



ANNALES
DE
L'UNIVERSITE
MARIEN NGOUABI

Sciences Économiques et Gestion

VOL. 22, N° 1 – ANNEE: 2022

ISSN : 1815 – 4433 - www.annaesumng.org

Indexation : Google Scholar

ANNALES DE L'UNIVERSITE MARIEN NGOUABI SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION



VOLUME 22, NUMERO 1, ANNEE: 2022

www.annaesumng.org

SOMMAIRE

Directeur de publication

G. ONDZOTTO

Rédacteur en chef

J. GOMA-TCHIMBAKALA

Rédacteur en chef adjoint

Mathias M. A. NDINGA

Comité de Lecture :

AMOUSSOUGA GERO F. V.,

Cotonou (Bénin)

BEKOLO-EBE B., Douala

(Cameroun) BIAO A., Parakou

(Bénin)

BIGOU LARE, Lomé (Togo)

DIATA H., Brazzaville (Congo)

KASSE M., Dakar (Sénégal)

LENGA S. D., Brazzaville (Congo)

MAKOSSO B., Brazzaville

(Congo) MANTSIE R., Brazzaville

(Congo) N'GBO AKE G., Abidjan

(Côte d'Ivoire)

ONDO-OSSA A., Libreville

(Gabon) YAO NDRE, Abidjan

(Côte d'Ivoire)

Comité de Rédaction :

DZAKA KIKOUTA., Brazzaville

(Congo)

MAMPASSI J. A., Brazzaville

(Congo)

Webmaster

R. D. ANKY

Administration - Rédaction

Université Marien Ngouabi

Direction de la Recherche

Annales de l'Université Marien

Ngouabi

B.P. 69, Brazzaville – Congo

Email : annales@umng.cg

- 1** EFFETS DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE SUR LA BALANCE DES PAIEMENTS DES PAYS DE LA COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE D'AFRIQUE CENTRALE
AKENANDE W. L., MAKOSSO B.
- 20** PROPOSITION D'UNE METHODOLOGIE POUR LA MISE EN MARCHÉ D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.
ELENGA A. R.
- 42** IMPACT DES EVENEMENTS RELIGIEUX SUR L'ECONOMIE LOCALE : LE CAS DU MAGAL DE TOUBA
DIAGNE S. A.
- 64** EFFETS DES INSTITUTIONS SUR LA CONVERGENCE RÉELLE DANS LA CEDEAO
SECK A. B.
- 85** EXTERNALITES DU CAPITAL HUMAIN ET MORTALITE INFANTILE EN ZONE CEMAC
NKALE BOUGHA OBOUNA E.
- 127** ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES PHARMACIES D'OFFICINE DE BRAZZAVILLE
KOLELA J. P.
- 152** CONTRIBUTION DE L'AMELIORATION DES INDICATEURS SOCIAUX DANS LA CROISSANCE ECONOMIQUE : UNE ETUDE SUR LES PAYS DE L'UEMOA
KONE M

ISSN : 1815 - 4433



PROPOSITION D'UNE METHODOLOGIE POUR LA MISE EN MARCHÉ D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.

ELENGA A. R.

École Nationale d'Administration et de Magistrature
Université Marien Ngouabi
Email : arelfbp@yahoo.fr

RESUME

Les organisations opèrent dans des environnements changeants et les managers doivent utiliser des outils pour être en mesure de suivre et de contrôler les performances de l'organisation. Le contrôle traditionnel est mal adapté à un tel environnement, car les informations qu'il produit sont souvent dépassées et imprécises pour être utilisées dans le processus décisionnel. L'objectif est de mettre en place un système de contrôle de gestion basé sur le tableau de bord prospectif ou équilibré, qui permet la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie avec une dérivation adéquate des objectifs jusqu'à la définition du système d'indicateurs avec une approche proactive et avec un degré plus élevé de participation de toutes les personnes impliquées pour son intégration dans le processus de prise de décision ; la présentation et la validation de la méthodologie SUNA-UH par un groupe d'experts font preuve de la viabilité de ce Modèle de contrôle de gestion

Mots-clés : *Modèles, Contrôle de gestion, Systèmes de contrôle de gestion, Tableau de bord prospectif.*

INTRODUCTION

Les établissements d'enseignement supérieur, dans les pays du tiers monde principalement, subissent les effets d'un monde globalisé, face à des difficultés particulières pour leur performance. La plupart des universités publiques de ces pays doivent faire face à une situation complexe et financière difficile suite à la crise économique mondiale et des économies de leurs pays respectifs.

Entre autres mesures, la réduction du financement des l'états aux universités publiques, qui se voient dans l'obligation de parvenir à une plus grande efficacité dans la gestion des ressources matérielles et financières et du facteur humain. Ce défi qui s'impose aux universités se reflète dans les processus de l'enseignement et de la recherche; il faut pour cela des exigences en termes de qualité et d'efficacité dans chacun de ces secteurs, qui exigent à la fois une meilleure interaction et une réponse aux problèmes de la société.

Les universités, du tier Monde, en generale et en particulier les universités Cubaine sont forcées de se déployer pour obtenir des meilleurs résultats avec très peu de moyens. Les universités cubaines, notamment, celle de La Havane, présentent des résultats exceptionnels dans l'enseignement, tant du premier cycle que du troisième cycle et à la recherche.

Toutefois, ces résultats pourraient être supérieurs si l'on disposait de services universitaires administratifs à haut rendement et l'efficacité, comme on l'a exprimé dans le rapport final du Congrès international sur l'enseignement supérieur sous les auspices de l'UNESCO en 1998: "... les universités sont extrêmement sensibles aux détails administratifs, si le quotidien et le fondamental ne fonctionnaient pas, la machine universitaire ne marcherait pas et modifierait le cours de la gestion universitaire dans un ou plusieurs secteurs de sa mission" (UNESCO/ 1998)

Tout ce qui précède implique la nécessité d'améliorer la gestion universitaire, en particulier la gestion des services universitaires non académiques.

Les activités de ces services universitaires non académiques constituent un support essentiel pour le fonctionnement durable des universités. Généralement, les universités disposent d'un Vice-directeur, une direction, une division ou une unité des services non académiques. à l'Université de la Havane, ces services ont progressé du point de vue organisationnel et apportent les résultats, mais pas aux niveaux requis, de grâce; la contradiction fondamentale qui constitue la situation problématique réside dans le fait que malgré des efforts déployés pour parvenir à une stratégie à l'Université, ceux-ci souffrent de l'absence de cohérence entre ses maillons et le contrôle stratégique; il

n'y a pas d'harmonisation entre opérationnel et stratégique. Cette situation suggère la nécessité de promouvoir un outil approprié contenant des actions, fonctions, moyens et responsables qui garantissent l'efficacité et l'efficience.

L'objet de recherche s'inscrit dans la gouvernance universitaire et en particulier dans la gestion des services universitaires non académiques.

Le domaine de recherche spécifique porte sur la proposition d'un outil de gestion, plus précisément le tableau de bord prospectif dans les services universitaires non académiques.

La formulation du problème scientifique pour le développement de la présente étude a été délimitée comme suit:

Quel est l'outil de contrôle qui pourrait contribuer à ce que les services universitaires non académiques de la UH, remplissent leurs fonctions avec la qualité et l'efficacité requises?

En guise de question scientifique, nous nous sommes posé la suivante:

Est-il possible de faire l'implémentation du tableau de bord prospectif dans les services universitaires non académiques à l'Université de La Havane? (Kaplan Robert, S. Norton et David P. 2001) le tableau de bord est l'un des outils

de gestion le plus efficace de nos jours. Il s'agit pour nous d'élaborer la proposition d'une nouvelle méthodologique d'un tableau de bord prospectif pour les services universitaires non académiques qui sera soumis à l'appréciation des experts en la matière. Pour se faire nous, nous sommes fixés comme objectifs spécifiques de:

- ✓ proposer une méthodologie du tableau de bord prospectif qui peut répondre à la bonne gestion des services Universitaire non académique.
- ✓ faire une étude comparative dans quelques aspects sélectionnés pour mesurer l'efficacité de notre proposition
- ✓ Soumettre de la proposition méthodologique à l'appréciation des experts pour sa validation.

Le travail abordé n'est pas le premier de ce genre, car plusieurs recherches sur les propositions des méthodologies des tableaux de bord dans les organisations lucratives et non lucratives furent réalisées.

1.1 Tendances générales de la gestion.

De grandes transformations sont en cours dans le domaine global dans les dernières décennies: l'unipolarité mondiale et la conséquente réorganisation du système de pouvoir au niveau international, la mondialisation, la révolution informatique, l'affaiblissement des états nationaux, entre autres, montrent le degré de mutation auquel est soumis le monde d'aujourd'hui. Actuellement dans le monde se

produisent constants changements à travers de plus en plus des progrès technologiques, des variations des goûts, des attentes des aspirations des personnes, et l'optique à laquelle elles sont confrontées à el vie est différente. Cette culture du changement touche en particulier les organisations dans leur essence. Prendre la décision précise dans le moment exact devient une tâche difficile, car le temps joue un rôle très important, et à chaque seconde se produisent de nouvelles variations qui influencent et changent le cours de ce qui se passait jusqu'à ce moment; bientôt peut disparaître une bonne solution ou apparaître d'autres solutions meilleures. L'adaptation aux nouvelles circonstances et le caractère inévitable des changements dans l'environnement sont consubstantiels aux entreprises actuellement, ce qui devient un défi stratégique. Dans ce processus de mondialisation, des variables sur lesquelles se fondent les économies dépendent de moins en moins de ce qui se passe à l'intérieur de ses frontières, et de plus en plus de ce qui se passe en dehors et sur les marchés internationaux. (Prahalad et Hamel/2006).

Les nouvelles technologies ont changé la façon de penser des dirigeants d'entreprise, mais certains n'agissent pas en accord avec la nouvelle culture d'entreprise.

La planification est la clé du succès de tous les administrateurs, qui doivent en soutirer le plus grand profit possible de ses points forts une fois reconnus et identifier les points faibles, pour tenter d'apporter des mesures correctives. En accord avec Vega, dans n'mporte quelle structure organisationnelle, on tente de faire que la gestion quotidienne de la résolution des problèmes soit el plus souple possible.". C'est pourquoi chaque jour la tendance est d'être plus précis dans les procédures structurelles de résolution de problèmes de gestion d'entreprise, malheureusement, elles ne sont que provisoires au sein de l'entreprise en rapport aux solutions crédibles apportées aux problèmes pour lesquels elles doivent régler. Toutefois, le temps qui passe met1 en doute la fiabilité du système de décisions employé, car certaines des procédures cessent de servir à la résolution de nouveaux problèmes de gestion.

Selon l'Association espagnole de comptabilité et de gestion des entreprises (ACAA-1998), de l'environnement actuel, entre autres caractéristiques, présente un fort impact des technologies et des systèmes d'information qui ont transformé la manière de soutenir la concurrence des entreprises et des secteurs où ceux-ci agissent;² la bonne utilisation des technologies est devenue une

¹ Vega Falcón, Vladimir. 1998. " Application de la mathématique trouble le calcul du seuil de rentabilité". Revue "Coûts et gestion". Buenos Aires. Année 7-No.28. p.318.

² Référence par Chirino, Darenis et Vega, Vladimir. 2001. Thèse de maîtrise: "Mise en oeuvre du tableau de commande: Cas hotel Iberostar Taínos". Université de massacres, de Cuba.

importante source d'avantages concurrentiels pour beaucoup d'entre elles et pour les institutions de l'enseignement supérieur (IES).

Cette même organisation reconnaît la nécessité de:

- Une constante flexibilité des capacités d'adaptation dans l'environnement dans lequel opèrent.
- Une plus grande flexibilité qui sert d'aide à l'adaptation à l'environnement.
- Une capacité d'innovation, tant des produits que des processus, qui permet à l'entité de la considérer comme une stratégie permanente.
- De nouvelles capacités et compétences que des directives qui permettent le plus efficace l'utilisation des ressources.
- Un plus grand développement des outils de gestion à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'organisation.

Ainsi, l'adaptation, la flexibilité, et l'innovation se convertissent dans les trois éléments clés, de telle manière que:

- L'adaptation est un flux des organisations vers l'extérieur.
- La flexibilité est le flux de l'organisation vers l'intérieur, et les deux doivent être de manière conjointe.
- L'innovation est une forme d'adaptation à l'environnement, qui exige de la

flexibilité interne pour sa mise en œuvre.

C'est pour cette raison que les décisions propres d'une quelconque institution et de tout son cadre extérieur influencent le système de mesure d'une organisation, ce qui est nécessaire de posséder des informations stratégiques provenant de la structure même de l'entité et de l'extérieur.

1.2 Le contrôle de gestion et la technologie de l'information.

La tâche de la direction est d'interpréter les objectifs proposés par l'organisation et les transformer en action de l'organisation à travers la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle de toutes les activités menées dans les domaines et niveaux de l'entité afin d'atteindre ces objectifs de la manière la plus appropriée à la situation. C'est précisément l'ensemble de mécanismes qui peuvent être utilisés pour accroître la probabilité que le comportement des personnes qui font partie de l'entreprise soit compatible avec les objectifs de la direction. Ceci a été défini comme "Contrôle de gestion" par Joan Ma. Amat.³

Le contrôle devient la fonction essentielle de ce processus directeur, car il comprend toutes les actions menées pour assurer que les activités réelles coïncident

³ Amat, Joan Ma. Le contrôle de gestion : une perspective de direction. 2da édition. Éditions gestion 2000. Barcelone. 2000.

avec les activités prévues. La nécessité de contrôle est plus élevée dans la mesure où les organisations sont confrontées à un environnement dynamique et changeant, à un niveau plus élevé d'incertitude et à une forte rivalité concurrentielle.

Les systèmes traditionnels vérifient les résultats de la dernière période, ce qui est un inconvénient pour diriger (Lavery et Demeestere). En effet, les récentes tendances marquées par une évolution rapide des technologies, par l'internationalisation de la concurrence, par le raccourcissement du cycle de vie des produits, exigent de la part des responsables, des réactions plus rapides et plus grande capacité d'anticipation. S'impose la nécessité que les outils du contrôle de gestion permettent d'anticiper.⁴ Les systèmes d'information de gestion ne permettent pas de mettre en exergue l'information réellement importante (Lewis). Dans ce cas, le risque est l'excès d'informations. Une des critiques les plus fréquentes est la focalisation des systèmes d'information sur l'information financière et l'évaluation des résultats obtenus à partir de règles internes (Johnson et Kaplan). L'étude KPMG "Informations pour le management stratégique" sur 1000 responsables d'entreprises qui font partie du Times Top 1000 montre que ces derniers sont

en manque des informations sur des éléments non financiers. En particulier, il manque d'informations sur la qualité du service au client comme le montrent les résultats d'une autre enquête. Cette focalisation sur les indicateurs strictement financiers ne permet pas de gérer tous les facteurs. Pour éviter cette dérive, de nombreuses études insistent aujourd'hui sur l'importance d'utiliser des tableaux de commande plus équilibrés qui intègrent non seulement des données financières, mais aussi qualitatives et opérationnelles. 567

Selon Fernando voisin Alegret "Les nouvelles technologies⁸ de l'information et de la communication (NTIC) qui ont influencé toute la vie sociale et productive constituent l'outil indispensable en tant que partie de la conception du modèle de gestion moderne; facilitent également la création du fonctionnement du système d'information qui appuie la prise de décisions et fournissent vers l'extérieur une plus grande confiance de l'institution, en favorisant l'image positive qu'il faut de l'enseignement supérieur du pays" - et continue en disant- "La tendance technologique transforme les compétences les plus fondamentales de toute activité : sa capacité de communiquer et de collaborer pour accomplir une tâche sert de puissant

⁴ Lavery J., Demeestere R. (1990), les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle, Dunod, Paris.

⁵ Lewis C. (1993), "A source of competitive advantage?", Management Accounting (CIMA), Vol. 71, n°1, January, pp. 44-46.

⁶ Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987), "Relevance Lost", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

⁷ Lewis, 1993. "Business International Survey of Chief Financial Officers"

⁸ Discours prononcé par Fernando voisin Alegret à la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur à l'UNESCO, Paris 1998. Référence par Giraldo León Rodríguez dans le livre: Mise à jour du modèle de gestion économique et financière, Ministère de l'enseignement supérieur. 2011. p 121.

catalyseur pour le changement dans les entités. C'est un phénomène qui a de multiples dimensions, technologiques, mais aussi économiques, sociales et politiques qui exige aux professionnels l'acquisition de nouvelles compétences techniques et personnelles".

Les actifs incorporels sont les sources les plus importantes de l'organisation, car ils accordent des avantages compétitifs sur les autres organisations qui possèdent des processus opérationnels excellents. Connaître en détail son segment de marché, détenir la connaissance pour développer un produit unique, motiver les employés, être à la pointe des technologies et de l'innovation constituent un gage de succès. Dans la perspective décrite ont a besoin des outils décrivant ces actifs incorporels.

Les caractéristiques de l'information requises par les institutions dans les nouveaux environnements sont récapitulées dans:

- Mettre moins l'accent sur les indicateurs financiers.
- Renforcer la notion d'opportunité de l'information, ce qui signifie disposer de celle-ci dans les moments où il est réellement nécessaire pour faciliter la prise de décisions.
- Faire face à une approche prospective, afin de fournir des données pertinentes

pour la prise de décisions et pour l'action de l'organisation, en mettant plus l'accent sur l'analyse rétrospective.

- Maintenir une double perspective orientée vers l'environnement et l'intérieur de l'organisation.

Pour prendre des décisions précises, il est nécessaire de posséder de bonnes informations qui répondent aux caractéristiques suivantes: vérité, délais, format approprié, précision, disponibilité, intégration et automatisation.

En concordance avec López⁹ un système d'information, dans une perspective organisationnelle qui consiste à la transmission transparente et en temps voulu de tout type d'informations dans les organisations et est à tout moment un bon mécanisme d'alerte et de réaction rapide à tout problème. Ce système d'information doit s'assurer que les gestionnaires des institutions mènent avec succès les fonctions directives fondamentales de la planification, l'exécution et le contrôle, qui constituent le processus classique de transformation systématique de l'information en action. Mais le système d'information institutionnel doit être reflété constamment dans le miroir de la création de valeur, ce qui traditionnellement n'a pas été ainsi.

⁹ López Viñepla, Alfonso. 1997. "Le tableau de commande et la prise de décisions. Cas pratique sur la base d'un département commercial". Revue "double", No 75. (Février). p.44.

1.3 Systèmes d'indicateurs de gestion.

Dans les décisions propres à l'organisation et de son cadre extérieur influençant le système de mesure, il est nécessaire de posséder des informations stratégiques provenant de la structure même de l'institution et de l'extérieur. Selon Kaplan et Norton¹⁰ les mesures sont importantes : "Si vous ne pouvez mesurer, vous ne pouvez gérer".

Dans le but de parvenir à la conception d'un système d'indicateurs approprié, les organisations doivent avoir la plus grande clarté stratégique possible, ce qui rend également plus facile le processus de mise en œuvre.

Dans la conception des systèmes d'indicateurs, il est vital de ne pas commettre les erreurs :

- Ne pas refléter comment on va développer la réalisation ou non des objectifs stratégiques.
- Ne pas avoir une vision d'ensemble, faute d'une analyse ciblée vers l'entreprise dans son ensemble et vers les départements spécifiques.
- Ne pas tenir compte des perspectives et des besoins des clients (internes et externes).
- Mettre trop l'accent sur les indicateurs financiers, ce qui peut amener à prendre des décisions correctives trop tardives.

- Utiliser inadéquatement les systèmes d'indicateurs considérés comme outil de prix ou de sanction et non comme élément de promotion et d'apprentissage.
- Ne pas induire à l'amélioration et au perfectionnement des systèmes conçus exclusivement pour la mesure des résultats.

Un bon système d'indicateurs doit être caractérisé pour informer les utilisateurs internes et externes, évaluer la gestion, aider à planifier des objectifs, coordonner les différents processus et zones de l'entreprise, impliquer les ressources humaines dans la réalisation des objectifs, répartir des responsabilités et encourager la gestion des responsables.

La conception d'un système d'indicateurs de contrôle de gestion doit partir des facteurs clés¹¹ de l'entreprise. Relier les indicateurs avec la stratégie de l'organisation est l'un des principaux objectifs. Ce lien peut être assuré par la décomposition des facteurs clés dans les objectifs stratégiques et, à son tour, ventilé dans les différentes activités et processus qui sont nécessaires pour leur réalisation.

Les caractéristiques que doit réunir un facteur pour être considéré comme clé peuvent se résumer de la sorte :

- Être capables de comprendre le succès ou l'échec de l'organisation.

¹⁰ Kaplan, Robert S. et Norton, David P. 1996. "Tableau de commande intégrale". Editorial gestion 2000. Barcelone. p.35.

¹¹ Un facteur clé est celui qui est considéré comme critique pour l'entreprise à long terme, lui permettant d'augmenter et / ou de maintenir leur avantage compétitif.

- Être suffisamment significatives de son impact sur le compte des résultats.
- Être représentatives des changements de l'environnement.
- Ouvrir des actions immédiates en cas de changements dans le facteur.
- Être mesurables ou quantifiables de manière directe ou indirecte.

1.4 Structure du Tbp.

Les quatre perspectives qui forment le modèle de base de Kaplan et Norton sont :¹²

- *Perspective financière*: pour être couronnée de succès du point de vue financier: ¿quelles perceptions devons-nous avoir des entités que nous finançons?
- *Perspective du client*: pour réussir notre vision: quelles perceptions devons-nous avoir de nos clients / Communauté universitaire et la société?
- *Perspective du processus interne*: pour satisfaire nos clients / Communauté universitaire et la société: ¿dans quels processus internes devons-nous être excellents?
- *Perspective d'apprentissage et de croissance*: pour réussir notre vision: ¿comment devons-nous appuyer notre capacité d'apprendre et de croître?

Les quatre perspectives du tableau de bord prospectif (Tbp) ont prouvé être valables

à travers une large gamme d'organisations et de secteurs. Mais il n'existe aucun théorème mathématique qui dit que les quatre perspectives sont nécessaires et suffisantes. En fonction de la situation du secteur et de la stratégie de l'entité, des perspectives supplémentaires peuvent être nécessaires.

Le Tableau de bord prospectif dans des universités internationales.

La mise en œuvre du Tbp dans les institutions universitaires a permis à ces institutions d'améliorer leur agir et agir de façon stratégique. Aujourd'hui, une grande partie des universités utilisent le Tbp comme outil de gestion tant pour les processus de fond que pour les processus d'appui. Dans le tableau ci-dessous s'apprécient les méthodes du Tbp dans certaines universités espagnole et latino-américaine.

¹² Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. "Performance drives. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard". Édition originale publiée par John Wiley & Sons, New York. p34.

Tableau 1: Certaines universités internationales avec ayant expérimenté le TBP (espagnole et latino-Américaine)

Universités	Université espagnole de Pompeu Fabra Optimisation de système de gestion. Par: Rep. par: Oriol Amat i Chambres et pilier Soldevila i García	Université de Jaume I Système de gestion stratégique Par : Antonio Mantañana Riera	Université Centroccidental Lisandro Alvarado Rep. Bull. du Venezuela. Par: Zahira Moreno F. et Eunice Loida Bastidas B
Phase I	Formulation de la stratégie. A) Mission (objectifs généraux à atteindre) B) des plans d'action pour atteindre les objectifs	1. Nécessité d'introduire la direction stratégique dans les universités publiques 2. Plan stratégique et système de direction A) les objectifs. B) les cours d'action (moyens). C).Allocation des ressources.	A) Déclaration de la vision, B) Mission C) objectifs institutionnels et directives
Phase II	Identification des facteurs clefs de succès de l'organisation	3. Le contrôle stratégique et les indicateurs. Le Tbp. A). Les quatre perspectives des indicateurs stratégiques. 4. Description des processus qui a été suivie dans la UJI..	Adapter les perspectives du TCI au contexte universitaire.
Phase III	Sélection d'indicateurs	5. Éléments du plan stratégique de l'UJI - Mission - Vision - Objectifs stratégiques généraux -Facteurs clefs de succès -Action conjointe pour chaque facteur - Un Tbp	A) Élaborer le plan stratégique et les relations de cause à effet. B) des éléments clés pour articuler la stratégie.
Phase IV	Élaboration du Tbp Détermination des indicateurs et de la politique d'incitation en fonction du niveau de réalisation de ces objectifs.	6. Déploiement du plan stratégique de la UJI. -Déploiement dans les centres /diplômes -Déploiement dans les départements -Déploiement dans les services.	Déploiement de la stratégie, étape cruciale de lier la gestion stratégique à la gestion opérationnelle
Phase VI	Comparaison entre le budget et la réalité de chaque indicateur et la prise de décisions sur la base des écarts.	7. promotion de la qualité dans les systèmes de direction stratégique de l'UJI. 8. Conclusion et enseignement tiré dans un processus ouvert en permanence.	Le feedback et amélioration continue. Suivi, évaluation et contrôle de gestion

Source: Antonio Montañana Riera juin 2002, Rep. par: Oriol Amat i Chambres et pilier

Soldevila García (1999) et Zahira Moreno F. et Eunice Loida Bastidas B. (2007).

Il est important de noter que les méthodes du Tbp dans les universités ne répondent pas à une formule unique parce que chaque organisation depuis son environnement a ses propres problèmes et défis; en ce que l'outil (Tbp) définie de manière générale et contextualisée à un environnement international permet son adaptation aux conditions spécifiques de

chaque université et sa conception à partir du plan stratégique permet une gestion intégrée et durable.

Tbp dans certaines universités Cubaines.

Devant la nécessité du perfectionnement continu des systèmes de gestion au sein des universités, dans la mise en œuvre des principes du tableau de bord prospectif; nombreux sont les auteurs qui soulignent et reconnaissance l'importance de l'évolution de la gestion et de l'expérience acquise dans le passé par les organisations.

À cet égard, l'équité est que chacune des organisations reconnaisse de manière objective et formelle son degré d'évolution de la gestion pour pouvoir être prête à mettre en œuvre le tableau de bord prospectif de manière efficace.

Dans ce domaine, un nombre considérable d'universités cubaines ont élaboré leurs plans stratégiques avec l'objectif d'améliorer la formation des ressources humaines, créer de nouvelles connaissances scientifiques, de constituer un espace d'interaction sociale et à améliorer les processus administratifs permettant d'accroître la qualité de la formation, de la recherche et la liaison avec la société.

Plusieurs universités cubaines ont opté pour cette alternative à partir de leur intégrité, consistance méthodologique et flexibilité pour leur adaptation aux situations particulières.

Ci-dessous les méthodologies utilisées dans quatre centres d'enseignement supérieur public.

Tableau 2. Exemple de certaines universités Cubaines avec TBP

L'Université de Ciego de Avila. Unique en son genre au niveau de direction	Université de Matanzas. Pour améliorer la gestion des services bibliothécaires.	Centre universitaire José Antonio Echevarría (CUJAE) Étapes du modèle de direction stratégique de l'CUJAE	Université de Holguín La conception du système de contrôle de gestion
<p>La réflexion et l'orientation stratégique. 1-Reconnaître l'évolution du secteur et le rôle de l'organisation. 2. Conception stratégique. Créer et/ou à confirmer la mission, valeurs, vision et politiques, organisationnelles, et aires de résultats clés (ARC). 3- formulation des objectifs stratégiques, organisation.</p> <p>Mise en œuvre et contrôle de la stratégie. 4-définir des perspectives. 5- ventiler la vision par des perspectives dans chaque domaine de résultats clés. 6- Établir des hypothèses stratégiques (plan stratégique). 7- établir les facteurs critiques de succès (FCE). 8- reconnaître les rôles et les niveaux de direction. 9- formuler des éléments déterminants. 10-construction d'indicateurs critiques. 11-Mise en œuvre</p>	<p>Analyse des processus 1. Le diagnostic et l'évaluation de l'entité. 2. La consultation de spécialistes pour le développement de la gestion par processus. 3. Liste et description des processus du CICT et confection du plan de processus. 4. Identification des processus pertinents. 5. Sélection des processus clés.</p> <p>La conception du processus 6. Nommer le responsable du processus faisant l'objet d'amélioration. 7. Constitution de l'Équipe de travail 8. Confection des diagrammes <i>as-Is</i> (comme i le faut) 9. Analyse de la valeur ajoutée 10. Établir des indicateurs et des normes de comportement Mise en œuvre, suivi et contrôle.</p> <p>Sélection des processus clés. Établir des indicateurs et des normes de comportement.</p>	<p>Diagnostic 1. Bilan du projet stratégique CUJAE 2. Étude de concernant nationales et internationales 3. Dafo conçu stratégique de base 1.Principales Transformations 2. Objectifs stratégiques 3. Stratégies maîtresses 4. Plan économique stratégique 5. Recherches qui concourent au projet stratégique</p> <p>Conception stratégique axée sur les processus 1. Identification des produits distinctifs 2. Perfectionnement des processus institutionnels 3. Conception des postes 4. La conception du système de contrôle 5. Conception du système d'information</p> <p>Mise en œuvre 1. Préparation pour la transformation de l'Organisation 2. Plans d'action pour mettre en œuvre des stratégies maîtresses au niveau des produits distinctifs 3. système de communication institutionnelle 4. Structure organisationnelle 4. Mise en œuvre des solutions envisagées</p> <p>Contrôle 1. Évaluation de l'avancement du projet stratégique</p>	<p>Caractérisation de l'organisation L'analyse stratégique 1. Révision et/ou la définition de la Mission - Vision 1.1 confection de la matrice dafo 1.2 Établir les FCE 1.3 Établir les ARC 2. Fixer des objectifs stratégiques par arc 3. Formulation stratégique 3.1 Alignement des stratégies 3.2 confection du plan stratégique 4. Déclaration de politiques 5. Définition des objectifs 6. Détermination des variables d'action 7. Habillement Matrice OVAR Analyse des processus 8. Établir les plans de processus 9. Élaborer des fiches de processus 10. Réaliser le déploiement des processus Construction d'indicateurs 11. Définition du système d'indicateurs 11.1 niveaux de décision. Direction: Cadres et système physique 11.2 IMPACTS : Efficience, Efficacité 11.3 Perspectives : Client, processus, formation, financière. 12. Caractérisation des indicateurs 12.1 confection du Manuel des indicateurs de gestion 13. Habillement du tableau de commande intégré (Tbp) Développement du système d'information 14. familiarisation 15. Conception du système d'information 15.1 Acteurs 15.2 besoin d'informations 15.3 Sources d'informations 15.4 Développement de logiciels 16. Mise en œuvre.</p>

Source: Remberto Pérez (2005), Gustavo Cobreiro Suárez, (2008), Marisol Pérez Campagne (2005), Berta Aldama Alfonso

À Cuba, comme dans d'autres latitudes, les universités rencontrent des difficultés : le manque de budget, l'accélération de la croissance de la demande par des études de l'enseignement supérieur, l'augmentation du coût et des progrès scientifiques et technologiques qui rendent nécessaire une gestion stratégique pour atteindre les objectifs de manière efficiente et efficace, c'est pourquoi plusieurs centres d'enseignement supérieur introduisent un système de gestion fondé sur le Tbp.

Proposition de la méthodologie de tableau de bord P pour les SUNA-UH.

En réponse à l'objectif essentiel de cette recherche sur la création d'une méthodologie pour la conception d'un Tbp dans les services universitaires non académiques de l'Université de la Havane (SUNA-UH), en ces moments regroupés dans l'UPA-UH, ont été pris en compte les résultats qui fournissent des tendances internationales et nationales à l'ordre théorique et pratique ainsi que les études de caractérisation réalisées aux SUNA-UH et les résultats des entretiens et d'enquêtes mises en œuvre dans des universités sélectionnées. Enfin, on aboutit à une proposition où on a estimé important d'inclure une comparaison avec d'autres méthodologies et approches étudiées ci-dessus.

Pour l'élaboration de cette Méthodologie, nous nous sommes basés sur l'essentiel, donc les principes fondamentaux d'un tableau de Bord prospectif qui nous permet de rester dans la logique de la recherche

La phase I : Phase préliminaire de la conception de la stratégie.

1. Engagement de la haute direction.
- Sélection de consultants internes
3. Formation du personnel sélectionné
4. Analyse des objectifs de l'organisme supérieur ou du premier niveau

Phase II. Élaboration de la stratégie

5. Définition de la Mission et de la vision.
6. Définition des valeurs de l'organisation
7. Définition des groupes d'intérêt ou concernés
8. Proposition de valeur à l'utilisateur.
9. Définition des zones de résultats clés.
10. Élaboration de la matrice DAFO.
 - a) Identification des opportunités et des menaces.
 - b) Identification des facteurs clefs de réussite.
 - c) Identification des points forts et des faiblesses
 - d) Construction de la DAFO et la définition du problème et la solution stratégique
11. Définition des scénarios.

- Scénario positif
 - Scénario intermédiaire
 - Scénario négatif
12. Définition des objectifs stratégiques, des indicateurs
- a) Définir les objectifs
 - b) Définition des indicateurs.
13. La conception du plan stratégique.
14. Conception de la matrice du tableau de commande intégrée
15. Conception du tableau de commande intégrée

Phase III : La conception du système d'information.

16. Nécessité de créer un système d'information sur lequel on crée, fournit et accède à l'information.
17. Définition du moment où il est institué et fourni l'information.
18. Définition sur où se crée et fournit des informations.

Phase IV : Mise en œuvre du tableau de commande intégrée.

19. Analyse du comportement de l'Organisation pour la prise de décisions.
20. Retour permanent (feedback)

Procédures pour la mise en œuvre des instruments de l'enquête.

Nous avons procédé d'abord à la sélection des experts auxquels une enquête leur a été appliquée pour connaître la faisabilité d'un Tbp dans les services universitaires. Nous avons fait usage de la méthode de sélection proposée par Vladimir Vega Falcón (Université de Matanzas, Cuba, 2004), où le nombre d'experts à choisir doit être inférieur ou égal à : $\alpha \times n$, où α est un nombre compris entre 0.1 et 1, et n sont les éléments qui identifient un certain objet de l'étude.

En accord avec Falcón, la valeur de α est définie par le chercheur principal, compte tenu de l'importance de chaque point de l'enquête, le niveau de connaissance et/ou le degré de complexité, comme montré ci-dessous :

Question très complexe ou peu connue	$\alpha = 0.1-0.3$
Point moyennement complexe ou moyennement connu	$\alpha = 0.4-0.6$
Point peu complexe ou très connu	$\alpha = 0.7-1.0$

Dans l'élaboration de la liste d'experts, il y a eu une étude sur la compétence de chacun d'eux et on a apprécié leur lieu de travail, ainsi que leur possibilité réelle de collaboration. C'est un

sujet très complexe ou peu connu, où $\alpha = 0,3$ et $n = 30$ (la quantité d'indicateurs de la proposition) déjà que le Tbp permet à plus de 30 indicateurs en fonction du type d'organisation et du secteur. (Annexe 2)

Tableau. 3 : Experts choisis pour ratifier la mise en œuvre du Tbp dans les institutions universitaires.

Exp	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
(Kc)	1,000	0,946	0,900	1,000	1,000	1,000	0,946	0,982	0,946	1,000
(Ka)	0,940	0,920	0,940	0,920	0,940	0,880	0,960	0,920	0,980	0,920
(K)	0,97	0,93	0,92	0,96	0,97	0,94	0,95	0,95	0,96	0,96

Après le calcul, ont été sélectionnés 9 experts à partir de dix (10) potentiels qui ont été appliqués dans l'enquête pour déterminer leurs niveaux de compétence très hauts (au-dessus de 0,90).

Tableau 4. Enquête de 10 experts pour approuver la possibilité d'un Tbp dans les services universitaires

Enquête auprès des experts	Réponses des experts
1)-sans une approche commerciale de l'entreprise, le Tbp sera possible dans des services universitaires ? oui----- non----	100 % des experts ont répondu que non
2) Le Tbp peut-il le COE être employé dans la direction des services universitaires ? oui----- non-----	100 % des experts disent que oui.
3) quels éléments doivent être pris en compte pour pouvoir faire un usage effectif du Tbp à l'université ?	1. 100 % des experts reconnaissent que la stratégie, la dimension économique financière pour rechercher l'épargne et la dimension sociale sont des aspects clés 2. 50 % de ces experts propose la formation du personnel et la sensibilisation de la direction de l'université.
4) Quels facteurs peuvent être contraignants pour la conception et la mise en œuvre réussie du Tbp à l'université ?	100 % conviennent que la centralisation est le facteur clé
5) Quels éléments seraient à inclure dans un Tbp dans le cas présent ?	1. 100 % conviennent qu'il faut définir clairement les clients ou les utilisateurs et leurs besoins, de définir des processus, des objectifs et des indicateurs de contrôle. 2. 25 % demandent de tenir compte de la particularité de chaque service.
6) peuvent-ils être généralisés à toutes les universités ? oui----- non -----	100 % des experts répondent par l'affirmative que la généralisation est possible.

Source: Élaboration propre à travers des Enquêtes

La caractérisation est l'élément principal de l'étude dont dépend une partie importante de cette étude. La procédure

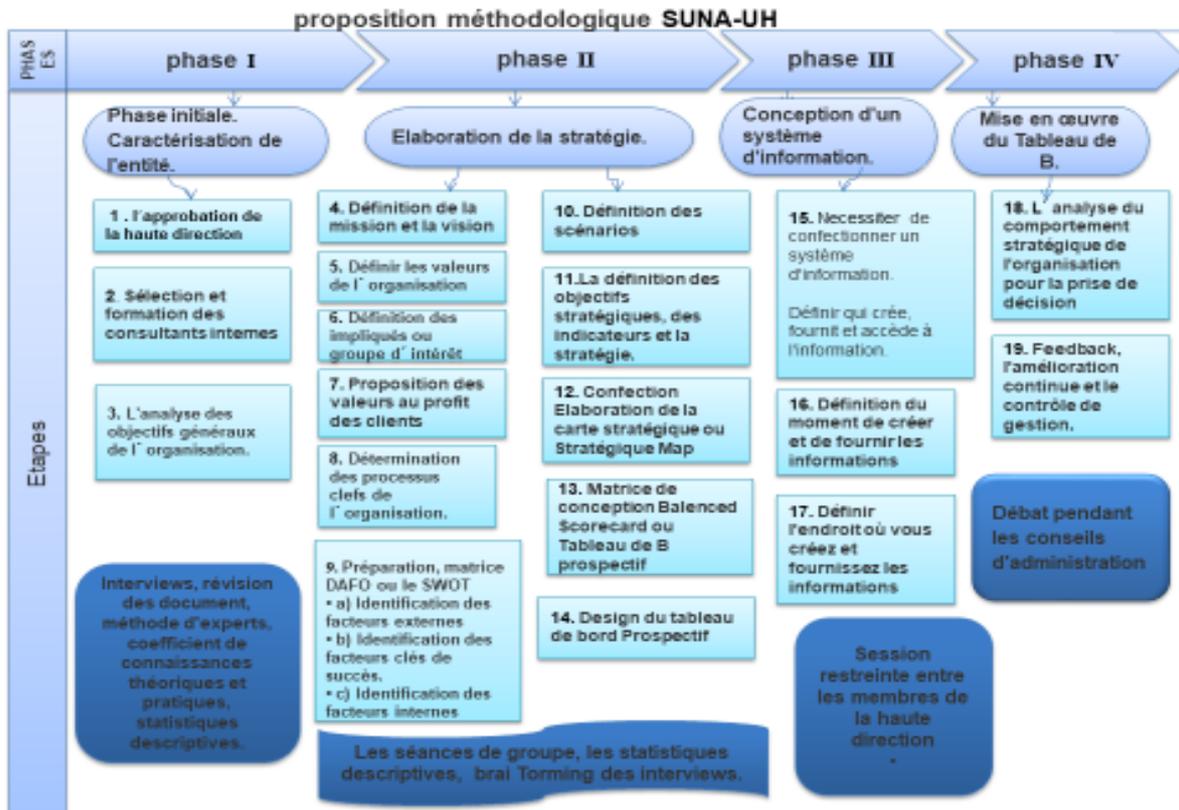
appliquée et ses résultats se développent par la suite.

Synthèse schématique de la méthodologie à appliquer aux SUNA-UH.

Ci-après sont illustrés par un schéma, les phases et les étapes qui composent la procédure proposée qui permet d'intégrer la

planification stratégique et de contrôler de façon réussie par le tableau de commande intégrée.

Graphique. 1 : Synthèse schématique de la méthodologie SUNA-uh



Il est raisonnable de noter que depuis l'émergence du Tbp à l'heure actuelle, ont existé diverses méthodes pour la conception et la mise en œuvre. On a effectué une recherche et sélectionné seulement cinq (5) entre de nombreuses méthodes connues et certifiées internationalement, lesquelles ont été comparées avec la nouvelle proposition en tenant compte de 7 éléments.

On met en relief les aspects qui font la différence entre la nouvelle proposition et d'autre méthodologie classique. La sélection de ces concepts répond non seulement à son absence dans d'autres méthodes, mais également à l'importance que lui accorde l'auteur pendant le processus de la mise en œuvre du Tbp. On peut voir comment chacun d'eux influence dans une organisation à Tbp:

Tableau 5. Éléments importants entre les méthodes étudiées et la nouvelle proposition.

	Concepts	Évaluation
1	Engagement de la haute direction.	Sont considérés comme des membres de la haute direction, les responsables de l'organisation qui s'engagent pour le futur. Cette étape est essentielle pour une organisation qui décide de recruter un consultant.
2	Sélection des experts	Dans cette étape sont sélectionnées de personnes avec maîtrise du sujet et capables de fournir des évaluations et recommandations sur le problème que connaît l'organisation. Ces experts peuvent être internes ou externes à l'organisation, mais avec une responsabilité de guider l'entité vers la vision proposée.
3	Formation du personnel	Rien ne sert d'avoir un meilleur outil ou une meilleure technologie si le personnel interne n'est pas préparé pour l'utiliser. La concurrence des entreprises exige un personnel qualifié, formé pour améliorer leur image et leurs bénéfices.
4	Identification des facteurs clés de réussite	Les facteurs clés de réussite sont des éléments indispensables sur lesquels doit compter une organisation pour réussir dans le secteur et le marché. Ils constituent des éléments clés de sa dynamique pour la réalisation de la vision. Ils sont des aspects vifs dans l'Organisation qui doivent être connus et contrôlés, car d'eux dépend le succès ou l'échec de l'entité.
5	Nombre des perspectives du TCI	Déterminer la quantité des perspectives aide à définir l'image de l'organisation, car à l'intérieur d'elles doivent être représentées toutes les activités. Ceci permet en outre d'afficher les perspectives de soutien et de résultats, en donnant une idée claire du type d'organisation.
6	Indicateurs pour objectifs	Le but est de ce qu'il vise à atteindre dans un temps déterminé ce qui doit être mesurable par des indicateurs pour voir comment il se réalise. Un indicateur est vital pour savoir comment se réalise ou non un objectif.
7	La conception du plan stratégique	La carte stratégique connue comme pierre angulaire du Tbp est de la plus haute importance, car la représentation graphique des perspectives reflète tous les objectifs, indicateurs et la relation de cause à effet qui crée une stratégie synthétique de l'avenir de l'organisation.
8	Système d'information	Toutes les informations qui font partie du tableau de commande intégrée au sein de la conception du système d'information qui est créé dans cette troisième phase doivent être clairement en relation avec les personnes ou groupes de personnes chargées de créer, de même, de fournir et de pouvoir y avoir accès.

Source: Élaboration propre à partir de l'étude des différentes méthodologies

Une fois évaluée l'importance des concepts retenus, on peut apprécier sa présence ou son absence dans certaines des méthodes étudiées pour l'analyse comparative.

Analyse comparative de la méthodologie proposée avec d'autres méthodologies internationales et nationales consultées.

Dans ce paragraphe s'effectue une analyse comparative de la proposition avec d'autres méthodologies internationales et nationales consultées au cours de l'enquête.

Tableau 6: Analyse comparative entre les méthodologies étudiées et la proposition dans ce travail

Méthodes de :	Kaplan et Norton	Oriol Amat Chambres Pilier & Soldevila Garcia. Université Pompeu Fabra. (Espagne)	Prof. Eunice Bastidas et Zahira Moreno. Univ. Centroccidental. Lisandro Alvarado (Venezuela)	Antonio Mantañana Riera. Universitat de Jaume I	Remberto Naranjo Pérez. Univ. de Ciego de Avila.. (Cuba)	Procédure SUNA-UH (Cuba)
Concepts						
Engagement de la haute direction	N'est pas affichée	N'est pas affichée	N'est pas affichée	N'est pas affichée	N'est pas affichée	Oui
Sélection des experts	N'est pas expliquée	N'est pas expliquée	N'est pas expliquée	N'est pas expliquée	N'est pas expliquée	Oui
Formation du personnel	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui
Identification des facteurs clefs de succès	Oui	Oui	Oui	Oui	Ou	Oui
Nombre des perspectives du TCI	4	4	4	4	5	4
Indicateurs pour objectifs	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
La conception du plan stratégique	Oui	N'est pas affichée	Oui	N'est pas affichée	Oui	Oui

Source: Élaboration propre à partir de l'étude des différentes méthodologies

Comme on peut bien le voir, presque toutes les méthodologies ne font pas référence au concept d'engagement avec la haute direction, et n'expliquent pas non plus comment elles procèdent à la sélection des experts. Seulement 20 % de ces méthodologies font référence à la formation du personnel, 100 % font référence à des facteurs clés du succès et sélectionnent les indicateurs à partir des objectifs stratégiques. Quant au nombre de perspectives, 80 % les maintiennent dans 4. Enfin 60 % exposent la conception du plan stratégique. La présence de nouveaux critères plus novateurs, tels que la formation, l'engagement de la haute direction, la sélection des experts, l'amélioration de processus, le traitement statistique de l'information, qui ne sont précisés dans quelques méthodologies est due à la modernisation des procédures, créées par des personnes qui attachent plus d'importance au traitement scientifique. Par ailleurs, il est important de préciser que, quels que soient les résultats positifs obtenus dans l'analyse comparative effectuée, la nouvelle méthodologie n'a été mise en œuvre en sa

totalité, lors de l'étude, mais au cours de l'enquête pour démontrer son efficacité; quelques étapes ont été illustrées et les résultats pratiques furent une grande réussite.

Choix des experts pour valider la proposition méthodologique

La proposition méthodologique a été soumise aux critères d'experts dans le but de s'assurer de la possibilité d'un Tbp dans les SUNA-UH. Pour cela une enquête leur a été appliquée.

Pour cette sélection, les critères suivants ont été choisis:

- Enseignants universitaires au niveau scientifique
- Connaissances pratiques et théoriques du Tbp
- Expérience nationale ou internationale

À cet effet, 12 experts potentiels ont été choisis et on leur a déterminé le coefficient de compétence.

Le calcul effectué aux 12, les experts sélectionnés a donné les résultats qui suivent.

Tableau 7: Sélection des experts pour la validation de la méthode.

Exp.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
(Kc)	1,000	0,710	1,000	0,846	1,000	0,896	0,715	1,000	0,860	1,000	8,000	9,000
(Ka)	0,900	0,800	0,780	0,900	0,840	0,900	0,840	0,800	0,840	0,860	8,000	8,866
(K)	0,95	0,82	0,89	0,87	0,92	0,90	0,81	0,90	0,85	0,93	8,00	8,93

Comme on peut le constater dans le tableau, les compétences des experts varient entre 0.80-0.95; une marge que l'auteur considère très bien ce qui traduit le degré de connaissance des experts sur le sujet. A ces experts, il a été appliqué une enquête pour qu'à partir de 8 questions, la méthode proposée soit validée.

Tableau 8: Résultat de l'enquête pour la validation de la faisabilité de la méthode.

Critères	Est-il possible de mettre en œuvre dans les Organisation l'étude ?	Avez-vous la capacité de réponse aux insuffisances constatées dans le	Permet -il la participation des travailleurs dans le processus de contrôle	Facilite-t-il l' intégration des domaines et Travaillleurs vers la réalisation des objectifs	Garantit-il l'amélioration continue, le système de contrôle de réaction?	Intègre-t-il des techniques pour l'analyse Stratégique et tactique	Comment le système des étapes a un caractère logique?	Facilite-t-il la discussion et l'analyse des résultats dans les différents niveaux de	Total
E1	5	5	5	5	4	4	5	5	4,75
E2	5	5	5	5	5	4	5	5	4,87
E3	5	4	4	4	5	4	4	5	4,37
E4	5	4	4	5	5	4	5	4	4,5
E5	3	3	5	5	5	5	5	5	4,5
E6	5	5	4	4	5	5	5	4	4,62
E7	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
E8	4	3	4	5	4	5	4	5	4,25
E9	4	4	5	5	5	5	5	4	4,62
E10	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
E11	4	5	4	5	5	5	4	5	4,62
E12	5	3	4	5	5	4	5	5	4,5

Source: exploitation à partir de l'enquête des experts.

On peut constater que les résultats des experts sont bons, car leurs évaluations sont supérieures à 4.00, ce qui garantit la faisabilité de la méthode. De la même façon, dans le calcul de la moyenne par des critères, on peut observer le niveau de concordance des experts illustré dans le graphique qui suit.

Graphique 2: le moyenne des experts par critère

Source : Élaboration propre à partir des résultats des enquêtes

Le Contrôle de gestion est un sujet peu connu dans nos pays, il devrait être progressivement vulgarisé au niveau national pour une effective consolidation du Système de Direction et de Gestion entrepreneuriale.

La méthode proposée (Méthode SUNA-UH) est flexible et peut s'adapter dans n'importe quelle institution privée ou publique grâce à sa structuration et la simplicité de ses étapes.

L'adéquate ramification des objectifs jusqu'à la définition du système d'indicateurs a permis de compter sur un outil de contrôle systématique, avec une approche proactive et un plus grand degré de participation de tous les impliqués, ce qui favoriserait l'augmentation de la motivation et le compromis des membres de l'organisation.

Le degré de subjectivité qui peut être présente dans les méthodes et les techniques employées dans le processus de Contrôle de gestion, démontrent qu'une fois le tableau de

Bord Prospectif appliqué en accord avec les caractéristiques des entreprises congolaise, avec intelligence et un esprit entrepreneurial de façon créative, constituent de précieux instruments aux mains des directeurs contemporains, dans la prise de décisions stratégiques.

Les résultats des experts dans la validation de cette méthodologie montrent la viabilité de cet outil dans la gestion organisationnelle.

Bibliographie

- AMAT, JOANMa. Le Contrôle de gestion : Une perspective de Direction. /JoanMa. Amat. Barcelone : Ed. Des éditions Gestion 2000 S.A., 1992.
- Argyris, Chris. Strategy Implementation: And Experience in Learning. Organizational Dynamics. 1989.
- Amat, J. L'importance du Contrôle de gestion dans le processus directif. Nouvelle revue machine. N0. 149. mars. 1989.

- Amat, J. Le contrôle de gestion ; une perspective de la direction. Édition Gestion.2000.
- Blanco. Le Contrôle de gestion comme Guide de la gestion Entrepreneuriale. Madrid : éditorial IMPEDI. 1985.
- Carballal et autres. Rapport d'enquête pour la mesure de l'impact de la planification stratégique et de la direction par objectifs sur les résultats de l'Université de La Havane. CETED. 2004.
- CEPES. Évaluation de l'efficacité des processus de planification stratégique et de conformation et évaluation des objectifs dans l'enseignement supérieur grâce à une étude diagnostic dans des universités sélectionnées. Université de La Havane. 2003.
- Drucker, P. Direction. Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1980.
- Ducker, P. (1954). The Practice of management, New Cork, Haper Row.
- Epstein, M.J.et Manzoni, J.F.“The Balanced Scorecard and Tableau de Bord : a global perspective on translating strategy into action”. Working Paper Num. 97/63/AC/SM, The European Institute of Business Administration, Fointanebleau, France.
- Elenga Ange R. Propuesta metodológica para el diseño d'un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Unidad Presupuestada de Aseguramiento a la Universidad de la Habana (UPA-UH) Disponible à www.universidaddelahabana. Cu / facultad d'économíe septiembree 2013
- Paul R. Niven-BSCStep-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results.
- Paul R. Niven-BSCStep-by-Step for Government and Nonprofit Agencies.
- González J. et Sagüés M. les concepts de Contrôle de gestion. Le bulletin des Affaires (Espagne). 1998.
- Kaplan, R.S.et Norton, D.S.“The Balanced Scorecad-Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, janvier-février. 1994
- Kaplan, R.S.et Norton, D.S.“ évaluation de résultats : quelque chose de plus que des nombres”, Harvard Deusto Business Review, N° 55, mars 1993a.
- Kaplan, R.S. etNorton, D.S.“Putting the BalancedScorecard to Work”, Harvard Business Review, septembre-octobre, 1993b.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.S.-“Using the BalancedScorecard as strategic management system”, Harvard Business Review, janvier-février, 1996.
- Kaplan, R et Norton D. Creating the Strategy-Focused Organization with the BalancedScorecard. Publié dans le Club Tablerode bord www.Tablero_comando.com.2002-2.
- Gómez, G. Le Contrôle de gestion comme outil financier. Une section Publications le Club de Tableau de Bord. Www. Bscl. com. 1998.