



**HAL**  
open science

## Les universités françaises : un marché pour les auditeurs ? Une lecture croisant nouveaux risques et pratiques actuelles de pilotage

Caroline Baradat, David Carassus

### ► To cite this version:

Caroline Baradat, David Carassus. Les universités françaises : un marché pour les auditeurs ? Une lecture croisant nouveaux risques et pratiques actuelles de pilotage. Management & sciences sociales, 2012, Risque : Ethique et Gouvernance, 13, pp.58-65. hal-01870839

**HAL Id: hal-01870839**

**<https://hal.science/hal-01870839>**

Submitted on 9 Sep 2018

**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.

---

# ***Les universités françaises : un marché pour les auditeurs ? Une lecture croisant nouveaux risques et pratiques actuelles de pilotage***

---

## **Caroline Baradat**

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

## **David Carassus**

Enseignant-chercheur/directeur de recherche,  
Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Vice-président délégué chargé du budget et des moyens  
Diplômé d'expertise comptable  
david.carassus@univ-pau.fr

*Les universités françaises connaissent actuellement une période de mutation importante entraînée par leur passage à l'autonomie. Cet article souligne ainsi les nouveaux risques auxquels elles s'exposent, l'importance de les maîtriser et met en lumière les décalages existant entre ces risques et les pratiques de pilotage utilisées dans ce cadre. L'identification de ces décalages confirme que les universités françaises représentent aujourd'hui un réel marché pour les auditeurs.*

*Mots-clés : universités françaises, gestion des risques, audit, information.*

Depuis la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, l'État français a engagé une vague de décentralisation de ses compétences vers cet opérateur. Celle-ci représente une évolution profonde du système de gouvernance universitaire, mais implique aussi le transfert des risques liés à ces nouvelles responsabilités. Les universités « autonomes » sont ainsi confrontées à

de nombreux risques à conséquences financières, c'est-à-dire à des aléas pouvant finalement nuire à leurs objectifs et à leur développement.

Dans ce nouveau contexte, la maîtrise des ressources universitaires se révèle primordiale, de même que des pratiques de pilotage adaptées à leurs nouveaux enjeux et risques. A cette fin, les universités ont déjà engagé de

nombreuses évolutions. Dans le cadre d'interventions pré- ou post- autonomie, plusieurs auditeurs externes légaux, comme l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR) ou l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES), ont ainsi participé à l'analyse et à l'évolution des pratiques de pilotage universitaire. En outre, certains établissements ont aussi, de manière volontaire, développé la fonction d'audit, en faisant appel à des cabinets pour des missions ponctuelles et ciblées, ou en formant et recrutant des personnels sur leurs nouveaux enjeux et risques.

Toutefois, malgré ces interventions, les pratiques actuelles de gestion universitaire semblent encore connaître de nombreuses insuffisances (Carassus et al., 2010). Dès lors, il paraissait intéressant d'observer les décalages pouvant exister entre les nouveaux enjeux et risques des universités et leurs pratiques actuelles de gestion. Nous pourrions alors savoir si elles représentent toujours un réel marché pour les auditeurs, qu'ils soient privés ou publics, mais aussi internes ou externes.

Pour répondre à cette problématique, nous constatons, tout d'abord, que nonobstant des risques traditionnels déjà existants mais, semble-t-il, non réellement maîtrisés, ces établissements s'exposent, par leur passage à l'autonomie, à de nouveaux risques, dont il va falloir mesurer l'importance. Dans ce cadre, nous observons, ensuite, des décalages entre leurs pratiques de pilotage comptable et financier et leurs nouveaux enjeux, décalages laissant entrevoir des marges d'intervention potentielles futures pour les auditeurs.

## **Les universités françaises exposées à de nouveaux risques**

Déjà exposées à des risques traditionnels, les universités françaises se doivent, premièrement, de mesurer l'importance

d'une réelle maîtrise de ces risques élémentaires et, deuxièmement, de détecter les nouveaux, engendrés par leur autonomie.

### **De l'importance d'une réelle maîtrise des risques élémentaires**

Au regard de la définition des risques développée *supra*, les universités semblent confrontées depuis longtemps à des risques traditionnels. En effet, elles s'exposent, tout d'abord, à des risques assurables ou non, et trouvent alors, en tant que service public de l'État, en ce dernier leur assureur. Ensuite, ces risques traditionnels revêtent différentes natures : intrinsèques, fonctionnels, endogènes ou exogènes, macro, méso ou microéconomiques, ils peuvent aussi relever du domaine du connaissable ou de l'inconnissable, et ne revêtir qu'un caractère strictement financier. Ainsi appliqués aux universités, ces différents types et niveaux de risques connaissent alors des réalités spécifiques, avant même les nouveaux enjeux de l'autonomie. Les universités, à l'instar de n'importe quelle organisation publique ou privée, doivent ainsi se protéger grâce à des pratiques de gestion adaptées et rigoureuses, afin de contrecarrer les défaillances que peuvent révéler leurs systèmes, et ceci notamment dans un contexte de globalisation. Une démarche performante de gestion des risques prend alors sa source dans la fiabilité de l'information financière, humaine et patrimoniale, mais également dans la connaissance de l'environnement socio-économique : elle pourra ainsi s'étendre à la maîtrise de l'information pour la prise de décision. C'est pourquoi elle représente un réel choix stratégique qui doit mobiliser tous les moyens disponibles de l'organisation, qu'ils soient humains, financiers ou informationnels, afin de devenir source d'une gestion optimale de l'organisation et de garantir son développement à long terme.

La réponse à ces enjeux alimente le pilotage de l'établissement qui, par son système de prévision et d'anticipation, doit permettre de

gérer les risques affectant l'organisation. Il doit s'attacher « à relier en permanence stratégie et action opérationnelle en s'appuyant sur 3 volets complémentaires : le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action [...] ; la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer le résultat des actions en cohérence avec les orientations stratégiques ; le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie de ces plans d'action en s'appuyant sur un système de mesure de performances et sur un ensemble de pratiques et de méthodes d'analyses et de résolutions des problèmes d'animation et de coordination ». Il représente alors « beaucoup plus qu'un système de prévision et de contrôle d'objectifs fixés a priori : c'est un système d'élaboration de plans d'action, faisant appel à toutes les compétences et capacités d'initiative pour construire des projets cohérents, adaptés au contexte et le suivre dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise » (Demeestere et al., 2002).

Dans cette même perspective, Guerin (2004) souligne qu'une organisation publique « est souvent contrainte d'investir dans des activités peu ou pas du tout rentables. Il n'en reste pas moins que sa gestion financière a pour mission de veiller à l'allocation optimale des ressources lorsqu'un objectif précis est fixé au préalable ». De son côté, l'organisme public PRIMO (2009) recommande vivement aux organisations du secteur public de « donner à la gestion des risques la place qu'elle mérite ». Il incite alors à l'intégration d'une gestion des risques au sein de la gouvernance de ces organisations, avec pour principaux objectifs, non seulement, de maîtriser l'accroissement de leurs responsabilités, mais également de protéger les citoyens. Il précise aussi l'importance de la compréhension et de l'application de cette gestion des risques par la direction, qui doit « connaître les menaces auxquelles l'organisation est exposée et mettre en place des mesures de réduction et de suppression de ces événements ».

Dès lors, nous observons la nécessité, tout d'abord, de la gestion des risques au sein des universités, ayant pour principal enjeu la protection de leurs différentes parties prenantes, notamment leurs étudiants ou bien l'État lui-même ; ensuite, de la connaissance et de la prise en compte des risques par les équipes dirigeantes ; et enfin, des choix stratégiques réalisés afin de réduire ou de supprimer ces risques.

### De nouveaux risques à piloter comme conséquences de l'autonomie

Avec leur passage à l'autonomie, les universités s'exposent aussi à de nouveaux risques. En effet, elles ont, tout d'abord, l'obligation de répondre à de nouveaux enjeux politiques, en multipliant leurs relations avec des partenaires externes, et d'obtenir de nouveaux financements dans le cadre de la mise en place de projets au sein de l'établissement. Dans ce sens, elles semblent devoir privilégier l'amélioration de la qualité des documents comptables et financiers, permettant non seulement une reddition des comptes, mais aussi une analyse fiable en fonction de besoins spécifiques, ainsi qu'une diffusion pertinente aux différents partenaires.

Ensuite, la rénovation du pilotage universitaire implique de satisfaire des enjeux managériaux, notamment quant à la réelle maîtrise des risques de l'établissement. Concernant la gestion des ressources humaines, les universités doivent en effet répondre à de nouvelles obligations ou opportunités, telles que le transfert de la masse salariale des personnels titulaires, la possibilité élargie d'engager des enseignants contractuels, de nouvelles attributions en matière de politique indemnitaire et d'intéressement, ou de nouveaux modes de recrutement des enseignants-chercheurs. Celles-ci représentent de nouveaux risques que les établissements vont devoir gérer : le transfert de la masse salariale implique une trésorerie beaucoup plus importante à

---

maîtriser, ou encore un risque de dépassement des plafonds en masse ou en nombre d'individus. En outre, les universités ont l'opportunité de demander la dévolution de leur patrimoine et ainsi de devenir responsables de leurs bâtiments. Dans ce cas aussi, les établissements s'exposent à des risques plus importants en termes de sécurité, ou plus généralement de réglementation environnementale et sanitaire. Dans ce cadre, l'enjeu du passage à l'autonomie pour ces établissements consiste, notamment, en la réalisation de véritables choix stratégiques en matière de gestion énergétique, d'occupation des locaux, de mutualisation des dépenses et d'optimisation des coûts, conduisant à une maîtrise de leur patrimoine. Les universités doivent ainsi, dans une logique instrumentale, privilégier la construction d'une vision globale et prévisionnelle de leurs activités, nécessaire à la maîtrise de ces nouveaux risques.

Enfin, le passage à l'autonomie conduit également les universités à repenser leurs modes d'organisation, que ce soit en termes de contrôle interne ou de dialogue de gestion. En effet, l'accroissement des responsabilités des universités dans leurs pratiques de gestion et de gouvernance implique un plus grand poids des choix stratégiques réalisés par les équipes dirigeantes. Ces choix peuvent, en effet, aussi bien mener à une réelle maîtrise des risques qu'à l'exposition de l'établissement à de nouveaux risques. Les informations de nature financière, mais également de nature économique ou juridique, sur lesquelles se fondent les équipes dirigeantes dans leur prise de décision, doivent alors être réellement fiables et rigoureuses, afin de développer une véritable politique d'établissement et d'éviter tout risque de choix inadaptés.

Au total, les nouveaux enjeux, et les risques à conséquences financières en découlant, doivent entraîner, au sein de chaque établissement, une véritable prise en compte

de l'importance de la gestion, puis de la maîtrise des risques. Or, il apparaît que les nouveaux risques auxquels sont exposées les universités, après leur passage aux compétences élargies, ne représentent en fait, en grande partie, que le renforcement des risques « traditionnels » auxquels elles étaient déjà confrontées. Elles semblent alors devoir mettre en œuvre des pratiques de pilotage pertinentes et adaptées, leur permettant de se focaliser sur la mise en place d'une information comptable, financière et de gestion de qualité, base d'une démarche de maîtrise des risques. Cependant, les pratiques développées au sein de ces établissements paraissent, à l'analyse, ne pas répondre à ces exigences, laissant alors la place à de possibles interventions pour les auditeurs.

### **Des pratiques universitaires actuelles en décalage, laissant entrevoir des marges d'intervention potentielles pour les auditeurs**

Au regard de leurs nouveaux risques, les universités semblent devoir, en interne, disposer d'outils de pilotage permettant leur maîtrise. Seulement, à l'analyse de leurs pratiques, il s'avère qu'elles présentent des décalages entre les pratiques actuelles de gestion et les risques auxquels elles s'exposent, que cela soit, d'une manière générale, en termes de pilotage, ou bien, de manière plus spécifique, en termes de contrôle interne.

### **Des pratiques de pilotage encore inadaptées aux risques traditionnels**

Toute organisation devrait disposer d'instruments de mesure et de tableaux de bord adaptés à la situation de l'organisation quant à la gestion, puis à la maîtrise de ses risques. C'est pourquoi, dans le cadre de leur passage à l'autonomie, les universités

françaises sont déjà soumises, depuis 2007, à des audits réalisés par l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche, suivant un guide d'audit décliné autour de quatre domaines : la gestion budgétaire et financière, des ressources humaines, immobilière, et le pilotage et les relations avec la tutelle. Chaque domaine rassemble plusieurs pré-requis, tels que gérer un système d'allocation des moyens permettant de dégager des marges de manœuvre, assurer la paye des personnels, déterminer la politique immobilière, ou encore garantir la qualité des informations. Ces audits ont montré, dans un premier temps, des faiblesses au sein des établissements, notamment en matière de systèmes d'information, mais également un état de préparation des établissements inégal.

Plus précisément, en termes de gestion financière, tout d'abord, les universités françaises semblent présenter de nombreuses insuffisances, notamment dans la maîtrise de leur situation financière. En effet, la Cour des comptes (2005) remarque des difficultés quant à l'appréciation de leur santé financière, de leurs réserves, ou encore de leur trésorerie, même s'il s'avère qu'elles présentent plus souvent des accumulations de « *montants inutiles de disponibilités ou de placements* ». En outre, ces établissements peuvent montrer une connaissance imparfaite de leurs données financières, ainsi qu'un désintérêt, voire parfois même une incapacité, à mettre en place des outils d'analyse financière à la fois rétrospective et prospective, globale et thématique (par exemple en matière de masse salariale), ou d'ensemble et locale (par exemple en matière d'unités de formation). Les insuffisances remarquées en matière budgétaire, qu'il s'agisse de débat d'orientation, de lettre de cadrage, de qualité de la prévision, ou encore d'architecture, en sont d'autres exemples. Les universités semblent donc s'exposer à des risques financiers majeurs, sans réelle maîtrise des outils associés.

Ensuite, au-delà d'une maîtrise financière à améliorer, les universités françaises semblent également présenter des pratiques de gestion insuffisantes en matière humaine ou patrimoniale (Carassus et al., 2010). Premièrement, elles semblent avoir une vision souvent partielle de leur potentiel humain, ce qui présente un réel risque, engendrant un surcoût. Elles rencontrent en effet des problèmes quant au suivi de leur masse salariale, notamment en matière d'exécution des dépenses de personnel, de gestion des heures supplémentaires, de respect des charges prévues mais également de maîtrise de leur double plafonnement d'emplois, État et établissement. Certaines d'entre elles, comme Limoges, ont récemment rencontré des difficultés quant à la gestion et à la qualité de la prévision en matière de masse salariale. En présentant une surconsommation de crédits due à une mauvaise appréciation de l'évolution des carrières des personnels liée à l'ancienneté ou la promotion, et au Glissement Vieillesse Technicité, l'absence d'outils adaptés a engendré une demande, et une obtention, de rallonge budgétaire auprès de l'État<sup>1</sup>. Par ailleurs, d'autres difficultés sont notables quant à la gestion prévisionnelle de leurs ressources humaines, en particulier concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Deuxièmement, les universités montrent aussi des limites de leurs outils de gestion en matière de leur gestion patrimoniale, la dispersion des bâtiments, et/ou leur hétérogénéité en termes d'ancienneté et d'état de conservation, rendant leur gestion particulièrement complexe. En effet, des insuffisances sont observables non seulement en matière de suivi – relevant de la transcription et de la valorisation comptable, du suivi informatique, et plus généralement des éléments de suivi se rapportant au patrimoine – mais aussi de

1. Pour 2010, le gouvernement français a débloqué 28,8 M€ supplémentaires pour la masse salariale des universités RCE.

---

prévision, concernant la connaissance de l'existant, la mise en place d'un schéma directeur, et plus généralement les éléments prévisionnels se rapportant au patrimoine.

Dans ce contexte marqué par l'insuffisance globale et moyenne des pratiques de pilotage universitaire, le développement d'une information financière et de gestion fiable apparaît primordial. Dans ce sens, l'audit, qu'il soit interne ou externe, peut répondre à ces enjeux. L'intervention d'un auditeur peut, en effet, être source de valeur ajoutée pour l'établissement (Carassus et Semelin, 2009), en devenant un « *moyen de régulation de l'organisation en proposant des améliorations et corrections au système existant* » (Joras, 1997). Dans une dimension managériale, les auditeurs peuvent alors permettre l'évolution et l'optimisation du système de pilotage par la mise en place de pratiques et d'outils cohérents. Dans cette perspective, une des finalités de l'audit est d'assurer la pérennité de l'établissement au travers de la maîtrise de ses activités. Les auditeurs doivent alors permettre à l'université d'analyser ses activités et données clés, et d'identifier les différents leviers d'action qui s'offrent à elle. L'audit apparaît ainsi source d'apprentissage pour l'établissement, en adaptant le dispositif de suivi et de pilotage des activités universitaires, et par là même des risques associés. L'information produite devient un véritable outil d'aide à la décision pour les équipes dirigeantes. Toujours dans cette dimension managériale, une autre des finalités de l'audit peut consister en la détection des risques à venir au travers d'un véritable diagnostic financier et organisationnel des différentes activités de l'établissement, et de la prévision de leur évolution. L'intervention de l'auditeur, indépendant à la structure, est ici indispensable afin d'apporter des critiques objectives et constructives à l'établissement. Ensuite, dans une dimension cette fois-ci politique, l'évaluation des décisions stratégiques doit constituer l'un des principaux enjeux de l'audit universitaire. La

fiabilité et la valorisation de l'information produite permettra alors une meilleure utilisation des données par les équipes dirigeantes, parfois placées en situation d'asymétrie (Casta et Mikol, 1999), et une préparation des nouveaux choix politiques sur des bases fiables. Dans ce sens, l'audit peut aussi avoir pour rôle d'évaluer l'intégrité, mais également l'efficacité et l'efficience des décisions prises en matière politique.

### **Des contrôles internes encore perfectibles**

Au delà de l'analyse générale des pratiques de pilotage qui apparaissent limitées au regard des nouveaux enjeux du contexte universitaire, les universités françaises semblent aussi présenter des modes de contrôle interne encore perfectibles. Or, le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de gestion des risques, étant « *un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux lois et réglementations en vigueur* » (COSO Committee, 1992).

Dans ce sens, les universités françaises ne présentent pas encore un niveau de déploiement satisfaisant des cinq composantes retenues par le COSO, soit le pilotage, l'information et la communication, les activités de contrôle, l'évaluation des risques ou encore l'environnement de contrôle. Nous avons en effet déjà constaté que les établissements ne semblent pas disposer d'une totale maîtrise en termes de pilotage, d'information et de communication. Par ailleurs, l'organisation des universités ne paraît pas permettre, non plus, de réellement tester la fiabilité et le respect de leurs procédures, quand elles sont mises en place. Enfin, l'environnement de contrôle,

---

constitutif de la culture de contrôle de l'établissement, ne semble pas réellement pouvoir se développer s'il n'est pas soutenu par les contrôles externes exercés sur les établissements. Ces derniers devraient ainsi permettre l'application et le renforcement des éléments nécessaires à une analyse financière et de gestion fiable et cohérente, ainsi que la détection des risques potentiels, afin de mettre en place des mesures correctives bien avant que le risque devienne réel. Or, nous observons que les pratiques actuelles restent ancrées dans une vision élémentaire du contrôle, centrée sur des logiques de surveillance et d'inspection, qu'il serait nécessaire de dépasser pour intégrer une perspective plus complexe liée à la maîtrise de l'activité universitaire.

Dans cette logique, l'objectif principal de l'audit est de parfaire les pratiques de contrôle interne existantes, en devenant alors un outil d'évaluation permanent des processus mis en œuvre dans l'organisation. Il représente ainsi un mécanisme au service de la gouvernance, avec un rôle à la fois managérial et politique. Tout d'abord, sur le premier point, dans le cadre du développement d'un système de gouvernance adapté, l'audit permet en effet le développement de véritables mécanismes de surveillance (Jensen et Meckling, 1976). Il est alors garant de la bonne conduite des différentes activités. En apportant une dimension critique, il assure le bon développement, mais également le suivi des systèmes de contrôle interne en privilégiant des objectifs de régularité, de fidélité, et d'efficacité. Au regard des pratiques universitaires actuelles, la mise en place d'un véritable système de recensement, de valorisation et de suivi des ressources ayant pour finalités leurs préservation et optimisation est également indispensable, que cela soit en matière financière, humaine ou patrimoniale. Ensuite, dans une logique politique, l'audit représente également un moyen de répondre à un besoin de justification ou d'obligation (Jensen et Meckling, 1976). Il a alors pour rôle de

renforcer la fiabilité de l'information et la reddition des comptes. Les audits et analyses réalisés sont encore ici sources d'apprentissage pour l'établissement, alors en possession d'une information opérationnelle et financière plus fiable et pertinente. La certification des comptes, nouvellement obligatoire pour les universités, entre dans ce cadre en répondant à des rôles d'assurance, de crédibilisation et d'amélioration du fonctionnement interne des établissements universitaires (Carassus et Semelin, 2009). Ce type d'audit légal, complété par des formes plus volontaires, permet d'améliorer la qualité de l'information financière et de gestion, base d'une démarche de maîtrise des risques que ce soit en matière de gestion des contrats de recherche, ou de gestion patrimoniale.

Au final, au regard des analyses précédentes, les universités françaises semblent devoir améliorer leurs pratiques actuelles de pilotage afin de répondre aux enjeux et risques de leur nouvelle autonomie. Dans cette perspective, elles paraissent représenter un véritable marché pour les auditeurs, dont les interventions ont pour rôle majeur, non seulement dans une logique politique, de produire une information à destination des parties prenantes extérieures, ou de crédibiliser une information existante, mais aussi dans une logique managériale, d'optimiser les fonctionnements opérationnels et stratégiques.

Toutefois, il faut remarquer que si les universités apparaissent représenter un potentiel d'activité pour les auditeurs, dont les interventions ont déjà débuté au delà des missions légales, le marché universitaire de l'audit semble devoir être structuré dans le futur. En effet, le contexte universitaire actuel est marqué par la multiplicité des audits, qu'ils soient publics ou privés, légaux et volontaires, sans parfois aucune interrelation et avec des valeurs ajoutées variables. Le législateur français pourrait ainsi

s'inspirer du *Single Audit Act*, voté en 1984 par le Congrès américain pour ses collectivités locales, en évitant des interventions multiples et souvent redondantes, mais aussi en répondant, de manière structurée, aux enjeux et risques du nouveau contexte universitaire.

## Références bibliographiques

Carassus D. & Semelin Y. (2009). « La certification des comptes des universités », *Revue Française de Comptabilité*, n° 418, février.

Carassus D., Baradat C. & Dupuy E. (2010). « *Caractérisation des modes de pilotage des universités françaises dans un contexte en mutation* », Rapport en partenariat avec le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, l'ESEN et l'IGAENR, décembre.

Casta J.-F. & Mikol A. (1999). *Vingt ans d'audit : de la révision des comptes aux activités multiservices, Comptabilité, Contrôle, Audit*, « Les Vingt ans de l'AFC », mai.

COSO COMMITTEE (1992). *Coso Internal Control Integrated Framework*, AICPA.

Cour des Comptes (2005). *Efficience et efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches*, Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du plan de l'Assemblée nationale, décembre.

Demeestere R., Lorino P. & Mottis N. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2ème édition, Paris : Dunod.

Guerin O. (2004). *Le recours aux instruments de couverture du risque de taux d'intérêt dans les collectivités territoriales françaises*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, novembre.

Jensen M. & Meckling W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, p. 305-360.

Joras M. (1997). *Les fondamentaux de l'audit*, Bordeaux : Préventique.

PRIMO (Public Risk Management Organisation) (2009). *L'implication des organisations publiques dans la gestion des risques*, Rapport de synthèse – organisations publiques, novembre.

### Caroline BARADAT

Doctorante en sciences de gestion, au sein du Centre de Recherche et d'Études en Gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, sous la supervision de David Carassus. Elle est également diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Pau, avec une spécialité en Corporate Finance. Son travail doctoral est réalisé dans le cadre d'un partenariat entre l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, l'École supérieure de l'enseignement national, la Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, et l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche. Ses thèmes de recherche portent alors sur le management des organisations publiques. Dans ce cadre, la thèse, qu'elle va prochainement soutenir, s'intéresse à la compréhension des mécanismes de pilotage financier des universités françaises et, en particulier, aux dimensions instrumentale et de gouvernance collective et individuelle

### David CARASSUS

Docteur en sciences de gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises des Pays de l'Adour, où il est actuellement Maître de conférences en sciences de gestion et responsable du master "Management public des collectivités locales". Il est aussi diplômé d'expertise comptable. Ses principales activités de recherche concernent le management public et, en particulier, la performance, ainsi que la gouvernance des collectivités locales et des universités. Il est impliqué dans plusieurs projets sur ce thème. Il est auteur ou co-auteur d'une vingtaine de publications d'articles scientifiques dans des revues nationales ou internationales au cours des cinq dernières années. Membre par ailleurs de nombreux comités et jurys universitaires, il dirige aussi plusieurs recherches doctorales adossées au laboratoire du Centre de Recherche en Économie et Gestion (CREG) de l'UPPA. Il participe à de nombreuses rencontres scientifiques dont il est parfois l'organisateur, ainsi qu'à l'organisation des Workshops « Villes Management » et à l'animation du réseau PILOTE.

David Carassus occupe depuis 2004 de nombreuses responsabilités au sein de l'UPPA, ayant été chargé de mission pour la mise en œuvre de la LOLF, membre du conseil d'administration, Vice-président chargé de l'organisation et des moyens, Vice-président délégué aux Moyens et Budget ou chef de projet "Responsabilités et Compétences Elargies". Il a aussi produit le mémoire de synthèse de ses travaux de recherche, lui permettant de soutenir son Habilitation à Diriger des Recherches.