HAL open science

EFFICACITÉ DU SYSTÈME D'ÉVALUATION PUBLIC

Guillaume Biot-Paquerot

To cite this version:

Guillaume Biot-Paquerot. EFFICACITÉ DU SYSTÈME D'ÉVALUATION PUBLIC. 2007. hal-00159932

HAL Id: hal-00159932

https://hal.science/hal-00159932v1

Submitted on 4 Jul 2007

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

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

EFFICACITÉ DU SYSTÈME D'ÉVALUATION PUBLIC : LE CAS DES UNIVERSITÉS

Guillaume BIOT-PAQUEROT
Professeur Assistant
Groupe Sup de Co La Rochelle – CEREGE (EA 1722)
102 rue de Coureilles, 17024 La Rochelle cedex 1
Tél : 05 46 51 77 00
biotg@esc-larochelle.fr

Résumé : L'élargissement de l'autonomie des universités semble aujourd'hui au cœur de l'actualité à la fois politique et sociale. Il devrait permettre aux établissements d'acquérir une plus grande liberté de gestion des ressources financières et humaines. Or, l'attribution de moyens supplémentaires dépend quasi exclusivement de la création de nouvelles filières de formation. Cet article nous permettra d'éclairer, au travers de la théorie de l'architecture organisationnelle et par le biais d'une étude de cas, la nécessité du renforcement de la fonction d'évaluation, afin de remplir à la fois les objectifs fixés lors de la Conférence de Bologne sur l'Enseignement supérieur, et l'élargissement de l'autonomie des universités.

Mots clés : Autonomie des universités, Gouvernance, Création de valeur, Études de cas

Classification JEL : G39, L39, M49

Abstract: The future French public reform relatively to the university's autonomy enlargement was talked a lot for few months. It should improve the university ability to manage both revenues and human resources. In this context, the Bologna higher education Declaration underlies the crucial question of performance measurement. This article emphasises the evaluation functions, through organizational architecture theory. We use a case study in order to test the different propositions of this article.

Key words: Autonomy of universities, Governance, Value creation, Case studies

L'autonomie des universités a été au cœur de la campagne présidentielle et représente un enjeu considérable pour le nouveau gouvernement. Cette réforme devrait permettre aux établissements d'acquérir une plus grande latitude dans la gestion de leurs ressources financières et humaines. Mais l'élargissement de leur autonomie nécessite une meilleure compréhension des phénomènes de création et de répartition de la valeur[1].

En effet, la production d'éducation, en particulier dans l'enseignement supérieur, revêt des caractéristiques particulières qui la distinguent des autres productions de biens et de services. Winston (1997) identifie ainsi les différences fondamentales qui existent entre les universités et les entreprises privées, afin d'éclairer le fonctionnement de ces organisations publiques à l'aune des théories de la firme. Pour ce faire, il base son analyse sur l'approche développée par Hansmann (1980), qui définit les universités à partir de la contrainte de non distribution, selon laquelle les organisations à but non lucratif, auxquelles sont assimilées les universités, peuvent réaliser des profits mais ne peuvent les distribuer à ceux qui les contrôlent, ces organisations n'ayant pas de propriétaires en tant que tels. La simple transposition du cadre théorique de l'agence, dans sa vision normative, ne permet pas d'expliquer la création de valeur de façon satisfaisante et ne semble pas s'adapter au cadre de la cogestion en vigueur dans les universités en France. En revanche, la théorie de l'architecture organisationnelle, présentée comme une théorie de l'allocation des droits de décision, suggère un examen des effets de la structure des droits de propriété sur le processus décisionnel dans ses différentes dimensions interdépendantes (répartition des droits décisionnels et caractéristiques des systèmes de coordination et de contrôle). Elle permet ainsi la prise en considération des différentes parties prenantes. L'efficience organisationnelle est garantie par la cohérence de

[1] L'étude des institutions publiques peut contribuer à mieux comprendre le fonctionnement des organisations classiques, notamment en basant les analyses sur d'autres arguments que la valeur actionnariale. Nous appliquons cette démarche au cadre des universités en France, à l'instar de la réflexion initiée par Fama et Jensen (1983a et 1983b) appliquée à différentes formes organisationnelles.

ces trois fonctions essentielles[2]. La fonction de contrôle est dès lors confiée à des assemblées (principalement le conseil d'administration, le conseil scientifique et le CEVU), constituées majoritairement par les pourvoyeurs de ressources. Brown (1997) pose la question de la répartition des droits décisionnels dans les universités et propose une vision alternative de la créance résiduelle. Il en découle que ce n'est pas parce que la contrainte de non distribution limite le risque de recherche de lucre de la part des membres de l'organisation qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place des procédures de contrôle. Nous verrons, après avoir défini la nécessité d'un système de coordination public (1), comment nous pouvons valider nos différentes propositions (2) au travers une étude de cas.

1. Création de valeur et système de coordination public

Les conflits potentiels trouvant généralement leur origine dans l'allocation des décisions régissant le processus de création de valeur, ou dans l'appropriation de la valeur créée (Charreaux, 1999), le conseil d'administration représente un mécanisme essentiel de résolution des conflits inhérents au processus de décision. Les discussions vont émerger autour du processus de création de valeur. Celui-ci passe essentiellement, dans les établissements universitaires, par la création d'une offre de formation[3] et fait intervenir plusieurs acteurs avec des intérêts potentiellement divergents dans un environnement fortement contraint, « les principales décisions stratégiques ou financières étant habituellement subordonnées aux orientations de politique économique définies par les Pouvoirs publics ainsi qu'aux contraintes budgétaires » (Charreaux, 1997). La solution optimale au problème organisationnel consiste à trouver les moyens les moins coûteux pour

[2] Brickley et *al*. (2000).

[3] Bien que les formations nouvellement habilitées doivent généralement fonctionner à budget constant pour leur première année d'existence, l'ouverture de formations permet d'obtenir davantage de ressources auprès de l'administration centrale. Cette pratique, en grande partie due aux exercices budgétaires, justifie l'existence de budgets discrétionnaires au niveau des composantes, qui permettent de financer des projets stratégiques.

mettre la connaissance pertinente à la disposition des décideurs. La théorie positive de l'agence énonce ainsi que la survie de l'organisation dépend de sa capacité à allouer de façon optimale les droits décisionnels, afin de maximiser la création de valeur en exploitant les connaissances nécessaires à la décision d'investissement (1.1). La théorie de l'architecture organisationnelle stipule que la localisation de l'information spécifique influence l'allocation des droits décisionnels. En ce sens, l'autonomie des universités favorise la décentralisation du processus décisionnel par l'abandon de tout ou partie des fonctions de contrôle décisionnel et d'évaluation qu'exercent habituellement les Pouvoirs publics. Le principe de co-gestion, mis en œuvre dans la loi de 1968 relative à l'enseignement supérieur, définit les modalités d'administration des universités entre enseignants, chercheurs, personnels administratifs et étudiants. Elle contribue alors la répartition des droits de contrôle (1.2). En ce sens, la propriété publique répond au principe d'efficience, les fonctions décisionnelles étant co-localisées au niveau des individus susceptibles de les exercer le plus pertinemment possible.

1.1 Processus de ratification et choix des projets d'investissement

Les décisions stratégiques émergent de la connaissance des capacités organisationnelles et financières de l'établissement. En théorie donc, seul le dirigeant est à même de prendre les décisions d'investissement puisqu'il bénéficie d'une vision globale de l'organisation. Mais l'optimisation du processus décisionnel dans les organisations complexes, au sens de Fama et Jensen (1983a), conduit à diffuser la fonction de gestion des décisions. L'instabilité liée à l'évolution de l'environnement implique une capacité de réactivité importante, ce qui accroît la nécessité de décentraliser une partie des droits décisionnels vers les niveaux opérationnels (Noda et Bower, 1996 ; Brickley et *al.*, 2001). Dans le cas des universités, la structure des droits de propriété implique une décentralisation de l'initiative des décisions d'investissement au profit des porteurs de projets (enseignants, responsables d'UFR, de laboratoires),

détenteurs de la connaissance spécifique. Il en découle une asymétrie informationnelle forte due au niveau de délégation important, qui augmente en même temps que les coûts d'agence liés à la décentralisation (Jensen et Meckling, 1992).

Dans notre cadre d'analyse, les individus cherchent à capter de la rente qui découle de l'ouverture et de la gestion des diplômes. La participation au processus décisionnel, notamment par l'implication des administrateurs dans les conseils, illustre le propos de Milgrom et Roberts (1997, p. 350-355) selon lequel les agents sont prêts à engager un certain nombre de ressources (notamment du temps, et par conséquent à supporter les coûts d'opportunité) pour s'attribuer une partie de la valeur créée. La décentralisation totale de la gestion des investissements au profit des unités avec un contrôle *ex-post* semble très risquée, bien que le responsable d'unité soit le plus apte à détenir la connaissance spécifique (Williamson, 1987). En effet, chaque responsable d'unité décide de sa politique d'investissement sans connaître ni le montant des ressources financières que possède l'organisation, ni les projets des autres composantes. Un processus décentralisé pose non seulement d'importants problèmes de coordination, mais engendre également des comportements opportunistes de la part des membres des composantes.

Ainsi, une architecture organisationnelle est considérée comme efficace dès lors qu'elle permet l'émergence de projets d'investissements de la part des unités (c'est-à-dire faire remonter la connaissance spécifique locale), en mettant en place un système de contrôle (évaluation / incitation) encourageant les individus et les unités à diffuser cette connaissance nécessaire à une prise de décision efficace, en évitant toute profusion d'initiatives locales. Le système de contrôle est donc au centre du système de création de valeur. Brickley et *al.* (2001) rappellent que la concurrence entre des intérêts divergents conduit en moyenne à un accroissement de valeur pour l'organisation dans le cadre de la recherche de l'optimum social. Ils voient dans l'accroissement des coûts d'influence, dû à l'augmentation de la valeur à

redistribuer, la possibilité de renforcer la participation des individus au processus de décision. En limitant l'accès à l'information pertinente, l'activisme de certaines parties prenantes est donc réduit, ce qui a pour effet d'accroître les coûts de revendication qu'elles supportent et de restreindre mécaniquement leur capacité de négociation. Dans cette optique, en se basant sur les hypothèses comportementales de Jensen, les porteurs de projets n'auront pas intérêt à révéler l'ensemble des informations relatives à leur projet (insertion professionnelle, de coûts de formation, etc.) aux autres membres de la coalition. D'où la proposition 1 :

Proposition 1 : L'information des administrateurs relativement à l'identification des objectifs de projets de formation est faible.

1.2 Dilution de la responsabilité des administrateurs et répartition de valeur

L'organisation, dans la vision partenariale (Alchian et Demsetz, 1972), figure un système de transactions complexes, différant de simples échanges marchands régis par un système de prix. Elles permettent des relations de coopération de longue durée. Dans ce contexte, la création de valeur dépend de compétences particulières détenues par certains individus. La firme peut être représentée comme une combinaison durable de ressources (Aoki, 1984), et l'équilibre organisationnel peut alors représenter une forme d'efficience. On peut ainsi penser que les discussions autour des projets de création seraient limitées car elles risqueraient de remettre en question les équilibres de long terme entre les membres de la coalition[4]. À l'inverse des entreprises managériales, qui ont recours à des mécanismes internes de contrôle du comportement des agents fondés sur l'incitation à la performance, le contexte public tend à limiter ce type d'incitations. Les individus chercheront alors à valoriser leur utilité propre. Et

[4] En revanche, en raison de la raréfaction des ressources, les enjeux porteront davantage sur la répartition que sur la création de valeur, du moins jusqu'à maintenant, les orientations budgétaires et les projets annuels de performances (PAP) déplaçant aujourd'hui l'objet des débats.

il est alors difficile d'identifier et de contrôler la production de ce type d'organisation à partir du schéma Alchian-Demsetz (1972).

La multiplication des projets de formation tend à accroître la part de valeur créée par l'université[5], mais également les coûts d'agence. Le montant des coûts de dédouanement, ajouté à l'absence de sanction liée aux décisions des administrateurs, ne pousserait donc pas ces derniers à contraindre les porteurs de projet à réduire l'asymétrie informationnelle. Dans ce cadre, les membres des conseils agissent en tant que pourvoyeurs de ressources et peuvent alors être considérés comme les principaux créanciers résiduels de l'Université (Alchian, 1977 ; Brown, 1997), notamment parce qu'ils cherchent à préserver leur investissement en capital humain. De même, les coûts sociaux (dus aux oppositions potentielles), combinés à l'absence d'incitation directe des administrateurs et à la non distribution des surplus organisationnels, produisent des effets à court terme sur la fonction d'utilité des contrôleurs. Il devient coûteux pour les membres des conseils d'exercer leur contrôle *ex ante* ou *ex post*. Des décisions contraires aux intérêts des porteurs de projets, mais potentiellement créatrices de valeur (i.e. fermeture de formations devenues non rentables…), sont alors coûteuses pour les administrateurs. D'où la proposition 2 :

Proposition 2 : La décentralisation des droits de décision et l'accroissement du nombre de projets présentés impliquent qu'il n'y a pas de contrôle a posteriori sur les projets.

Le financement des formations, indépendamment du marché des financeurs (collectivités territoriales, entreprises, Union européenne…), peut être envisagé comme un marché interne aux établissements. Dans le contexte actuel, les universités sont limitées par rapport à leur budget, et doivent opérer des arbitrages par rapport à l'ouverture de formations et au

[5] On peut cependant penser que ce dernier point sera remis en question avec la mise en place des PAP, rattachés au programme Enseignement supérieur et Recherche.

financement de leurs structures internes[6]. En tant que telles, les composantes dont les projets d'investissement ne permettent pas de dégager de valeur sont non seulement coûteuses pour l'ensemble de l'organisation (ne serait-ce que par l'existence de coûts d'opportunité), mais elles contribuent à disperser la valeur. Rajan et *al.* (2000) concluent alors que la diversité a un coût qu'il faut prendre en considération dans l'évaluation des investissements et des dotations des structures divisionnelles. Ils situent leur analyse dans un environnement complexe, où les décisions d'allocation de la rente prennent le pas sur les arbitrages liés aux projets d'investissement. La création et la répartition de la valeur ne peuvent donc pas être dissociées. Les divisions qui ne contribuent pas à la création de valeur vont chercher à accaparer des rentes, notamment sous la forme de budget de fonctionnement et de personnels. On peut alors s'attendre à ce que les arguments mobilisés pour demander des dotations supplémentaires ne soient pas fondés sur des critères objectifs (encadrement, H/E…), mais tiennent davantage à une argumentation plus subjective (institutionnelle, d'ordre historique, stratégique voire corporatiste). Ce mécanisme est accentué par l'inefficience du système d'évaluation de la performance, de mauvaises mesures de la performance entraînant un risque d'opportunisme de la part des membres de la coalition (Brickley et *al.*, *op.* cité, p.403). La sensibilité à la performance étant faible, on peut ainsi penser que l'allocation de postes supplémentaires représente un moyen pour les responsables de composante d'accroître leur utilité, notamment en accroissant la taille de leur équipe, le poids de leur unité au sein de l'université, le renforcement de leur positionnement… mais qu'elle contribue également à modifier les équilibres de long terme, au sens de Aoki (*op.* cité). D'où la proposition 3 :

Proposition 3 : Les décisions d'allocation des postes ne dépendent pas des taux d'encadrement des filières.

[6] On peut d'ailleurs penser que ces contraintes seront croissantes avec la mise en place de la LOLF.

2. APPLICATION AUX CAS DES UNIVERSITÉS FRANÇAISES

L'étude de cas semble particulièrement adaptée dans le cadre d'une recherche dont les frontières entre un phénomène et son contexte ne sont pas clairement établies. Elle permet de produire des mesures plus complètes qu'un échantillonnage statistique, notamment en permettant l'identification des processus sous jacents au phénomène étudié. Jensen (1983) souligne les limites inhérentes à l'étude de données contractuelles à partir des données comptables ou financières, ainsi que celles des modélisations économétriques qui en découlent. Il préconise un recours à des études cliniques permettant de fournir des analyses approfondies des phénomènes étudiés. Zingales (2000), ainsi que Charreaux (2002), rappellent la faiblesse des relations entre les théories et les *proxies* empiriques utilisées dans un certain nombre d'études quantitatives. Ces méthodes, comme le rappelle Charreaux dans la préface de l'ouvrage de Wirtz (2002, p.9), supposent la stabilité des relations au sein du modèle, et sont généralement « inaptes à évaluer des modèles dynamiques complexes qui font intervenir des phénomènes de feed-back ». Par ailleurs un certain nombre de comportements ou de faits sociaux sont fondés sur des observations difficilement quantifiables qui contraignent alors fortement les choix de collecte. La sélection des cas n'obéit pas à des critères de représentativité statistique (Huberman et Miles, 1991), mais davantage à des critères conceptuels et de faisabilité (en termes d'observation et d'analyse). Notre démarche est donc basée sur une approche qualitative, qui nous permet de prendre en considération la complexité des relations liant l'architecture organisationnelle des universités à l'offre de formation. Elle se décompose en deux temps, à l'instar de celle proposée par Lovas et Ghoshal (2000)[7].

[7] Les auteurs ont recours à des sources d'informations primaires, par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs de l'organisation (dirigeants, consultants, salariés…), et des sources d'informations secondaires, plus habituelles, par le biais des comptes annuels, de documentation interne, etc. La restitution de leurs résultats permet alors de tester un modèle théorique général.

Nous avons mené, dans un premier temps, une série d'entretiens semi directifs, afin de comprendre la dynamique du processus décisionnel par rapport à notre cadre théorique. Les thèmes abordés étaient liés au processus de décision et d'élaboration des projets de formation[8], l'intégration des différentes parties prenantes à la décision (notamment le rôle des collectivités territoriales, des entreprises du bassin de formation, des syndicats…), l'évaluation par la tutelle et le rôle de l'administration centrale. Ces entretiens ont été menés auprès d'élus, représentants syndicaux au CNESER, et de représentants de composantes universitaires (vice-président du CEVU de l'université de Lille 2, directeur de l'École Supérieure des Affaires de Lille 2[9]). Nous avons constitué, dans un second temps, une base de données qualitatives, fondée sur l'étude des procès-verbaux de conseils d'administration de quatre établissements pluridisciplinaires[10], sur une durée de deux ans. L'ensemble de ces données a fait l'objet d'une analyse de contenu formatée (Wirtz, *op.* cité, p.131), codifiée selon une grille d'analyse découlant de notre cadre théorique. Nous avons ainsi relevé et codé les décisions concernant la création de valeur dans les universités, basée sur la proposition de projets de formation aux conseils, et les décisions concernant la répartition de valeur, basées sur les demandes de postes.

Nous avons complété ces données par différentes sources documentaires (rapports de la Cour des comptes, parlementaires, du CNE, du CNU, comptes rendus d'experts…) afin d'assurer la

[8] Notre démarche s'inscrit dans la mouvance des travaux initiés par Bower (1970), qui analyse le déroulement de différentes décisions d'investissement dans une organisation, travaux repris par Burgelman (1983).

[9] Le cas de l'université de Lille 2 nous semblait particulièrement intéressant, notamment parce qu'elle a été établissement pilote pour la mise en œuvre de la réforme LMD. Par ailleurs, l'ESA constituait un cas intéressant par rapport à notre problématique de recherche. En effet, cette institution, émanation d'un IUP de gestion, a construit au cours de ces dernières années une offre de formations spécialisée.

[10] Le choix des établissements est relativement central dans la démarche empirique. Notre préférence s'est portée sur des établissements pluridisciplinaires, en cherchant à contrôler l'effet de la taille des universités. Nous avons donc choisi quatre établissements, deux universités de faible taille (l'université d'Avignon et des Pays du Vaucluse-UAPV, et l'université de La Rochelle-ULR), et deux établissements de taille plus importante (l'université de Bourgogne-UB, et l'université de Franche-Comté-UFC). Nous pouvons penser que ces établissements, de tailles différentes, constituent des équilibres organisationnels différents entre les différentes composantes de leur architecture organisationnelle. En nous basant notamment sur la taille des conseils d'administration (de 36 à 60 membres), ou sur la répartition des effectifs étudiants, représentatifs d'une plus ou moins grande diversité de formation, nous pouvons penser que les universités de Franche-Comté et de Bourgogne présentent certaines similitudes (elles disposent notamment de sites délocalisés).

triangulation des données (Yin, 1994). Nous avons alors pu tester les différentes propositions qui découlent de notre cadre théorique à l'aune de ces différentes données empiriques, ce qui nous a permis de tendre vers une généralisation analytique.

Les variables liées à l'offre de formation représentent une dimension de l'investissement des établissements et relèvent de la stratégie même des établissements. Elles concernent les opportunités de création de l'offre de formations pour les universités, et non pas le renouvellement de cette offre[11]. Les projets présentés en CA ont tous fait l'objet d'une analyse qualitative. 37 demandes d'habilitation ont ainsi été analysées sur les quatre établissements que nous avons retenus. Nous avons cherché à identifier si ces décisions étaient basées sur une évaluation préalable ou sur une réduction de l'asymétrie informationnelle. Dans les tableaux ci-après, nous avons repéré le nombre total de projets relevant du critère concerné (i.e. Demande de poste), et nous avons ensuite identifié les différentes modalités liées à ces demandes. Une demande peut ainsi faire l'objet d'aucune justification en CA, ou au contraire, de plusieurs justifications ou objectivations différentes.

2.1 Dynamique du processus de création de valeur dans les universités

L'identification des objectifs des formations, et notamment ceux liés à l'insertion professionnelle, fait aujourd'hui partie intégrante des missions des universités et semble être un élément déterminant de la stratégie d'enseignement supérieur des États européens. Nous avons analysé les différentes demandes d'habilitation des établissements de notre échantillon à l'aune de l'explicitation ou de la présentation des objectifs des projets de formations au conseil d'administration (Tableau 1).

[11] Nous n'avons donc pas étudié les demandes de renouvellement d'habilitation auprès de l'administration centrale, notamment par rapport à la forte inertie qui peut exister autour des demandes de ré-habilitation. On peut ainsi noter que moins de 1% (17 sur 2 723 en 2000) des demandes de renouvellement d'habilitation sont refusés, et 6,2% sont soumis à un nouvel examen du CNESER. La mesure de création de valeur ne réside donc pas dans les demandes de renouvellement d'habilitations, mais bien dans les demandes d'habilitations de formations nouvelles.

	UB	UFC	UAPV	ULR
Projets relevant du critère	**10**	**5**	**6**	**5**
Nombre total de projets	14	9	7	7
Modalités Accueil de publics identifiés	9	5	6	2
Laboratoire(s) rattaché(s)	1	0	0	2
Domaine de recherche	2	0	0	2
Insertion et débouchés des formations	1	0	0	0
Relations avec les branches professionnelles	4	4	2	4

Tableau 1 : Mentions des objectifs des projets d'habilitation aux élus du CA

Nous voyons ainsi que 26 demandes sur un total de 37 présentent une information explicite des objectifs des projets, soit par l'intermédiaire des dossiers ou annexes remis aux administrateurs, soit par l'intermédiaire des porteurs de projet lors des débats. On peut cependant noter que les arguments présentés concernent majoritairement l'identification des publics accueillis dans la formation. En revanche, les éléments liés aux débouchés des formations, notamment pour les formations professionnelles (licences et masters professionnels), ne sont généralement ni mentionnés dans les dossiers d'habilitation, ni abordés par les membres du CA. D'ailleurs, ces dossiers ne sont pas toujours présentés aux élus. Nous avons ainsi relevé le cas de projets dont les informations « sont consultables au Service de la Scolarité », et ne sont ni préalablement transmis aux membres des conseils, ni présentés en séance (Avignon, CA du 30/09/03, p.6[12]). On le voit, il s'agit davantage d'un manque d'information des élus que d'une réelle absence d'identification des objectifs des projets.

Pour Mignot-Gérard et Musselin (1999, p.64), les projets présentés en CA découlent d'un long travail de préparation des décisions et de consultation qui ont pour but de sélectionner les seuls projets viables, en vue de leur inscription à l'ordre du jour du CA. Et cela dans le but de contenir les débats en réunion plénière grâce à une concertation aussi large que possible. Il semble donc logique que ces éléments ne soient pas nécessairement débattus en conseil. Cependant, si l'on s'en réfère au rapport de l'Assemblée nationale de 2005, il n'y aurait pas

[12] Cette motion concernait une année spéciale au DUT « Génie du Conditionnement et de l'Emballage » et a débouché sur un vote favorable à l'unanimité.

de débat (ou suffisamment de débats) autour de la question de l'insertion professionnelle dans les universités. Nous avons pu vérifier cet élément sur les cas que nous avons étudiés ; seul un projet mentionne la question de l'insertion. La nécessité d'une démarche de rationalisation de l'offre de formation, rappelée par le ministère, par la Cour des comptes et par l'Assemblée nationale (Jego et Dumont, 2005, p.46), pousse les universités à réfléchir aux critères d'acceptation et de validation des portefeuilles de formations. En 2003, la Cour des comptes avait demandé à ce que les établissements engagent « des démarches prospectives sur le choix des étudiants, ainsi que sur le contenu et la localisation des formations - afin de mettre à la disposition des établissements les repères indispensables à l'élaboration de leurs projets et d'éviter de coûteuses redondances de formations ».

Afin de pallier ces défaillances, le Projet annuel de Performance des Programmes relatif au projet de loi de finance 2005 (p.21) prévoit que « la formation des diplômés doit leur permettre de s'insérer rapidement dans un emploi stable, bien rémunéré, correspondant à leur niveau de qualification. » À cette fin, des enquêtes d'insertion seront réalisées pour mesurer l'effet des formations. Nous voyons ici que l'information des élus relativement aux projets qui leur sont présentés est limitée. La proposition 1 semble donc corroborée. Nous pouvons clairement y voir une défaillance du système d'information. Dans cette logique, et en cohérence avec les préconisations du CNE (2004), Jego et *al.* (2005) recommandent la mise en œuvre de structures d'analyse des coûts et d'évaluation à la fois interne et externe.

2.2 Efficacité du système d'évaluation dans les universités

Le problème de l'évaluation reste d'ailleurs central dans le pilotage des institutions et dans l'explication de l'inertie du système d'offre de formation. Il repose essentiellement sur l'inefficacité du système d'information. Le rapport Fréville (2001, p.105-107) met en exergue le déficit d'évaluation dans les établissements universitaires et l'absence de mécanismes de

confrontation des objectifs aux résultats et de mesure de la performance. Bien que l'évaluation des formations soit prévue par les textes[13], elle n'est pas ou peu utilisée. Cette problématique est d'autant plus présente au cœur de la réflexion actuellement menée par les établissements qu'elle est accentuée par les discussions autour de la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi de Finance (LOLF), qui prévoit la mesure de la performance des différents opérateurs et le financement d'objectifs clairement identifiés et mesurables. L'ambition de la LOLF est de faire passer l'État et l'ensemble des services publics d'une logique de moyens à une logique de résultats. Et en tant que tel, le système d'évaluation est au cœur de la démarche.

	UB	UFC	UAPV	ULR
Projets relevant du critère	**1**	**0**	**0**	**0**
Nombre total de projets	1	0	0	0
Modalités				
Bilan relatif à l'insertion des diplômés	0	0	0	0
Bilan relatif aux coûts des formations	0	0	0	0
Bilan relatif à l'évolution des effectifs	1	0	0	0

Tableau 2 : Présentation des résultats des évaluations des formations aux membres du CA

On peut s'étonner que les membres du CA ne soient pas destinataires des informations, par ailleurs traitées par les établissements eux-mêmes (observatoires étudiants) et par différentes institutions publiques[14]. De même, les bilans des projets habilités sont rarement débattus par le CA (Tableau 2). On ne relève qu'une seule délibération relative à la question de l'évaluation interne d'une formation, en termes d'évolution des effectifs[15] et on peut noter que l'évaluation ne porte que sur la baisse des effectifs, venant appuyer une demande de fermeture d'un site. Nous n'avons d'ailleurs pu relever aucune allusion dans notre échantillon d'établissements relative aux questions de l'insertion professionnelle (y compris pour les filières professionnalisées), ni même d'évaluation des coûts de fonctionnement des différentes

[13] L'article 23 de l'arrêté du 9 avril 1997 dispose que « pour chaque cursus est organisée une procédure d'évaluation des enseignements et de la formation ».
[14] DEPP - exDPD, CEREQ, INSEE…
[15] Le Creusot, CA du 14/12/04, Université de Bourgogne, p.15.

formations. Ces questions ne semblent pas abordées par le CA, limitant le suivi des filières et des projets, ainsi que la responsabilité des élus par rapport à leurs décisions.

Par delà le processus d'évaluation des projets, les critères retenus sont régulièrement remis en cause par les différents acteurs de la décision. On peut y voir une source d'asymétrie informationnelle. Le vice-président de Lille 2 s'interrogeait[16] ainsi sur le critère des effectifs retenu par SAN REMO ainsi que sur la désignation des experts auprès du ministère, qui semblent générateur de coûts d'agence. Les règles d'évaluation sont également remises en cause par les instances d'évaluation nationales : « le Conseil (*sic*) national de l'Évaluation, instance indépendante du ministère de l'Éducation nationale, a souligné dans un rapport l'inaptitude des établissements français à s'évaluer. « Les universités françaises ne sont pas habituées à faire des bilans. Or, au moment où s'ouvre la compétition et où des systèmes d'évaluation européens vont se mettre en place, comment une université française peut-elle se vendre quand elle ne sait ni combien elle a d'étudiants et d'enseignants, ni de mètres carrés, ni de thèses en cours ? », remarque Gilles Bertrand, président du Conseil[17] national d'Évaluation. À l'heure actuelle, les établissements d'enseignement supérieur doivent être évalués tous les quatre ans, au moment de la signature des contrats avec l'État. Mais cette durée est selon le CNE trop courte pour qu'ils arrivent à réaliser leurs objectifs et à en dresser le bilan. » (Les Échos, 2003)

Afin de limiter les défaillances du système d'évaluation, les établissements eux-mêmes cherchent à évaluer leurs formations différemment, et n'hésitent pas à faire appel à des organismes certificateurs pour mesurer et évaluer leur activité. C'est notamment le cas de l'ESA (Lille 2) qui fait appel à une certification ISO 9000 pour certifier ses processus et avoir recours à une évaluation externe. De même, les IAE, via leur association nationale (ANIAE), se sont engagés dans la création d'un label qualité. « Principaux critères retenus : le nombre

[16] Notre interview, 2004.
[17] Lisez « Comité ».

d'enseignants-chercheurs, la place de la recherche et de l'interdisciplinarité, une sélection des candidats homogène entre les différents instituts, les relations avec les entreprises... » (Les Échos, 2002). Dans cette dynamique, la stratégie des universités se situe alors au-delà de l'évaluation locale des projets et intègre une dimension inter-établissements, qui sous-tend la logique du congrès de Bologne (selon laquelle les établissements doivent tendre vers une reconnaissance internationale).

Les carences en termes d'évaluation et de pilotage ne semblent pas être limitées aux seules universités que nous avons choisies d'étudier. Le CNE (2003, p.34) relève ainsi concernant l'Université de Bretagne du Sud une inertie certaine dans l'offre de formations. Or, « faute d'indicateurs et de tableau de bord sur lesquels s'appuyer pour éclairer les prises de décision, la méthode qui consiste à hiérarchiser les solutions possibles en fonction de critères explicites et à procéder à des arbitrages en fonction de priorités n'est pas pratiquée. D'où une forme de fuite en avant, d'autant qu'à notre connaissance aucune fermeture de formation n'a été prononcée dans la décennie qui vient de s'écouler. »

Mais on peut également penser que la faiblesse des capacités d'action inhérentes aux universités est également due à un biais cognitif. Ainsi, une règle d'évaluation implicite veut que l'on ne porte pas ouvertement de jugement sur le travail des autres (Musselin et Friedberg, 1989). « Les instances universitaires n'ont en elles-mêmes que des capacités de décisions et d'arbitrage très faibles dans la mesure où la règle implicite de fonctionnement en est l'égalité entre collègues et la non évaluation interne des activités. » On évitera alors d'évaluer la performance d'une formation, notamment sur des critères liés à l'évolution des effectifs étudiants, qui pourrait laisser penser que l'on cherche à aller à l'encontre du principe d'égalité entre les collègues. Cette règle implicite renforce par conséquent le phénomène de réseau et les activités d'influence de type syndical. En effet, les évaluations des projets ne pouvant être menées par rapport à des critères objectifs non partagés, mais également par

manque de temps pour la préparation des commissions et des conseils, les décisions sont tributaires des activités d'influence.

Ces différents éléments tendent à corroborer la proposition 2, selon laquelle il n'y aurait pas d'évaluation des formations *a posteriori*, en termes de coût, d'insertion ou d'évolution des effectifs. Nous pouvons donc conclure à l'inefficacité du système d'évaluation, qui entraîne une inertie forte de l'offre de formations dans les universités et contraint fortement la négociation entre les composantes. Par ailleurs, dans la logique de la théorie de l'architecture organisationnelle, on peut conclure que l'absence, ou la faiblesse de la dimension incitative rend inefficace l'évaluation de la performance[18]. On peut alors conclure à une incohérence entre les dimensions de l'architecture organisationnelle des universités qui tendrait à expliquer leur inefficience. Mais on peut également voir dans la défaillance de système d'évaluation et de la fonction de surveillance une limite à la mise en application de la LOLF.

2.3 Dynamique du processus de répartition de la valeur dans les universités

Le marché interne du financement des formations implique que les universités soient contraintes à des arbitrages par rapport au financement de leurs composantes, ce qui a pour effet de limiter leur latitude. Celles-ci sont donc théoriquement à même de s'opposer à un projet, par le biais de leurs représentants, afin de capter un maximum de valeur aux dépens des autres divisions. La justification du classement des postes et des demandes reste un élément déterminant du développement des institutions.

Compte tenu de l'hypothèse comportementale inhérente à la théorie de l'architecture organisationnelle et à la structure de propriété publique, on peut penser que les individus vont chercher un mode de rétribution qui tient davantage de la rétribution symbolique, liée à la satisfaction et à des facteurs d'utilité non monétaires. Ainsi, l'accroissement des effectifs

[18] L'évaluation de la performance est d'autant plus problématique que l'administration centrale évalue de façon relativement indifférenciée la performance des universités, des formations, des personnels.

rattachés à un service ou une composante de l'université peut représenter une source d'utilité[19] pour un décideur.

	UB	UFC	UAPV	ULR
Projets relevant du critère	**7**	**15**	**5**	**1**
Nombre total de projets	8	18	5	1
Modalités Justifications stratégiques du classement	7	15	5	1
Taux d'encadrement	0	15	2	1
Volume d'heures complémentaires	0	1	0	1
Croissance des besoins d'enseignement	1	0	0	0
Croissance des effectifs	0	0	0	1
Création d'une nouvelle filière/formation	0	1	0	0

Tableau 3 : Critères d'allocations de ressources

Sur 32 demandes de postes, 28 sont justifiées en CA, dont 5 demandes concernant des emplois sur ressources propres de l'établissement. Le Tableau 3 présente les événements que nous avons repérés dans les PV de conseils d'administration de notre échantillon. Nous pouvons ainsi voir qu'en moyenne les demandes de postes sont argumentées dans la majorité des cas. En dehors de l'Université de Bourgogne, ces demandes sont justifiées sur la base du taux d'encadrement, notamment car il est utilisé par l'administration centrale pour doter les établissements. Si cet argument est largement avancé par les porteurs de projet, il est régulièrement débattu par les administrateurs. Nous avons ainsi trouvé de nombreux cas où le critère même du taux d'encadrement était discuté par les élus au cours des séances du conseil d'administration (ex : encadrés 1 à 3).

[19] On peut voir dans l'accroissement des effectifs deux sources de satisfaction différentes en fonction des parties prenantes auxquelles on s'intéresse. Dans le cas des enseignants, la promotion n'est pas dépendante du nombre de subordonnés (on n'évalue pas directement la capacité de gestion des services des enseignants), mais le fait de se voir attribuer des personnels enseignants et/ou administratifs supplémentaires leur permet d'alléger leur charge de travail. Dans les cas des responsables administratifs, l'allégement de la charge de travail peut également être évoqué, mais la gestion d'un service important (en termes d'effectifs) apporte également une source de prestige supplémentaire.

M. Rondot : Ce que je peux vous rappeler, ce sont les règles de répartition du Ministère, notre taux d'encadrement est de 89 % et il y a eu une création de poste.
M. André : Oui, ça on le sait.
M. Rondot : Mais je le dis, parce qu'il ne faut pas se tromper d'adversaire.
M. André : Nous sommes d'accord, mais les calculs mathématiques…
M. Rondot : Ce sont des calculs au sujet desquels je ne peux rien, c'est comme cela qu'ils sont attribués, et je pense qu'effectivement les calculs sont très défavorables à la composante SLHS. (…) Je veux bien que l'on raisonne à taux d'encadrement global sur l'UFR, c'est un indicateur comme un autre, mais là, on touche à des disciplines qui sont particulièrement sous encadrées à l'intérieur. On travaille sur des moyennes, je veux bien, mais en espagnol, nous avons assuré un effort important du côté des langues pour non spécialistes dans le cadre du LMD et ce sont les deux sections sur lesquelles nous avons de gros problèmes avec le LMD parce qu'il y a plus de cours qu'il n'y en avait avant.

Encadré 1 : Discussion des critères de répartition, Université de Franche-Comté, CA du 20/9/04

On peut penser que le processus de création de valeur influence le système de décision à l'Université, les individus orientant leur activisme vers les centres qui leur permettent de s'accaparer une partie de la rente créée, en faisant appel à différents réseaux pour appuyer leurs projets. Par conséquent, il est au centre des processus de répartition. Kletz et Pallez (2001) montrent comment les enseignants cherchent à s'attribuer une partie de la rente dégagée par la constitution de l'offre de formation, en faisant notamment ressortir l'aspect réputationnel attaché au diplôme, qui sert alors à un enseignant à « délimiter les frontières de sa responsabilité et de ses compétences, à trouver une place dans la carte des diplômes. » Parallèlement, c'est offrir le moyen aux individus de s'aménager un service d'enseignement dans leur spécialité, et leur permettre, à la marge, d'accroître leurs revenus (Espéret, 2001, p.13). Concomitamment, l'inertie de l'offre de formation est renforcée par le fait que les individus sont peu disposés à remettre en cause la création d'une formation à laquelle ils ont participée, voire dont ils sont responsables.

Dans ce contexte, le recours à des critères objectifs permet de discriminer les demandes. Or, comme nous avons pu le voir, on peut noter un certain nombre de dysfonctionnements quant aux tableaux de bord produits par les services centraux des établissements, notamment par rapport à l'évaluation des taux d'encadrement des différentes composantes. De fait, ces critères sont régulièrement discutés par les administrateurs (Encadré 2).

S. BECUWE souhaite attirer l'attention du conseil sur le fort déficit en sciences économiques, tel qu'il ressort du travail statistique effectué par l'administration : 6 enseignants-chercheurs de sciences économiques assurent en 2002-2003 1 449 heures d'enseignement dans les différentes filières, 326 heures sont assurées par des enseignants de l'établissement « non économistes », 547 heures sont assurées par des intervenants extérieurs. De son point de vue, l'économie est plus mal lotie que le droit privé. Il souhaite que le poste de MCF en économie classé n°8 devienne le n°2.
Le secrétaire général tient à nuancer l'interprétation des statistiques telle que présentée par M.BECUWE. Ces statistiques constituent une photographie, non corrigée, des informations contenues dans la base de données renseignée par les UFR, toutes ces informations ne sont pas pertinentes et doivent donc être maniées avec beaucoup de précautions. Qualification disciplinaire parfois approximative, heures d'encadrement de suivi de stage décomptées, voire heures faites dans des « disciplines » périphériques (communication), …
Le Vice-président du CA précise que le classement des postes en économie n'a pas été fait par l'UFR Sciences juridique, politique, économique & de gestion.
L.GRYNBAUM, doyen de l'UFR Sciences juridiques, politique, économique et de gestion, explique que le conseil d'UFR a refusé de classer l'économie car il n'avait pas les éléments suffisants pour le faire. L'UFR Droit n'est pas la principale UFR consommateur d'« économie » ; cette discipline doit plus être regardée comme une discipline transversale que comme l'une des disciplines majeures de l'UFR, d'où, la présentation des besoins en économie, en marge des postes de droit et de gestion (IUP commerce). De son point de vue, il est temps que le statut de cette discipline soit repensé (département transversal ?).

Encadré 2 : Discussion autour du critère du taux d'encadrement, Université de La Rochelle, PV du CA du 24/09/03

Le taux d'encadrement, en tant que critère objectif, ne peut pas toujours être discuté par les administrateurs. En revanche, le principe d'allocation des ressources qui en découle est remis en cause.

Le Conseil de la Faculté de droit et de sciences politiques, économique et de gestion réuni ce jour, en urgence, adopte à l'unanimité la résolution suivante qu'il souhaite voir lue devant le Conseil d'administration de l'Université :
- il est rappelé que le Conseil d'UFR du 15 septembre 2003, qui s'est tenu après que les sections et départements se soient réunis, ont classé, après débat, les demandes de postes : 1 MCF droit privé, 2 MCF Gestion, 3 MCF droit public ; il a été estimé que l'économie serait à classer par l'Université dès lors que cette discipline est enseignée dans toutes les composantes et très minoritairement au sein de l'UFR droit, sciences politiques, économiques et de gestion ;
- le présent Conseil rappelle que l'UFR droit, sciences politiques, économique et de gestion comprend 1 400 étudiants, répartis sur 12 diplômes, et cinquante enseignants-chercheurs ; qu'elle comporte deux équipes de recherche reconnues et a demandé quatre habilitations d'équipes dans le prochain contrat ;
- le Conseil de la Faculté de droit et de sciences politique économique et de gestion proteste donc contre le vote d'un « amendement » en Conseil d'administration de l'Université visant à intervertir le classement des postes proposés par le Bureau de l'Université afin de rétrograder le poste de Maître de conférences en droit privé au 8ème rang, et demande une justification de ce vote au regard des critères retenus par l'ULR1 en matière d'enseignements et de recherche : perspectives des disciplines dans le L/M/D, centre de recherche et lieu d'affectation du futur poste (IUT, Sciences, FLASH, Droit ?).

Encadré 3 : Droit de réponse du conseil d'UFR Droit, Sciences politiques, Économique et de Gestion au CA du 24/09/03, Université de La Rochelle (6/10/03)

Dans l'exemple de La Rochelle, les membres du conseil d'UFR cherchent à imputer la demande de poste des économistes, notamment pour des raisons d'équilibre des forces à long terme au sein de la composante, à une autre composante. En s'appuyant sur les critères

scientifiques, centraux dans la logique mise en œuvre dans le cadre du LMD, l'UFR demande la révision de la décision du conseil d'administration (Encadré 3).

L'argument de la création d'une filière semble également être opposable à la demande de classement de postes. Or, les projets, s'ils sont habilités, sont en décalage par rapport à la mise en œuvre des critères alimentant le modèle d'allocation des ressources SAN REMO. Ceci revient à dire que les formations sont ouvertes à *budget constant* pour les composantes, qui doivent trouver le moyen de financer le service des enseignants alloués à la formation, notamment en utilisant le volant d'heures complémentaires qui leur est attribué. On peut donc s'attendre à ce que les demandes d'allocation de postes concernant l'exercice suivant l'année d'ouverture d'une formation soient argumentées sur la base de la création et du sous encadrement de ces filières. Mais nous n'avons relevé dans les comptes-rendus de conseils d'administration qu'une seule demande argumentée sur la base de la création d'une nouvelle filière (Université de Franche-Comté, CA du 20/09/04, p.22). De même, l'argument de la création d'une formation aurait pu être retrouvé l'année suivant son habilitation pour justifier auprès des élus au conseil d'administration le classement d'un poste, mais nous n'avons jamais rencontré de tel cas dans notre étude. Ces différents éléments ne nous permettent donc pas de corroborer la proposition 3, selon laquelle les décisions d'allocation de postes ne dépendent pas des taux d'encadrement des filières.

CONCLUSION

La compréhension des mécanismes qui conduisent au contrôle des décisions d'investissement dans les organisations publiques, et plus particulièrement dans les universités, est à l'origine de cette recherche. L'intégration des parties prenantes au processus de décision permet d'ouvrir considérablement le champ traditionnel de la finance. L'exemple des universités

semblent particulièrement intéressant par rapport à leur propension à gérer des intérêts catégoriels différents et parfois incompatibles, et à articuler les demandes et les objectifs de l'ensemble des stakeholders[20]. Partant de l'hypothèse que les organisations publiques revêtent les mêmes caractéristiques que les autres formes organisationnelles, il nous a paru intéressant d'étudier les processus de décisions qui conduisent à la création de l'offre de formations dans les établissements universitaires. Ce qui revient à s'intéresser par-là même aux effets de la structure de propriété sur le processus de création et de répartition de la valeur au sein de ces organisations. La théorie de l'architecture organisationnelle permet d'analyser le processus décisionnel, notamment à l'aune de la structure d'incitations des organisations. Mais l'un des problèmes essentiels lié à la structure des incitations découle du choix du mode de rétribution des agents[21].

Nous proposons ici un cadre conceptuel permettant de comprendre l'opportunisme individuel dans les organisations publiques (et plus particulièrement les universités) dans le cadre de la mise en œuvre d'une importante réforme à la fois budgétaire et organisationnelle (processus de Bologne –LMD) à travers l'Europe. Ces analyses nécessitent alors d'investir les champs empiriques par des modes différents. De Bodt et Bouquin (2001, p.132), dans leur article sur le contrôle de l'investissement, reprennent la réflexion de Jensen (1993, p.51) à leur compte, selon laquelle « la littérature contient peu d'études systématiques de la manière dont les décisions d'investissement sont réellement prises en pratique ». Le recours à l'étude de cas pour la mise à l'épreuve du cadre théorique semble dès lors particulièrement pertinent. Cependant, l'analyse des comptes-rendus de conseils d'administration pose un certain nombre

[20] Parmi lesquels bon nombre d'organisations publiques soumises à un environnement légal contraignant (ministères ou collectivités territoriales).

[21] En théorie, le CNU étudie (même à la marge) la répartition des cours entre les cycles pour les dossiers de promotion. On peut cependant noter un certain nombre d'initiatives destinées à remettre en question ce mode de gestion de la rémunération des enseignants à l'université (Esperet, 2001).

de problèmes, notamment par rapport à leur formalisation[22]. Ainsi, à l'instar des conclusions de Allouche, Huault et Schmidt (2004) sur le *reporting* social dans les entreprises cotées, on peut penser que les procès-verbaux des conseils d'université proposent une vision parfois décalée des décisions de création et de répartition de valeur. Il conviendrait alors sans doute de compléter notre analyse par une étude longitudinale au sein d'un établissement, qui permettrait notamment de prendre en considération le travail préparatoire effectué en amont, au sein des CEVU et des conseils d'UFR. De même, l'étude de l'influence de l'autonomie sur le processus de décision attirera sans aucun doute notre attention. La ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Valérie Pécresse, écrivait dans sa tribune « Pour une université nouvelle » que « l'autonomie, c'est la confiance faite aux universités pour répondre aux besoins de leurs étudiants, au service d'un projet propre, à l'écoute de ses partenaires publics et privés. L'autonomie, c'est une plus grande souplesse et une plus grande réactivité, un mode de fonctionnement plus simple et plus efficace pour les universités. C'est le pari de la liberté, de la responsabilité et de l'esprit d'initiative. » Mais l'habilitation des cursus débouchant sur des diplômes nationaux représente depuis de nombreuses années le pivot de la relation entre l'administration centrale et les établissements universitaires. Cette procédure a des répercussions directes sur le budget et les postes alloués aux universités, et rappelle les limites de l'autonomie (Musselin et Brisset, 1989).

BIBLIOGRAPHIE

Alchian A., Demsetz H. (1972) "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, n°5, pp.211-221.

[22] Nous avons d'ailleurs dû écarter un certain nombre d'établissements en raison du caractère inexploitable des comptes-rendus de CA (forme, synthèse, fréquence…).

Allouche J., Huault I., Schmidt G. (2004) « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

Aoki M. (1984) *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Clarendon Press.

Brickley J., Smith Jr C., Zimmerman J. (2001) Managerial Economics and Organizational Architecture, 2nd edition, McGraw-Hill.

Brown W. O. (1997) "University governance and academic tenure: a property rights explanation", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 153, n°3, pp. 441-461.

Burgelman R.A. (1983) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", Administrative Science Quarterly, 28, pp. 223-244.

Charreaux G. (1997), « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, pp 38-56.

Charreaux G. (1999) « Lecture et relectures de la théorie de l'agence », *in* Kœnig G. (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIXème siècle*, Économica, coll. Gestion.

Charreaux G. (2002), « Variation sur le thème 'À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise' », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5(3), septembre, p. 5-68.

Comité National d'Évaluation (2004), Nouveaux espaces pour l'Université, Rapport au Président de la République.

Comité National d'Évaluation (2003), L'Université de Bretagne occidentale, Rapport d'évaluation.

De Bodt E., Bouquin H. (2001) « Le contrôle de l'investissement », in Charreaux G. (éd.), Images de l'investissement, Vuibert FNEGE, pp.115-166.

Espéret E. (2001), Nouvelle définition des tâches des enseignants et des enseignants-chercheurs dans l'enseignement supérieur français, *Rapport au Ministre de l'éducation Nationale*.

Fama E., M. Jensen (1983a) "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, vol.26, pp. 327-350.

Fama E., M. Jensen (1983b) "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol.26, pp.301-326.

Fréville Y. (2001), La politique de recrutement et la gestion des universitaires et des chercheurs, Rapport d'Information fait au nom du comité d'évaluation des politiques publiques et de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, n°54, Sénat.

Hansmann H. (1980) "The Rationale for Exempting Nonprofit Organizations from Corporate Income Taxation", Yale Law Journal, November, 91, pp. 54-100.

Huberman A.M., Miles M.B. (1991) Analyse des données quantitatives : Recueil de nouvelles méthodes, DeBœck, coll. Méthodologie de la recherche.

Jego Y., Dumont J.-L. (2005) Rapport d'information, Commission des Finances, de l'Économie générale et du Plan sur le suivi des préconisations de la Cour des comptes et de la Mission d'Évaluation et de Contrôle, n°2298, Assemblée Nationale.

Jensen M. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", Journal of Finance, vol. 48, p. 831-880.

Jensen M. (1983) "Organization Theory and Methodology", *Accounting Review*, vol. 58, pp.319-339.

Jensen M., W. Meckling (1992) “Specific and General Knowledge, and Organizational Structure” in L. Werin et H. Wijkander (eds.), Contract Economics, Blackwell.

Jensen M., W. Meckling (1976) “The theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure”, *Journal of Financial Economics* 18, pp. 305-360.

Kletz F., Pallez F. (2001), L’offre de formation des universités : création de diplômes et stratégie d’établissements, Centre de Gestion Scientifique, École des Mines.

Les Échos (2002), « Les nouvelles ambitions des IAE », n°18736, 10 septembre.

Les Échos (2003), « Les universités françaises ne savent pas analyser leurs atouts et leurs faiblesses », n°18899, 2 mai p.4

Lovas B., Ghoshal S. (2000) “Strategy as Guided Evolution”, Strategic Management Journal, 21, pp. 875-896.

Mignot-Gérard S., Musselin C. (1999) Comparaison des modes de gouvernement de quatre universités françaises, Rapport d’enquête, CAFI-CSO et AMUE.

Milgrom P., J. Roberts (1997) *Economics, Organization and Management,* traduction française, Économie, Organisation et Management, De Boeck Université, coll. Ouvertures économiques-Balises, 829 pages.

Musselin C., Friedberg E. (1989), En quête d’universités : étude comparée des universités en France et en RFA, L’Harmattan, coll. Logiques Sociales.

Noda T., Bower J. (1996), « Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation », Strategic Management Journal, vol. 17(2), p. 115-192.

Rajan R., Zingales L. (2001), “The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms”, Quarterly Journal of Economics.

Williamson O. (1987) The Economic Institutions of Capitalism, The Free Press.

Winston G.C. (1997) “Why Can’t a College Be More Like A Firm?”, Change September-October, pp. 32-38.

Wirtz P. (2002) Politique de financement et gouvernement d’entreprise, Economica.

Yin R.K. (1994), Case Study Research, Design and Methods, coll. Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, 2nde édition.

Zingales L. (2000) «In Search of New Foundations», Journal of Finance, vol. 55(4), August, pp. 1623-1653.