Piloter le développement durable dans l'université : une expérience de construction d'un tableau de bord de la RSU

Driving sustainable development in universities : the experience of constructing a USR scorecard

Jean-Francis ORY
Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Reims Champagne Ardenne
REGARDS EA 6292, REIMS, FRANCE
jean-francis.ory@univ-reims.fr

RÉSUMÉ

Cet article présente le cas d'une université ayant eu recours à une recherche-intervention pour développer un outil de pilotage et de mesure de la performance de sa mission développement durable. Un modèle méthodologique prenant appui sur la participation des parties prenantes et le découplage pro-actif des dimensions de la performance permet la finalisation du tableau de bord stratégique de la responsabilité sociale de l'université (RSU).

Mots-clés

Université, Tableau de bord, Développement durable, RSU, Parties prenantes.

ABSTRACT

Sustainable development is a new mission for French universities. This paper proposes a methodological approach that decouples the dimensions of performance and is based on the expectations of stakeholders, thus allowing a university social responsibility (USR) scorecard to be constructed. It then examines how one French university has built a sustainability balanced scorecard by means of action research based on this methodological model.

Key-words

University, Scorecard, Sustainable development, CSR, Stakeholders.

La gouvernance des universités françaises souffre d'un déficit en outils de contrôle de gestion, souligné depuis de nombreuses années, tant dans les rapports parlementaires ou de la Cour des comptes que par les travaux de recherche. Fortement promu par les autorités de tutelle le contrôle de gestion se développe, mais cette amélioration progressive reste confrontée à de fortes difficultés et disparités de mise en œuvre. L'usage désormais fréquent d'une comptabilité de gestion focalisée sur les coûts ne suffit pas pour répondre aux besoins en pilotage des missions fondamentales de l'université, et moins encore au pilotage d'une performance élargie à de nouvelles missions récemment inscrites dans le Code de l'éducation, telles que « promotion sociale », « diffusion de la culture humaniste », ou réponse « aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable ».

Cette dernière mission, tout comme les plus traditionnelles, se heurte à la difficulté prégnante dans l'université française de faire fonctionner efficacement des systèmes de contrôle construits pour répondre avant tout aux besoins de *reporting* à destination des autorités de tutelle et ne favorisant pas un usage pour piloter des objectifs stratégiques (Dreveton *et al.*, 2012 ; Chatelain-Ponroy *et al.*, 2012). Ces objectifs restent le plus souvent non clarifiés du fait de la diversité des missions à poursuivre et des multiples parties prenantes auprès desquelles il faudrait rendre compte, alors même que les équipes chargées de la gouvernance des universités seraient en attente d'outils de gestion décisionnels axés autour d'une vision stratégique et caractérisés par une fonction de pilotage, de type tableau de bord stratégique (Dreveton *et al.*, 2012). La performance des universités, dans une vision globale, se conçoit comme une performance multi-critères et multi-acteurs, qui doit non seulement répondre aux missions principales d'enseignement et de recherche, mais aussi à de nouveaux enjeux liés à des missions étendues et des attentes sociétales.

La nouvelle mission « développement durable » participe ainsi à la performance globale des établissements et requiert, comme les autres missions, la mise en place d'outils de gestion adaptés pour en contrôler et piloter la réalisation, pour également en mesurer les résultats. Comment dans ce contexte rendre opérationnel un tel système de contrôle ? Plus précisément, comment concevoir un système de contrôle du développement durable de l'université, de type tableau de bord stratégique, permettant le pilotage de cette mission et la mesure de sa performance ? Pour répondre à cette question de recherche et tenter d'apporter ainsi une contribution originale à la diffusion des outils de gestion dans l'université, l'article est structuré en quatre parties.

La première partie présente le contexte dans lequel s'exerce difficilement le contrôle de gestion dans l'université et le champ théorique qui en permet la compréhension. Les missions de l'université s'élargissent et ses parties prenantes deviennent des détenteurs d'enjeux, rendant plus complexe encore un environnement dans lequel les objectifs à poursuivre sont mal définis et auquel le contrôle de gestion doit s'adapter en tenant compte des attentes des parties prenantes.

La deuxième partie précise le cadre conceptuel qui permet d'envisager la clarification des objectifs de la nouvelle mission « développement durable et responsabilité sociale de l'université »[1] (DD-RS) et l'intégration de ces objectifs aux outils de gestion. Elle présente un modèle méthodologique qui permet de dépasser les difficultés récurrentes de mise en œuvre de ces outils de gestion et de rendre possible l'élaboration d'un système de contrôle de la responsabilité sociale de l'université (RSU).

La troisième partie étudie le cas d'une université française qui a souhaité disposer d'un tableau de bord stratégique pour le pilotage et la mesure de la performance de sa mission DD-RS. Elle présente une recherche-intervention fondée sur le modèle méthodologique présenté, pose la question de la nature du tableau de bord puis décrit la construction d'un balanced scorecard de la RSU.

La quatrième partie propose une discussion autour des résultats de la recherche, le modèle méthodologique et le tableau de bord, tant au niveau de la conception de celui-ci que de son usage.

1 Nous utilisons l'appellation « développement durable et responsabilité sociale », abrégée en DD-RS, pour reprendre la terminologie utilisée par la CPU et la CGE (2010) dans les documents fournis aux établissements de l'ESR pour les accompagner dans leurs démarches : *Canevas de Plan vert et Référentiel Plan vert*, ce dernier ayant depuis été renommé *Référentiel DD&RS*.

1. AMÉLIORER UN CONTRÔLE DÉFICIENT PAR LA PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

La pratique d'un contrôle de gestion permettant le pilotage dans l'université est rendue difficile par une complexité organisationnelle qui continue de s'accroître avec l'élargissement des missions auxquelles elle doit répondre (1.1). La place prépondérante des parties prenantes dans l'environnement de l'université en fait des détenteurs d'enjeux. Identifier et prendre en compte leurs attentes dans les objectifs à poursuivre comme dans les outils de gestion qui vont en contrôler la réalisation doit permettre de piloter la performance multidimensionnelle des universités par de nouveaux facteurs clés de succès (1.2).

1.1. De nouvelles missions à piloter dans un environnement complexe

La managérialisation de la gestion publique théorisée par le *New Public Management* s'est étendue à l'université, notamment en raison de l'application de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF en 2001) et de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU en 2007), qui ont rendu indispensable le développement des outils et systèmes de contrôle de gestion pour que les universités fournissent à leur tutelle les indicateurs attendus pour la mesure de la performance publique. Si le contrôle de gestion est désormais institutionnalisé dans les universités (Bollecker, 2016), son développement y est toutefois particulièrement difficile.

Parmi les principales explications données dans la littérature aux difficultés ou échecs de mise en œuvre, Bollecker (2016) identifie, d'une part, les divergences entre les logiques politiques et managériales ou comptables du fait de rationalités difficilement conciliables (Fabre 2013), qui entrainent un couplage lâche entre les objectifs officiellement déclarés et les systèmes de contrôle mis en place (Modell, 2003), d'autre part, la diversité de réaction des groupes d'acteurs (Dreveton *et al.*, 2012) dont les représentations et attentes liées au contrôle de gestion sont parfois éloignées voire clivantes (Chatelain-Ponroy *et al.*, 2013).

Les conflits de rationalités sont renforcés par la difficulté pour l'université de définir les objectifs et priorités à poursuivre en raison de missions multiples (Mintzberg, 2003). Qui plus est, ces missions s'élargissent avec les lois LRU (2007) et ESR (2013) qui officialisent, entre autres, l'insertion professionnelle, la formation tout au long de la vie, la promotion sociale, la réponse aux défis sociaux et aux besoins sociétaux, économiques et de développement durable, comme missions de l'université au même titre que la formation initiale et la recherche.

Ces nouvelles missions et enjeux de performance sont autant de raisons supplémentaires au développement d'un contrôle de gestion permettant d'évaluer et piloter les politiques menées, mais celui-ci peine à fonctionner dans un tel environnement complexe. Le contrôle politique reste en effet le seul mode de contrôle adapté à l'organisation lorsque l'ambiguïté dans les objectifs à atteindre ne peut pas être levée (Hofstede, 1978, 1981). Le contrôle de gestion est ainsi principalement cantonné à un rôle de production de données à destination des autorités de tutelle dans le cadre des programmes et rapports annuels de performance, qui ne favorisent pas un usage pour piloter des objectifs stratégiques (Dreveton *et al.*, 2012 ; Chatelain-Ponroy *et al.*, 2012).

La complexité de l'université relève à la fois d'une complexité d'abondance et d'une complexité de sens[2] (Riveline, 1991). Parce que la complexité de sens est liée à l'ambiguïté, à l'instabilité et à la conflictualité des fins et des préférences et se rencontre lorsque les objectifs sont multiples et flous (Martinet, 2006), l'université semble en être une parfaite illustration. Selon Côme (2007), cette complexité de sens a pour origine la diversité des interprétations possibles des composantes de l'évolution de l'environnement de l'université, et la complexité d'abondance est quant à elle liée au nombre croissant d'acteurs et à leur diversité ainsi qu'à l'intensité de leurs relations.

2 Pour Riveline (1991), la complexité d'abondance qualifie un problème pour lequel il existe de nombreuses solutions qui ne peuvent pas toutes être explorées par manque de moyens ; la complexité de sens qualifie un problème pour lequel il existe peu de solutions mais dont le choix oppose des points de vue antagonistes et puissants.

La coexistence au sein de l'université de rationalités multiples et antagonistes et d'objectifs à poursuivre ambigus ne permet donc pas aux systèmes de contrôle de gestion de remplir pleinement leur rôle et nécessite une clarification des objectifs tenant compte des attentes des parties prenantes, de sorte que des priorités puissent être définies.

1.2. La place des parties prenantes dans les outils de gestion

En s'ouvrant *de facto* et *de jure* sur son environnement interne et externe, l'université évolue vers une forme entrepreneuriale (Clark, 1998, 2001) dans laquelle, quoique le contrôle par le clan tel que le définit Ouchi (1979) reste très fort, les parties prenantes occupent une place de plus en plus importante. Ainsi nombre de réformes universitaires visent à favoriser l'intervention des parties prenantes et laissent moins de place à la classique relation bilatérale université-État (Musselin, 2009). Ces parties prenantes sont diverses et en premier lieu internes avec les usagers et les personnels, mais le Code de l'éducation officialise dans son article L111-5 la présence de parties prenantes externes « associées à la gestion du service public d'enseignement supérieur » en citant expressément les représentants des intérêts publics et des activités économiques, culturelles et sociales. On identifie ici, entre autres, l'État et les collectivités publiques, mais aussi les entreprises de plus en plus impliquées dans les actions de formation (continue comme initiale) et les partenariats de recherche.

Le changement de paradigme proposé par la théorie des parties prenantes place les détenteurs d'enjeux au centre du management et oblige à une redéfinition de la stratégie (Lépineux *et al.*, 2010), alors qu'ils ne constituaient auparavant qu'un environnement social de l'organisation. La gouvernance de l'université doit tenir compte de cette évolution et passer d'un modèle hiérarchisé traditionnel de l'administration publique wébérienne à une gouvernance répondant aux attentes des parties prenantes constitutives de l'université (Côme, 2013).

Le niveau de prise en compte des parties prenantes dans le pilotage des universités françaises apparaît proche aujourd'hui des observations réalisées dans les universités américaines il y a 20 ans. Ainsi Ruben (1999) constatait que les indicateurs de gestion traditionnellement utilisés pour la mesure de la performance et le pilotage, si nombreux soient-ils, ne permettaient pas de présenter une image exhaustive de la situation des établissements car ne reflétant pas les facteurs clés de succès importants pour certaines universités et ne saisissant pas bon nombre des dimensions de leurs missions, de leurs visions ou orientations stratégiques. Il suggérait, pour y remédier, l'identification des leviers propres à assurer le succès et la performance de l'université par l'identification des parties prenantes, de leurs attentes et impacts potentiellement mesurables (Ruben, 1999). Dans l'université de Californie l'identification des parties prenantes et la nécessaire compréhension de leurs besoins était envisagée comme une première étape dans l'élaboration de mesures axées sur ces parties prenantes, au moyen de dispositifs permettant de mener des enquêtes de satisfaction et de recueillir des informations telles que l'importance et la performance ressentie des services clés de l'université, les besoins et exigences non pris en compte de ces parties prenantes, leur perception de la valeur et de l'efficacité des services fournis (Hafner, 1998). Cette approche des parties prenantes de l'université, encore inédite en France, permet d'envisager - au moins pour le pilotage stratégique - un nouveau modèle de contrôle de la performance multidimensionnelle des universités.

Pour intégrer cette prise en compte dans les systèmes de contrôle de gestion de l'université, les dispositifs de contrôle dits « interactifs » semblent particulièrement appropriés car centrés sur les incertitudes stratégiques et orientés vers la recherche d'opportunités en favorisant le dialogue, ils facilitent ainsi l'émergence de nouvelles stratégies (Simons, 1995). Dans la grille de lecture des outils de mesure dans l'université française proposée par Chatelain-Ponroy *et al.* (2013), les dispositifs de contrôle interactif sont réputés permettre à l'université de disposer d'une base de discussion commune propice à la communication afin de discuter et débattre des priorités et des objectifs de l'université, mais c'est précisément pour ces usages que la fonction du contrôle apparaît la plus faible dans les résultats de l'enquête que présentent ces auteurs.

Parmi les outils de gestion autorisant un usage interactif, le tableau de bord prospectif ou *balanced scorecard* (BSC) est souvent retenu comme un outil particulièrement adapté. Ainsi Naro et Travaillé (2011) utilisent les leviers de contrôle de Simons comme grille de lecture du rôle du BSC ; Augé *et al.* (2010) envisagent le recours au

BSC dans le contexte de l'université française par le besoin de développement de leviers de contrôle interactif, pour favoriser notamment le dialogue de gestion dans le cadre d'une nouvelle gouvernance ; Ruben (1999), considérant que les indicateurs censés mesurer la performance des universités américaines ne tiennent pas compte de la diversité de leurs facteurs clés de succès, envisage la construction d'un BSC qui prend en compte la connaissance des attentes des parties prenantes et des impacts mesurables de celles-ci.

Les concepts de contrôle diagnostique (fonction cybernétique[3]) et contrôle interactif proposés par les leviers de contrôle de Simons (1995) sont donc mobilisables pour représenter une évolution souhaitée du contrôle de gestion dans l'université, d'un contrôle permettant essentiellement le *reporting* de données vers la tutelle à un contrôle qui permettrait le pilotage effectif d'une performance multidimensionnelle attentive à ses parties prenantes. À l'instar de Essid et Berland qui ont utilisé ces leviers comme grille de lecture des systèmes de contrôle du développement durable et de la performance globale (Essid et Berland, 2011) et pour caractériser l'usage des indicateurs de la RSE (Essid et Berland, 2013), nous pouvons les mobiliser dans le cas de l'université pour envisager la construction d'un système de contrôle de la mission DD-RS.

2. DISSOCIER LA PERFORMANCE POUR CONSTRUIRE UN SYSTÈME DE CONTRÔLE DE LA RSU

Le contrôle de gestion de la mission DD-RS de l'université requiert une clarification des objectifs à poursuivre, pour laquelle un processus basé sur le découplage pro-actif des dimensions de la performance et la prise en compte des attentes des parties prenantes est envisagé (2.1). En prenant appui sur ce processus, une proposition méthodologique est formulée et justifiée, permettant de placer l'université en situation de concevoir un système de contrôle de la RSU (2.2).

2.1. La mission DD-RS des universités, une mission multidimensionnelle à clarifier

Le concept de développement durable est par nature multidimensionnel puisqu'il touche au moins les sphères économiques, environnementales et sociales. L'application concrète de ce concept par le moyen de la RSU souffre donc intrinsèquement d'un manque de clarification des objectifs à poursuivre ou à prioriser. Ainsi, pour répondre à l'objectif de la recherche et rendre possible la conception d'un système de contrôle du développement durable de l'université - de type tableau de bord stratégique - permettant le pilotage de cette mission et la mesure de sa performance, il est nécessaire de réduire la complexité de sens et d'abondance liée à cette mission et à ses parties prenantes.

Considérant que la « performance RSU » est liée à la réussite de la mission DD-RS, cette performance peut être analysée comme une dimension de la performance globale de l'université, aux côtés d'autres dimensions de la performance portant sur l'évaluation de ses autres missions. Ce découplage de la vision de la performance, entendu au sens de Capron et Quairel (2006) comme la dissociation des domaines de performances, est pour ces derniers « *la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels* ». Sans réduire l'abondance liée à ces dimensions multiples, le découplage permet de réduire la complexité de sens en clarifiant les objectifs attachés à chaque dimension de la performance.

Nous rejoignons alors l'approche néo-institutionnelle de Brignall et Modell (2000) qui, constatant que la mise en place de systèmes de mesure de performance multidimensionnelle dans les organisations de services publics s'avère particulièrement difficile du fait de la complexité même de ces organisations aux multiples parties prenantes, observent que la dissociation de la mesure de la performance entre les différents niveaux de l'organisation est un moyen de faire face aux pressions institutionnelles contradictoires. Pour Travaillé *et al.* (2014), la problématique du découplage appréhendée par les approches néo-institutionnelles se manifeste de différentes manières dans les pratiques de responsabilité sociale des organisations, ils distinguent découplage

3 Les notions de contrôle cybernétique et de contrôle diagnostique (Simons, 1995) sont très proches. Selon H. Bouquin, Simons considère les facteurs clés de succès « *comme les facteurs stables d'organisation d'un contrôle quasi-cybernétique, qu'il appelle "contrôle diagnostique"* » (Bouquin et Kuszla, 2013).

vertical et horizontal. Le découplage vertical - ou couplage lâche - se situe entre un processus visant à légitimer l'organisation vis-à-vis de l'extérieur et la recherche d'efficience et d'efficacité dans les activités opérationnelles, on retrouve ici l'acception classique du découplage de Meyer et Rowan (1977). Le découplage horizontal conduit à une différenciation des pratiques selon les domaines fonctionnels de l'organisation, ce qui revient à dissocier l'évaluation de la performance, il est qualifié par Capron et Quairel de dissociation pro-active (2006). C'est en nous inscrivant dans cette logique de découplage horizontal que nous pouvons considérer la performance de la mission DD-RS de l'université comme une dimension découplée participant à sa performance globale.

Le développement durable est traditionnellement envisagé comme le point de rencontre entre les préoccupations portant sur trois piliers de l'activité d'une organisation que sont les dimensions environnementale, économique et sociale (comprenant au sens large les aspects sociaux et sociétaux). Cependant tous les critères de performance de ces activités envisagées de façon dissociée ne relèvent pas du développement durable car il n'y a pas coïncidence entre ces piliers, aussi le développement durable apparaît comme une dimension propre dont il est possible de mesurer la performance de façon distincte, pour l'université il s'agira de sa « performance RSU ».

Ce faisant, nous nous plaçons en condition pour lever l'ambiguïté des objectifs à poursuivre et pour identifier quels sont les facteurs clés de succès de l'université sur chaque dimension ainsi dissociée - et pour ce qui nous concerne sur la dimension DD-RS - ce qui s'avère selon H. Bouquin la condition de base pour être performant : « *être performant, c'est idéalement faire mieux que les autres* [...] » et « *faire mieux que les autres, c'est disposer de facteurs clés de succès* [...] » (Bouquin et Kuszla, 2013).

La performance est une notion subjective puisqu'elle est appréciée par les parties prenantes. Pour qu'une organisation soit en mesure d'être jugée performante par ses parties prenantes, il convient de répondre à leurs attentes dans le cadre des objectifs fixés par l'organisation. La recherche de performance nécessite donc la réalisation d'objectifs visant à satisfaire les attentes exprimées. Puisque le modèle de gouvernance mis en œuvre par les équipes dirigeantes des universités a déjà intégré, dans le discours au moins, les notions d'efficacité, de performance de l'action publique et d'écoute des usagers (Côme, 2013), leurs attentes doivent donc être identifiées puis prises en compte dans la définition des facteurs clés de succès (FCS).

Nous pouvons alors envisager un processus composé de trois jalons aboutissant à la définition des objectifs à poursuivre pour la mesure de la performance RSU :

- **Jalon 1 : découpler les dimensions de la performance globale** de l'université pour réduire la complexité de sens ;
- **Jalon 2 : identifier les attentes hiérarchisées** des parties prenantes de l'université de façon à réduire la complexité d'abondance due aux attentes nombreuses et potentiellement conflictuelles résidant dans leur diversité ;
- **Jalon 3 : retenir les objectifs à poursuivre** en tenant compte des attentes hiérarchisées des parties prenantes. En définissant de la sorte ses FCS - mais sans nécessairement se limiter aux seules attentes identifiées - l'université arbitre et retient des objectifs stratégiques qui vont effectivement contribuer, s'ils sont atteints, à la rendre performante.

En réalisant ce processus nous validons le choix des objectifs à poursuivre pour « être performant » et garantissons la pertinence des FCS retenus dès lors qu'ils reflètent les critères de performance appréciés comme supérieurs par les parties prenantes influentes de l'organisation (Bouquin et Kuszla, 2013).

2.2. Un modèle méthodologique pour concevoir le système de contrôle de la RSU

En dehors de la mission DD-RS des universités, la mesure de la performance telle qu'elle est actuellement réalisée par les systèmes de contrôle de gestion est le plus souvent limitée aux obligations de *reporting* et aux mesures requises pour l'évaluation par les autorités de tutelle ; l'appréciation de la performance se trouve pour ainsi dire résumée à la production de statistiques administratives. Dans le cadre du contrôle de la mission

DD-RS, nous proposons une démarche progressive prenant appui sur le passage des trois jalons du processus envisagé. Cette démarche permet de s'affranchir de ce système de contrôle « limité » pour passer à un contrôle de niveau supérieur qui autoriserait la mesure et le pilotage d'une performance multidimensionnelle de l'université représentée par sa « performance RSU ».

2.2.1. L'échelle de la performance

Nous pouvons représenter par une échelle, dont il est nécessaire de gravir un à un les échelons, les différentes étapes permettant de passer du niveau de départ au niveau supérieur. La proposition de l'échelle de la performance (Figure 1 ci-dessous) constitue ainsi un schéma directeur modélisant la construction d'un système de contrôle et pilotage de la performance multidimensionnelle de l'université. Notre recherche est centrée sur la dimension RSU de la performance, en vue de construire *in fine* un tableau de bord stratégique de la mission DD-RS d'une université. Ce schéma directeur remplit un triple rôle dans le déroulement de notre recherche :

- C'est une étape concomitante et nécessaire à la démarche de réalisation d'un tableau de bord stratégique de la RSU. En effet les étapes méthodologiques qu'il présente sont élaborées dans le cadre d'allers-retours entre la théorie et le terrain d'une recherche-intervention, en réponse à des faits surprenants ou des problèmes de gestion concrets apparaissant lors du travail de terrain.

- C'est un moyen d'observation des résultats et d'analyse. En effet le schéma directeur est un plan sur lequel il est possible de situer une université au regard de ses objectifs de performance, de l'intérêt porté à ses parties prenantes, des types de contrôle qu'elle peut faire fonctionner et des utilisations possibles du système de contrôle.

- C'est un résultat de la recherche, à un double niveau. En effet, le schéma directeur est proposé en premier lieu pour faciliter la démarche de construction du système de contrôle de la RSU, en progressant sur l'échelle, étape par étape ; mais il s'agit en second lieu d'une démarche méthodologique visant plus largement la finalisation d'un système de contrôle par tableau de bord dans l'université. Cette proposition de méthode est à ce titre un modèle réalisé « en chambre » au sens de David (2000), c'est-à-dire « *une construction mentale de la réalité* » à partir d'une « *situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation* », dont les fondements conceptuels peuvent en permettre l'application pour d'autres missions de l'université que la seule mission DD-RS.

Nous identifions six niveaux sur cette échelle :

- Échelon 1 : situation de départ ;
- Échelon 2 : début de prise en compte des parties prenantes, sans objectifs clarifiés ;
- Échelon 3 : découplage des dimensions de la performance pour permettre la clarification des objectifs (**jalon 1)** ;
- Échelon 4 : identification des attentes hiérarchisées des parties prenantes (**jalon 2**) ;
- Échelon 5 : clarification des objectifs multidimensionnels à poursuivre (**jalon 3**) ;
- Échelon 6 : situation optimale autorisant l'instrumentation d'un système de contrôle répondant à l'objectif de la recherche.

2.2.2. Justification des étapes du schéma directeur

La méthodologie proposée par ce schéma directeur est fondée sur des allers-retours entre :

- Les bases conceptuelles et théoriques de la recherche ;

- La lecture de nombreux rapports parlementaires, de l'IGAENR ou de la Cour des comptes, ainsi que la littérature grise émanant de la CPU ou de l'AMUE, concernant le pilotage et la mise en place du contrôle de gestion dans les universités ;

- Le terrain d'une recherche-intervention, cadre dans lequel un tableau de bord stratégique a été conçu pour le pilotage de la mission DD-RS d'une université.

Prenant appui sur les trois jalons du processus permettant la définition des objectifs à poursuivre, l'échelle de la performance a été envisagée dès le début de la recherche-intervention mais a évolué pour ne prendre sa forme définitive qu'une fois celle-ci achevée.

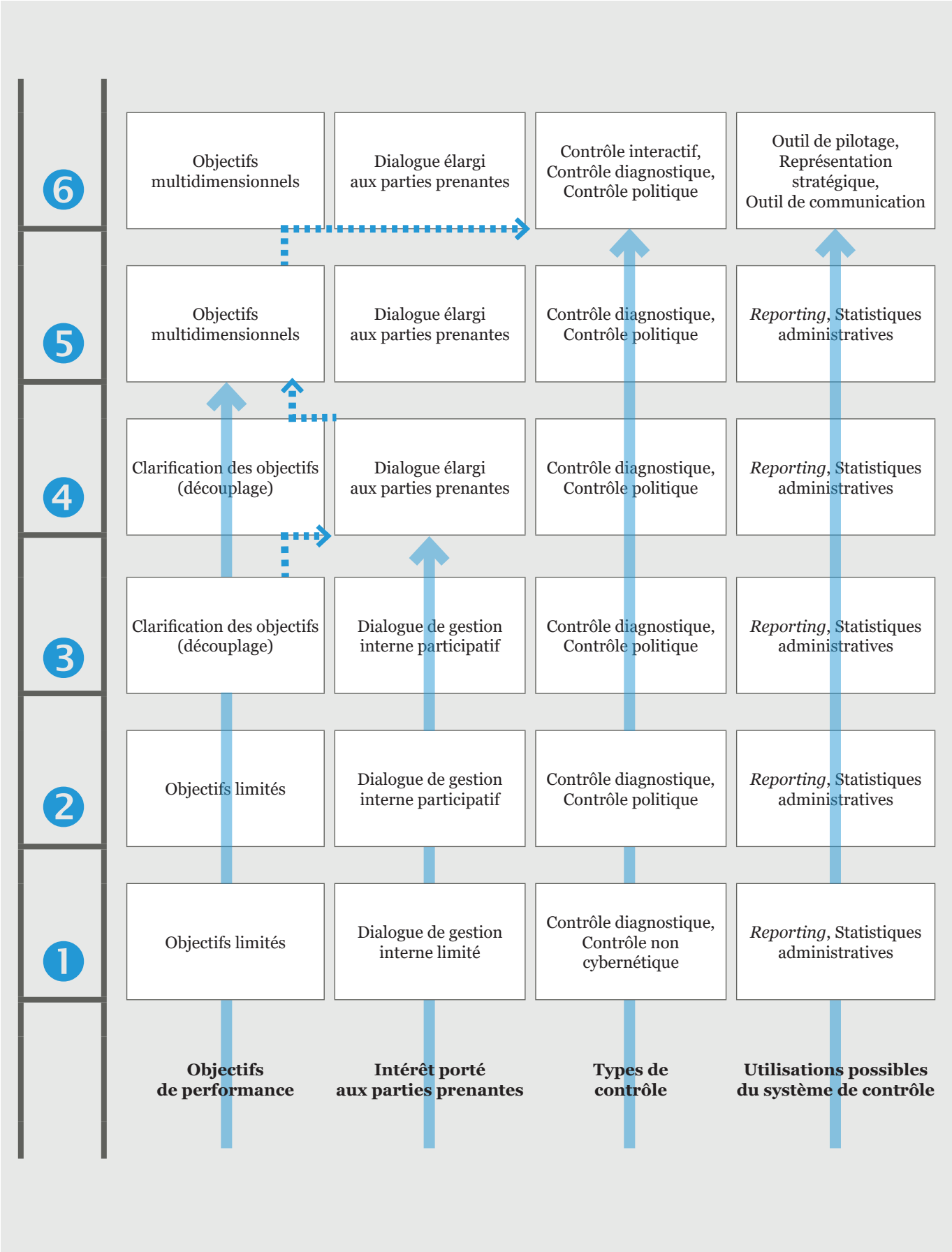


Figure 1 – Le schéma directeur de « l'échelle de la performance »
Source : Auteur

Nous établissons une correspondance entre les échelons 1, 2, 3 et 6 et les modèles de management de la performance proposés dans la grille de lecture de Bouckaert et Halligan (2006), qui distinguent quatre modèles-type et hiérarchisés de management de la performance publique qu'ils intitulent (du plus faible au plus évolué) : *le modèle traditionnel, le modèle d'administration de la performance, le modèle de management des performances et le modèle de management de la performance*.

1 Le premier échelon correspond au système de contrôle largement déployé dans les universités, il est de type diagnostique (Simons, 1995) mais ne permet pas le pilotage de l'établissement en dehors du contrôle budgétaire et de la production d'indicateurs statistiques quantitatifs contraints par les obligations de *reporting* auprès des autorités de tutelle et agences d'évaluation. Des dispositifs de calcul de coûts existent ponctuellement mais cette comptabilité de gestion ne constitue pas pour autant un outil de pilotage. En utilisant la grille de lecture de Bouckaert et Halligan (2006) cet échelon est à rapprocher du *modèle traditionnel*, le plus faible au regard de la performance, qui considère que des mesures de « performance » - dans une signification basique et générique - peuvent être trouvées dans la plupart des systèmes de gestion des établissements publics, tout en étant très éloignées de celles pour lesquelles des objectifs seraient définis et mesurés en fonction de critères de performance propres. Le dialogue de gestion existe mais est limité puisqu'il prend avant tout la forme d'un échange asynchrone du type « demande puis réponse » avec la plupart des services et composantes ; il est un peu plus élaboré avec des composantes disposant d'un degré d'autonomie supérieur comme par exemple les instituts (IUT, IAE) puisque dans ce cas il s'agit de contractualiser sur les objectifs et les moyens, néanmoins le dialogue se situe encore dans le cadre d'une vision étroite de la performance et porte avant tout sur des aspects budgétaires et financiers. Le contrôle diagnostique est à ce niveau réalisé sur des données non fiabilisées (Cour des comptes, 2005, 2013 ; IGAENR 2009)[4] et engendre des tensions dans le dialogue de gestion où les chiffres fournis par les parties sont régulièrement contestés (Petitjean *et al.*, 2014). Ceci contribue à l'existence en parallèle d'un fort système de contrôle non cybernétique de type « modèle de la poubelle ». Ce modèle de décision et la notion d'anarchie organisée auquel il est lié, développé par Cohen *et al.* (1972), décrit un système de prise de décision non rationnel dans les universités, dès lors que dans une situation où les objectifs sont multiples, ambigus et non hiérarchisés, les décisions prises surviennent de façon désordonnée et ne répondent pas forcément aux problèmes posés (Cohen et March, 1974). Pour Hofstede (1981) le modèle de la poubelle est un modèle alternatif dans les universités dans la mesure où, selon lui, les dispositifs cybernétiques ne peuvent y fonctionner.

2 Le deuxième échelon est à rapprocher du *modèle d'administration de la performance* (Bouckaert et Halligan, 2006), caractérisé par une mesure de la performance uniquement liée au respect des obligations légales et administratives qui incombent à l'organisation, en dehors de tout aspect managérial ou stratégique puisqu'il s'agit ici essentiellement de produire des indicateurs administratifs statistiques. Cet échelon permet un début de prise en compte des parties prenantes par l'existence d'un dialogue de gestion interne synchrone et participatif selon une démarche volontaire de l'université ; mais les objectifs n'étant pas envisagés de façon multidimensionnelle, ils demeurent ambigus en dehors de ceux imposés par les autorités de tutelle et agences d'évaluation. Leur ambiguïté continue à rendre indispensable la présence d'un fort système de contrôle non cybernétique conjointement à un système diagnostique : c'est le contrôle politique (Hofstede, 1981) qui permet le plus souvent de réaliser les arbitrages nécessaires et de trancher face aux incertitudes. Si le contrôle politique peut utilement, dans la poursuite de la démarche, asseoir ses prises de décision sur des systèmes de contrôle diagnostique plus élaborés, il n'est cependant pas imaginable de voir disparaître ce type de contrôle au sein de l'université où la rationalité politique s'exprime fortement.

3 Cette étape correspond au franchissement du **Jalon 1.** Par le découplage des différentes dimensions de la performance de l'université, il s'agit de débuter la clarification des objectifs à poursuivre. Le troisième

4 Communication de la Cour des comptes à la commission des finances de l'Assemblée nationale (2005) : « L'efficience et l'efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches » ; Rapport de la Cour des comptes (2013) : « La qualité des comptes des administrations publiques - comptes assujettis à la certification par un commissaire aux comptes, exercice 2012 » ; Rapport n° 2009-062 de l'IGAENR (2009) : « La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités ».

échelon est à rapprocher du *modèle de management des performances,* proposé par Bouckaert et Halligan (2006). Il décrit une situation où les concepts de management et de performance sont liés mais de façon peu développée. La gestion de la performance va au-delà d'une simple mesure « administrative » et le management des performances est associé à des mesures hétérogènes de fonctions managériales déconnectées entre elles : gestion du personnel, gestion financière, gestion stratégique et opérationnelle, communication, etc. Une université ne souhaitant pas prendre en compte dans ses FCS les attentes réelles de ses parties prenantes peut néanmoins entamer la phase d'instrumentation d'un système de contrôle pour chacune des fonctions, missions ou dimensions de la performance considérées, mais sans aucune garantie de mesurer et piloter effectivement des leviers de performance jugés comme tels par les parties prenantes. Parmi les trois rôles possibles d'un système de contrôle, le système mis en place dans ce cas ne pourrait donc être valablement utilisé que comme outil de communication interne et externe et outil de représentation stratégique, mais ne permettrait pas de piloter pleinement une performance à même de satisfaire les parties prenantes.

4 Le quatrième échelon est une étape essentielle du schéma directeur, il est atteint lorsque le dialogue est élargi aux parties prenantes et permet de recenser leurs attentes réelles. Cette étape correspond au franchissement du **Jalon 2.** L'université n'a pas encore terminé la clarification de ses objectifs, il lui reste à arbitrer entre les attentes exprimées et ses objectifs propres pour retenir enfin des objectifs de performance.

5 C'est au niveau du cinquième échelon que les objectifs à poursuivre par l'établissement sont désormais fixés et donc totalement clarifiés. Cette étape correspond au franchissement du **Jalon 3.** Les objectifs retenus sont issus de la confrontation entre les objectifs définis par l'université *a priori* et les attentes réelles des parties prenantes à satisfaire. Les FCS sont déterminés et l'université est en mesure d'« être performante » si elle parvient à satisfaire ses parties prenantes, mais il faut encore procéder à l'instrumentation pour passer d'une vision sans mesure relevant du seul contrôle politique à un système de contrôle abouti permettant la mesure et le pilotage de cette performance.

6 Le sixième échelon est à rapprocher du *modèle de management de la performance*, modèle le plus élevé au regard de la performance dans la typologie de Bouckaert et Halligan (2006) puisqu'il requiert la définition d'une politique claire de mesure et de pilotage de la performance des activités de l'organisation. Ce modèle est caractérisé par sa cohérence et son exhaustivité, il nécessite un solide système de mesure de la performance attaché à une stratégie cohérente d'amélioration du pilotage. Ainsi, pour que le *modèle de management de la performance* soit pleinement opérationnel nous pouvons débuter la phase de l'instrumentation du système de contrôle. Le système de contrôle n'a pas eu la nécessité d'évoluer depuis l'échelon 2 et l'instrumentation de gestion a pu rester inchangée voire inexistante. Dans une telle situation le contrôle politique aura été renforcé du fait de la vision plus globale de la performance, mais les dispositifs de contrôle diagnostique seront restés insuffisants pour permettre de la mesurer et la piloter. L'atteinte du sixième échelon représente l'aboutissement de la démarche méthodologique proposée mais n'est pas une fin en soi. Parvenue à cette étape l'université est capable de mesurer et piloter sa performance de la façon la plus complète, mais ceci nécessite de mettre en place un système de contrôle de gestion aux outils renouvelés. Le système de contrôle diagnostique n'est pas remis en cause car son utilité demeure, mais il doit coexister avec un système de contrôle interactif qui permettra entre autres, par le dialogue et la démarche d'apprentissage qu'il facilite, de faire face aux incertitudes et de voir de nouvelles stratégies émerger (Simons, 1995).

C'est en nous appuyant sur ce schéma directeur que nous avons pu faire aboutir la recherche-intervention, ayant pour objectif final de construire un tableau de bord stratégique de la responsabilité sociale d'une université.

3. ÉLABORER UN TABLEAU DE BORD DE LA RSU : UNE RECHERCHE-INTERVENTION

Nous allons tout d'abord justifier de façon synthétique le choix et les modalités d'un recours au *balanced scorecard* (BSC) pour instrumenter le système de contrôle de la RSU (3.1), puis décrire les grandes étapes de son élaboration et ses caractéristiques dans le cadre du retour d'expérience d'une recherche-intervention menée au sein d'une université (3.2).

3.1. Quel type de tableau de bord stratégique pour la RSU ?

À l'instar de Naro et Travaillé (2010), le modèle des leviers de contrôle de Simons (1995) nous permet de légitimer la construction d'un BSC considéré notamment comme un levier de contrôle interactif favorisant l'émergence de stratégies nouvelles. Les liens entre le BSC et les leviers de contrôle interactif de Simons existent dans de nombreuses recherches (Augé *et al.*, 2010 ; Naro et Travaillé, 2010, 2011) et chez Kaplan lui-même (Kaplan, 2009). Le modèle de Simons apporte également une assise conceptuelle à la réflexion portant sur les systèmes de contrôle de la RSE (Berland, 2007 ; Dohou-Renaud, 2009 ; Essid et Berland, 2011, 2013). En nous appuyant sur le cadre conceptuel proposé par Simons nous pouvons ainsi doublement légitimer le choix du recours au BSC dans le contexte du système de contrôle et pilotage de la RSU.

Parmi les nombreuses déclinaisons existantes du BSC dans des contextes particuliers, certaines concernent la prise en compte du développement durable par les organisations. L'apparition des SBSC (sustainability balanced scorecard) constitue ainsi une « *tentative d'instrumentation de la performance globale en ce qu'ils permettraient d'intégrer ou d'équilibrer, au sein d'un même modèle de performance, les considérations économiques, sociales et environnementales* » (Travaillé et Naro, 2013).

Plusieurs dispositifs d'intégration du développement durable au BSC peuvent être envisagés, ils sont synthétisés en trois modèles principaux (Figge *et al.*, 2002) qui font aujourd'hui consensus :

1. Les BSC intégrant les différentes dimensions du développement durable dans chacun des quatre axes existants (financier, client, processus interne, apprentissage et développement) ;

2. Les BSC ajoutant un cinquième axe « développement durable » à côté des quatre axes existants ;

3. Les BSC consacrés au développement durable, permettant exclusivement de contrôler et piloter la performance de la RSE.

Le premier modèle de construction consiste en un couplage total entre les indicateurs de performance classiques et ceux de la RSE au sein d'un même tableau de bord. C'est pour Figge *et al.* (2002) le principe normal d'intégration du développement durable. Le deuxième représente un couplage limité en ajoutant au BSC un axe dédié à la RSE à côté de ceux déjà existants. Le troisième modèle dissocie la mesure de performance en consacrant une instrumentation dédiée aux seules dimensions de la RSE. Si les chercheurs ne s'accordent pas sur le modèle de SBSC qu'il est préférable de mettre en œuvre, sur un plan pratique il semblerait que les entreprises aient tendance à favoriser le modèle dissocié (Travaillé et Naro, 2013). C'est aussi le choix que nous retenons pour la recherche-intervention, il est en cohérence avec la démarche de découplage entre les dimensions de la performance que nous envisageons comme moyen de réduire la complexité.

3.2. *L'élaboration d'un* sustainability balanced scorecard

L'université dans laquelle se déroule la recherche-intervention (que nous nommerons UPM) est une université pluridisciplinaire de province de taille moyenne (environ 23 000 étudiants). La mission DD-RS est portée politiquement par un vice-président délégué mais sans structure administrative dédiée, il bénéficie néanmoins de l'appui ponctuel de deux personnels administratifs de la direction du patrimoine (dont un ingénieur énergéticien nouvellement recruté). N'étant pas de formation gestionnaire, le vice-président initie une recherche-intervention visant à réaliser d'une part un état des lieux du développement durable dans l'UPM et d'autre part un outil de pilotage stratégique. C'est dans ce contexte que notre intervention débute, elle prendra fin au bout de 18 mois. Pour la conduire, un groupe de travail est constitué, composé d'un personnel enseignant (acteur principal sur le terrain de la recherche-intervention), des deux personnels administratifs impliqués et du VP délégué ; deux autres enseignants-chercheurs prennent part à la recherche-intervention de façon plus distanciée, dans le cadre de l'analyse des retours du terrain réalisés au laboratoire de recherche, ils garantissent le respect du principe de scientificité de la démarche.

Au démarrage de la recherche-intervention, il n'est possible de s'appuyer ni sur une stratégie existante ni même sur de grandes orientations suffisamment formalisées qui permettraient l'élaboration d'un SBSC selon un

processus *top-down*, tel qu'envisagé initialement par Kaplan et Norton (1998) dans une logique d'alignement des outils de gestion sur la stratégie. Si un tableau de bord utilisé comme outil de contrôle interactif pourrait faciliter l'émergence de stratégies nouvelles, il est néanmoins requis pour le construire de disposer de premières orientations stratégiques, celles-ci seront donc déterminées lors d'une première phase de la recherche-intervention.

1re phase : clarification des objectifs et prise en compte des parties prenantes

Conformément au schéma directeur (figure 1), nous débutons l'étape de clarification des objectifs par l'identification des attentes des parties prenantes. En utilisant la grille de lecture proposée par Mitchell *et al.* (1997), les personnels et étudiants de l'université sont retenus comme « *parties prenantes définitives* ». Une enquête exploratoire auprès de ces parties prenantes est réalisée, cette étape orientée *bottom-up* permet de mettre en évidence des thématiques clés du développement durable devant guider et faciliter la définition d'une stratégie et de ses grands objectifs.

Un questionnaire comprenant 15 questions est adressé à la population totale de l'UPM, il permet de dresser un état des lieux de la perception des personnels et étudiants au regard de la situation actuelle du développement durable de leur université mais surtout de répondre à l'objectif principal visant à connaître quelles sont les thématiques de la RSU qu'ils estiment prioritaires. Le questionnaire propose un panorama de thèmes associés au développement durable et représentatifs de toutes ses composantes (sociale, sociétale, environnementale, gouvernance) ; les questions portent sur chacune de façon équilibrée, 14 thématiques du développement durable sont ainsi soumises aux parties prenantes. Pour retenir ces thématiques en vue de l'élaboration des questions, nous prenons appui sur les 9 défis clés du développement durable proposés par le *canevas du Plan Vert* et les 5 axes du *référentiel DD&RS* élaborés par la CPU et la CGE, ce qui permet de couvrir l'ensemble des champs de la RSU sans omettre une thématique.

À partir des 2142 réponses complètes obtenues (962 membres du personnel et 1180 étudiants), une hiérarchisation des thématiques et attentes les plus fortes de la communauté universitaire est réalisée. Les 6 objectifs jugés comme prioritaires par plus de 50 % des répondants sont :

- Respect des droits fondamentaux (liberté, respect de la personne, égalité des chances…),
- Gestion des déchets,
- Utilisation raisonnée des ressources (papier, eau…),
- Mise en place d'une politique de diversité (handicap, égalité H/F, origine…),
- Réduction des pollutions (eau, sol, produits chimiques…),
- Développement du bien-être au travail (cadre de vie, activités culturelles et sportives…).

Par la suite et sans se limiter à cette enquête, la participation des parties prenantes s'est réalisée au travers de nombreux évènements organisés au cours d'une année, notamment une journée « Ateliers éco-campus » et une journée « Forum ouvert », avec pour objectifs de les impliquer dans la démarche de développement durable, recueillir leurs propositions d'actions et les faire participer aux actions proposées. *In fine* 22 objectifs de performance à poursuivre sont définis et seront mis sous contrôle par des indicateurs dans un tableau de bord.

Au moment de la réalisation du tableau de bord, l'UPM se situe au 6e niveau de l'échelle sur laquelle nous nous sommes fondés, car :

- Le dialogue est élargi à l'ensemble des parties prenantes. Les parties prenantes externes constituées par les partenaires institutionnels principaux de l'UPM sont systématiquement associées aux événements organisés. Les attentes des parties prenantes internes ont été recueillies et prises en compte dans la priorisation des orientations stratégiques, leur déclinaison dans la réalisation du plan d'actions figure dans le Plan vert de l'UPM ;

- Les objectifs de performance poursuivis sont clarifiés et hiérarchisés, ils tiennent compte des attentes des parties prenantes.

2e phase : finalisation du tableau de bord

Le tableau de bord est co-construit dans le cadre de la recherche-intervention en collaboration avec le groupe de travail constitué.

Pour organiser les axes d'un BSC, Kaplan (2001) recommande aux organisations à but non lucratif (dont les organisations publiques) de placer au sommet du tableau de bord un objectif de leur mission fondamentale, qui est la justification même de l'existence de l'organisation à but non lucratif et qui représente la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de la société. Cet objectif supérieur doit être un objectif à long terme, les sous-objectifs attachés aux autres axes du BSC seront orientés vers l'amélioration de cet objectif de plus haut niveau (Kaplan, 2001 ; Kaplan et Norton, 2001). Dans le cas plus précis des organisations publiques, Kaplan et Norton (2001) considèrent que « *les « vrais » clients de ces organisations sont les citoyens en général* » et que les axes supérieurs doivent correspondre aux objectifs qui vont permettre l'accomplissement de la mission.

La « mission développement durable » attribuée aux universités par la loi ESR de 2013 considère la responsabilité des universités dans ce domaine « au service de la société », elle consiste précisément dans le « *développement de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations* [...] *et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable* », cette mission se poursuit par « *l'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle* » (Article L123 du Code de l'éducation).

En prenant appui sur les thèmes du questionnaire, quatre axes de performance sont retenus pour construire le SBSC de l'UPM : processus internes, société et environnement, usagers (personnels et étudiants), gouvernance et finances. Ces quatre axes du SBSC entrent en cohérence avec les cinq axes du *référentiel DD&RS* mais apparaissent plus propices à la construction d'un tableau de bord. En effet il est possible de les hiérarchiser en déterminant des relations causales simples entre les quatre axes et de retenir un axe comme objectif supérieur. Il est ainsi choisi de placer l'axe « société et environnement » au sommet du SBSC.

Le tableau 1 ci-après présente les 14 thématiques du questionnaire soumis aux étudiants et personnels et leur positionnement vis-à-vis des axes du *référentiel DD&RS,* il les met en regard avec les quatre axes de performance retenus dans le SBSC de l'UPM.

Entre les quatre axes de performance du SBSC de l'UPM un équilibre doit s'établir pour que le tableau de bord soit précisément « équilibré » (*balanced*). Mais des relations causales vont aussi exister entre les axes et ceux-ci sont donc hiérarchisés. En effet, la sensibilisation et l'implication des étudiants et personnels de l'UPM aux enjeux du développement durable, favorisées par une politique volontariste et une gouvernance exemplaire, préjugent de la qualité des processus internes.

En identifiant les relations de causalité entre les axes permettant de remplir cette mission, nous pouvons les ordonner et fournir une représentation de la stratégie DD-RS de l'UPM (Figure 2).

Par exemple : des usagers sensibilisés et accompagnés par une politique d'établissement et des conditions de travail rendant possibles le tri des déchets et les économies d'énergie, vont naturellement conduire à la performance de ces processus. La qualité des processus internes va de même préjuger de la satisfaction des parties prenantes et valoriser auprès de la société l'image d'une université engagée dans le développement durable ; la performance des processus va contribuer au niveau sociétal à la formation des étudiants aux enjeux du développement durable et à promouvoir la recherche universitaire sur ces thématiques.

Les relations de cause à effet entre les différents axes du BSC et leurs variables n'ont pas de caractère d'automaticité car il n'existe que rarement des relations mécaniques entre eux, ainsi ces chaînes de causalités sont plutôt supposées que statistiquement significatives (Berland et De Rongé, 2013).

Nous pouvons représenter de façon plus détaillée les causalités figurant entre les axes de performance de la carte stratégique, en faisant apparaître ces relations de cause à effet entre les objectifs à poursuivre ou entre groupes d'objectifs (Figure 3).

Outre les 14 objectifs correspondant aux thématiques du questionnaire soumis aux parties prenantes, 8 objectifs supplémentaires retenus par le vice-président (volonté politique) sont ajoutés conformément aux orientations stratégiques souhaitées par la gouvernance de l'UPM :

- Permettre l'insertion professionnelle d'étudiants préparés aux enjeux sociétaux du DD ;

Thèmes des questions DD-RS soumises aux parties prenantes		Axes du référentiel DD&RS (CPU-CGE)	Axes de performance du SBSC
T01	Actions de réduction des pollutions	Axe 4 : gestion environnementale	Axe processus internes
T02	Sauvegarde de la biodiversité et des écosystèmes	Axe 4 : gestion environnementale	Axe société et environnement
T03	Lutte contre le changement climatique	Axe 4 : gestion environnementale	Axe société et environnement
T04	Politique de diversité (handicap, égalité homme/femme, origine…)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T05	Utilisation raisonnée des ressources (papier, eau…)	Axe 4 : gestion environnementale	Axe processus internes
T06	Gestion des déchets	Axe 4 : gestion environnementale	Axe processus internes
T07	Bonnes pratiques des affaires	Axe 1 : stratégie et gouvernance	Axe gouvernance et finances
T08	Respect des droits fondamentaux (liberté, respect de la personne, égalité des chances…)	Axe 2 : enseignement et formation Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe société et environnement
T09	Développement du bien-être au travail (cadre de vie, activités culturelles et sportives…)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T10	Développement du capital humain (compétences, employabilité, épanouissement)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T11	Relations et conditions de travail (dialogue social, santé et sécurité au travail)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe usagers (personnels et étudiants)
T12	Implication auprès des communautés (relation avec les acteurs locaux, partenariats…)	Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe société et environnement
T13	Formation des étudiants aux enjeux et métiers du développement durable	Axe 2 : enseignement et formation Axe 5 : politique sociale et ancrage territorial	Axe société et environnement
T14	Intégration du développement durable dans tous les domaines de recherche	Axe 2 : enseignement et formation Axe 3 : recherche	Axe société et environnement

Tableau 1 – Thématiques du questionnaire et axes de performance du SBSC de l'UPM
(Source : auteur)

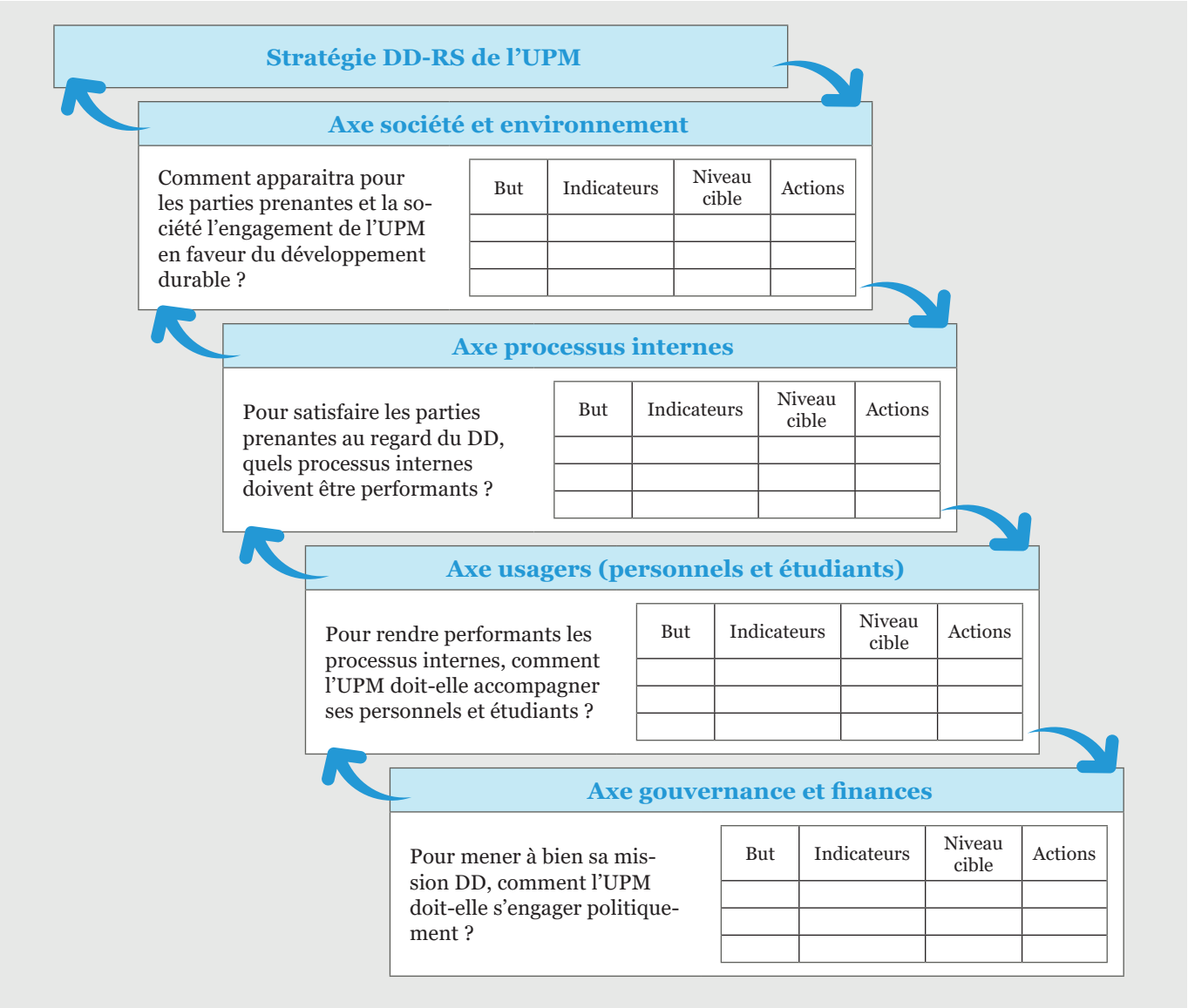


Figure 2 – L'enchaînement des axes et la concrétisation des buts
Source : auteur, d'après Kaplan et Norton (2001, page 83) et Gibert (2009, page 57).

- Mener une politique d'achats responsables ;
- Mettre en place des actions de sensibilisation au DD et de communication ;
- Favoriser et valoriser l'implication des usagers dans les actions ;
- Réduire la consommation énergétique ;
- Réaliser des économies grâce au développement durable ;
- Disposer d'un budget de fonctionnement de la démarche développement durable ;
- Disposer d'une organisation fonctionnelle de suivi et de pilotage adaptée.

Pour établir le SBSC à partir de cette carte stratégique, nous avons en premier lieu repéré des indicateurs qui permettaient de mettre sous contrôle chaque objectif et contribuaient à évaluer la performance de l'UPM. Nous avons vérifié que les données pour obtenir ces indicateurs étaient disponibles ou pouvaient faire l'objet d'une mesure techniquement possible de la part de la direction du pilotage ou d'une autre direction spécifique de l'établissement.

Dans le SBSC finalisé, chaque axe ne présente pas le même nombre d'indicateurs (cf. détails en annexe), avec respectivement :

- Axe environnement et société : 13 indicateurs pour 7 objectifs ;
- Axe processus internes : 8 indicateurs pour 5 objectifs ;

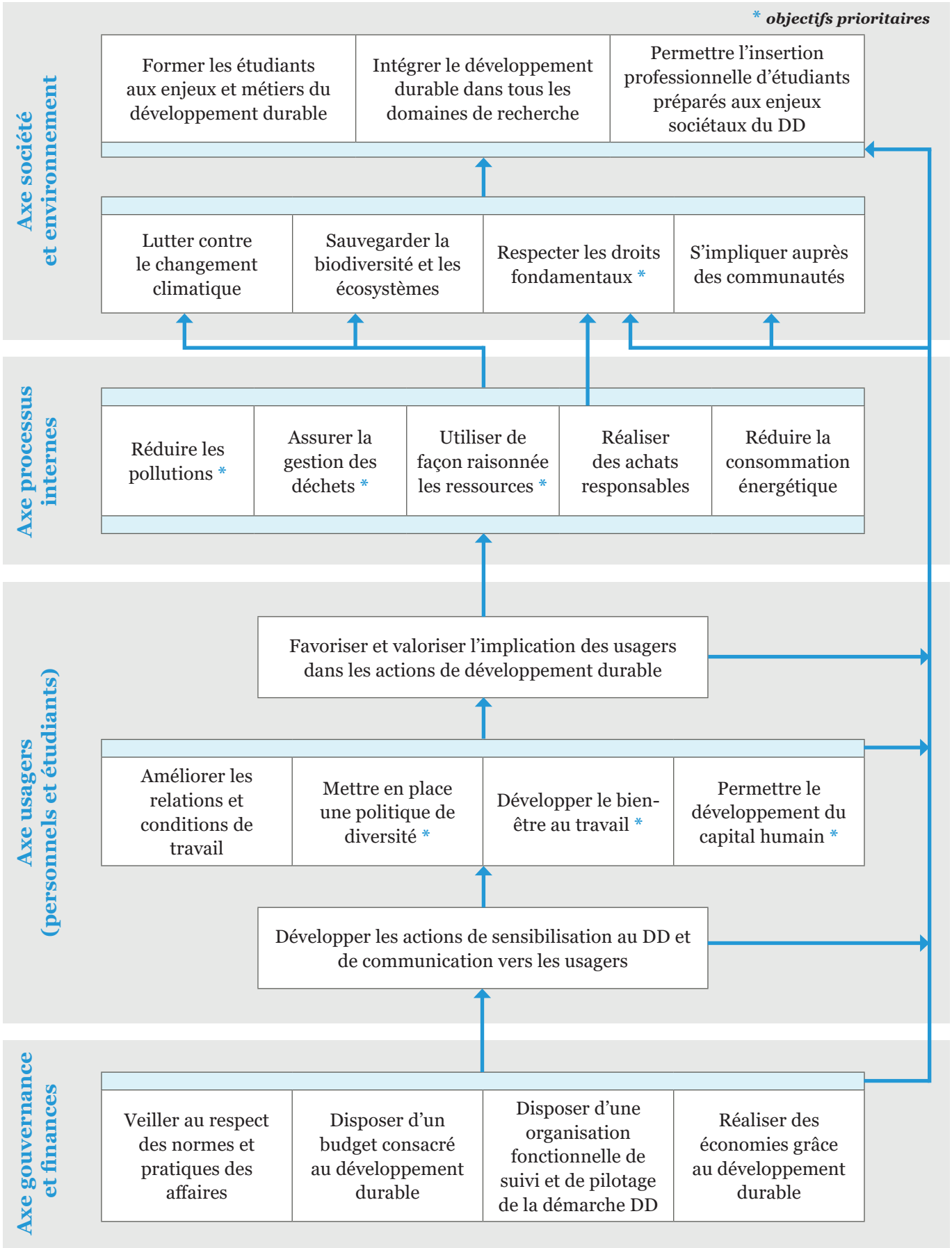


Figure 3 – Carte stratégique de la RSU de l'UPM - relations causales entre les objectifs et groupes d'objectifs
Source : auteur

- Axe usagers (personnels et étudiants) : 15 indicateurs pour 6 objectifs ;
- Axe gouvernance et finances : 7 indicateurs pour 4 objectifs.

En second lieu nous avons effectué le *design* de l'état de sortie faisant apparaître pour chaque ligne du SBSC :

- Le but (objectif poursuivi) ;
- Un ou plusieurs indicateurs qui le mettent sous contrôle ;
- La valeur T-1 de chaque indicateur (chiffre obtenu lors de la précédente période de mesure) ;
- Le niveau cible à atteindre ou la tendance prévisionnelle souhaitée ;
- Le code de l'indicateur, il servira à identifier chacun d'eux dans les « fiches d'indicateurs » les définissant ;
- L'existence éventuelle de fiches-actions dans le Plan vert, en regard des objectifs considérés comme prioritaires, qui permettent de rendre opérationnels les choix stratégiques.

Pour parvenir à élaborer progressivement ce tableau de bord, nous avons utilisé dans une démarche globale deux logiques qui se sont avérées nécessaires et complémentaires : ascendante (*bottom-up*) et descendante (*top-down*), en tenant compte des attentes des parties prenantes et favorisant les interactions avec celles-ci. Les 6 objectifs identifiés comme prioritaires par les personnels et étudiants sont ceux sur lesquels une attention particulière va être portée et pour lesquels des plans d'actions vont être déployés en premier.

4. DISCUSSION

Le succès de l'intervention et l'intérêt que présente pour l'université le SBSC finalisé ne doivent pas occulter les limites supposées ou réelles de l'outil conçu, ni la démarche méthodologique basée sur l'échelle de la performance qui a rendu possible cette construction. Notre discussion sera donc articulée autour de ces deux produits de la recherche que sont l'échelle de la performance (4.1) et le SBSC de l'université (4.2).

4.1. Retour sur l'échelle de la performance

Le schéma directeur que nous proposons avec le modèle de l'échelle de la performance doit être envisagé comme un guide méthodologique, et l'application que nous en avons faite dans le cadre de la recherche-intervention a été conforme à ce guide. Mais son élaboration comme son application ont nécessité une réflexion approfondie et une adaptation au contexte spécifique de notre intervention lors de chacune de ses étapes. Il n'existe pas de modèle « prêt-à-porter » en matière d'instrument de gestion et toute volonté d'instrumentation nécessite une démarche d'opérationnalisation d'une méthode propre à chaque organisation (Gibert, 2009).

Si la validité de cette échelle doit être confrontée à d'autres contextes de recherche avant de l'envisager comme modèle méthodologique potentiellement généralisable, notre proposition semble néanmoins apporter une contribution originale et significative par sa démarche de prise en compte des attentes des parties prenantes. Dans les nombreux travaux qui dans la littérature constatent les difficultés à mettre en œuvre et faire fonctionner efficacement des systèmes de contrôle dans l'université, les analyses se rejoignent le plus souvent autour de rationalités divergentes et expliquent ces difficultés par « *la logique politique, les stratégies d'acteurs et la diversité voire le clivage des groupes* » (Bollecker, 2016). Or notre proposition de prise en compte des attentes des parties prenantes dans les objectifs à poursuivre permet précisément de dépasser ces conflits de rationalités en élaborant un système de contrôle de la mission DD-RS construit sur des objectifs partagés. Si cette situation s'apparente à un couplage lâche entre des attentes institutionnelles et un

système de contrôle répondant à des objectifs propres (Modell, 2003), il s'agit cependant d'une dissociation pro-active (Capron et Quairel, 2006) dans la mesure où nous proposons ce découplage non pas pour adopter une stratégie de légitimité externe qui serait découplée des activités réelles, mais bien au contraire pour aligner les objectifs avec l'activité tout en disposant d'un système de contrôle et de pilotage de cette mission.

Dans l'environnement complexe de l'université où les objectifs à poursuivre pris dans leur globalité sont ambigus, la dissociation pro-active des dimensions de la performance semble faciliter la construction de systèmes de contrôle distincts aux objectifs clarifiés pour chacune. Cette analyse est proche du principe de la variété requise (Ashby, 1956), selon lequel la complexité d'un système doit être au moins aussi forte que la complexité de l'environnement piloté par ce système. Ainsi, lorsque nous dissocions les dimensions de la performance pour réduire la complexité de sens et clarifier les objectifs à atteindre, il apparaît qu'à chaque dimension de la performance doit être attaché son propre système de contrôle.

4.2. Retour sur le SBSC et sa construction

La construction du SBSC a été réalisée en alternant les phases *top-down* et *bottom-up*. Pourtant le recours à la démarche descendante n'est pas celle qui paraît *a priori* la plus appropriée dans le cas des organisations publiques. Ainsi Gibert (2009) considère que la démarche la mieux adaptée à la mise en œuvre de tableaux de bord dans une organisation publique est une démarche ascendante et pas une démarche descendante d'alignement stratégique. Il donne à cela trois justifications que nous pouvons discuter au regard de notre cas.

La première est très classique, il s'agit du trop grand flou dans les objectifs globaux des organisations publiques, alors qu'au contraire les centres de responsabilité de base ont toujours des objectifs plus ou moins implicites qui guident leur action et qu'il est donc possible d'établir des tableaux de bord en commençant par cette base. Nous avons dans le cas de l'UPM éliminé cette difficulté par une clarification des objectifs réalisée en prenant en compte les attentes des parties prenantes. La deuxième justification est le caractère congloméral des organisations publiques qui empêche la convergence des objectifs à poursuivre, alors que pour les entreprises privées en situation de conglomérat un sens commun peut toujours être trouvé dans la recherche de la rentabilité financière des activités. Or nous avons éliminé cette difficulté puisque le système de contrôle ne répond qu'à un seul objectif principal : la performance de la mission DD-RS de l'UPM. La troisième justification donnée n'est pas liée à une difficulté, mais à l'incitation à conduire une démarche ascendante en raison des effets positifs de la logique participative dont elle est le corollaire. Si dans notre cas, l'instrumentation finale du système de contrôle n'a pas été réalisée dans une démarche participative de type *bottom-up*, ce sont en revanche toutes les étapes du projet DD-RS de l'UPM, ayant permis cette construction, qui ont été l'objet d'une démarche participative impliquant les parties prenantes de l'université.

Pour concevoir le SBSC nous avons eu recours à la carte stratégique afin de faire apparaître, d'une part, les liens de causalité entre les axes de performance, d'autre part les liens de causalité entre les buts poursuivis. Or nous n'avons pas établi de liens de causalité entre les indicateurs, alors que, pour Kaplan et Norton (2001), « *les hypothèses stratégiques impliquent d'identifier les activités qui induisent (les indicateurs prospectifs) les résultats souhaités (les indicateurs de suivi)* ». Cette insuffisance peut être perçue comme une limite de l'approche causale dans les cartes stratégiques présentées et une entorse à la méthode, mais de façon pratique il nous semble techniquement impossible d'appliquer aux indicateurs la même chaîne de causalité que celle affectant les objectifs. Remarquons à ce sujet que Kaplan et Norton eux-mêmes, dans leurs exemples de mise en œuvre de cartes stratégiques et de BSC, présentent des indicateurs n'ayant *a priori* aucun lien de causalité supposé entre eux, alors que ces liens existent entre les objectifs qu'ils mettent sous contrôle[5]. Cette absence de causalités entre les indicateurs dans le SBSC de l'UPM n'est donc une limite qu'au regard de l'approche théorique du concept, mais ne diminue pas la qualité de la réponse apportée par le tableau de bord en matière de pilotage de la mission DD-RS de l'université. Cette limite ne remet pas non plus en cause la pertinence de la représentation de la stratégie véhiculée par les deux cartes stratégiques proposées.

5 Voir notamment Kaplan et Norton (2001) page 43 et 45, ainsi que de nombreux autres exemples dans le même ouvrage.

Bien que l'UPM dispose d'un tableau de bord à l'issue de la recherche-intervention, son existence n'implique pas que le système de contrôle soit utilisé dans l'ensemble de ses possibilités. La principale limite tient ainsi à l'usage et l'efficacité du SBSC construit. Il est conçu de manière à être utilisé pour les phases de *pilotage* et de *post-évaluation* (au sens de H. Bouquin), mais nous ne pouvons garantir à l'issue de la recherche-intervention qu'il en sera fait cet usage par ses utilisateurs. Nous considérons à l'instar de Berland (2007) que la production d'indicateurs n'est pas la fin mais le commencement du processus d'évaluation. Ainsi, c'est durant ces phases de *pilotage* et de *post-évaluation* que les possibilités offertes par le système de contrôle doivent prendre toute leur ampleur. Un usage interactif (Simons, 1995) du système de contrôle de la RSU mis en place dans l'UPM est en mesure de permettre aux acteurs : « *D'intéragir très fortement entre eux pour traiter des priorités stratégiques qui ont été définies* a priori *comme des facteurs clé* [...]. *C'est le système de contrôle qui doit permettre, grâce à l'échange, l'émergence de solutions nouvelles et de positionnements inédits* » (Berland, 2007). La performance de l'UPM dans sa mission DD-RS doit quant à elle être mesurée par un usage diagnostique (Simons, 1995) du système de contrôle, rendu possible par les indicateurs retenus mettant sous contrôle les objectifs stratégiques, facteurs clés de succès.

Les axes usagers et processus internes sont ceux sur lesquelles les principales priorités des parties prenantes apparaissent largement. La chaîne de causalité incite la gouvernance à porter une attention particulière aux objectifs de l'axe usager et notamment au développement du bien-être au travail qui va être un facteur clé de la performance ressentie par les personnels et étudiants et avoir un impact fort sur l'atteinte des objectifs de l'axe processus interne.

Au final, le tableau de bord stratégique élaboré pour l'UPM a été confronté à la réalité d'un changement d'équipe présidentielle, souvent synonyme de *tabula rasa*, mettant un terme provisoire à son usage. Une réappropriation progressive est possible par le nouveau vice-président délégué au DD car celui-ci sollicite toujours certains personnels administratifs impliqués dans la conception du SBSC ; le bien-être au travail reste ainsi une priorité stratégique déclinée en actions. Cette situation pose cependant avec acuité la question de l'existence de structures administratives pérennes, garantissant la continuité de certaines missions et des pratiques de gestion associées, puisque l'UPM ne disposait pas d'un service ou d'un personnel chargé de mission spécifiquement dédiés à la mission DD-RS pendant et à l'issue de la recherche-intervention.

5. CONCLUSION

Si les principaux apports de la recherche sont d'ordre méthodologique et prennent appui sur un cadre théorique néo-institutionnel (Brignall et Modell, 2000) favorable à une dissociation pro-active de la mesure de la performance (Capron et Quairel, 2006), cet article permet aussi d'enrichir le cadre théorique utilisé. Nous considérons en effet que le découplage horizontal pratiqué sur les différents champs de la performance, analysés séparément, doit être en cohérence avec la mise en œuvre de systèmes de contrôle dissociés sur chacun des champs retenus. Nous justifions cette double dissociation - amont et aval - par l'exigence de clarifier les attentes des parties prenantes définitives identifiées sur chaque dimension de la performance, pour les prendre en compte, permettant ainsi de considérer des facteurs clés de succès de façon multidimensionnelle et de contribuer au pilotage de la performance globale. Nous suggérons ainsi que la dissociation n'est pas seulement « *la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels* » (Capron et Quairel, 2006) mais une nécessité pour construire un tel système de contrôle dans des environnements complexes.

Au niveau méthodologique les apports de la recherche sont liés, d'une part, à la place occupée par les parties prenantes dans cette méthodologie et, d'autre part, au découplage de la performance permettant de clarifier des objectifs tenant compte des attentes de ces parties prenantes. Le schéma directeur proposé est un guide qui permet de rendre possible la mise en œuvre d'un système de contrôle de la RSU dans l'organisation complexe qu'est l'université. La méthode pourrait être testée sur d'autres missions que le développement durable et conduire à la construction d'autres tableaux de bord contribuant au pilotage de la performance des universités.

Au niveau des outils de gestion, outre sa nature peu commune dans l'université, le tableau de bord finalisé est innovant au niveau des principes de conception

retenus et du schéma directeur sur lequel il est fondé. Par ailleurs, il vient ajouter à la littérature portant sur le *sustainability balanced scorecard* et plus largement sur les systèmes de contrôle de la RSO des justifications en faveur d'une dissociation de la mesure de la performance conduisant à un SBSC exclusivement dédié au développement durable. Si ces justifications sont ici propres au contexte universitaire, elles sont probablement partagées par d'autres types d'organisations complexes et notamment relevant du secteur public. La recherche et la proposition méthodologique de l'échelle de la performance pourraient ainsi être déclinées, pour la mission développement durable / responsabilité sociale, dans d'autres organisations publiques pour lesquelles la place des parties prenantes est essentielle et proche de celles des usagers et personnels de l'université.

BIBLIOGRAPHIE

ASHBY, W.R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.

AUGÉ, B. ; NARO, G. ; VERNHET, A. (2010). « Le contrôle de gestion au service du gouvernement de l'université : propos d'étapes sur la conception d'un balanced scorecard au sein d'une université française ». 31e congrès de l'AFC, Nice.

BERLAND, N. (2007). « À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage ». *In* MATAGNE, P. (Dir), *Le développement durable en questions,* L'Harmattan, p. 41-64.

BERLAND, N. ; DE RONGÉ, Y. (2013). *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, Pearson.

BOLLECKER, M. (2016). « L'adoption de la comptabilité de gestion à l'université : la présence de clivages internes dans un contexte de demandes institutionnelles contradictoires ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 22, 2, p. 109-138.

BOUCKAERT, G. ; HALLIGAN, J. (2006). « Performance and performance management ». *In* PETERS, B.G. ; PIERRE, J. (Eds.), *Handbook of public policy*, London : Sage, p. 443-459.

BOUQUIN, H. ; KUSZLA, C. (2013). *Le contrôle de gestion,* PUF.

BRIGNALL, S. ; MODELL, S. (2000). « An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector' ». *Management Accounting Research*. 11, 3, p. 281-306.

CAPRON, M. ; QUAIREL, F. (2006). « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». *Revue de l'organisation responsable*. 1, 1, p. 5-17.

CHATELAIN-PONROY, S. ; MIGNOT-GÉRARD, S. ; MUSSELIN, C. ; SPONEM, S. (2012). « La gouvernance des universités françaises - Pouvoir, évaluation et identité ». Rapport de recherche.

CHATELAIN-PONROY, S. ; MIGNOT-GÉRARD, S. ; MUSSELIN, C. ; SPONEM, S. (2013). « De l'opposition "politiques/administratifs" au clivage "centre/périphérie" : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités ». *Politiques et management public*. 30, 4, p. 495-518.

CLARK, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities : Organizational Pathways of Transformation*. International Association of Universities and Elsevier Science, Paris and Oxford.

CLARK, B.R. (2001). « The entrepreneurial university : New foundations for collegiality, autonomy, and achievement ». *Higher Education Management*. 13, 2, p. 9-24.

COHEN, M. D. ; MARCH, J. G. ; OLSEN, J. P. (1972). « A garbage can model of organizational choice ». *Administrative science quarterly*. 17, 1, p. 1-25.

COHEN, M.D. ; MARCH, J.G. (1974). *Leadership and ambiguity : The American College President*. Mac Graw Hill, New York.

CÔME, T. (2007). « Entre relation de service et gouvernance, quelles stratégies pour l'université ? ». *Habilitation à diriger des recherches*. Université de Reims Champagne-Ardenne.

CÔME, T. (2013). « La gouvernance des universités ». *Gestion et management public*. 2, 3, p. 1-5.

DAVID, A. (2000). « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées ». *In* DAVID, A. ; HATCHUEL, A. ; LAUFER, R. (Coll.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* Vuibert, collection FNEGE.

DOHOU-RENAUD, A. (2009). « Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.

DREVETON, B. ; LANDE, E. ; PORTAL, M. (2012). « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué ». *Management & Avenir*. 4, p. 126-144.

ESSID, M. ; BERLAND, N. (2011). « Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 17, 2, p. 59-88

ESSID, M. ; BERLAND, N. (2013). « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable ». *Revue française de gestion*. 39, 234, p. 27-41.

FABRE, P. (2013). « Le « doyen contrôleur des coûts » : outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*. 19, 3, p. 59-86.

FIGGE, F. ; HAHN, T. ; SCHALTEGGER, S. ; WAGNER, M. (2002). « The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy ». *Business strategy and the Environment*. 11, 5, p. 269-284.

GIBERT, P. (2009). *Tableaux de bord pour les organisations publiques*. Dunod.

HAFNER, K.A. (1998). « Partnership for performance : The Balanced Scorecard put to the test at the University of California ». University of California, Office of the President.

HOFSTEDE, G. (1978). « The Poverty of Management Control Philosophy ». *Academy of Management Review*. 3, 3, p. 450-461.

HOFSTEDE, G. (1981). « Management Control of Public and Not-for-profit Activities ». *Accounting, Organizations and Society*. 6, 3, p. 193-211.

KAPLAN, R. S. (2001). « Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations ». *Nonprofit management and Leadership*, 11, 3, p. 353-370.

KAPLAN, R.S. (2009). « Conceptual foundations of the balanced scorecard ». Working Paper, Harvard Business School, Handbooks of Management Accounting Research, 3, p. 1253-1269.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.

LÉPINEUX, F. ; ROSÉ, J.-J. ; BONANNI, C. ; HUDSON, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques,* Dunod.

MARTINET, A.-C. (2006). « Stratégie et pensée complexe ». *Revue Française de Gestion*. 32, 160, p. 31-45.

MEYER, J. ; ROWAN, B. (1977). « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony ». *American Journal of Sociology*. 83, 2, p. 340-363.

MINTZBERG, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations, Éditions d'Organisation*. 2e édition. (Édition originale : Power In and Around Organizations, 1983).

MODELL, S. (2003). « Goals versus institutions : the development of performance measurement in the Swedish university sector ». *Management Accounting Research*. 14, p. 333-359

MUSSELIN, C. (2009). « Les réformes des universités en Europe : des orientations comparables, mais des déclinaisons nationales ». *Revue du MAUSS*. 33, 1, p. 69-91.

MITCHELL, R.K. ; AGLE, B.R. ; WOOD, D.J. (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts ». *Academy of Management Review*. 22, 4, p. 853-886.

NARO, G. ; TRAVAILLÉ, D. (2010). « Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton ». *Finance Contrôle Stratégie*. 13, 2, p. 33-66.

NARO, G. ; TRAVAILLÉ, D. (2011). « Le BSC à l'épreuve de l'expérience. De l'assemblage d'un "puzzle" et construction d'un "Lego" ». *Revue Française de Gestion*. 37, 211, p. 65-80.

OUCHI, W. (1979). « A Conceptual Framework For The Design Of Organizational Control Mechanisms ». *Management Science*. 25, 9, p. 833-848.

PETITJEAN, J.-L. ; ORY, J.-F. ; CÔME, T. (2014). « Entre besoins internes et exigences externes, la difficile mise en œuvre d'un contrôle de gestion à l'université ». *Recherches en Sciences de Gestion*. 103, 4, p. 143-160.

RIVELINE, C. (1991). « De l'urgence en gestion ». *Gérer et comprendre*. 22, p. 82-92.

RUBEN, B.D. (1999). « Toward a balanced scorecard for higher education : rethinking the college and university excellence indicators framework ». Higher Education Forum, 2.

SIMONS, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.

TRAVAILLÉ, D. ; NARO, G. (2013). « Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard ». 34e congrès de l'AFC, Montréal.

TRAVAILLÉ, D. ; GOND, J.-P. ; BAYLE, E. (2014). *La responsabilité sociétale des organisations : des discours aux pratiques ?* Vuibert.

ANNEXE – INDICATEURS RETENUS DANS LE TABLEAU DE BORD INITIAL DE L'UPM

Remarque : les indicateurs présentés ci-dessous ont été retenus lors de la finalisation du tableau de bord, leur choix est ainsi étroitement lié au contexte de l'UPM et peut être largement discuté. Ils n'ont pas d'autre prétention que celle d'illustrer une possibilité de tableau de bord, de façon à mieux faciliter la compréhension du lecteur qui souhaiterait mettre en œuvre la méthode proposée. Certains indicateurs sont contestables, présentent des limites qui doivent être testées. Ils peuvent être amenés à évoluer ou remplacés suite à la phase de finalisation, lors des phases suivantes du processus normatif de contrôle que sont le pilotage et la postévaluation (Bouquin et Kuszla, 2013).

AXE ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTÉ

Objectifs	Indicateurs
Former les étudiants aux enjeux et métiers du développement durable	• % de formations disposant d'au moins un enseignement obligatoire sur une dimension du DD
	• % de formations disposant d'au moins un enseignement facultatif sur une dimension du DD
Intégrer le développement durable dans tous les domaines de recherche	• Nombre de laboratoires ayant produit des recherches (publications, communications, thèses, projets) en DD
	• Nombre de recherches portant sur le DD réalisées par les personnels de l'UPM
Permettre l'insertion prof. d'étudiants préparés aux enjeux sociétaux du DD	• % de diplômés ayant suivi un enseignement portant sur une dimension du DD
Lutter contre le changement climatique	• % de personnels utilisant des modes de déplacement professionnel doux ou partagés
	• % d'étudiants utilisant des modes de déplacement professionnel doux ou partagés
	• Émissions carbone (teq CO_2 ou teq C)
Sauvegarder la biodiversité et les écosystèmes	• Ratio Superficie Espaces verts / Superficie voirie et parkings
Respecter les droits fondamentaux	• Taux de réussite en L1 des étudiants boursiers et/ou salariés
	• % d'étudiants bénéficiaires d'actions « égalité des chances »
S'impliquer auprès des communautés	• Nombre de manifestations ouvertes au public organisées dans l'UPM
	• Nombre de projets (étudiants et recherche) menés en lien avec les communautés et acteurs locaux

AXE PROCESSUS INTERNES

Objectifs	Indicateurs
Réduire les pollutions	• % de bâtiments avec mise en place du tri sélectif
Assurer la gestion des déchets	• Taux de valorisation global des déchets produits
Utiliser de façon raisonnée les ressources	• Quantité d'eau consommée en volume
	• Quantité de papier acheté en volume
Réaliser des achats responsables	• % du montant des achats faisant appel aux entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire (entreprises d'insertion…)
	• % du montant des achats disposant d'un label environnemental et/ou de développement durable (label européen, NF environnement, rainforest alliance, FSC, Energy star) et/ou une certification environnementale (ISO 14001…)

AXE PROCESSUS INTERNES

Objectifs	Indicateurs
Réduire la consommation énergétique	• Taux de variation de la consommation d'électricité mesurée en kW
	• Taux de variation de la consommation énergétique liée au chauffage non électrique mesurée en kW

AXE USAGERS (PERSONNELS ET ÉTUDIANTS)

Objectifs	Indicateurs
Favoriser et valoriser l'implication des usagers dans les actions de DD	• Ratio Nombre de personnels participants aux actions DD / Nombre d'actions DD
Améliorer les relations et conditions de travail	• Taux d'absentéisme pour maladie
	• % de personnels ayant été formé en prévention des risques
Mettre en place une politique de diversité	• % des nouveaux étudiants en situation de handicap rencontrés par la mission
	• Ratio Femmes / Hommes dans l'effectif total des personnels
	• Ratio Femmes / Hommes dans les nouvelles embauches
Développer le bien-être au travail	• % de personnels inscrits au SUAPS
	• % d'étudiants inscrits au SUAPS
	• Nombre d'actions culturelles réalisées
	• Indice de satisfaction « bien-être au travail »
Permettre le développement du capital humain	• Ratio Nombre de promotions et concours obtenus / Nombre de recrutements et promotions (BIATSS)
	• % de personnels participant à des actions de formation continue
Développer les actions de sensibilisation au DD et de communication vers les usagers	• Nombre total d'actions de sensibilisation DD réalisées tous domaines confondus
	• % d'actions de sensibilisation concernant les étudiants
	• % d'actions de sensibilisation ayant fait l'objet d'une communication interne *a posteriori*

AXE GOUVERNANCE ET FINANCES

Objectifs	Indicateurs
Veiller au respect des normes et pratiques des affaires	• Nombre de réserves émises par le commissaire aux comptes
Disposer d'un budget consacré au développement durable	• Ratio Montant du budget alloué pour les actions DD / Budget total
	• Ratio Budget alloué / Effectif total personnels et étudiants
Disposer d'une organisation fonctionnelle de suivi et de pilotage de la démarche DD	• État de programmation de l'activité du service DD
	• Rapport d'activité du responsable du service DD
	• Taux d'actions terminées sur la période / nombre d'actions programmées sur la période
Réaliser des économies grâce au développement durable	• Économies générées en €