial *de développer les partenariats et les coopérations* en vue d'instaurer une image homogène. De plus, il convient *de stimuler la recherche* en créant des conditions propices, *d'améliorer la formation des* étudiants et des enseignants, ainsi que de renforcer la gouvernance de l'université.

Analysons donc le rapprochement entre les axes mentionnés :

- **Développement de la relation étudiant/entreprise avec Développer les partenariats et les coopérations :**

Ces deux axes se rejoignent dans la mesure où le développement de la relation entre les étudiants et les entreprises peut être favorisé par des partenariats et des coopérations entre l'université et le monde professionnel. Ces partenariats peuvent prendre la forme de stages, de projets de recherche conjoints ou de programmes de mentorat, ce qui enrichit l'expérience des étudiants et favorise leur insertion professionnelle.

- **Développement de la recherche scientifique avec Stimuler la recherche en créant des conditions propices :**

Ces axes sont étroitement liés car pour développer la recherche scientifique, il est essentiel de créer un environnement favorable qui encourage les chercheurs à explorer de nouvelles idées et à collaborer avec d'autres institutions de recherche.

- **Acquisition d'un nombre important d'étudiants avec Améliorer la formation des étudiants et des enseignants :**

Ces axes sont liés dans la mesure où l'acquisition d'un grand nombre d'étudiants nécessite une offre de formation attractive et de qualité. Améliorer la formation des étudiants et des enseignants peut contribuer à attirer davantage d'étudiants en offrant des programmes pertinents, des méthodes pédagogiques innovantes et un corps professoral de qualité.

- **Pertinence de la formation et l'image de l'université avec Renforcer la gouvernance de l'université :**

Ces axes sont interdépendants car une gouvernance solide est essentielle pour assurer la pertinence de la formation et pour améliorer l'image de l'université. Une gouvernance efficace permet de prendre des décisions stratégiques en matière d'offre de formation, de recrutement du personnel académique et administratif, et de gestion des ressources.

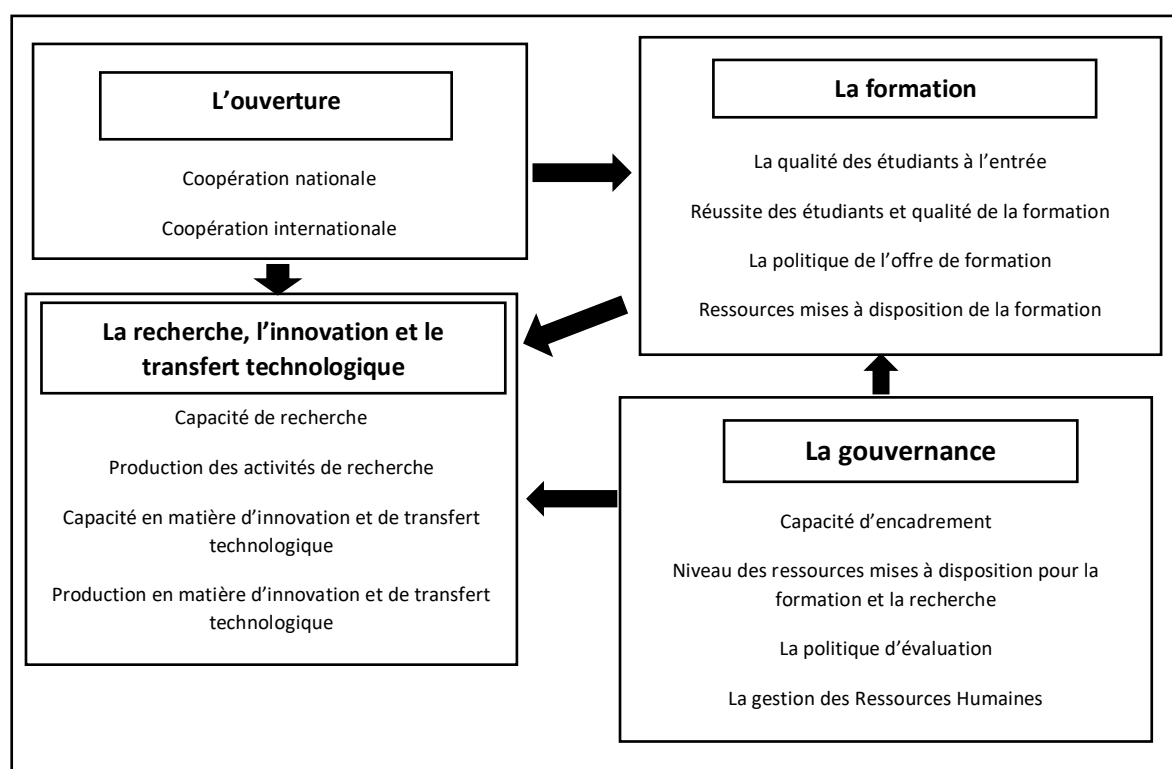
Pour assurer l'efficacité du tableau de bord prospectif, un équilibre entre les quatre axes proposés doit s'établir. D'où son appellation par tableau de bord équilibré ou « balanced ». Ainsi, nous expliquons ci-dessous les relations de cause à effet entre les axes.

En effet, la formation des étudiants et personnels de l'UIZ, dépend d'une politique volontariste et une gouvernance exemplaire. L'ouverture va de même préjuger de la satisfaction des parties prenantes et valoriser auprès de la société l'image d'une université ouverte sur l'internationale et prête d'avoir des partenariats.

La coopération est importante dans la poursuite de la double mission universitaire de recherche et de la formation. De même la gouvernance et l'optimisation des ressources permettent d'assurer une formation de qualité et contribuent au développement de la recherche.

Le BSC ci-après présente : Les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les indicateurs qui les mettent sous contrôle, les libellés de ces indicateurs et leur mode de calcul.

Figure 1 : Axe de la performance de l'UDES et liens de causalité



Source: Auteur

Au niveau de l'axe Formation, l'objectif est d'en assurer la qualité, de veiller à la réussite des étudiants et de suivre une politique de formation leur permettant l'insertion professionnelle dans le marché du travail et d'assurer un bon niveau du R&D. Ainsi la bonne gouvernance multi-niveau pourrait contribuer au développement efficace de l'enseignement et de la formation. Cette dernière sera également renforcée par le maintien de la coopération nationale et internationale.

Tableau 2: TBP-Axe formation

Axe Formation		
OS1 : Assurer une meilleure formation vis-à-vis des étudiants et enseignants		
Objectifs opérationnels	Indicateurs	
Réussite des étudiants et qualité de la formation	Libellé	Mode de calcul
	-Existence de structures d'accueil et d'accompagnement des nouveaux étudiants	- Nombre de structures d'orientation - Ratio : Nombre de membres de la structure d'orientation /Nombre d'étudiants
	-Durée moyenne des études	Taux de diplomation pour l'obtention de : - la licence en 3, 4, 5 ans ou plus - le DUT en 2 ou 3 ans - le Master en 2, 3 ans ou plus - Le Doctorat en 3, 4, 5 ou plus
	Nombre de diplômés	- Nombre de diplômés / total diplômés / établissement - Nombre de diplômés par type de diplôme / établissement
	-Proportion des doctorants boursiers soutenant leur thèse en 3 ans	-Nombre de doctorants boursiers ayant soutenu leur thèse en 3 ans / total doctorants / établissement
	-Taux de diplômés poursuivant d'autres études	- Nombre d'inscrits en Master/Total diplômés en Licence - Nombre d'inscrits en Doctorat/Total diplômés en Master ou du cycle d'ingénieurs - Taux de diplômés du DEUG s'inscrivant dans les écoles d'ingénieurs, études en Pharmacie - Taux de diplômés du DUT s'inscrivant dans les LP/ total de diplômés DUT de l'université
	-Taux d'insertion	- la durée d'obtention du premier emploi, - le nombre d'emplois différents sur les 5 premières années et fonctions occupées dans ces emplois - l'appréciation des employeurs
Assurer la qualité des étudiants à l'entrée	-Nombre des nouveaux étudiants inscrits	- Répartition des nouveaux inscrits /filière - Répartition des nouveaux inscrits par type du dernier diplôme obtenu (baccalauréat, score au concours commun) / filière/ et / établissement.
	-Nombre d'étudiants hors bassin de recrutement	-Nombre d'étudiants hors bassin de recrutement (recrutement national et international) pour les filières à accès sélectif (licence professionnelle, DUT, cycle ingénieur,) / filière
	-Pourcentage des étudiants inscrits à tous les niveaux	-Pourcentage des étudiants inscrits à tous les niveaux /genre/ établissement / filière à accès régulé et non régulé.
	-Proportion du nombre des inscrits en formation continue rapporté au nombre des inscrits en formation initiale	-Nombre d'étudiants inscrits en formation continue / Nombre d'inscrits en formation initiale/ établissement
Renforcer la politique d'offre de formation	-Politique de révision de l'offre de formation	- Répartition des filières par établissement - Nombre de filières créées, fermées ou modifiées /établissement
	-Part des fonds alloués à la formation	-Coût de la formation d'un étudiant / filière
	-Ratio nombre de filières professionnelles/Total filières	-Nombre de filières professionnelles/ Total filières / établissement
	-Part des fonds alloués à la formation	-Coût de la formation d'un étudiant / filière

Ressources mises à disposition de la formation	-Ressources en termes de locaux et équipement dédiés à la formation	-Superficie totale des locaux dédiés à l'enseignement (salles de cours/TD et salles de TP (m2) -Valeur des équipements didactiques et des laboratoires de travaux pratiques
	-Ressources en termes de potentiel humain	-Ratio "Nombre d'enseignants-chercheurs / Nombre d'étudiants" -Ratio "Nombre de fonctionnaires techniques / Nombre d'étudiants" -Ratio "Nombre de fonctionnaires administratifs / Nombre d'étudiants "
Vie estudiantine	-Pourcentage de boursiers inscrits Finalité	- Nombre de boursiers niveau master et Doctorat - Evolution sur une période de 3 à 5 ans
	-Locaux pour la vie étudiante	-Superficie des locaux pour la vie étudiante (logement, foyer, cyberespaces, cafeteria,) -Taux de satisfaction des étudiants sur le logement et la restauration
	-Implication des étudiants	-Taux de participation des étudiants aux élections -Nombre d'associations des étudiants
	-Actions de participation aux activités para universitaires	-Nombre de forums/ ateliers organisés par les étudiants -Pourcentage d'étudiants participant aux activités culturelles et sportives -Proportion du budget consacré aux activités culturelles et sportives / total budget

Source : Auteur

L'axe Recherche, Innovation et Transfert technologique constitue un outil précieux pour évaluer et améliorer continuellement les conditions de recherche, d'innovation et de transfert de technologie. Il met en lumière les domaines de force et ceux nécessitant davantage d'attention et de ressources, comme détaillé ci-après.

Il évalue la capacité de recherche, notamment les structures de recherche, mesure le potentiel humain impliqué en recherche, examine les moyens financiers alloués à la recherche et évalue les infrastructures physiques et équipements dédiés à la recherche en mesurant la valeur totale de l'équipement des structures de recherche.

Il évalue également la production des activités de recherche, telles que la production académique et scientifique, ainsi que les activités relatives aux manifestations scientifiques. Chaque indicateur semble viser à évaluer et à améliorer différents aspects de la recherche, de la capacité infrastructurelle à la production scientifique, et à l'impact sur la communauté académique et professionnelle.

Tableau 3 : TBP-Axe Recherche, Innovation de technologie

Axe Recherche, Innovation et transfert de technologie		
OS2 : Assurer les meilleures conditions de recherches		
Objectifs opérationnels	Indicateurs	
	Libellé	Mode de calcul
	-Structures de recherche	-Nombre d'équipes indépendantes de recherche -Nombre de laboratoires de recherche -Nombre de réseaux inter-universitaires de recherche -Nombre de réseaux internationaux de recherche
	-Potentiel humain impliqué en recherche	-Proportion d'enseignants-chercheurs engagés dans les structures de Recherche -Ratio "Nombre de personnel technique équivalent temps plein, dédié à la recherche / Nombre d'enseignants-chercheurs" - Ratio " Nombre de personnel administratif équivalent temps plein, dédié à la recherche/ Nombre d'enseignants-chercheurs"

Capacités de recherche	-Potentiel des étudiants chercheurs	-Effectif des étudiants inscrits au doctorat -Proportion de doctorants venant d'autres universités marocaines -Proportion de doctorants étrangers -Proportions de thèses en cotutelle nationale et en cotutelle étrangère -Ratio doctorants / professeur
	-Moyens financiers	-Nombre de projets de recherche financés au niveau international -Budget total des activités de recherche -Proportions du budget total en budget contractuel et en budget de coopération -Montant des subventions publiques dédiées à la recherche -Budget des activités de recherche /enseignant-chercheur hors salaire de ce dernier
	-Infrastructures physiques et équipement dédiés à la recherche	-Valeur totale de l'équipement des structures de recherche (MDH)
Production des activités de recherche	-Mémoires et thèses	- Nombre de thèses de doctorat soutenues - Nombre de mémoires de Master et d'ingénieurs soutenus
	-Production scientifique dans des revues indexées et qualité des chercheurs	-Proportion de doctorants insérés professionnellement
	-Activités relatives aux manifestations scientifiques	-Nombre de communications dans des rencontres nationales / Enseignant-chercheur -Nombre de communications dans des rencontres internationales /enseignant-chercheur -Nombre de communications dans des rencontres nationales / doctorant -Nombre de communications dans des rencontres internationales / doctorant -Nombre de rencontres scientifiques nationales organisées

Source : Auteur

Dans l'axe de la gouvernance, les objectifs sont liés à l'optimisation des ressources mises à disposition pour la recherche et la formation, à l'évaluation de la gestion des Ressources humaines et financières ; et ce afin de booster la Recherche et la formation qui sont les leviers de l'enseignement supérieur.

Tableau 4 : Axe gouvernance

Axe gouvernance		
OS 3 : Renforcer la gouvernance de l'UIZ		
Objectifs opérationnels	Indicateurs	
Capacités d'encadrement	Libellé	Mode de calcul
	-Nombre d'enseignants-chercheurs /établissement	-Nombre d'enseignants-chercheurs / grade -Répartition des enseignants-chercheurs / spécialité
	-Nombre de fonctionnaires administratifs et techniques/ établissement	-Nombre de fonctionnaires administratifs / grade -Nombre de fonctionnaires techniques / grade (niveau d'études)
	-Accès à la documentation	-Durée maximale d'ouverture des bibliothèques -Nombre de places physiques dans l'espace de lecture -Ratio "Nombre d'étudiants / ordinateur " -Nombre d'ouvrages et revues -Nombre d'abonnements annuels

Niveau des ressources mises à disposition		-Proportion des ressources électroniques payantes accessibles à distance.
	-Gestion de la bibliothèque	- Dépenses consacrées à la conservation des archives / total budget -Budget alloué pour l'acquisition d'ouvrages -Nombre de demandes émises pour prêts entre bibliothèques -Nombre et répartition par grade et par spécialité des fonctionnaires affectés à la bibliothèque
	-Actions dans le domaine des TI	- Nombre total de connexions -Nombre de services numériques offerts aux étudiants (pour s'inscrire, compléter un dossier étudiant, s'informer sur les programmes et les filières ou sur l'offre de formation continue, consulter le contenu des modules, récupérer les ressources telles que cours, TD ou compléments de cours) -Nombre d'ordinateurs destinés à l'enseignement (pour 100 étudiants) -Nombre de comptes ENT étudiants utilisés / nombre total de comptes -Pourcentage d'étudiants se connectant à leur ENT au moins une fois par jour) / nombre de comptes actifs étudiant -Nombre de comptes ENT enseignants-chercheurs utilisés/ nombre total des enseignants-chercheurs -Nombre de mises à jour, de réactualisation (cours, ...) et des nouveautés sur le système d'information de l'université
Politique d'évaluation	-Existence d'une structure qualité au sein de l'Université et des établissements	-Existence d'une unité qualité au sein de la présidence (oui/non) -Existence d'équipes d'évaluation dans les établissements (oui/non)
	- Evaluation de la formation (enseignements et filières)	-Evaluation des enseignements par les étudiants (oui/non, taux moyen de participation si oui) - Evaluation des filières de formation (fréquence des évaluations interne et externe)
	-Evaluation institutionnelle	-Fréquence de l'évaluation institutionnelle
	-Evaluation de la recherche	-Existence d'une cellule d'évaluation des activités de recherche (oui/non) - Fréquence des rapports d'activités de recherche / structure de recherche
La politique financière	-Sources de financement	-Subvention de l'État allouée au budget sur total recettes -Montant des ressources propres procurées par la recherche, les prestations de services et la formation continue sur total recettes
	-Gestion financière	-Taux d'exécution du budget (ratio d'engagement et ratio de paiement) pour l'Université et/ établissement -Evolution du montant annuel des ressources générées de la formation continue / établissement -Evolution des ressources propres sur une période de 3 ans -Proportion du budget (investissement et fonctionnement) par total budget - Part des engagements par voie de marchés publics par total des engagements - Part des dépenses des fournitures non stockables/ budget de fonctionnement

		-Part des dépenses allouées au personnel sur total budget de fonctionnement (salaires occasionnels, indemnités, vacations, déplacements, ...) -Ratio des dépenses allouées à la maintenance du parc immobilier / total m2 -Part des fonds alloués (recettes et dépenses) à la coopération internationale / total (recettes et dépenses)
Gestion des ressources Humaines	-Gestion des emplois	-Bilan des départs des enseignants-chercheurs à la retraite pour les 5 années à venir -Bilan des départs des fonctionnaires administratifs et techniques à la retraite pour les 5 années à venir -Bilan et prévisions de recrutement d'enseignants-chercheurs -Bilan et prévisions de recrutement des fonctionnaires administratifs et techniques -Bilan des avancements de grades des enseignants-chercheurs /an
	-Gestion de compétences	-Nombre de formations continues pour les enseignants chercheurs par an -Part, par catégorie, des agents ayant suivi une formation continue dans l'ensemble des fonctionnaires administratifs et techniques par an.

Source : Auteur

L'objectif de l'axe ouverture ci-dessous est de renforcer les coopérations nationales et internationale, d'accroître la coopération et les échanges internationaux, de mettre en commun des ressources innovantes issues de tous les milieux, d'attirer et cultiver des talents de haut niveau, d'améliorer les capacités d'innovation technologique et de promouvoir un développement économique de haute qualité dans le but de renforcer la recherche et la formation au sein de l'Université. Puis Les indicateurs associés à chaque objectif permettent de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière.

Tableau 5 : Axe Ouverture

Axe ouverture		
OS4 : S'ouvrir au niveau national et international		
Objectifs opérationnels	Indicateurs	
Coopération Nationale	Libellé	Mode de calcul
	-Relations avec les institutions d'enseignement	-Participation de l'Université à un PRES régional (oui/non) -Existence d'actions de mutualisation des services (enseignement de langues, Informatique, ...) (oui/non) -Existence d'actions de mutualisation des activités culturelles et sportives (oui/non) -Existence de politique de partage d'expériences en matière d'évaluation -Nombre de projets élaborés avec d'autres institutions d'enseignement supérieur dans le cadre de partenariat national ou international /an -Nombre de visites d'experts de l'Université pour le contrôle pédagogique effectuées dans les établissements d'enseignements privés sous sa tutelle /an
	-Ouverture sur le milieu socioéconomique	-Niveau d'implication des représentants des collectivités locales et du milieu socioéconomique dans les instances universitaires (assiduité, prise de décision) -Nombre de conventions de coopération signées avec les collectivités locales -Nombre de conventions de coopération signées avec les organismes publics ou privés

		-Nombre de forum/journées portes ouvertes, journées de la science ; organisés en impliquant le secteur socio-économique
	-Contribution au développement socioéconomique Finalité	-Niveau d'implication des professionnels dans la conception des cursus de formation professionnalisantes -Niveau d'implication des professionnels dans la définition des thématiques des projets de fin d'études -Nombre de stagiaires dans les organismes publics ou privés -Nombre de participants en formation continue parmi les Salariés -Proportion des recettes de la formation continue -Proportions du budget total en budget contractuel et en budget de coopération
	-Echanges partenariat et	-Proportion d'étudiants impliqués dans des programmes de coopération -Nombre de programmes offerts conjointement avec des établissements étrangers et conduisant à la double diplomation - Proportion des inscrits en thèse en cotutelle internationale -Nombre de professeurs activement impliqués dans des réseaux structurés de recherche nationaux et internationaux
Coopération internationale	-Mobilité	-Nombre de visites des chercheurs étrangers dans les laboratoires de recherche -Nombre de séjours des étudiants dans des laboratoires étrangers -Nombre de visites des enseignants-chercheurs dans les laboratoires étrangers

Source : Auteur

5. Conclusion et perspectives

Dans cet article, une carte de route pour concevoir le TBP a été proposée. Cette expérimentation, couvrant l'ensemble des champs d'activités de l'Université, a été structurée en 4 grands volets. Pour chaque volet, des groupes d'indicateurs ont été définis dans le but d'offrir à l'université un outil de pilotage de ses performances selon une approche quantitative. Le calcul et l'utilisation de ces indicateurs de performance requièrent la disponibilité et la fiabilité des données statistiques. Ceci implique que l'Université doit disposer d'un système d'information et de collecte de données (bases de données, traitement des données et leur utilisation) permettant effectivement son fonctionnement et sa gestion.

Néanmoins, les indicateurs statistiques doivent être utilisés avec prudence et doivent servir en tant qu'éléments de soutien au jugement. Une appréciation par un chiffre ne reflète pas toujours l'image de l'activité ; il est utile de l'accompagner par une interprétation qualitative.

En termes de comparabilité des données, l'utilisation des indicateurs doit tenir compte des différences dans les missions, la structure organisationnelle, les mécanismes de financement, etc.

Cette modeste contribution sur les indicateurs de performance implique l'ensemble des composantes de l'Université et devrait permettre de :

- Valider la pertinence de cette plateforme d'indicateurs et de l'enrichir par des indicateurs propres aux établissements de l'université et aux départements afin de refléter d'une manière plus fine la structure organisationnelle et la diversité disciplinaire des pratiques de l'enseignement et de la recherche ;
- Vérifier la disponibilité des données et des sources d'information nécessaires à leur calcul dans les établissements ;
- Définir pour chaque indicateur une animation de gestion (qui le produit, à qui il sert, la périodicité de calcul, ...) ;
- Élaborer des tableaux de bord synthétiques à l'usage de la présidence et des responsables d'établissements à des fins de suivi et de pilotage.

Nous espérons que la dissémination des résultats de cette étude incitera la mise en place de ces outils pour le pilotage efficace du système universitaire par le Ministère de tutelle et les universités marocaines. Ces derniers sont également appelés à s'appuyer sur une base commune d'indicateurs clés qui serviront, entre autres, à des fins d'évaluation institutionnelles et d'évaluation des programmes et de la recherche, d'allocation de ressources ou d'analyses comparatives.

En effet, cet outil permettra à l'université de répondre à la demande simple ou complexe de ses usagers qu'ils soient internes (services, composantes, etc...) ou externes (étudiants, professeurs...). La méthode repose sur l'idée que la nature des demandes doit structurer l'offre et le calibrage des moyens (ressources), qualitatifs et quantitatifs, qui assureront des prestations optimales.

L'objectif de cet outil est d'appréhender la situation de l'université à travers un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs, assortis de commentaires et de mesures (ou actions) correctives. Le tableau de bord permettra d'avoir une lecture rapide et immédiate des informations. Les contraintes de communication imposent que les résultats diffusés soient lisibles et compréhensibles par tous les destinataires.

Nous avons veillé à ce que la présentation soit synthétique et adaptée et permettra à l'équipe présidentielle d'appréhender rapidement les principaux résultats. On considère que le tableau de bord du président ne doit pas dépasser certain nombre de pages ainsi qu'un nombre limité d'indicateurs. Pour chaque objectif opérationnel, nous avons défini un certain nombre d'indicateurs, mais il est à rappeler que ces derniers peuvent être réduits au point de se contenter seulement sur les plus importants pour l'UIZ et ses exigences en termes de pilotage.

La présente étude se repose principalement sur les principes de fond (choix des objectifs stratégiques, opérationnels ainsi que des indicateurs). Toutefois, il est possible que le tableau de bord que nous avons proposé s'appuiera sur des outils graphiques et symboliques afin de lui donner un caractère plus attrayant et synthétique, rendre dynamique la présentation d'un indicateur par sa capacité à la traduire en flux d'informations (courbes, histogrammes...), visualiser plus facilement une évolution et rendre sa présentation plus « conviviale ».

Références :

- (1). Bouquin, H. (2008). Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion. *Finance contrôle stratégie*.
- (2). Bouquin, H., Kuszla, C. (2013). Le contrôle de gestion. P.U.F. 10ème édition (1ère édition : 1986).
- (3). Chappoz, Y., Pupion, P.-C. (2013a). La quête de la performance. *Gestion et management public*, 1(3), pp. 1-2.
- (4). Chappoz, Y., Pupion, P.-C. (2013b). Valeurs de service public et performance. *Gestion et management public*.
- (5). Choffel, D., Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité, contrôle et audit*. pp. 61-73, 76-81.
- (6). Dupuis, J. (1991). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Presses Universitaires de France – PUF.
- (7). Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris: Éditions d'Organisation.
- (8). Hofstede, G. (1978). The Poverty of Management Control Philosophy. *Academy of Management Review*. 3(3), pp. 450-461.
- (9). Hofstede, G. (1981). *Management Control of Public and Not-for-profit Activities*. *Accounting, Organizations and Society*. 6(3), pp. 193-211.
- (10). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
- (11). Kaplan, R., Johnson, S., Thomas, H. (1987). "Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting". Harvard Business School Press; Boston.
- (12). Kaplan, R., Norton, D. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.
- (13). Kaplan, R., Norton, D. (2001c). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Editions d'Organisation.
- (14). Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.
- (15). Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001a). « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategie Management: Part I ». *Accounting Horizons*.
- (16). Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001b). «Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategie Management: Part II». *Accounting Horizons*, pp. 147-160.
- (17). Lamarzelle, D. (2008). « Le management public en Europe : dirigeants publics et qualité de la décision ». EUROPA.
- (18). Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*. Paris, Les Éditions d'organisation, chapitre I, Principes généraux, p. 15-26, chapitre II, Le schéma de pilotage : organiser le pilotage, p. 29-38 (annexe 1 p. 39-46).
- (19). Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*. Paris: Éditions.
- (20). Mendoza, X., & Jara, M. (2021). Developing a balanced scorecard for performance measurement in higher education institutions: A case study. *International Journal of Educational Management*.
- (21). Meyssonier, F., Rasolofo-Distler, F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, pp. 107-124.
- (22). Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York, Harper and Row.

- (23). Poincelot, É., Wegmann, G. (2005). « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique ». *Comptabilité Contrôle Audit*, pp. 79-103.
- (24). Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- (25). Saghroun, J., Eglem, J-Y. (2008). « À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers ». *Comptabilité Contrôle Audit*. pp. 93-118.
- (26). Saulquin, J.-Y., Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*. pp. 57-65.
- (27). Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*.
- (28). Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.
- (29). Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Harvard Business School, Prentice-Hall, chapitre 3 et chapitre 8.
- (30). Solle, G., Rouby, E. (2003). « De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? ». *Comptabilité, Contrôle, Audit*.
- (31). Zian, H., (2013). *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des enquêtes de performances*, thèse de doctorat soutenue à l'université Montesquieu-Bordeaux IV.