

Chapitre 23 :

Essai de construction des indicateurs de pilotage de la performance globale et durable dans les établissements universitaires publiques au Cameroun

An attempt to construct indicators for monitoring overall and sustainable performance in public universities in Cameroon

Fidèle DJOUMESSI

Maître de Conférences (Enseignant-Chercheur)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Ngaoundéré,
Laboratoire de Recherche en Comptabilité, Contrôle, Audit, Finance et Fiscalité
(LARCCAFF)
Cameroun

TENENG Hippolyte NKENG

Docteur en sciences de gestion (Enseignant chercheur)
Institut de Management et de l'Entrepreneuriat (IME),
Centre de Recherche d'Entrepreneuriat, Manager et Innovation en Afrique (CREMIA),
Cameroun

ALIOU Oumarou,

Doctorant en Sciences de Gestion,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Ngaoundéré,
Laboratoire de Recherche en Comptabilité, Contrôle, Audit, Finance et Fiscalité
(LARCCAFF)
Cameroun

POUTOUCHI TOURERE Assamahou

Doctorante en Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques et de Gestion (Sciences Eco)
Université OMAR BONGO
Laboratoire de Recherche en Comptabilité, Contrôle, Audit, Finance et Fiscalité
(LARCCAFF)
GABON

Résumé : Cet article analyse la performance globale et durable des universités publiques Camerounaises dans une approche critique et contextualisée. L'objectif est d'élaborer un cadre d'indicateurs de pilotage tenant compte des réalités institutionnelles, sociales et culturelles des universités africaines. La recherche repose sur une démarche qualitative inductive, basée sur 24 entretiens menés auprès d'acteurs stratégiques (Vice-Doyens, Chefs de Département, Délégués d'étudiants) dans les onze universités publiques. A l'aide du logiciel NVivo, l'analyse thématique révèle neuf (09) dimensions de performance globale dans les universités publiques à savoir : les dimensions académique, scientifique, administrative, financière, sociale, éthique, numérique, employabilité et environnementale. Les résultats montrent que certaines dimensions rejoignent les perspectives classiques du Balanced Scorecard, tandis que d'autres comme l'éthique, l'environnement, le numérique et l'employabilité enrichissent le modèle. Ce cadre élargi reflète la complexité du contexte Camerounais et propose une innovation théorique et pratique. L'étude ouvre la voie à des recherches futures pour tester et consolider ces indicateurs dans une perspective inclusive et durable.

Mots clés : Pilotage universitaire, Balanced Scorecard, performance globale et durable, université publique, indicateurs de mesure.

Abstract : This article analyzes the overall performance of public universities in Cameroun through a critical and contextualized lens. The objective is to develop a framework of performance indicators tailored to the institutional, social and cultural realities of African universities. The study adopts an inductive qualitative approach, based on 24 interviews conducted with key actors (Vice-Deans, Heads of Departments, Student's delegates) across the eleven public universities. Using NVivo software, thematic analysis identified nine performance dimensions: academic, scientific, administrative, financial, social, ethical, digital, employability and environmental. The results show that some of these dimensions align with the classical perspectives of the Balanced Scorecard while others such as ethics, environment, digital and employability expand the model. This extended framework reflects the complexity of the Cameroon context and proposes both theoretical and practical innovations. The study also paves the way for future research to test and consolidate these indicators within an inclusive and sustainable perspective.

Keywords: University performance, Balanced Scorecard, global and sustainable performance, public universities, indicators of measure.

Introduction

Longtemps considérées comme des bastions du savoir et tremplins vers la réussite sociale, les universités publiques Africaines et tout particulièrement Camerounaises ont occupé une place symbolique centrale dans les trajectoires d'ascension des jeunes générations. Pour les familles, y inscrire un enfant représentait non seulement un privilège éducatif, mais aussi une promesse de respectabilité, de sécurité de l'emploi et de mobilité ascendante. Toutefois, cette image glorieuse s'est progressivement fissurée. L'écart grandissant entre les diplômes obtenus et l'accès à un emploi qualifié a transformé les attentes optimistes en profond scepticisme. Le diplôme universitaire, jadis sésame vers la réussite, devient désormais, pour beaucoup, un objet de frustration. Ce constat fait émerger une interrogation pertinente : dans un environnement socioéconomique en constante mutation, les universités publiques Camerounaises sont-elles encore capables de piloter effectivement leur performance et d'assurer leur fonction stratégique de développement humain et national ?

Cette inquiétude est d'autant plus exacerbée par l'essor rapide des Instituts Privés d'Enseignement Supérieur (IPES), qui, en misant sur des filières professionnalisantes, sur des partenariats avec le monde de l'entreprise, et sur des modalités pédagogiques innovantes, captent une part croissante de la demande éducative, malgré des frais souvent prohibitifs. Le déplacement de la confiance des familles vers le secteur privé n'est pas anodin, il révèle une perte de crédibilité du secteur public, perçu comme rigide, inefficace et mal piloté.

Si plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation, l'un d'eux est particulièrement déterminant, le déficit structurel de pilotage stratégique. Contrairement aux principes de la nouvelle gestion publique (Visscher et Varone, 2004), qui recommandent une gestion axée sur les résultats, la performance et la transparence, les universités publiques Camerounaises semblent prisonnières de logiques bureaucratiques, peu ouvertes à l'évaluation et à l'innovation. La gouvernance y est souvent assurée par des universitaires chevronnées sur le plan scientifique, mais peu formées aux techniques de management stratégique ou à l'ingénierie de la performance. Ainsi, les outils de pilotage modernes, tableaux de bord stratégiques (Kaplan et Norton, 1992), indicateurs multidimensionnels (El Gibari et al., 2018), ou approches systémiques (Morin, 1990), demeurent largement inemployés.

Cependant, il serait réducteur de s'en tenir à une lecture purement managériale. L'emprise du politique sur les universités publiques constitue une dimension essentielle, bien que souvent implicite, dans les mécanismes de gouvernance. Le choix des dirigeants académiques

(Recteurs, Doyens, Directeurs, chefs de département) relève en grande partie de considérations politique plutôt que de critères de compétence en gestion. Ce lien de dépendance vis-à-vis du pouvoir central réduit considérablement l'autonomie stratégique des établissements. Il en résulte une difficulté structurelle à inscrire les décisions dans une logique de performance, les priorités de gestion étant souvent dictées par des intérêts politiques, clientélistes ou électoralistes. Comme le note Musselin (2001), les universités deviennent alors des « confédérations de micro-pouvoirs », tiraillées entre leurs missions académiques et leur instrumentalisation politique. En ce sens, le pilotage ne se joue pas seulement sur le terrain des chiffres ou des procédures, mais aussi dans des arènes d'influence, de pouvoir et de négociation, où les impératifs de gestion rationnelle cèdent parfois à des logiques de légitimation politique. Ce phénomène dépasse le seul cadre Camerounais. Au Maroc, Kabba et Ejbari (2021) identifient également des tensions similaires : massification incontrôlée, pressions politiques, inadéquation des filières aux réalités du marché, et absence de pilotage fondé sur des données probantes. Larbi et Habibi (2024), s'appuyant sur la théorie de la complexité, insistent sur la nécessité d'adopter une approche multidimensionnelle et contextualisée, capable d'appréhender les multiples rationalités qui traversent l'université. Pour eux, l'université publique ne peut être pilotée comme une entreprise classique. Elle est un « système hypercomplexe » dont les logiques doivent être intégrées à travers des indicateurs sensibles aux réalités intentionnelles, sociales, politiques et culturelles.

Des lors, la mesure de la performance universitaire ne serait se limiter à des métriques techniques ou comptables telles que les taux de diplomation, les volumes horaires ou les budgets consommés. Elle doit impérativement intégrer des dimensions qualitatives à savoir, l'insertion professionnelle, qualité pédagogique, efficacité organisationnelle, gouvernance éthique, impact social, équité, durabilité. Comme le montrent Martin-Sardesai et al., (2019) seule une approche combinant indicateurs qualitatifs et quantitatifs, en phase avec les enjeux, peut constituer un cadre robuste pour le pilotage universitaire.

Or, au Cameroun, aucun référentiel national de performance universitaire ne permet actuellement d'orienter la gouvernance des établissements publics. Cette absence génère un vide stratégique, où les universités évoluent sans cap, sans instruments partagés, sans tableau de bord ni logique d'évaluation formalisée. Le pilotage est souvent limité à la gestion administrative immédiate, sans vision prospective ni alignement stratégique. Gherabi et Benjouid (2022) soulignent pourtant que des outils comme le BSC pourraient être une

articulation efficace entre vision, objectifs et résultats, tout en renforçant la redevabilité vis-à-vis des parties prenantes internes (étudiants, enseignants, personnel) et externes (Etat, familles, employeurs, société civile).

C'est donc à cette exigence scientifique et pratique que le présent article entend répondre. Il vise à construire des indicateurs de pilotage de la performance globale spécifiquement adaptés aux établissements universitaires publics du Cameroun. Alors, cette étude se veut à la fois diagnostique et prescriptive. Elle ambitionne de contribuer à une refondation du pilotage universitaire dans un contexte Africain, en conciliant rigueur scientifique, pertinence contextuelle et utilité managériale. Le reste de l'article s'organise de la manière suivante : la deuxième section est consacrée à la revue de la littérature, la troisième expose la méthodologie retenue, la quatrième présente les principaux résultats et la discussion, et la cinquième propose la conclusion.

1. Revue de la littérature

1.1. Le pilotage de la performance universitaire

La problématique du pilotage de la performance dans les établissements universitaires, bien qu'aujourd'hui centrale dans les débats sur la gouvernance de l'enseignement supérieur, a longtemps occupé une place marginale dans la littérature scientifique, en particulier dans les contextes Africains francophones (De Boer et al., 2007 ; Paradeise et al., 2009). Pendant plusieurs décennies, l'université a été conçue avant tout comme un espace de transmission du savoir, d'excellence académique et de production intellectuelle, relativement détachés des logiques de gestion et de performance au sens managérial du terme (Clark, 1983 ; Altbach, 2007 ; Bleiklie et Kogan 2007). Cette séparation entre monde académique et pratiques gestionnaires s'expliquait notamment par la sacralisation de l'autonomie universitaire, perçue comme une garantie contre l'instrumentalisation administrative ou politique de la connaissance (Shattock, 2003 ; Musselin, 2001 ; Enders et al., 2013).

Ce n'est qu'à partir des années 1990, sous l'influence des réformes de la Nouvelle Gestion Publique (New Public Management), que la notion de performance a progressivement investi le champ universitaire. Ces réformes, nées dans les administrations anglo-saxonnes et progressivement importées dans les systèmes éducatifs du monde entier, ont introduit une culture de la gestion par objectifs, de la mesure des résultats, et de la reddition des comptes (Visser et Varone, 2004). L'université a dès lors été appelée à fonctionner comme une

organisation stratégique, soumise à des exigences d'efficacité, de transparence et de compétitivité.

Dans les contextes du Nord, cette inflexion a donné lieu à la mise en place de dispositifs complexes d'évaluation et de pilotage, intégrant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Des modèles comme le BSC de Kaplan et Norton (1992) ont été adaptés aux universités pour structurer leur action autour de plusieurs dimensions (enseignement, recherche, gestion des ressources, innovation, satisfaction des parties prenantes). En parallèle, l'essor des classements internationaux (Shanghai, QS, Times Higher Education) a renforcé la pression à la performance et à la comparaison, contribuant à transformer l'université en acteur compétitif sur une marche globalisée de la connaissance. Ces outils ont permis une meilleure visibilité des universités, mais ont aussi parfois induit une focalisation excessive sur les outputs mesurables, au détriment d'une vision plus holistique de la mission universitaire.

Dans les pays africains, et notamment au Cameroun, la littérature sur le pilotage universitaire reste plus limitée et souvent prescriptive. Les travaux empiriques sont encore rares, fragmentés et peinent à rendre compte de la complexité institutionnelle des établissements publics d'enseignement supérieur. Des études comme celles de Kabba et Ejbari (2021) ou d'Arbi et Habibi (2024) ont néanmoins mis en lumière des carences majeures (pilotage informel, faible culture de l'évaluation, absence d'outils stratégiques partagés, confusion entre gestion académique et gestion administrative). La gouvernance y reste largement tributaire des dynamiques politiques, avec des indicateurs orientés vers le rendement administratif (inscriptions, examens, dépenses), sans véritable prise en compte de l'impact éducatif, social ou économique des actions menées.

Ainsi, l'un des constats récurrents dans cette littérature est l'absence d'un cadre de pilotage intégré et contextualisé, capable de répondre à la complexité des missions de l'université camerounaise. La performance y est souvent réduite à des obligations de reporting plutôt qu'inscrit dans une dynamique stratégique fondée sur une vision partagée. Ce déficit fragilise la capacité des établissements à s'autoévaluer, à se transformer ou à dialoguer avec leurs parties prenantes.

1.2. Cadre théorique de construction d'indicateurs : vers une intelligibilité stratégique de la performance universitaire

Réfléchir à la performance universitaire en Afrique, revient à interroger non seulement les résultats produits par l'université, mais aussi et surtout les outils, les langages et les

représentations à travers lesquels ces résultats sont pensés, construits et pilotés (Musselin, 2001 ; Enders et al., 2013 ; Albach et al., 2009). Le débat sur les indicateurs de performance ne peut dès lors être réduit à une simple opération technique. Il s'agit d'une entreprise profondément politique, épistémologique et contextuelle, comme le soulignent plusieurs travaux sur la mesure de la performance dans les organisations publiques et académiques (Power, 1997 ; Espeland et Sauder, 2007 ; Paradeise et al., 2009). Plusieurs cadres théoriques permettent aujourd'hui d'éclairer, sans les figer, les contours d'une ingénierie des indicateurs plus cohérente avec les missions multiples, souvent paradoxales, que porte l'institution contemporaine (Ferlie et al., 2008 ; De Boer et al., 2007).

Le BSC constitue un point d'entrée incontournable dans cette réflexion. A rebours d'une vision comptable centrée exclusivement sur les performances financières, ce modèle introduit une pluralité de perspectives (client, processus interne, apprentissage organisationnel) et rétablit un équilibre entre les résultats visibles et les dynamiques souterraines de création de valeur (Kaplan et Norton, 1992 ; Kaplan et Norton, 1996). Dans une université, ces logiques se traduisent par la nécessité de penser la performance à travers une pluralité de prismes ; le succès académique, la satisfaction des étudiants, l'innovation pédagogique, ou encore la capacité de renouvellement des équipes et des savoirs (Cave et al., 1997 ; Johnes, 2006 ; Taylor et Baines, 2012). Néanmoins, appliquer ce modèle sans adaptation critique reviendrait à plaquer une logique managériale exogène sur une institution dont les finalités échappent, en partie, aux logiques de marché. L'université n'est pas une entreprise de service, elle est aussi un lieu de production symbolique, de débat citoyen, de lente maturation intellectuelle, autant d'éléments difficilement quantifiables (Clark, 1983 ; Marginson et Considine, 2000 ; Musselin, 2007).

C'est ici que l'approche systémique de la performance, telle que développée par Bergeron et Larouche (2002), puis enrichie par Larbi et Habibi (2024), devient pertinente. Ce courant théorique envisage l'université comme un organisme vivant, traversé par des tensions, en interaction permanente avec des environnements multiples (politiques, économiques sociaux, culturels). Dans cette vision, les indicateurs ne sont pas des instruments de mesure neutres, ils sont des produits d'équilibres instables entre des logiques souvent contradictoires. Par exemple, entre le souci d'excellence académique et l'impératif d'accessibilité, entre l'autonomie scientifique et la dépendance budgétaire vis-à-vis de l'Etat. L'enjeu n'est pas tant de stabiliser une image fixe de la performance, que de permettre à l'université de naviguer dans un espace

mouvant, ou chaque indicateur devient un point d'appui pour l'action, mais aussi un révélateur de ses propres limites.

Ce regard systémique s'articule de façon féconde avec la logique de la multi dimensionnalité, défendue notamment par Gherabi et Benjouid (2022). C'est auteurs insistent sur le fait que l'université en Afrique en particulier ne peut être évaluée uniquement à l'aune de ses performances scientifiques ou pédagogiques. Elle joue également un rôle de vecteur de cohésion sociale, de moteur du développement local, d'incubateur d'initiatives communautaires. Par conséquent, la construction d'indicateurs pertinents suppose de dépasser les frontières disciplinaires ou institutionnelles classiques. Il faut inventer des outils capables de capturer l'hétérogénéité des impacts de l'université, son influence sur la gouvernance territoriale, son rayonnement culturel, son engagement en faveur de l'équité, ou encore sa capacité à faire émerger une conscience environnementale au sein des communautés qu'elle irrigue.

Mais cette ambition d'englober la complexité ne doit pas faire oublier les risques associés à l'obsession de la mesure. La critique formulée par Fougère et Lascoumes (2013) à l'encontre de la gouvernance par les chiffres prend ici toute sa pertinence. Les indicateurs, loin d'être des instruments neutres, peuvent devenir des outils de pouvoir, des filtres qui orientent les comportements, des standards qui figent les dynamiques d'innovation. Dans les universités, cette dérive se manifeste par la normalisation des pratiques pédagogiques, la quête de publications quantitatives au détriment de la profondeur scientifique, ou encore la disqualification de formes d'excellence qui échappent aux grilles d'évaluation dominantes (Power, 1997 ; Espeland et Sauder, 2007 ; Shore et Wright, 2015). Plusieurs travaux ont en effet montré que l'extension des dispositifs d'évaluation et de classement dans l'enseignement supérieur tend à orienter les comportements académiques vers des logiques de performance mesurable, parfois au détriment de la qualité scientifique ou de la diversité des missions universitaires (Musselin, 2009 ; Marginson, 2014). Le pilotage ne peut dès lors se réduire à une ingénierie froide, il doit rester connecté à une vision partagée de l'université, fondée sur le sens, la finalité, la délibération collective comme le rappellent les analyses sociologiques de la gouvernance académique (Clark, 1983 ; Bleiklie et Kogan, 2007 ; Ferlie et al., 2008).

Dans cette perspective, les indicateurs ne sont ni de simple outils de contrôle, ni des tableaux de scores figés. Ils sont avant tout des dispositifs de mise en dialogue entre les aspirations des communautés universitaires, les exigences des parties prenantes et les contraintes de

l'environnement (Bouckaert et Halligan, 2008 ; Moynihan, 2008). Plusieurs auteurs soulignent ainsi que les instruments de performance doivent être envisagés comme des dispositifs d'apprentissage organisationnel et de coordination, plutôt que comme de simples mécanismes de sanction ou de contrôle hiérarchique (Simons, 1995 ; Ferreira et Otley, 2009). Ils doivent être construits non pas contre les acteurs, mais avec eux, dans une logique de co-conception, d'itération et d'appropriation (Argyris et Schon, 1978 ; Kaplan et Norton, 2001). Le défi, pour les universités publiques Camerounaises, n'est donc pas de copier des modèles existants, mais d'en faire émerger de nouveaux, enracinés dans leurs propres tensions, aspirations et intelligences collectives (Altbach et al., 2009 ; Cloete et al., 2015).

Ainsi se dessine la possibilité d'un pilotage réflexif, où les indicateurs deviennent non des verdicts, mais des leviers pour penser, débattre et orienter l'action collective (Argyris et Schon, 1978 ; Simons, 1995). La performance universitaire cesse alors d'être un aboutissement statique pour devenir un cheminement stratégique et évolutif, inscrit dans une dynamique d'apprentissage organisationnel et d'adaptation continue aux transformations de l'environnement (Ferlie et al., 2008 ; De Boer et al., 2007).

2. Méthodologie de l'étude

La robustesse d'un travail scientifique repose largement la solidité de sa démarche méthodologique. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative fondée sur l'induction telle que défendue notamment par Glaser et Strauss (1967) dans la logique de la théorisation ancrée. Cette orientation repose sur l'idée que la compréhension d'un phénomène complexe et peu documenté, tel que le pilotage de la performance universitaire dans les universités publiques au Cameroun, doit émerger directement des données recueillies auprès des acteurs concernés, plutôt que d'un cadre théorique prédéterminé.

Ce choix méthodologique se justifie par deux principales raisons. Premièrement, le champ du pilotage de la performance universitaire en Afrique francophone demeure insuffisamment exploré, ce qui exige une démarche exploratoire apte à faire émerger des catégories de sens inédites. Deuxièmement, l'objectif central de l'étude est de construire un cadre d'indicateurs multidimensionnels, en adéquation avec le contexte socioculturel et institutionnel local. En ce sens, l'approche inductive permet non seulement de saisir la complexité des pratiques et des représentations, mais aussi de garantir que les résultats reflètent fidèlement la réalité vécue par les acteurs universitaires.

2.1. Approche qualitative : exploration et construction des indicateurs

La population ciblée pour cette phase est constituée d'acteurs universitaires occupant des fonctions stratégiques, notamment des Vice-Doyen et des Chefs de départements auxquels s'ajoute les délégués des étudiants. Ces derniers (principaux acteurs du reporting académique) en tant que représentants de leur promotion et responsables du suivi du cahier de textes, jouent un rôle clé dans le relais des préoccupations pédagogiques et organisationnelles. Leur participation s'explique par leur position de proximité avec les étudiants et leur contribution concrète à la régulation des activités académiques. Ainsi, la diversité de ces profils permet de croiser des perspectives décisionnelles et opérationnelles, garantissant une vision plus complète du pilotage de la performance dans les universités publiques au Cameroun. Le champ d'enquête a couvert l'ensemble des onze universités publiques du Cameroun, reflétant ainsi la diversité géographique, institutionnelle et culturelle du pays. Il s'agit notamment de l'Université de Yaoundé I (Ngoa Ekéllé), l'Université Yaoundé II (Soa), l'Université de Douala, l'Université de Ngaoundéré, l'Université de Maroua, l'Université de Buea, l'Université de Bamenda, l'Université de Dschang, auxquelles s'ajoutent l'Université de Garoua, l'Université de Bertoua et l'Université d'Ebolawa. Ce choix global permet de saisir les spécificités liées à l'ancienneté des établissements, à leurs orientations pédagogiques, à la pluralité linguistique et aux modes d'organisations interne, offrant ainsi une vision plus représentative et exhaustive du système universitaire publique Camerounais.

Au total, 24 entretiens ont été réalisés. Le choix des participants a reposé sur un échantillonnage raisonné, fondé sur leur implication réelle dans les fonctions de pilotage et de gouvernance. Cette démarche, typique des approches qualitatives, vise à maximiser la richesse et la pertinence des données recueillies, sans chercher à produire une représentativité statistique. La notion de saturation théorique, telle que formulée par Glaser et Strauss (1967), a été utilisée comme critère d'arrêt. À partir du 22^e entretien, aucune information nouvelle significative n'émergeait, ce qui a justifié de clore la phase de collecte à 24 entretiens. Les temps dédiés aux différents entretiens ont varié entre 1 h et 1h45mn. Étant donné que toutes les universités ciblées ont été couvertes, et que les profils des enquêtes ont été définis selon des critères d'expérience et de responsabilité, le recours à un échantillonnage probabiliste ne se justifiait ni méthodologiquement ni théoriquement. La visée étant ici la construction théorique et non la généralisation.

Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide semi-directif structuré autour de trois axes principaux. Le premier portant sur l'identification des dimensions actuellement mobilisées pour

évaluer la performance globale et durable dans les universités, qu'elle soit académique, administrative, scientifique, sociale ou environnementale. Le second axe s'intéressait aux critères d'appréciation de ces performance (les types d'indicateurs utilisés, leur niveau de formalisation, la fréquence des évaluations). Le troisième axe abordait les dispositifs de pilotage mis en place, à savoir les outils, les processus internes, les ressources allouées. D'autres thématiques ont émergé de manière inductive, notamment la perception du rôle politique dans la gestion des universités, l'expérience des acteurs en matière d'autonomie institutionnelle.

L'analyse des données issues des entretiens a été menée selon la méthode de l'analyse de contenu thématique, telle que proposée par Paille et Mucchielli (2026). Cette méthode repose sur une double logique : d'une part, un ancrage théorique permettant de dialoguer avec la littérature existante sur la performance et le pilotage ; d'autre part, une ouverture inductive assurant une prise en compte des spécificités du terrain Camerounais. Les entretiens ont été intégralement retranscrits, puis codés ligne par ligne à l'aide du logiciel NVivo. Les unités de sens ont ensuite été regroupées en catégories thématiques, permettant d'identifier des régularités discursives, des points de convergence et des divergences entre acteurs et institutions.

3. Présentation des résultats

3.1. Présentation descriptive des résultats

Dans cette partie, nous présentons les caractéristiques sociodémographiques des répondants afin de contextualiser les données recueillies lors de notre enquête. Cette étape permet de mieux comprendre la diversité des profils interrogés, leur répartition géographique, institutionnelle et professionnelle, ainsi que leur expérience au sein des universités publiques au Cameroun. Ces éléments sont essentiels pour apprécier la richesse des perceptions exprimées sur les pratiques de pilotage de la performance. La diversité des fonctions occupées, des tranches d'âge et des localisations institutionnelles contribue à renforcer la validité des résultats, en assurant une représentativité équilibrée du champ universitaire étudié.

3.1.1. Répartition des répondants par université

L'enquête couvre les onze universités publiques du Cameroun. La répartition des répondants se présente ainsi :

Tableau 1 : Répartition des répondants par université

Université	Nombre de répondants
Université de Yaoundé I	2
Université de Yaoundé II	2
Université de Douala	2
Université de Dschang	2
Université de Ngaoundéré	3
Université de Maroua	2
Université de Garoua	3
Université e Buea	2
Université de Bamenda	2
Université de Bertoua	2
Université d'Ebolawa	2
Total	24

Cette répartition équilibrée garantit une représentativité géographique nationale, avec un effort particulier d'accès à toutes les régions universitaires, malgré les contraintes logistiques et du temps. La surreprésentation relative dans certaines universités (Garoua, Dschang) résulte de la disponibilité des répondants et de la richesse des informations fournies.

3.1.2. Répartition des répondants par fonction institutionnelle

Dans cette recherche, les données ont été recueillies auprès de 24 répondants (voir tableau 2), répartis entre Doyen/Vice-Doyens (7), Chefs de Département (8) et Délégués de classe (9). Cette sélection permet une compréhension fine et multi-niveaux du pilotage de la performance dans les universités publiques Camerounaises. Les Vice-Doyens contribuent à la coordination académique, et au suivi des politiques facultaires, tandis que les Chefs de Département (véritable acteurs de reporting académique) sont des acteurs clés de la planification pédagogique et de l'évaluation. Ils recueillent des informations académiques auprès de certains acteurs du reporting (délégués de classe, des enseignants et de certains indiques) via des outils de « reporting » tels que : le bouche à oreille, les fiches de suivi des enseignements, observations et échanges (ou confrontation) directs avec les étudiants. Ils portent le qualificatif d'« acteur du reporting académique » dès lors qu'ils transmettent les informations recueillies à leur hiérarchie (Doyens et vice- Doyens) pour la prise décisions (actions). Par ailleurs, certaines

informations recueillies, leurs sont utiles pour prendre des décisions immédiates ou procédés à des réajustements, des réaménagements organisationnels et académiques. Sur cette base, ils sont des « acteurs de pilotage ». De plus, les chefs de département recensent les différentes publications scientifiques et biens d'autres justificatifs d'activités scientifiques des enseignants (participations aux colloques, encadrements des mémoires et des thèses, etc.) et informe les vice-Doyens en charge de la recherche et de la coopération qui à son tour fera le reporting scientifique au conseil de faculté et aux organes centraux afin d'apprécier le rayonnement scientifique des établissements et partant procéder à des réaménagements nécessaires. Les chefs de département et les vice-Doyens sont des acteurs de reporting et de pilotage de la performance académique, scientifique et éthique. Les Délégués de classe ; principaux acteurs du reporting académique et éthique ; souvent sous-estimés, jouent un rôle crucial en assurant le suivi de l'effectivité des cours via les cahiers de texte, les fiches de suivi des enseignements, en relayant les préoccupations étudiantes, et en participant à la régulation du climat organisationnel. Leur proximité avec les réalités du terrain en fait des indicateurs vivants de la performance académique. Cette triangulation des acteurs offre une lecture holistique et contextualisée des mécanismes de pilotage dans un environnement universitaire en mutation.

Tableau 2 : Répartition des répondants par fonction institutionnelle

Fonction institutionnelle	Nombre de répondants
D/VD	7
CD	8
DE	9
Total	24

3.1.3. Répartition des répondants par genre

L'analyse (tableau 3) révèle une prédominance masculine parmi les répondants, reflétant une concentration des postes de responsabilité entre les mains des hommes dans les universités publiques Camerounaises. Cette tendance se vérifie également au niveau des délégués de classe, où les filles restent minoritaires malgré leur importance dans le suivi pédagogique quotidien. Ce déséquilibre interroge la dynamique actuelle de gouvernance et soulève des enjeux en matière d'équité et de représentation. Il suggère la nécessité d'une réflexion sur les mécanismes d'inclusion des femmes dans les dispositifs de pilotage universitaire, tant au niveau institutionnel qu'étudiant, afin de promouvoir une gouvernance plus équilibrée et participative.

Tableau 3 : Répartition des répondants par genre

Genre	Nombre de répondant
Masculin	18
Féminin	6
Total	24

3.1.4. Répartition des répondants par tranche d'âge

La majorité des répondants est âgée de 20 à 29 ans, ce qui suggère une population relativement jeune mais expérimentée occupant des postes de responsabilité, souvent en phase de maturité professionnelle.

Tableau 4 : Répartition des répondants par tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre de répondant
20-29 ans	14
30-39 ans	5
39 ans et plus	10
Total	24

3.1.5. Ancienneté dans la fonction actuelle

La plupart des répondants (tableau 5) justifient d'une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans dans leurs fonctions, ce qui reflète une certaine stabilité administrative tout en conservant une marge d'apprentissage. Cela offre des perspectives intéressantes en matière de pratiques managériales observées sur le temps long.

De manière synthétique, ces données sociodémographiques confirment la diversité des profils sollicités pour cette étude. L'équilibre entre les fonctions, les tranches d'âge et les universités permet de recueillir des points de vue variés et complémentaires sur les enjeux du pilotage de la performance globale dans les universités publiques Camerounaises. Cette diversité est un atout méthodologique important, renforçant la crédibilité et la transférabilité des résultats obtenus.

Tableau 5 : Ancienneté dans la fonction actuelle

Ancienneté (en années)	Nombre de répondant
1-5 ans	6
6-10 ans	13
Plus de 10 ans	5
Total	24

3.2. Présentation des résultats exploratoires

L'analyse de contenu des 24 entretiens (tableau 6) a permis d'identifier neuf dimensions majeures de la performance globale des universités publique Camerounaises ; la performance académique, la performance scientifique et de recherche, la performance administrative, la performance financière, la performance sociale, la performance éthique, la performance employabilité, la performance numérique et la performance environnementale. Ces dimensions ont été codées et validées à partir d'extraits convergents dans l'ensemble des entretiens.

Tableau 6 : Synthèse du codage par dimension

Dimension	Sources (n)	References (n)
Académique	24	110
Sociale	24	96
Scientifique	23	76
Ethique	23	72
Gouv Admin	23	67
Gouv Financière	23	67
Employabilité	22	74
Numérique	21	68
Environnementale	21	54

Source : De l'analyse

Ce tableau met en évidence la centralité de la performance académique (110 références sur 24 sources). Elle domine largement les autres dimensions, confirmant que l'enseignement reste la mission perçue comme prioritaire. Viennent ensuite les dimensions sociale (96 références) et scientifique (76 références), qui traduisent l'importance des interactions sociales et de la recherche dans le vécu des acteurs universitaires. La relative moindre fréquence de la performance environnementale (54 références) montre que cette dimension reste encore périphérique dans les pratiques de pilotage, bien qu'elle soit évoquée.

La figure ci-dessous confirme visuellement la domination de l'académique et du social, mais montre aussi que toutes les dimensions ont été évoquées dans les entretiens. Cela atteste que les acteurs perçoivent la performance universitaire comme multidimensionnelle. L'équilibre relatif entre les blocs « scientifique », « gouvernance » et « employabilité » témoigne d'un élargissement progressif de la conception de la performance au-delà de l'enseignement strict.

Figure 1 : Nombre de référence par nœud

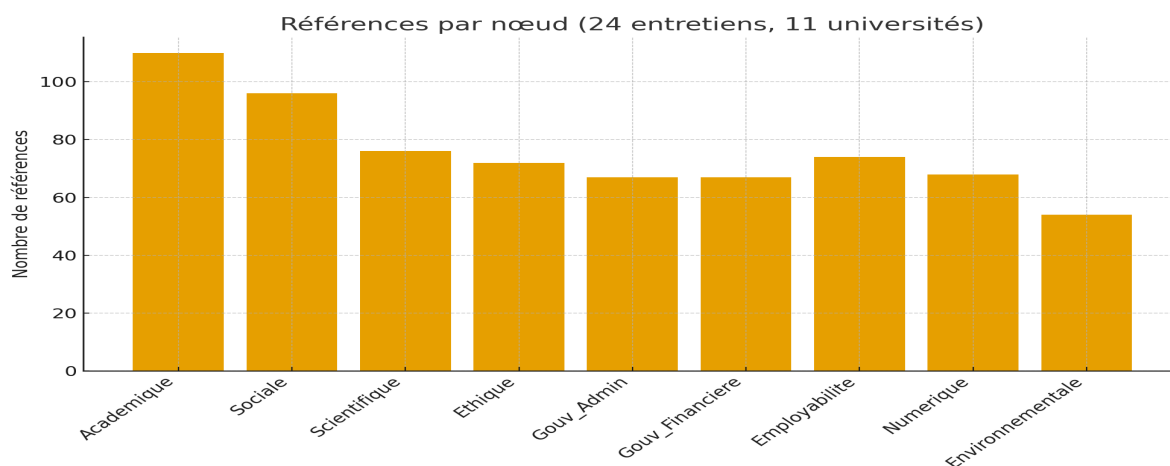
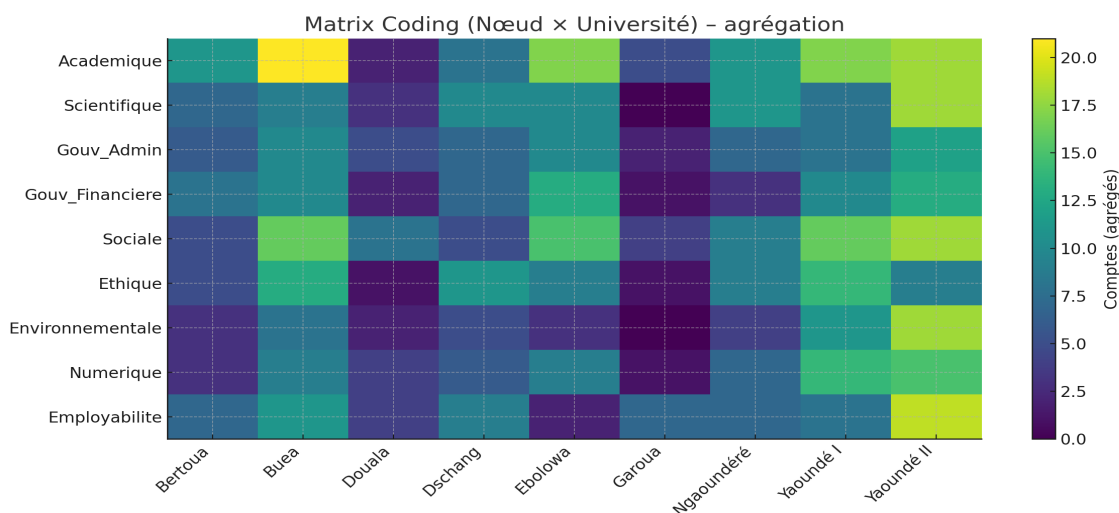
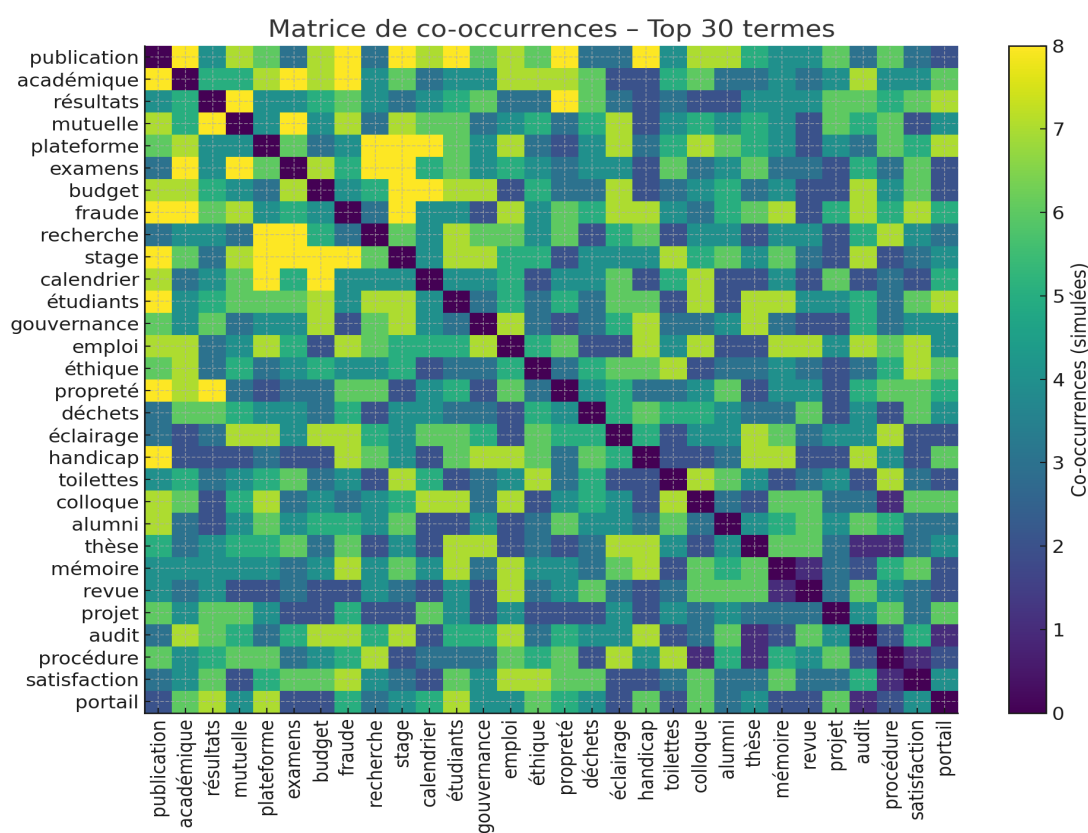


Figure 2 : Répartition des dimensions par université



Cette carte met en lumière la répartition des dimensions selon les universités. Elle révèle une certaine homogénéité. Toutes les universités abordent toutes les dimensions, mais avec des intensités variables. Par exemple, certaines universités comme Douala ou Dschang semblent insister davantage sur la performance financière et administrative, tandis que Ngaoundéré et Garoua accordent plus de place à la performance sociale. Cette variation contextuelle suggère que les logiques de pilotage ne sont pas seulement nationales mais aussi territorialisées.

Figure 3 : Association des discours des répondants



Cette figure illustre les associations de thème dans le discours des répondants. On note que « enseignement » et « couverture » co-apparaissent souvent, tout comme « recherche » et « publications », ce qui confirme la cohérence des discours autour des axes classiques de performance. L'association fréquente de « fraude » avec « éthique » ou « corruption » montre aussi que la gouvernance éthique est un sujet sensible, fortement ancré dans le vécu des acteurs.

Tableau 7 : Grille d'analyse synthétisée

Dimensions	Indicateurs de pilotage	Outils / dispositifs	Extraits représentatifs (transcriptions)
Académique	Respect calendrier académique ; Taux de couverture des programmes ; Crédibilité évaluations ; Publication résultats ; Disponibilité parchemins ; Réussite/redoublement ; Assiduité enseignants/étudiants	Cahier de textes ; Fiches de suivi des enseignements ; Réunions pédagogiques ; Conseils de faculté ; Cellule qualité ; Grilles d'évaluation anonymes ; recoupements d'informations auprès des étudiants	« Notre indicateur c'est le taux de couverture et on suit cela à travers les fiches de suivi des enseignements, réunions de départements, réunions de coordination, réunions avec les délégués d'étudiants ... »
Scientifique (recherche)	Nombre de publications ; qualité des revues (support de publication) ; participation aux colloques ; Encadrement mémoires/thèses ; Changements de grade des enseignants, réussite au concours d'agrégations CAMES Projets financés ; Rapports annuels	Vice-décanat Recherche ; Laboratoires ; Conseils scientifiques, conseils de faculté ; Rapports annuels ; Journées scientifiques	« Les indicateurs pour apprécier la recherche, ça se fait sur la quantité et la qualité de publication... nombre d'articles par an et classement de la revue. »
Gouvernance administrative	Délais traitement dossiers ; Régularité réunions ; Disponibilité documents ; Rapports d'activités	Manuel de procédures ; Registres ; Réunions périodiques ; Tableaux de suivi	« Pour apprécier la qualité de gestion administrative, il y a la tenue régulière des réunions, la coordination, la tenue des

			documents administratifs. »
Gouvernance financière	Taux exécution budgétaire ; Conformité dépenses ; Reddition comptes ; Audits/inspections, paiement des droits des enseignements	Cellule budgétaire ; Contrôle interne ; Rapports trimestriels ; Tableaux budgétaires	« On évalue la gestion financière à travers le taux d'exécution budgétaire, la conformité des dépenses, le respect des délais pour la reddition des comptes. »
Sociale	Climat social ; Fonctionnement mutuelles ; Work-study ; Bourses/exonérations ; Accessibilité handicap ; Soutien vulnérables	Service social universitaire ; Bureau des Affaires Étudiantes ; Cellules d'écoute ; Associations/mutuelles	« Il y a les work studies qui permettent de donner certains jobs aux étudiants et les motiver avec un peu d'argent pour les aider à vivre. »
Ethique	Cas de fraude ; Harcèlement ; Favoritisme ; Corruption signalée ; Respect règlement ; Sensibilisation	Code de conduite ; Jury de fraude ; Conseil de discipline ; Comité anti-corruption ; Hotline	« Dans notre faculté, pour évaluer l'éthique, on a le jury de fraude, le conseil de discipline... et une équipe de lutte contre la corruption dirigée par le vice-recteur. »
Environnementale	Propreté campus ; Gestion déchets ; Toilettes/eau ; Éclairage ; Sécurité	Services techniques ; Personnels d'appui ; Campagnes de salubrité	« Il y a les personnels d'appui chargés de l'entretien, du désherbage et de la sécurité en général et d'empêcher que

			les reptiles s'en prennent aux étudiants.
Numérique (gouvernance TIC)	Plateformes en ligne ; Enregistrement cours ; Notes en ligne ; Supports numériques ; Équipement TIC	LMS/plateformes ; Portails étudiants ; Dépôts numériques ; Outils traçabilité	« Pour le suivi des cours en ligne, il y a une plateforme où les enseignants donnent cours et dans lequel tous les cours sont systématiquement enregistrés. »
Employabilité	Insertion diplômés ; Suivi alumni ; Masters professionnels ; Stages ; Projets tutorés ; Entrepreneuriat étudiant	Cellules insertion ; Réseaux alumni ; Dispositif "Un étudiant, une entreprise" ; Projets tutorés	« Le projet tutoré consiste à susciter chez l'étudiant d'observer dans son environnement, identifier un problème et proposer des solutions. »

Le tableau de la grille d'analyse apparaît comme l'un des résultats les plus féconds de cette étude, car il met en dialogue les dimensions de la performance, les indicateurs, les outils de pilotage et, surtout, les voix des acteurs à travers leurs verbatims. Il révèle que, loin de s'en tenir à des prescriptions abstraites, la performance est incarnée dans des pratiques tangibles, traduites et intériorisées par les universitaires eux-mêmes. Sur le plan académique, l'affirmation selon laquelle notre indicateur *c'est le taux de couverture des programmes et on suit cela à travers les fiches de suivi des enseignements, les observations et les échanges avec les délégués de classe* » témoigne d'une focalisation sur des instruments classiques (cahiers de textes, fiches de suivies des enseignements, observations, bouche à oreille) qui matérialisent l'exigence de traçabilité de l'enseignement. Pour la recherche, l'idée que *« les indicateurs pour apprécier la recherche, ça se fait sur la qualité et la quantité de publication »* illustre l'internalisation des standards internationaux de publication, même si cette logique demeure essentiellement quantitative, reléguant l'impact sociétal au second plan. En matière de gouvernance, le constat

selon lequel « *on évalue la gestion financière à travers le taux d'exécution budgétaire* » souligne la prégnance d'une rationalité bureaucratique et comptable, centrée davantage sur la conformité que sur la stratégie. Sur le registre social, le rappel que « *les work studies permettent de donner certains jobs aux étudiants* » met en lumière des pratiques créatives mais encore précaires de soutien aux plus vulnérables. La dimension éthique, portée par « *jury de fraude, conseil de discipline, équipe anticorruption* », traduit l'institutionnalisation de mécanismes de régulation, tout en révélant la persistant de tensions autour de la corruption et de fraude.

Plus inattendu, l'environnement est saisi dans une logique pragmatique, comme l'illustre l'évocation du « *personnel d'appui chargé du désherbage... pour empêcher que les reptiles s'en prennent aux étudiants* », qui témoigne d'une conception sécuritaire plus qu'écologique. Enfin, l'essor du numérique reste cantonné à la dématérialisation des cours, comme en témoigne « *plateforme ou les enseignants donnent cours et dans lequel tous les cours sont enregistrés* » tandis que l'employabilité se dessine à travers « *le projet tuteuré consiste à susciter chez l'étudiant d'observer... et proposer des solutions* » qui manifeste une volonté d'arrimer la formation aux réalités locales. Ces verbatims, par leur densité et leur caractère évocateur, rendent palpable la complexité d'un pilotage universitaire en quête d'équilibre entre prescriptions globales et ajustements locaux.

3.3. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude permettent de relire la performance globale des universités publiques Camerounaises à travers une grille analytique inspirée du BSC (Kaplan et Norton, 1992), tout en révélant ses limites lorsqu'il est appliqué à des contextes organisationnels marqués par des contraintes sociales, politiques et culturelles particulières. L'exercice de rapprochement entre les dimensions identifiées et les quatre perspectives classiques du modèle met en évidence, d'une part, une continuité avec la littérature internationale, et d'autre part, une originalité contextuelle qui invite à enrichir ce cadre de référence.

Dans la perspective des clients/parties prenantes de Kaplan et Norton, la **performance académique** occupe une place centrale. Les répondants insistent sur le respect du calendrier, le taux de couverture des cours et la crédibilité des évaluations comme autant d'indicateurs de la qualité de service offert aux étudiants. Cette orientation vers la satisfaction de l'utilisateur rejoint les travaux qui voient dans l'université une organisation de service (Tremblay, 2014), mais avec une coloration locale. La performance est jugée non seulement sur la disponibilité des

parchemins ou la publication des résultats, mais aussi sur la capacité des enseignants à rester assidus malgré des contraintes matérielles. La dimension académique se rapproche donc des indicateurs de qualité perçue par les bénéficiaires, en cohérence avec la perspective « client » du BSC.

La performance scientifique et la recherche s'inscrit, quant à elle, dans la perspective des processus internes. Les publications, la participation aux colloques ou l'encadrement des thèses traduisent la productivité intellectuelle des institutions. Cependant, les verbatims montrent que cette performance est appréciée avant tout à travers le nombre et la qualité formelle des publications, plutôt que leur impact sociétal. Ce constat rappelle la critique faite au modèle de Kaplan et Norton : l'attention portée aux indicateurs de processus risque de privilégier la conformité et la productivité au détriment de la pertinence sociétale de la recherche (Moisdon, 2015). Dans le contexte Camerounais, l'exploration de l'impact des recherches sur l'environnement socio-économique pourrait constituer un enrichissement majeur du cadre.

La dimension administrative et la dimension financière renvoient naturellement à la perspective financière du BSC. Les indicateurs évoqués par les acteurs (régularité des réunions, tenue des documents, taux d'exécution budgétaire, conformité des dépenses) traduisent la prégnance des logiques bureaucratiques et comptables héritées de la gestion publique. Là encore, la comparaison avec la littérature est éclairante. de nombreuses études soulignent que dans les organisations publiques, la mesure de performances tend à se réduire à la conformité et à la reddition de comptes (Pollitt et Bouckaert, 2011). Or, cette vision restrictive limite la capacité des universités à se projeter stratégiquement. L'absence d'indicateurs orientés vers l'efficacité ou la création de valeur pour la société révèle une lacune importante, qui plaide pour un dépassement du modèle classique.

La perspective apprentissage organisationnel et innovation de Kaplan et Norton peut être rapprochée des dimensions sociale et éthique. Les extraits soulignent à la fois la créativité des dispositifs de soutien aux étudiants vulnérables « work studies » et l'institutionnalisation des mécanismes disciplinaires « jury de fraude », « conseil de discipline ». Ces observations confirment l'idée que la performance des universités Africaines ne se réduit pas à des résultats académiques, mais se joue aussi dans la capacité à maintenir un climat social apaisé et une gouvernance intégrée (Mekongo et Tchouassi, 2020). Toutefois, ces dimensions ne trouvent pas de place explicite dans le BSC original, ce qui justifie leur intégration comme axes spécifiques dans un modèle enrichi.

Au-delà des quatre perspectives de Kaplan et Norton, l'étude met en évidence trois dimensions supplémentaires : la performance environnementale, la performance numérique et la performance d'employabilité. L'environnement, souvent négligé dans les approches classiques, apparaît ici de manière pragmatique. L'entretien du campus, la sécurité ou la gestion des déchets sont perçus comme des gages de performance, cette sensibilité rejoint les appels récents à intégrer la durabilité dans les cadres de pilotage (Bui et de Villiers, 2017). De même, la performance numérique traduit l'entrée progressive des TIC dans les pratiques pédagogiques et de gestion, mais dans une logique encore limitée à la dématérialisation. Enfin, l'employabilité émerge comme une dimension incontournable. Le projet tuteuré, suivi des diplômes et dispositifs d'insertion traduisent l'exigence d'arrimer la formation universitaire au marché de travail, ce qui constitue une innovation par rapport aux perspectives classiques du BSC.

Ainsi, en articulant les résultats empiriques aux apports théoriques, on peut proposer un modèle de pilotage de la performance universitaire élargi aux quatre perspectives originelles de Kaplan et Norton s'ajoutent les dimensions éthique, sociale, environnementale, numérique et d'employabilité. Ce cadre composite reflète mieux la complexité des universités publiques Camerounaises, en les envisageant comme des organisations à la fois académiques, scientifiques, sociales et citoyennes. Loin d'être une simple déclinaison locale du BSC, ce modèle enrichi constitue une contribution théorique et pratique, capable de dépasser les limites d'un cadre conçu pour des entreprises privées occidentales, afin d'épouser les réalités institutionnelles, culturelles et sociopolitiques Africaines.

Conclusion

L'université, en tant qu'organisation a vocation académique, social et économique, ne peut être pilotée sur la base d'indicateurs isolés, unidimensionnels ou purement quantitatifs. Sa performance doit être saisie à travers une architecture intégrée de dimensions interdépendantes, ou chaque indicateur éclaire un aspect particulier, tout en dialoguant avec les autres.

Malgré la richesse des cadres théoriques disponibles, plusieurs lacunes majeures apparaissent dans la littérature lorsqu'il s'agit de traiter la question du pilotage dans les universités publiques Camerounaises.

D'abord, il existe une insuffisance d'études empiriques contextualisées. La majorité des travaux recensés sont soit théoriques, soit réalisés dans des contextes institutionnels très éloignés de celui du Cameroun. Les spécificités culturelles, politiques et économiques locales ne sont que marginalement prises en compte. Ainsi, l'impact des interférences politiques, la centralisation

étatique, la faible autonomie budgétaire, ou encore le poids des logiques clientélistes dans les nominations académiques restent des dimensions peu exportées, bien qu'elles soient décisives pour comprendre les blocages en matière de pilotage.

Ensuite, on observe une absence d'architecture d'indicateurs adaptée aux enjeux Africains. Les rares indicateurs mobilisés dans les universités Camerounaises relèvent de l'obligation de reporting administratif que d'une stratégie d'évaluation performative. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de référentiel national structuré, ni d'outils décisionnels partagés entre établissements. La voix des acteurs de terrain (enseignants, responsables académiques, étudiants) est peu présente dans les réflexions sur la performance. Or, c'est précisément à partir de leurs expériences, frustrations et de leurs innovations silencieuses qu'il est possible d'imaginer un pilotage plus réaliste, plus inclusif et plus légitime.

Cette étude propose un cadre original de pilotage de la performance globale dans les universités publiques Camerounaises, élaboré à partir d'une enquête couvrant l'ensemble des onze universités du pays. La richesse des données collectées et analysées a permis d'identifier neuf dimensions interdépendantes de la performance : académique, scientifique, administrative, financière, sociale, éthique, numérique, employabilité et environnementale. L'originalité du travail réside dans le fait que ces dimensions, tout en dialoguant avec les axes classiques du BSC les dépassent en intégrant des réalités propres au contexte Camerounais.

Ainsi, l'approche proposée élargit la conception traditionnelle de la performance universitaire. Elle montre que celle-ci ne peut être réduite aux seuls résultats académique et financiers, mais qu'elle doit aussi intégrer des enjeux de gouvernance, de durabilité, d'inclusion sociale et d'innovation numérique. Cette perspective enrichie offre une lecture plus complète de l'université comme organisation complexe, ancrée dans son territoire et engagée dans un processus permanent de légitimation sociale et scientifique.

L'une des principales contributions de cette recherche est d'avoir proposé un modèle multidimensionnel qui, tout en mobilisant des indicateurs concrets et opérationnels, reflète fidèlement les spécificités locales. En ce sens, il constitue à la fois une avancée théorique et un outil pratique pour les responsables universitaires et les décideurs publics.

Pour l'avenir, il apparaît pertinent d'étendre cette réflexion à d'autres contextes Africains. Des études menées dans d'autres pays permettraient de tester la transférabilité et la robustesse de ce modèle. Ouvrant la voie à une véritable théorie Africaine du pilotage de la performance universitaire.

Références bibliographiques

- ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.
- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Altbach, P. G. (2007). The imperial tongue: English as the dominating academic language. *International Higher Education*, 49, 2–4. <https://doi.org/10.6017/ihe.2007.49.8000>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Paris: UNESCO.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bergeron, P., et Larouche, V. (2002). La performance organisationnelle : une approche systémique. *Revue internationale de gestion*, 27(2), 99-109.
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203884398>
- Bui, B., et de Villiers, C. (2017). Business strategies and management accounting in response to climate change risk exposure and regulatory uncertainty. *The British Accounting Review*, 49(1), 4-24. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.006>
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).

- Cave, M., Hanney, S., & Kogan, M. (1997). *The use of performance indicators in higher education*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Cloete, N., Maassen, P., & Bailey, T. (2015). *Knowledge production and contradictory functions in African higher education*. Cape Town: African Minds.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria and Germany. In Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations* (pp. 137–152). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5831-8_8
- El Gibari, S., Gómez, T., et Ruiz, F. (2018). Building composite indicators using multicriteria methods: a review. *Journal of Business Economics*, 88(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0857-1>
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance-based steering of universities in Europe. *Public Administration*, 91(3), 651–667. <https://doi.org/10.1111/padm.12017>
- Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), 1–40. <https://doi.org/10.1086/517897>
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fougère, M., et Lascoumes, P. (2013). Les indicateurs comme instruments de gouvernement : critique de la gouvernance par les nombres. *Revue française de sociologie*, 54(2), 221-246. <https://doi.org/10.3917/rfs.542.0221>
- Gherabi, N., et Benjouid, M. (2022). Le Balanced Scorecard comme outil d'évaluation de la performance des universités marocaines. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 26, 45-62.
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Johnes, J. (2006). Measuring teaching efficiency in higher education: An application of data envelopment analysis to economics graduates. *European Journal of Operational Research*, 174(1), 443–456. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.02.044>
- Kabba, S., et Ejbari, A. (2021). Massification et pilotage stratégique des universités marocaines : défis et perspectives. *Revue Internationale d'Éducation de Sèvres*, (86), 115-132.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Larbi, A., et Habibi, M. (2024). Complexité et pilotage de la performance universitaire : une approche systémique. *Revue Internationale de Gestion*, 49(2), 33-54.
- Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45–59. <https://doi.org/10.1111/ejed.12061>
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Martin-Sardesai, A., Irvine, H., Tooley, S., et Guthrie, J. (2019). Accounting for universities: interpretive perspectives. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(3), 782-808. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2965>
- Mekongo, E., et Tchouassi, G. (2020). Gouvernance éthique et performance organisationnelle dans l'enseignement supérieur africain. *Revue Africaine de Management*, 6(1), 55-72.
- Moisdon, J. C. (2015). La performance publique : entre processus et résultats. *Politiques et Management Public*, 32(3), 239-251.
- Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Editions du Seuil.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organizations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Eds.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (pp. 63–84). Bielefeld: Transcript.
- Musselin, C. (2009). *The market for academics*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203885067>
- Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., & Ferlie, E. (2009). University governance: Western European comparative perspectives. *Higher Education Policy*, 22(3), 227–240. <https://doi.org/10.1057/hep.2009.15>
- Pollitt, C., et Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Shattock, M. (2003). *Managing successful universities*. Maidenhead: Open University Press.
- Shore, C., & Wright, S. (2015). Governing by numbers: Audit culture, rankings and the new world order. *Social Anthropology*, 23(1), 22–28. <https://doi.org/10.1111/1469-8676.12098>

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Tremblay, D. G. (2014). L'université comme organisation de services : enjeux et perspectives. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(2), 1-18.

Visscher, M., et Varone, F. (2004). La nouvelle gestion publique : instruments et acteurs. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 70(2), 207-228. <https://doi.org/10.3917/risa.702.0207>.

Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.662737>

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.