



CONFIGURATION DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE ACADÉMIQUE DES INSTITUTS PRIVÉS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (IPES) AU CAMEROUNⁱ

Ernest Désiré Lissouck Lissouck¹,

Viviane Ondoua Biwolé²ⁱⁱ

¹Doctorant,
Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE),
Université de Yaoundé 1,
Cameroun

²Professeur,
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG),
Université de Yaoundé II-SOA,
Cameroun

Résumé :

L'objectif de cette étude était de déterminer les liens entre la configuration de gouvernance et la performance académique. L'étude, menée sur 19 IPES dans deux régions, utilise une combinaison de questionnaires, d'entretiens, d'observations et de sources secondaires pour identifier les configurations de gouvernance qui favorisent la performance académique. Cette dernière se mesure par le taux de présence de l'IPES au classement publié par le Ministère de l'Enseignement Supérieur au Cameroun. Il ressort que le Conseil d'établissement et le conseil de famille sont les organes les plus représentés. Les résultats mettent en évidence que les configurations de gouvernance intégrant divers conseils tels que les conseils d'administration, d'établissement, pédagogiques et de départements sont les plus efficaces pour améliorer les performances académiques. L'étude soutient que la diversité des mécanismes de gouvernance conduit à une réalisation plus efficace de la principale mission des IPES qui est la formation professionnelle. Les théories contractuelles à l'instar de la théorie positive de l'agence, et la théorie des parties prenantes ainsi que les théories cognitives peuvent être mobilisées pour expliquer la performance des IPES au regard de leur configuration de gouvernance. Cette approche se distingue des modèles traditionnels favorisant des structures de gouvernance uniques, en offrant une compréhension plus holistique de la gouvernance dans l'éducation.

ⁱ GOVERNANCE CONFIGURATION AND ACADEMIC PERFORMANCE OF PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTES (IPES) IN CAMEROON

ⁱⁱ Correspondence: email ernestlissouck@yahoo.fr, ond_viviane1@yahoo.fr

Mots clés : configuration de gouvernance ; gouvernance universitaire ; performance académique ; IPES ; pédagogie universitaire

Abstract :

The objective of this study was to determine the links between governance configuration and academic performance. The study, conducted on 19 IPES in two regions, uses a combination of questionnaires, interviews, observations and secondary sources to identify governance configurations that promote academic performance. The latter is measured by the rate of presence of the IPES in the ranking published by the Ministry of Higher Education in Cameroon. It appears that the School Council and the family council are the most represented bodies. The results highlight that governance configurations integrating various councils such as the boards of directors, establishment, pedagogical and departmental boards are the most effective in improving academic performance. The study argues that the diversity of governance mechanisms leads to a more effective achievement of the main mission of IPES which is vocational training. Contractual theories such as positive agency theory, stakeholder theory and cognitive theories can be used to explain the performance of IPES in relation to their governance configuration. This approach differs from traditional models that favour single governance structures by offering a more holistic understanding of governance in education.

Keywords: governance configuration; academic governance; academic performance; IPES; university pedagogy

1. Introduction

Au cours des trois dernières décennies, la gouvernance qu'elle soit de l'entreprise (Charreaux, 2002 ; Chadreque, 2014), ou des universités (Biot-Paquerot, 2006 ; Toulouse, 2007 ; Bratianu et Pinzaru, 2015 ; Sabandar et al., 2018 ; Florez-Parra et al. 2019) a fait l'objet de plusieurs recherches théoriques et empiriques. Ces dernières années, les établissements d'enseignement supérieur ont été sous pression continue, afin de changer leurs valeurs fondamentales, missions et modes de fonctionnement en raison de la massification de l'enseignement supérieur. Dans de nombreux pays, on est passé de la gouvernance académique traditionnelle à des modèles de gouvernance d'entreprise adaptés aux organisations à but non lucratif (Carnegie et Tuck, 2010 ; Chan et Lo, 2007 ; Christophe, 2012 ; Hanada, 2013 ; Mok, 2001 ; Mora, 2010). L'implémentation de tels modèles de gouvernance dans les universités africaines, et surtout dans les Instituts Privés d'Enseignement Supérieur (IPES) serait certainement un grand défi en raison de la multiplication des parties prenantes. Selon Warner (1988), la gouvernance peut se définir au sens large comme la répartition des pouvoirs entre les acteurs au sommet hiérarchique. Cette définition est intéressante dans le domaine de l'éducation, étant donné que les structures éducatives à l'instar des établissements d'enseignement supérieur se comportent comme des bureaucraties, c'est-à-dire des institutions où les

pouvoirs sont distribués ; des organes stratégiques au sommet, vers la base opérationnelle. Shattock (2006, p. 1) définit la gouvernance universitaire comme les formes et processus constitutionnels par lesquels les universités gèrent leurs affaires. En d'autres termes, il s'agit des mécanismes internes de gouvernance mis en place dans les établissements d'enseignement supérieur.

La gouvernance dans les universités vise à déterminer leurs objectifs, leurs stratégies et leur orientation afin de les rendre plus efficaces et efficientes (Florez-Parra et al., 2019). Les travaux de Toulouse (2007) se sont intéressés aux acteurs et organes de gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur au Canada. Il insiste sur les rôles et caractéristiques du Conseil d'administration, des Comités du conseil sur la gouvernance. C'est dans ce sens que, nous poursuivons la recherche dans les IPES au Cameroun en abordant spécifiquement les Conseils et Comités du conseil suprême qui assurent leur gouvernance, et l'influence de la configuration de gouvernance sur la performance académique. Évoquant l'environnement des établissements éducatifs, Pupion et Chappoz (2015) notent, qu'elle est marquée par l'avènement de l'impératif de performance. Toujours selon ces auteurs, le management des établissements éducatifs est le facteur clé de réussite dans la quête de la performance éducative.

Dans les études portant sur les entreprises, le concept de performance est mobilisé pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2005). Toujours dans les entreprises, Mamboundou (2003) la considère comme la sanction positive du marché. Alors, le terme réussite désigne mieux la performance, quand il s'agit des structures éducatives comme les IPES. En effet, le taux de réussite est l'un des indicateurs désignant les outputs. Plus tard, Bocco (2010) évoque le terme succès pour désigner la performance. Dans notre étude, la performance académique est définie comme la capacité de l'IPES à figurer dans le classement des meilleurs IPES aux examens nationaux qui sont le Brevet de Technicien Supérieur (BTS) et le Higher National Diploma (HND). Mais, la performance des IPES est sujette à questionnement, car ceux-ci ne comblent pas encore les multiples attentes de la société.

Dans les années 2000, l'effondrement de l'Institut Supérieur Ndi-Samba, l'un des pionniers et fleurons de l'enseignement supérieur privé au Cameroun suites à d'énormes difficultés internes ; par la suite, le décès du promoteur a remis sur la scène les multiples dysfonctionnements internes des IPES. D'ailleurs, les dernières sessions de la Commission Nationale de l'Enseignement Supérieur Privé (CNESP) tenues en 2020, 2021, 2022, et 2023 confirment les dysfonctionnements dans la gouvernance des IPES. Cette situation, qui n'est pas un cas isolé, a révélé la triste capacité des promoteurs des IPES à hypothéquer l'avenir de ces institutions, et de la communauté éducative. Le gouvernement, depuis 2002, cherche à la renforcer avec un cadre juridique dynamique au travers des lois d'orientation ; et de décrets et arrêtés ministériels ; mais aussi par la mise à disposition d'un manuel portant sur les normes universitaires applicables dans les établissements d'enseignement supérieur du Cameroun (MINESUP, 2015) et bien

d'autres. L'intérêt institutionnel de cette préoccupation contraste avec l'absence de travaux scientifiques sur la gouvernance des IPES au Cameroun.

Nonobstant l'existence d'un marché florissant des IPES au Cameroun (d'une dizaine en 2010, à plus de 400 IPES en 2024), les derniers classements des IPES publiés par le MINESUP indiquent que, pour les sessions de BTS des années 2019, 2020, 2021, 2022, et 2023 ; à peine une cinquantaine parviennent à y figurer ; soit respectivement 54 en 2019, 56 en 2020, 39 en 2021, et 38 en 2022. L'inefficacité des IPES au plan académique préoccupe et soulève la question de la responsabilité de leur gouvernance au regard de ces contre-performances académiques : l'incapacité à rayonner, peu de diplômés avec un travail décent ou entrepreneur. Or, leur mise en place découle des carences des universités publiques à offrir une formation professionnelle de qualité, qui favorise une insertion des jeunes diplômés, et promeut l'entrepreneuriat-jeunes.

De nos jours, les IPES sont soumis à une rude concurrence similaire à celle subie par les entreprises. Pour illustration, on dénombre dans une métropole comme Yaoundé, près d'une centaine d'IPES. Bien que depuis trois décennies d'existence, on note quelques modèles de réussite au sein des IPES (l'Institut Universitaire de la Côte, l'Institut Universitaire du Golfe de Guinée, l'Institut Universitaire SIANTOU), leur gouvernance demeure toujours préoccupante à la vue de l'opacité dans leur fonctionnement, et ce malgré les multiples descentes des équipes du MINESUP et de leurs tutelles académiques. Toutefois, les théories des organisations semblent présenter la gouvernance d'entreprise comme modèle à intégrer dans la gouvernance universitaire. En effet, pour sécuriser son investissement, le propriétaire met en place un système de contrôle. Étant donné que le recours à ces derniers par le promoteur d'un IPES n'est pas sans coût, il peut juger nécessaire de les limiter ou de les augmenter au maximum. Selon André *et al.*, (2006), il devient intéressant de comprendre le choix que font les entreprises d'utiliser ou non les mécanismes de gouvernance qui sont à leur disposition.

De ce qui précède, nous sommes amenés à nous demander si la libéralisation du marché des IPES au Cameroun n'a-t-elle pas créée de faux concurrents ? Ou encore, le fait qu'une poignée d'IPES parvienne à intégrer ces classements nous amène à nous interroger sur : quelle est la place réservée aux nouveaux IPES ? Quelle est leur part de contribution dans le développement de l'enseignement supérieur privé ? Que faut-il à ces IPES afin d'arriver au niveau de performance recherchée ? Sachant que les travaux sur les relations entre gouvernance et performance ont été abordés théoriquement et empiriquement, notre question principale est de savoir : quelle configuration de gouvernance interne pour maximiser la performance académique des IPES ? Dans une logique exploratoire, nous voulons :

- Identifier les différentes configurations de gouvernance des IPES ;
- Établir le lien entre les configurations de gouvernance et les performances académiques des IPES.

Notre article cherche donc à partir de notre échantillon à identifier s'il existe un lien entre configuration de gouvernance et performance académique des IPES au

Cameroun. Les développements ci-après présentent une revue de la littérature ; les matériels et méthodes ; les résultats et discussions ; et enfin les recommandations.

2. Revue de la littérature : problématique de la configuration de gouvernance et performance

Le cadre théorique du lien entre gouvernance et performance peut être observé sous l'angle disciplinaire où le propriétaire met en place des mécanismes pour contrôler l'agent, ou encore sous une dimension cognitive, notamment dans le cas des organisations innovantes (Wirtz, 2006). Le cadre empirique de cette étude porte essentiellement sur les entreprises, dont les PME familiales ; et les universités.

2.1. Approches théoriques des liens entre gouvernance et performance

Plusieurs approches théoriques peuvent être mobilisées pour expliquer les liens entre la gouvernance et la performance. Selon Banerjee et al. (2020), l'approche disciplinaire (théorie de l'agence et théorie des parties prenantes) et l'approche cognitive (théorie des ressources et des compétences) peuvent expliquer ces liens.

2.1.1. Approche disciplinaire

Sous l'angle de la théorie de l'agence, Jensen et Meckling (1976) mettent en avant la mise en place d'un Conseil d'administration pour assurer les intérêts des actionnaires, du fait de l'opportunisme des dirigeants. Dans le cas des IPES, sa mise en place par les promoteurs vise à assurer leurs intérêts qui ne sont pas forcément ceux des dirigeants, des enseignants ou même des étudiants. En effet, alors que les promoteurs auraient tendance à maximiser le retour sur investissement, les dirigeants souhaiteraient plutôt accroître la réussite des étudiants afin de conforter leur position, tandis que les enseignants et étudiants voudraient quant à eux de meilleures conditions d'enseignement/apprentissage. Cette situation pouvant générer un conflit d'intérêts, d'où la nécessité de la mise en place d'un conseil d'administration ou d'établissement voir de famille. En Indonésie par exemple, Sabandar et al., (2018) relèvent l'existence de nombreux cas où les conflits entre l'actionnaire (principal) et les dirigeants (mandataire) de l'université privée ont abouti à des coûts énormes (coût d'agence) qui peuvent réduire la capacité des universités privées à améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Ces limites de la théorie de l'agence où le promoteur est la seule partie prenante, car la performance, se mesurant par la satisfaction de ses intérêts, ouvre la voie à la théorie des parties prenantes.

La Théorie des Parties Prenantes (TPP) part du principe que « *l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires, mais à l'ensemble des acteurs avec lesquels, elle est en relation* ». Selon Freeman (1984), une partie prenante est « *tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou qui peut être affecté par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation* ». Pour Bouquin et Kuszla (2013), les parties prenantes de l'université doivent être prises en compte dès la définition des objectifs à poursuivre, à travers les

attentes qu'elles expriment, de façon à identifier des leviers de performance. À travers les missions de l'IPES, on peut identifier comme parties prenantes : les promoteurs, les dirigeants dont les membres de conseil et chef d'établissement, les enseignants, les étudiants et les entreprises qui sont les destinataires des produits des IPES. Dans le cadre des entreprises, la satisfaction des objectifs des parties prenantes favorise l'amélioration de la performance financière (Freeman, 1984). Pour les IPES, la performance financière est substituée par la performance académique du fait de ses missions qui ont une dimension sociale. Dans notre recherche, nous allons uniquement considérer l'aspect formation, car constitue la principale mission suivie dans les IPES au Cameroun. Ainsi, pour Sabandar et al., (2017), les universités doivent rester orientées sur la qualité de ses diplômés, afin que les clients externes dont les employeurs puissent les accepter.

Toutefois, la théorie des parties prenantes est critiquée par Jensen (2001) qui affirme qu'elle ne permet pas au manager de faire des priorités parmi plusieurs partenaires. Ainsi, seuls les majoritaires pourront imposer leurs volontés. Mais, dans le cadre des IPES qui sont des organisations à but non-lucratif, et donc l'objet est la production des diplômés, il est clair que l'IPES doit hiérarchiser les intérêts des différents partenaires tout en priorisant les acteurs primaires qui sont les étudiants et les promoteurs. Les carences de l'approche disciplinaire marquée par des conflits d'intérêts, soit entre le principal et l'agent, soit entre les parties prenantes ouvrent la voie à l'approche cognitive qui met en retrait ces conflits. Charreaux (2004) définit la gouvernance cognitive comme un ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

2.1.2. Approche cognitive

L'approche cognitive comprend le courant cognitif et le courant comportemental. Le courant cognitif se fonde sur les compétences et comportements des dirigeants, et évoque l'amélioration de la coordination qualitative et l'invention de nouvelles opportunités productives comme des facteurs clés de performance. Le courant comportemental, pour sa part, permet de comprendre que l'efficacité des leviers disciplinaires est tributaire des biais comportementaux qui affectent les décisions managériales. Biais qui peuvent être à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles liées à l'opportunisme (Charreaux, 2013). Charreaux (1997 ; 2003 ; 2006) définit la gouvernance comme un ensemble de mécanismes visant à réduire les biais décisionnels des dirigeants. La réduction de ces biais sera forcément un facteur de création de valeur au sein de l'IPES.

Toutefois, la performance dépend, dans la perspective stratégique cognitive, d'un CA composé en priorité des administrateurs pouvant contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel. Les qualités demandées aux administrateurs se conçoivent en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif. La gouvernance cognitive visera donc dans un IPES, le développement des compétences des dirigeants lors des sessions de conseils d'administration et pédagogique. Toutefois, il est redouté que des conflits cognitifs entre administrateurs et

dirigeants bloquent le processus de décision et aboutissent à une véritable destruction de valeur (Conner et Prahalad, 1996). Selon Poulain-Rehm (2018), la gouvernance a non seulement pour mission de juguler les conflits d'intérêts au sein de l'organisation, mais aussi d'arbitrer les conflits cognitifs, en particulier ceux de nature axiologique, afin de partager la rente organisationnelle la plus élevée et la plus durable possible entre les différentes parties prenantes. Cette rente dans le cadre des IPES pouvant être assimilée à un taux de présence élevé au classement des meilleurs IPES.

Au regard des approches théoriques sus-évoquées, et afin de sécuriser l'investissement qu'est l'IPES, l'approche disciplinaire partenariale est à privilégier avec au centre les intérêts des étudiants et du promoteur.

2.2. Unique ou association d'organes de gouvernance pour une meilleure performance académique : formulation des hypothèses

Des modèles de gouvernance utilisés dans les universités figurant dans les meilleurs classements internationaux tels que Shangai Ranking, révèlent l'existence d'unique ou d'association d'organes de gouvernance. Selon Bratianu et Pinzaru (2015), le célèbre modèle d'Oxbridge pour la gouvernance universitaire repose essentiellement sur l'auto-gouvernance académique, c'est-à-dire la primauté de l'autonomie académique. Mais, on note que la structuration du pouvoir dans les établissements d'enseignement supérieur pose le problème de la prépondérance entre le managérial et l'académie. La configuration de gouvernance est entendue comme l'agencement des organes ou instances assurant entre autres, le contrôle et l'encadrement de l'équipe dirigeante, l'apprentissage organisationnel, la création de compétences ou encore la définition de l'orientation stratégique d'une organisation.

Bebchuk et al., (2004) notent que les pratiques de gouvernance n'affectent pas de la même façon la performance des entreprises. Il pourrait en être de même, pour les configurations de gouvernance puisque les missions de chaque organe riment avec pratiques. Kolsi et Ghorbel (2011) d'ajouter que, les effets des composantes peuvent être différents et l'impact de certaines composantes sur la performance peut être compensé par l'effet de certaines autres. Ainsi, pris isolément ou en association, les conseils et leurs comités peuvent-ils assurer efficacement les aspects managériaux et pédagogiques dans l'IPES ? Dans le cadre d'un établissement éducatif, cette configuration devrait plus se focaliser sur la réussite des étudiants. Ce qui nous amène à émettre hypothèse générale : il y a un lien entre la configuration de gouvernance et la performance académique de l'IPES.

2.2.1. Unique organe de gouvernance et performance académique

L'hypothèse H1 : l'unique organe de gouvernance est gage de meilleures performances académiques. Cette hypothèse est constituée de trois sous-hypothèses découlant de la littérature sur le Conseil d'administration, le Conseil d'établissement, et le Conseil de famille. On évoque l'unique organe de gouvernance lorsque l'IPES ne présente qu'une instance de gouvernance.

2.2.1.1. Conseil d'administration : un organe formel et intentionnel dans la gouvernance

Le Conseil d'administration, que ce soit dans les entreprises ou les universités, occupe la place d'organe de supervision. Plusieurs études empiriques portent sur ses relations avec la performance globale, financière, organisationnelle... Le conseil d'administration est à la fois un mécanisme crucial du système de contrôle interne permettant de discipliner les dirigeants (Jensen, 1993), et de réduire les conflits d'intérêts en garantissant la transparence (Viénot, 1995). Charreaux (1997) soutient que le conseil d'administration est le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants, puisqu'il représente les intérêts des actionnaires.

Mpsinas et Finet (2007), dans une étude exploratoire sur l'efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique, indiquent que l'efficacité des modalités de gouvernance au sein des organisations universitaires peut s'analyser principalement au départ du fonctionnement de leur Conseil d'Administration. Considéré comme l'organe de contrôle le plus important dans la typologie des mécanismes de gouvernance (Fama et Jensen, 1983), le conseil d'administration a fait l'objet de nombreuses études dans les entreprises en général, mais la littérature n'évoque que très peu de recherches dans les établissements d'enseignement supérieur. Lokudawuge et Armstrong (2015) dans leurs études sur les universités trouvent que les conseils d'administration ont une meilleure influence sur les performances d'enseignement et de recherche.

Le conseil d'administration en tant qu'organe suprême de la gouvernance, est mis en place dans une structure éducative pour remplir un certain nombre de missions dans l'institution. Parmi ces dernières, l'on peut énumérer : la délibération ; le vote budget, la définition de la politique générale ; et l'orientation générale. Dans un tout autre cadre, il est mis en place pour contrôler les dirigeants dans le but de préserver les intérêts du promoteur. Ce qui amène Jensen (1993) à dire que le conseil d'administration a pour mission de fixer les règles du jeu managérial, de discipliner les dirigeants ; et de réduire les conflits d'intérêts en garantissant la performance de l'entreprise (Viénot, 1995).

Dans les universités autrichiennes, Bratianu et Pinzaru (2015) signalent que la pleine autonomie de l'université augmente la responsabilité du conseil d'administration dans la prise de décision et exige une réflexion managériale professionnelle. Le conseil a le pouvoir de nommer le recteur de l'université à partir d'une liste restreinte proposée par le sénat, et de contrôler tout le travail de gestion effectué dans l'université.

Au niveau des universités privées, les conseils d'administration et leurs administrateurs agissent dans l'intérêt de l'institution qu'ils desservent. Par contre, ceux des universités d'État ont généralement un caractère politique et leurs membres sont sélectionnés ou élus conformément aux intérêts du gouvernement. « *Le contraste entre la philosophie de « tutelle » des conseils d'administration des universités privées et la position de « chien de garde » assumé par les conseils d'administration publics est l'une des différences les plus importantes et le plus grand défi auquel est confronté l'enseignement supérieur public* » (Duderstadt, 2000, p. 46). En Italie, le conseil d'administration comprend le recteur, les

étudiants et les membres non universitaires (Planas et al., 2011). Duderstadt (2000), considère que toute intrusion de l'État et du gouvernement fédéral dans la gouvernance universitaire au nom de la performance et de la responsabilité publique peut avoir des effets négatifs en remettant en question les valeurs académiques et en microgérant de nombreuses institutions dans la médiocrité.

Dans le cadre de la théorie de l'agence, Biot-Paquerot (2006), croit que le conseil d'administration est un mécanisme particulier censé limiter l'opportunisme managérial et d'accroître la création de valeur. Selon Charreaux (2000), le conseil d'administration intervient en incitant les dirigeants à être performant, soit par les systèmes de rémunération (bonus, stock-options...), soit en menaçant de les évincer.

Ces cadres théorique et empirique sur le conseil d'administration laissent penser que sa mise en place dans la gouvernance des IPES est un premier gage de performance plus précisément de performance académique étant donné que nous sommes dans une institution éducative.

H1a : Le conseil d'administration comme unique organe de gouvernance est gage de meilleures performances académiques des IPES.

2.2.1.2. Conseil d'établissement : un organe de substitution du conseil d'administration

N'ayant pas trouvé d'études ressortant son lien avec la performance, encore moins avec la performance académique, mais de par ses missions académiques, on est amené à émettre l'hypothèse H1b suivante :

H1b : Le conseil d'établissement comme unique organe de gouvernance est gage de meilleure performance académique des IPES.

Le dernier organe dont nous cherchons à vérifier le lien sur la performance académique est le conseil familial, du fait que les promoteurs individuels (les plus nombreux) et leurs familles occupent une place prépondérante dans la gestion et la gouvernance des IPES avec une forme juridique individuelle. Ce qui justifie notre choix sur cette instance, malgré qu'il figure généralement dans le cadre informel.

2.2.1.3. Conseil familial : un organe informel de la gouvernance des universités privés

Alors que le conseil d'administration (d'établissement) est considéré comme un organe formel et intentionnel dans la plupart des études, le conseil familial se voit décrit comme un organe informel et non-intentionnel. L'IPES qui est généralement l'initiative d'une personne physique peut être considéré comme un bien familial. Selon les tenants de la théorie d'agence, les entreprises familiales font moins recours au CA à cause de la présence des conseils de famille qui jouent souvent pleinement son rôle (Horogbe et Amanwa Garandi, 2021). Il n'est donc plus nécessaire de mettre le conseil d'administration en place dès lors que le conseil de famille assure la supervision de l'IPES. Selon la norme ISO 26000, les mécanismes formels reposent sur des procédures et des structures définies, tandis que les informels émergent en fonction de la culture et des valeurs de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent

l'organisation. C'est dans ce contexte que Mendy et Diop (2018) trouvent non seulement que les mécanismes informels sont privilégiés par les gestionnaires membres de la famille de contrôle, mais aussi que ceux-ci impactent sur la performance des PME familiales sénégalaises. De même, Gnan et al. (2015) montrent qu'au cas où le conseil de famille se substitue au CA et à l'assemblée des actionnaires, il devient le moteur de la performance de l'entreprise familiale.

Mushagalusa Nshombo et Mmenge (2020) testant le rôle modérateur du caractère familial dans la relation entre la gouvernance et la performance des petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo, indiquent que le caractère familial module la force de relation entre la gouvernance et la performance des PME. Ils montrent aussi que le particularisme, les parties prenantes et la personnification sont les dimensions de la gouvernance qui influencent positivement et significativement la performance des PME. Dans le cadre des IPES, une gouvernance par les parties prenantes seraient certaines plus en lien avec des performances académiques positives. Mais, vu la composition des conseils de famille, il est quasiment impossible d'y intégrer d'autres parties.

Selon Poulain-Rehm (2018), l'efficacité de ce mécanisme de gouvernance dépend de la nature des principes retenus et de son mode d'élaboration : quels modes de consultation de la famille ? Comment parvenir au consensus ? Quels principes édicter afin de prévenir et résoudre les conflits potentiels susceptibles de compromettre l'objectif de création de valeur pour les parties prenantes et le rayonnement de l'IPES ? Pour Cerrada et Janssen (2006), la gouvernance ne conduira à la performance que si les dirigeants disposent d'une capacité élevée d'orienter les actions des acteurs vers les objectifs préalablement fixés. Dans cette optique, l'impact de la gouvernance sur la performance sera plus élevé lorsque la PME est de caractère familial. Il ressort de cela que, des études antérieures n'abordent pas de liens entre le conseil de famille/Promoteur et la performance des universités privées. Toutefois, nous formulons l'hypothèse 3 suivante :

H1c : Le conseil de famille comme unique organe de gouvernance est gage de meilleures performances académiques des IPES.

Le contrôle des axes managérial et pédagogique par un seul organe de gouvernance, nous amène à se demander, si un organe ou comité spécialisé à l'instar du conseil pédagogique voir du conseil de département dédié spécifiquement à la pédagogie de l'institution n'aurait pas une plus grande capacité à inciter l'équipe pédagogique, à défendre les intérêts des étudiants et enseignants afin accroître la performance académique des IPES. De même, l'association des organes de gouvernance pourrait être plus déterminante sur la performance que lorsque ces organes sont pris séparément.

2.2.2. Association d'organes de gouvernance et performance académique

L'hypothèse H2 : l'association d'organes de gouvernance est gage de meilleures performances académiques. Cette hypothèse est constituée de cinq sous-hypothèses suite à la combinaison des différentes instances de gouvernance des IPES.

Le conseil pédagogique, organe spécialisé du CA sur les activités académiques et de recherche, exerce les pouvoirs de règlementation sur toutes les questions d'ordre pédagogique notamment : inspection pédagogique, pilotage pédagogique, supervision pédagogique et stratégies pédagogiques. Pour Knight et al. (2006), le conseil pédagogique ne doit pas tendre à changer seulement les enseignants, mais doit impacter tout le système, ses règles, ses outils, la division du travail, etc. De ce fait, ses membres doivent avoir les compétences nécessaires pour contrôler, superviser et améliorer la pédagogie universitaire. Le travail d'accompagnement, de promotion et de soutien aux diverses activités d'enseignement a engendré un nouveau métier, celui de conseiller pédagogique (Colet, 2006). On ne sera pas surpris de trouver un conseiller pédagogique à la place de tout un conseil pédagogique.

Les missions du conseil pédagogique portant sur la pédagogie universitaire montrent clairement son impact sur les étudiants, les enseignants et sur la structure éducative. En effet, selon De Ketele (2010), les composantes de la pédagogie universitaire sont : les activités pédagogiques (enseignement et apprentissage) ; les facteurs de contexte interne (environnement académique et étudiant) et les facteurs de contexte externe (politiques, sociaux, culturels, économiques).

Les enquêtes PISA montrent que les performances des élèves sont meilleures là où les chefs d'établissement jouent un rôle effectif dans les régulations pédagogiques (Pont *et al.*, 2008). D'autres études montrent que l'implication du chef d'établissement dans le feedback fait aux enseignants sur leurs pratiques et dans l'observation en classe semble associée à de meilleurs résultats scolaires (Robinson *et al.*, 2009), surtout quand les enseignants sont responsabilisés, à travers un suivi opéré par le chef d'établissement et des inspecteurs externes (Woessmann *et al.*, 2007). Ainsi, il est attendu du directeur d'un IPES, de garantir une pédagogie universitaire qui assure de meilleures activités d'enseignement/apprentissage principaux déterminants de bonnes performances académiques.

Selon Amine et Sami (2018), la multiplication des comités spécialisés rend les travaux du CA plus simple, fluide, rapide et efficace. De même, selon la théorie positive de l'agence, la création de comités au sein des conseils d'administration aboutit à de meilleures performances. Dans le cadre de notre étude, en considérant les autres conseils évoqués comme des comités du CA, leur existence permet de ressortir une configuration associative de gouvernance. Lokudawuge et Armstrong (2015) ressortent que les comités du conseil d'administration ont un impact positif sur les performances financières et de recherche, mais pas pour les performances d'enseignement, suggérant qu'un contrôle excessif peut avoir une influence négative sur la qualité de l'enseignement. Toutefois, des études antérieures n'abordent pas de liens entre l'association des organes de gouvernance sur la performance des structures éducatives. Pour faire avancer la science, nous formulons les hypothèses suivantes en fonction des associations qui cadrent avec notre étude :

H2a : Le conseil d'administration associé au conseil d'établissement est gage de meilleures performances académiques des IPES.

H2b : Le conseil d'établissement associé au conseil pédagogique est gage de meilleures performances académiques des IPES.

H2c : Le conseil d'établissement associé au conseil de famille est gage de meilleures performances académiques des IPES.

H2d : Les conseils d'administration et d'établissement associés au conseil pédagogique sont gages de meilleures performances académiques des IPES.

H2e : Le conseil d'administration, le conseil d'établissement, et le conseil pédagogique associés au conseil de département sont gages de meilleures performances académiques des IPES.

Cette revue de la littérature portant sur la problématique de la configuration de gouvernance est suivie par la démarche méthodologique adoptée afin d'obtenir des résultats qui nous permettront de relever l'existence de liens entre nos variables.

3. Matériels et Méthodes

L'objectif de l'étude est de montrer que la performance académique est liée à la configuration de gouvernance des IPES. Pour y parvenir, nous avons adopté une approche mixte, car permet de mieux expliquer le lien entre nos variables, tout en sachant que nous disposons de données quantitatives et textuelles.

3.1. Échantillonnage

Notre échantillon de 19 IPES est réparti dans quatre départements des régions du Centre et du Littoral. Ces deux régions représentent plus de moitié des IPES au Cameroun. Les IPES de l'échantillon ont été retenus sur la base de la participation aux examens nationaux BTS/HND. Pour cela, nous avons exploité le Répertoire le plus récent des IPES au Cameroun (2019) ainsi que les derniers classements des IPES aux BTS et HND publiés par le ministère de l'Enseignement Supérieur. Les 19 IPES retenus sont ceux ayant accepté répondre à notre entretien, et dont les données étaient disponibles pour les 4 dernières sessions aux examens nationaux. Notre échantillon était pour cela composé des dirigeants d'IPES, soit 8/19 de chefs d'établissements représentant 42%, et 11/19 de responsables académiques représentant 58% de l'échantillon. Ils ont été choisis sur la base de leurs fonctions dans les IPES, étant donné qu'ils assurent au quotidien la gestion administrative et pédagogique de l'institution, et qu'ils doivent de fait, être membres des organes de gouvernance. Selon Kono Abe, et Lissouck (2021), pour les identifier, il est nécessaire de revenir sur les missions qui leur sont attribuées (...) par le législateur. Selon Toulouse (2007), parmi les acteurs de la gouvernance des institutions universitaires, il y a des recteurs ou présidents ou directeurs d'institutions universitaires, des présidents du conseil d'administration (ou leur équivalent) des institutions universitaires, et des membres du conseil. Au total 19 personnes ont été interrogées, soit une de chaque IPES.

Tableau 1 : Échantillon de l'étude

Code IPES	Forme juridique	Âge	Localisation	Offre de formation	Taille	Nature du répondant
IPES1	Individuel	4 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Grande	Chef d'Établissement
IPES2	Individuel	6 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Moyenne	Chef d'Établissement
IPES3	Individuel	12 ans	Mfoundi	BTS, LiPro, MaPro	Petite	Chef d'Établissement
IPES4	Individuel	16 ans	Mfoundi	BTS, LiPro, MaPro	Grande	RAA
IPES5	Confessionnel	9 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Grande	Chef d'Établissement
IPES6	Individuel	9 ans	Mbam-et-Inoubou	BTS, LiPro	Petite	RAA
IPES7	Individuel	10 ans	Mfoundi	BTS, LiPro	Petite	RAA
IPES8	Individuel	8 ans	Mfoundi	BTS, LiPro, MaPro	Moyenne	RAA
IPES9	Individuel	6 ans	Mfoundi	BTS,	Petite	Chef d'Établissement
IPES10	Individuel	9 ans	Mfoundi	BTS, LiPro	Petite	RAA
IPES11	Individuel	11 ans	Mfoundi	BTS, LiPro	Petite	RAA
IPES12	Individuel	16 ans	Mfoundi	BTS, LiPro, MaPro	Petite	Chef d'établissement
IPES13	Individuel	20 ans	Wouri	BTS, HND, LiPro, MaPro	Très grande	RAA
IPES14	Collective	31 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Très grande	RAA
IPES15	Individuel	29 ans	Wouri	BTS, HND, LiPro, MaPro	Très grande	RAA
IPES16	Individuel	8 ans	Mefou-et-Afamba	BTS, HND, LiPro, MaPro	Petite	RAA
IPES17	Individuel	8 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Grande	RAA
IPES18	Confessionnel	5 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Moyen	Chef d'établissement
IPES19	Individuel	15 ans	Mfoundi	BTS, HND, LiPro, MaPro	Grande	Chef d'établissement

CA : Conseil d'administration ; CE : Conseil d'établissement ; cf : conseil de famille ; CP : Conseil pédagogique ; CD : Conseil de département ; RAA : Responsable des Affaires Académiques ; BTS : Brevet de Technicien Supérieur ; HND : Higher National Diploma ; LiPro: Licence Professionnelle ; MaPro: Master Professionnel

Source : www.minesup.govt.cm

N.B : en ce qui concerne la taille de l'IPES, elle est déterminée par le nombre moyen de candidats présentés à une session de BTS, nous l'indiquons par : Très grande taille : plus de 800 candidats ; Grande taille : 401 à 800 candidats ; Taille moyenne : 100 à 400 candidats ; et Petite taille : moins de 100 candidats.

Source : auteur de l'étude inspiré par MINESUP (2022).

3.2. Opérationnalisation des variables d'étude

Selon Yougang (2018), l'étude d'un phénomène ou d'une variable par rapport à une autre est faite par l'analyse bidimensionnelle. Ces variables sont supposées être reliées par une

causalité. L'étude implique à cet effet la détermination des facteurs qui peuvent influencer, causer ou occasionner le phénomène. Dans notre étude, nous avons la variable indépendante qui est la configuration de la gouvernance ; et la variable dépendante, la performance académique.

En ce qui concerne la configuration de la gouvernance, deux indicateurs la sous-tendent à savoir le nombre d'organes, et la nature de l'organe. Du moment où les IPES de l'échantillon participent tous aux mêmes examens nationaux, pour la performance académique, nous retenons un seul indicateur à savoir le taux de présence au classement des meilleurs IPES aux BTS.

Tableau 2 : Opérationnalisation des variables de l'étude

Variables de l'étude	Définitions
Variable à expliquer : performance académique	
Taux de présence de l'IPES au classement	Est le nombre d'apparition de l'IPES au classement sur le nombre de sessions d'examen
Variables explicatives : configuration de gouvernance	
Conseil d'Administration (CA)	Mesuré par le CA comme unique organe de gouvernance de l'IPES
Conseil d'Établissement (CE)	Mesuré par le CE comme unique organe de gouvernance de l'IPES
Conseil de famille (cf.)	Mesuré par le cf. comme unique organe de gouvernance de l'IPES
Conseil d'administration et conseil d'Établissement (CA/CE)	Mesuré par le CA et CE comme les deux organes de gouvernance de l'IPES
Conseil d'Établissement et Conseil de famille (CE/cf.)	Mesuré par le cf. et CE comme les deux organes de gouvernance de l'IPES
Conseil d'Établissement et conseil pédagogique (CE/CP)	Mesuré par le CE et CP comme les deux organes de gouvernance de l'IPES
Conseil d'administration, Conseil d'Établissement et conseil pédagogique (CA/CE/CP)	Mesuré par le CA, CE et CP comme les trois organes de gouvernance de l'IPES
Conseil d'administration, Conseil d'Établissement-conseil pédagogique, et conseil de département (CA/CE/CP/CD)	Mesuré par le CA, CE, CP et CD comme les quatre organes de gouvernance de l'IPES
CA : Conseil d'administration ; CE : Conseil d'établissement ; cf. : conseil de famille ; CP : Conseil pédagogique ; CD : Conseil de département	

Source : Auteur, enquête de l'étude

À ces deux variables indépendante et dépendante, l'on peut associer les variables modératrices à savoir la taille de l'IPES mesurée par le nombre de candidats présentés au BTS ; et l'âge de l'IPES mesuré par la date d'ouverture. En effet, selon Kolsi et Ghorbel (2011) ces variables sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur la performance.

La performance académique en tant que variable endogène, est celle qui subit l'effet des variables indépendante et modératrice.

3.3. Méthode de collecte des données

Les données issues de leur gouvernance proviennent d'une part de notre questionnaire constitué de questions ouvertes et fermées portant essentiellement sur les configurations de la gouvernance, les missions des organes existants et leurs influences sur la performance académique de l'IPES ; et d'autre part des mini-entretiens spontanés auprès de certains répondants ainsi que de nos observations. Celles résultant des performances académiques proviennent des quatre derniers classements des IPES aux BTS publiés par le Ministère de l'Enseignement supérieur sur la période allant de 2019 à 2022. L'administration du questionnaire (12 en présentiel et 07 en ligne) et les entretiens spontanés (07) se sont déroulés sur deux semaines du 28 juillet au 12 août 2022. Des entretiens nous ont été accordés par certains dirigeants durant l'administration du questionnaire. Nous avons pris le soin de les retranscrire sous forme de résumés.

3.4. Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données quantitatives s'est effectuée par le tri à plat, et le tri croisé, tandis que celle des données textuelles s'est faite par verbatim.

Le tri - à - plat de notre étude a consisté à recueillir par saisie informatique les réponses des enquêtés pour ensuite être comptabilisées par le biais du logiciel EXCEL7 pour le traitement de données. Ce qui a abouti à l'obtention des pourcentages question par question.

Le tri croisé (l'analyse bi-variée) de notre étude a consisté au croisement de nos deux variables d'étude qui a généré des tableaux de contingence et des graphiques. Le choix des croisements effectués entre nos paires de variables est fonction de nos hypothèses de recherche. La plupart des études montrant les liens entre gouvernance et performance sont de nature quantitative (Banerjee et al. 2020). Mais étant donné que nous disposons d'un faible échantillon, nous avons mené une analyse mixte.

Nos entretiens spontanés étant limités, notre verbatim est analysé manuellement. Elle consistait à relire chaque entretien et d'en relever les occurrences portant sur la gouvernance et la performance.

4. Résultats et Discussions

La présentation des résultats se fait selon le modèle de l'analyse descriptive des caractéristiques des IPES ainsi que l'effet des organes de gouvernance sur leurs performances académiques.

Les données relevant de l'âge de l'IPES ; de ses performances académiques ; de sa localisation ; de sa forme juridique, et de la fonction du répondant provenaient des portails numériques des IPES et du MINESUP, des prospectus des IPES, du Répertoire des IPES ; classement des IPES aux examens nationaux du MINESUP ; et lors du terrain. Pour respecter la confidentialité, nous avons remplacé le nom de chaque IPES par un code et préféré donner le nom du département en lieu et place de la ville où se trouve l'IPES enquêté.

4.1. Configurations de gouvernance des IPES

Selon Musselin (2001) la configuration de gouvernance désigne le cadre au sein duquel s'inscrivent, prennent sens et se répondent le type de gouvernement développé par les établissements, le style de pilotage adopté par la tutelle et les modes de régulation internes des disciplines.

Tableau 2 : Configuration de la gouvernance des IPES de l'échantillon

Code de l'IPES	Taux de Présence au classement	Configuration de la gouvernance
IPES1	75%	CA/CE/CP
IPES2	50%	CA/CE/CP
IPES3	00%	CF
IPES4	100%	CE/CF
IPES5	100%	CA/CE/CP/CD
IPES6	00%	CE
IPES7	00%	CA
IPES8	75%	CE, CF
IPES9	00%	CE, CF
IPES10	00%	CF
IPES11	100%	CA/CE
IPES12	100%	CE/CP
IPES13	100%	CA/CE/CP
IPES14	100%	CE/CP
IPES15	100%	CA/CE/CP
IPES16	00%	CF
IPES17	100%	CE
IPES18	100%	CA/CE
IPES19	100%	CE

Source : Auteur, enquête de l'étude.

Notre tableau montre que parmi les IPES de notre échantillon, il y en a qui dispose d'un, deux, trois ou quatre organes de gouvernance.

4.1.1. IPES à unique organe de gouvernance

S'agissant de l'existence de l'unique organe de gouvernance, sur 19 IPES enquêtées, 7/19 en possèdent. Il ressort que 37% des IPES de notre échantillon disposent d'un seul organe de gouvernance. Parmi elles, le conseil d'administration représente 14 % ; le conseil d'établissement représente 42% ; conseil de famille représente 42%. D'où le conseil d'établissement et le conseil de famille sont les organes de gouvernance majoritaire lorsqu'il n'existe qu'un seul organe de gouvernance.

4.1.2. IPES à organes de gouvernance associés

Il s'agit ici, des IPES présentant une diversité d'instance de gouvernance dans leur configuration de gouvernance.

- **IPES à deux organes de gouvernance**

S'agissant de l'existence de deux organes de gouvernance, sur 19 IPES enquêtées, 7/19 en possèdent. Il ressort de cela que 37% des IPES de notre échantillon disposent de deux organes de gouvernance. Parmi eux, le conseil d'administration et le conseil d'établissement représentent 29% ; de même pour le conseil d'établissement et le conseil pédagogique qui est de 29% ; et enfin le conseil de famille et le conseil d'établissement représentent 42%. D'où le conseil d'établissement et le conseil de famille sont les organes de gouvernance majoritaire lorsqu'il existe deux organes de gouvernance. Notons que nos résultats ne présentent pas d'association entre le conseil d'administration et le conseil pédagogique ou encore du conseil de famille et conseil pédagogique comme seuls organes de gouvernance dans cette configuration.

- **IPES à trois organes de gouvernance**

S'agissant de l'existence de trois organes de gouvernance, sur 19 IPES enquêtées, 4/19 en possèdent. Il ressort de ce que 21% des IPES de notre échantillon disposent de trois organes de gouvernance. Parmi ces organes, le conseil d'administration, le conseil d'établissement et le conseil pédagogique représentant 100%. D'où les conseils d'administration, d'établissement et sont les seuls organes de gouvernance lorsqu'il existe trois organes de gouvernance.

- **IPES à quatre organes de gouvernance**

S'agissant de l'existence de trois organes de gouvernance, sur 19 IPES enquêtées, 1/19 en possèdent. Il ressort de cela que 5% des IPES de notre échantillon disposent de quatre organes de gouvernance. Il s'agit des conseils d'administration, d'établissement, et de département qui entrent dans la configuration de la gouvernance lorsqu'il existe quatre organes de gouvernance.

4.1.3. Hiérarchisation des organes de gouvernance dans les IPES

De l'exploitation du questionnaire, des entretiens et des observations dans les IPES, on observe une nette domination du managérial sur l'académique. La configuration de gouvernance présente 08 combinaisons. Parmi, 03 conseils peuvent siéger comme unique organe de gouvernance dans les IPES. Il s'agit des : conseil d'administration, conseil d'établissement et conseil de famille. C'est dans l'un d'eux que le promoteur préside l'IPES, le conseil familial restant informel. Néanmoins, il se trouve que dans certains IPES, en absence du conseil d'administration, le conseil d'établissement assume autant les missions de ce dernier que ses propres missions. Ses missions sont alors d'ordre managérial et académique.

Les IPES à caractère individuel ont généralement à la tête de leur gouvernance, un promoteur qui peut occuper la présidence du conseil d'administration ou du conseil d'établissement. Il revient aussi que le conseil familial exerce une influence sur la direction de l'institution par les canaux non-prévus par les statuts de l'IPES.

Dans les IPES de notre échantillon, le conseil pédagogique ou académique qui seconde soit le conseil d'administration, soit le conseil d'établissement voire le conseil de famille ou les trois est généralement considéré comme un démembrement ou un comité spécialisé des précédents organes.

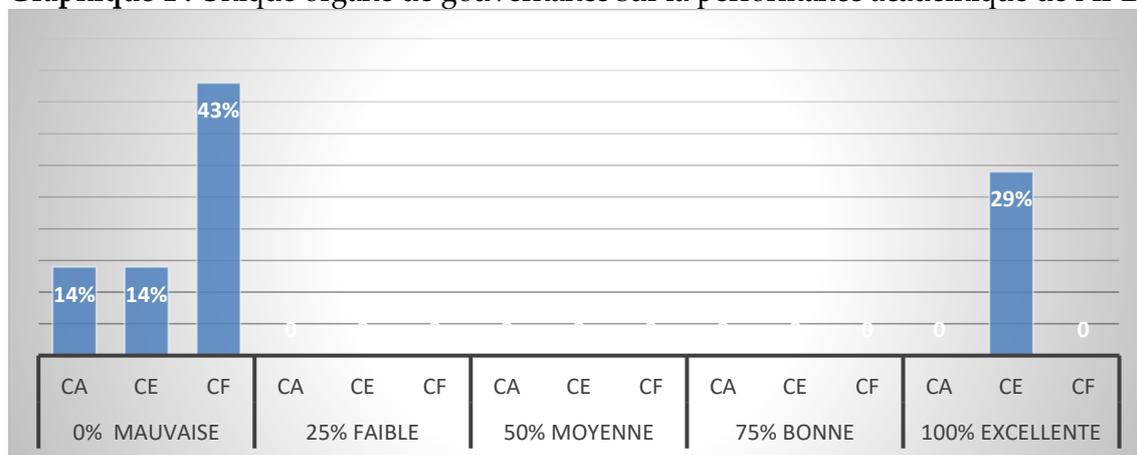
4.2. Effet de la configuration de gouvernance sur la performance académique et implications des résultats

Dans la littérature, il ressort des travaux tant théoriques qu'empiriques l'existence d'une relation entre la gouvernance et la performance des organisations qu'elles soient à but lucratif ou non. Mais la plupart des travaux portent sur les entreprises. Lorsqu'ils s'intéressent aux structures éducatives, ils portent soit sur le primaire, soit sur le secondaire. Toutefois, les rares travaux portant sur le supérieur font la part belle aux universités publiques. Les universités et établissements supérieurs privés n'ont pas encore à notre connaissance fait l'objet d'étude sur cette relation. L'effet recherche sur la performance académique des IPES est fonction de deux variables à savoir le nombre d'organes de gouvernance, et la nature de ces derniers.

4.2.1. Unique organe de gouvernance et performance académique

Le graphique suivant présente l'appréciation l'unique organe de gouvernance sur la performance académique de l'IPES.

Graphique 1 : Unique organe de gouvernance sur la performance académique de l'IPES



Source : Auteur, enquête de l'étude

De ce graphique, il ressort que lorsque l'organe de gouvernance est unique, le conseil de famille est l'organe majoritaire. Ce qui entraîne une absence de l'établissement au classement des meilleurs IPES au BTS soit 43%. Tandis que le conseil d'établissement 29% est l'organe qui entraîne d'excellentes performances académiques. Donc, lorsque le système de gouvernance est constitué d'un seul organe de gouvernance, pour obtenir de meilleures performances, il faut mettre en place le conseil d'établissement. Il est toutefois déconseillé l'usage du conseil de famille comme unique organe de gouvernance dans ce cas.

En conclusion, cette configuration d'un seul organe de gouvernance qui atteint cumulativement 71% d'absence au classement entraîne de mauvaises performances académiques aux examens nationaux.

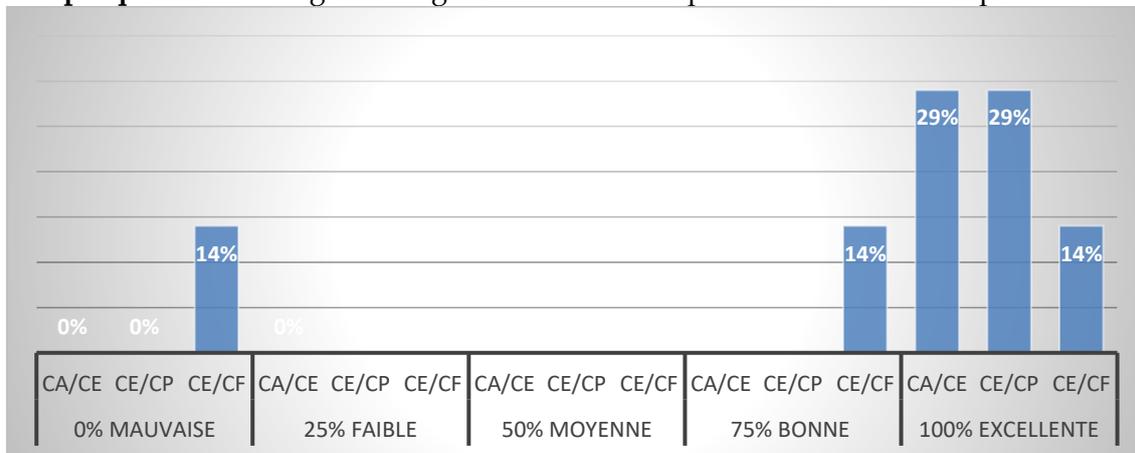
L'hypothèse qu'un unique organe de gouvernance est gage de meilleures performances académiques est rejetée.

4.2.2. Association d'organes de gouvernance et performance académique

- **Deux organes de gouvernance et performance académique**

Le graphique suivant présente l'appréciation l'unique organe de gouvernance sur la performance académique de l'IPES.

Graphique 2 : Deux organes de gouvernance sur la performance académique de l'IPES



Source : Auteur, enquête de l'étude

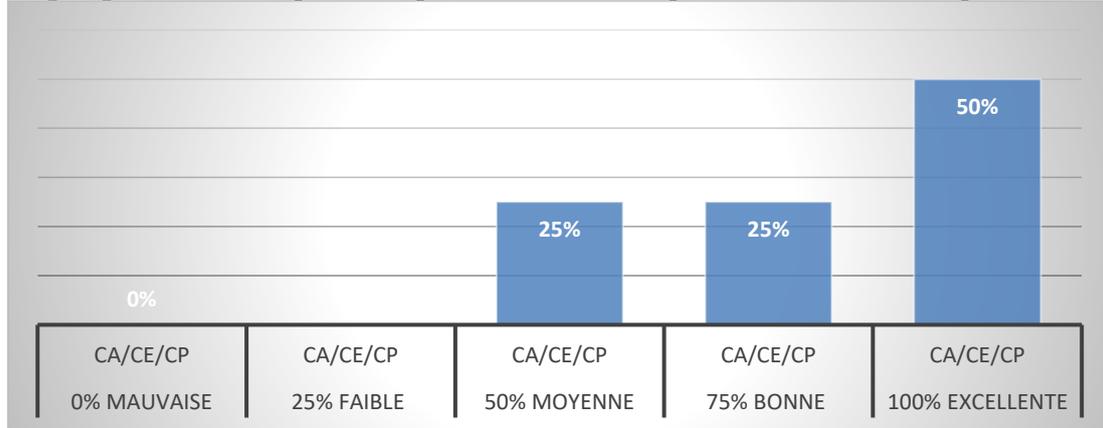
Il ressort de ce graphique qu'en majorité, lorsque le système de gouvernance comprend deux organes de gouvernance, les conseils d'administration et d'établissement ou encore les conseils d'établissement et pédagogique, soit 29% ; assurent les meilleures performances académiques au BTS. Mais quand on associe le conseil d'établissement et de famille, majoritairement, l'IPES a de mauvaises performances académiques au BTS.

En conclusion, cette configuration de 02 organes de gouvernance qui atteint cumulativement 72% d'excellente performance, nous permet de dire qu'elle est gage de meilleures performances académiques. L'hypothèse que deux organes de gouvernance sont gages de meilleures performances académiques est acceptée.

- **Trois organes de gouvernance et performance académique**

Le graphique suivant présente l'appréciation l'unique organe de gouvernance sur la performance académique de l'IPES.

Graphique 3 : Trois organes de gouvernance sur la performance académique de l'IPES



Source : Auteur, enquête de l'étude.

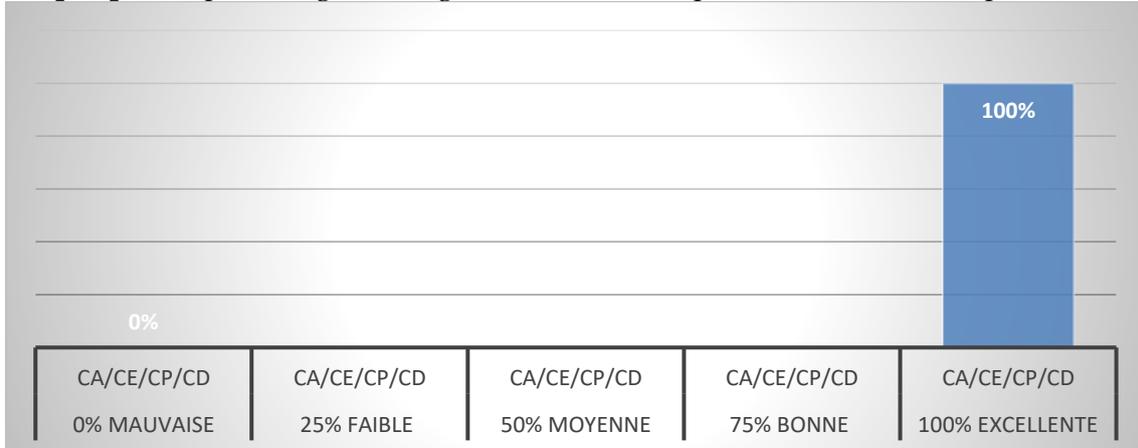
Il ressort de ce graphique qu'en majorité, lorsque le système de gouvernance comprend trois organes de gouvernance à savoir : les conseils d'administration, d'établissement et pédagogique ; ils assurent d'excellentes performances académiques au BTS à hauteur de 50%. Toutefois, on note que cette configuration est gage 100% de présence au classement des meilleurs IPES.

En conclusion, cette configuration de 03 organes de gouvernance qui atteint cumulativement 100% de moyenne à excellente performance, nous permet de dire qu'elle est gage de meilleures performances académiques. L'hypothèse que trois organes de gouvernance sont gages de meilleures performances académiques est acceptée.

- **Quatre organes de gouvernance et performance académique**

Le graphique suivant présente l'appréciation l'unique organe de gouvernance sur la performance académique de l'IPES.

Graphique 4 : quatre organes de gouvernance sur la performance académique de l'IPES



Il ressort exclusivement de ce graphique que, lorsque la configuration est de quatre organes de gouvernance à savoir : les conseils d'administration, d'établissement, pédagogique et de département ; ils assurent d'excellentes performances académiques au

BTS à hauteur de 100%. Ainsi, comparativement aux autres configurations elle semble être la plus efficace. Ils figurent dans les quatre derniers classements, et occupent presque toujours les premiers rangs. En plus, ces IPES présentent aussi le plus grand nombre de candidats aux examens nationaux.

En conclusion, cette configuration de 04 organes de gouvernance qui atteint cumulativement 100% d'excellentes performances, nous permet de dire qu'elle est gage de meilleures performances académiques. L'hypothèse que quatre organes de gouvernance sont gages de meilleures performances académiques est acceptée.

Cette analyse descriptive nous permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'existence d'une association d'organes de gouvernance assure de meilleures performances académiques. Et pour cela, le système de gouvernance doit comprendre : le conseil d'administration, le conseil d'établissement, le conseil pédagogique, et le conseil de département.

« Les réponses sont données en qualité de directeur, un spécialiste du secteur éducatif, par contre, le promoteur qui n'est forcément pas un académicien aura un autre regard de la gouvernance de l'IPES ; puis que son intérêt peut ne pas être académique, mais plutôt financier, voire humanitaire ou pour son rayonnement. Or, l'académicien a comme premier intérêt la réussite des étudiants. Ainsi, on peut noter une différence dans les centres d'intérêt dans la gouvernance des IPES. » (Entretien 1 : un Directeur d'IPES)

Notre analyse est que le promoteur peut décider de mettre en place des organes de gouvernance qui servent d'abord ses intérêts au lieu des intérêts de l'institution. Nous prônons dans ce cas où le promoteur est une personne physique, une gouvernance qui assure une convergence des intérêts.

« Le Ministère de l'Enseignement supérieur demande aux IPES de fournir de manière périodique les informations portant sur leur gouvernance. » (Entretien 2, un responsable d'IPES)

Notre analyse, le problème de l'assurance-qualité se posant avec acuité dans l'enseignement supérieur, et particulièrement dans le sous-secteur privé, en qualité de tutelle académique des IPES, le MINESUP doit assurer une gouvernance externe qui a des effets sur la gouvernance interne et par ricochet sur la performance de l'institution. Le ministère par ces actes de contrôles voudrait s'assurer de l'existence des organes de gouvernance, mais surtout de leur bon fonctionnement.

« Les jeunes IPES c'est-à-dire ayant moins de 5 ans à forme juridique individuelle, fonctionnent sous le contrôle étroit de la famille du promoteur, soit directement par leur forte présence dans l'organe de gouvernance formel, soit indirectement par un conseil de famille qu'on pourrait assimiler à celui d'une entreprise familiale. » (Entretien 3, un Directeur d'IPES)

Notre analyse, la peur de perdre un investissement si colossal amène ces promoteurs à avoir un œil pointu sur la gestion de l'IPES. Ils trouvent en leurs proches, les personnes indiquées pour assurer le contrôle. Toutefois, dès lors que l'IPES acquiert en maturité, elles s'arriment progressivement aux normes de gouvernance en intégrant de nouveaux organes avec plus d'autonomie.

« Malgré l'existence statutaire d'organes de gouvernance dans l'IPES, le promoteur interfère dans la gouvernance, et même dans la gestion de l'IPES. C'est généralement le cas dans la gestion des ressources humaines et de la gestion financière où le promoteur s'ingère dans les finances de l'institution en ordonnant des dépenses non prévues dans le budget et en aucun lien avec la structure. » (Entretien 4, un Directeur chargé de l'académie)

Notre analyse, en mettant les organes statutaires en situation d'incapacité d'exercice de leurs missions, c'est toute l'institution qui est menacée par ces ingérences répétées qui n'entrent pas dans les prérogatives du promoteur.

« il ne suffit pas de multiplier les organes de gouvernance dans les IPES pour les rendre performantes. Cela peut plutôt être à l'origine de plus de conflits entre les acteurs et entraîner des contre-performances. Pour notre cas, en disposant uniquement du conseil d'établissement comme organe de gouvernance, nous détenons depuis 05 ans le flambeau de meilleure IPES aux examens nationaux BTS en ce qui concerne notre catégorie. À partir des performances de nos étudiants à ces examens nous savons quel enseignant maintenir et quel remercier. » (Entretien 5 : un directeur chargé de l'académie)

Et d'ajouter que,

« le secteur des IPES est hautement sensible dans la mesure où les promoteurs ne souhaitent pas divulguer leurs informations, soit par peur des représailles de la tutelle, soit ne pas exposer leur recette dans un environnement hautement concurrentiel. Pour cela, si de manière formelle vous souhaitez suivre la procédure d'autorisation de la haute hiérarchie, vous n'aurez pas de réponses favorables. Pour dire que s'il y a des questions inconfortables dans votre questionnaire, je ne les remplirais pas ».

Notre analyse nous pousse à dire que la gestion pédagogique par les académiciens assure une certaine rigueur ; et nous pensons que si cela était le cas au niveau de l'organe suprême de gouvernance, il est certain que les IPES seraient plus performants. Toutefois, l'opacité qui règne sur le fonctionnement de ces IPES nous laisse penser que ces structures éducatives présentent beaucoup de manquements.

« La gouvernance dans notre IPES est en chaine, avec des organes de gouvernance sous forme de conseil ou de personne. Il regroupe alors des organes en fonction des missions à

accomplir et des décisions à prendre. La structure pyramidale de l'administration en général permet une bonne collaboration particulièrement entre les parties prenantes internes à savoir ; promoteur, dirigeants, enseignants, étudiants. La gouvernance de notre IPES s'articule sur le triptyque : administration ; discipline et pédagogie. » (Entretien 6 : un recteur d'IPES)

« le MINESUP lors des semaines de formation avec les responsables des IPES, invite les promoteurs à faire passer l'institution de la personne physique à la personne morale pour les rendre autonomes et surtout plus performantes. Mais, on note une véritable réticence de leur part. Il faudrait un arrêté ministériel voir un décret du Premier Ministre pour les contraindre à faire ce saut qualitatif dans la gestion des IPES. » (Entretien 7 : un responsable de filière)

Et d'ajouter que,

« hormis la gouvernance, sur le plan purement académique, les contreperformances des IPES sont aussi le fait des étudiants qui brillent par des comportements aux antipodes des qualités recommandées. »

Ces résumés des mini-entretiens nous permettent d'avoir une vision plus poussée du fonctionnement des IPES.

5. Recommandations

Au regard des résultats de notre étude, nous pouvons formuler des recommandations au plan pratique à trois parties prenantes de cette étude : le ministère de l'enseignement supérieur ; les promoteurs et les dirigeants des IPES.

- Au ministère de l'enseignement supérieur : contrôler l'application la récente loi portant sur l'orientation de l'enseignement supérieur ; assurer la gouvernance universitaire externe afin d'influencer favorablement la gouvernance interne des IPES.
- Aux promoteurs d'IPES : en conformité avec la loi d'orientation intégrer une gouvernance partagée au sein des IPES afin que le maximum de parties prenantes puisse participer à la prise de décision.
- Aux dirigeants d'IPES : mettre à disposition des promoteurs et autres parties prenantes, des informations qui pourraient contribuer à l'atteinte de meilleurs performances académiques, éviter de privilégier leurs intérêts.

De même, au plan théorique, nous suggérons que la théorie des parties prenantes trouve un contexte pertinent pour expliquer la performance académique des IPES car celle-ci est captée au regard du taux de réussite des candidats aux examens nationaux alors que ces derniers ne sont pas concernés par la gouvernance universitaire.

6. Conclusion

Notre objectif était d'identifier la configuration de gouvernance source de meilleures performances académiques des IPES. Pour ce faire, nous avons mené notre étude sur 19 IPES répartis dans 04 départements des régions du Centre et du Littoral. Les données exploitées proviennent du questionnaire, de mini-entretiens et observations, et des sources secondaires. De leur analyse, il ressort que cinq organes peuvent entrer dans la configuration de la gouvernance des IPES à savoir : le conseil d'administration, le conseil d'établissement, le conseil de famille, le conseil pédagogique et le conseil de département. Les trois premiers pouvant jouer le rôle l'organe suprême de gouvernance. Toutefois, ces organes peuvent prendre des formes et appellations différentes selon l'IPES. Comme principal mécanisme de gouvernance influençant la performance des organisations, les études empiriques et théoriques désignent le conseil d'administration. Toutefois, dans cette étude, le conseil d'établissement est l'organe le plus représenté. Ainsi, la particularité des organisations éducationnelles dont les IPES, nous a amenés à considérer dans notre étude, en plus du conseil d'administration d'autres organes ou comités spécialisés du CA. Par contre, il n'existe pas de travaux connus entre ces autres conseils et la performance ; et encore moins sur la performance académique des établissements d'enseignement supérieur.

Dans cette étude exploratoire, il ressort néanmoins qu'il existe un lien entre la configuration de gouvernance et la performance académique de l'IPES. Cette dernière mesurée par le taux de présence de l'IPES au classement du MINESUP. La meilleure configuration étant celle constituée de l'association des conseils d'administration, d'établissement, pédagogique et de département. Autrement, plus il existe d'organes de gouvernance, plus l'IPES remplit efficacement ses missions d'où, on observe de meilleures performances académiques chez ceux avec cette configuration. Les théories contractuelles à l'instar de la théorie positive de l'agence, et la théorie des parties prenantes ainsi que les théories cognitives peuvent être mobilisées pour expliquer la performance des IPES au vu de leur configuration.

En définitive, le nombre et la nature des organes de gouvernance influencent la performance académique des IPES. Ce qui concorde avec les travaux portant sur la gouvernance et performance des entreprises. Toutefois, notre échantillon ne permet pas de déterminer si cette relation est significative ; et le fait qu'il ne prenne pas en compte les caractéristiques de ces organes de gouvernances, marque des insuffisances qui ouvrent la voie à des perspectives de recherches qui seront en partie abordées dans notre thèse.

Déclaration de conflit d'intérêts

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêts.

A propos des Auteurs

Ernest Désiré Lissouck Lissouck, est doctorant en management de l'éducation, option administration et inspection de la vie scolaire et universitaire. Il est enseignant vacataire à l'Institut Universitaire des Sciences, Technologies et de l'Ethique (IUSTE) ; et à l'Institut Supérieur des Sciences Arts et Métiers (ISSAM) à Yaoundé, Cameroun. Il s'intéresse à la gouvernance des organisations et tout particulièrement à la gouvernance universitaire. Membre du Laboratoire Governance-Lab et du Cabinet ObivSolutions pour lequel, il a déjà mené plusieurs études de terrain.

Viviane Ondoua Biwolé, est Professeure titulaire ; Enseignante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) à l'université de Yaoundé II- Soa et dans plusieurs autres universités (dont Yale aux Etats-Unis). Elle est Directrice du Laboratoire Governance-Lab; Directrice du programme de Gestion des Politiques Economiques (GPE); promotrice du Cabinet ObivSolutions. Ses travaux s'intéressent particulièrement à la gouvernance publique.

Références

- Amine J., Sami B., 2018. Conseil d'Administration et Performance Financière des Entreprises Françaises, *International Journal of Business and Economic Strategy*, Vol 8, pp. 28-39. Extrait de https://www.researchgate.net/publication/325818432_Conseil_d'Administration_et_Performance_Financiere_des_Entreprises_Francaises
- André P., Khemakhem H., Sakka O. 2006. *Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Étude empirique dans le contexte canadien*. 27e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité. Extrait de <https://shs.hal.science/halshs-00548055/document>
- Banerjee, A. Nordqvist, M, Hellerstedt, K. 2020. The role of the board chair – A literature review and suggestions for future research. *Corp Govern Int Rev*. 28 :372–405. <https://doi.org/10.1111/corg.12350>
- Biot-Paquerot G. 2006. *Organes de gouvernance et paradoxe démocratique : Le cas des Conseils d'administration d'université*, pp. 1-18. Retrieved from <https://hal.science/hal-00137199/document>
- Boussenna Y, El Kharraz O. 2021. *Le modèle d'Alavi & Leidner de la GC et la Gouvernance Universitaire*. Conference Paper. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371782388_Le_modele_d'Alavi_Leidner_de_la_GC_et_la_gouvernance_universitaire
- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). University governance as a strategic driving force. *Proceedings of 11th European Conference on Management Leadership and Governance*, Military Academy, Lisbon, Portugal, 12-13 November 2015, pp. 28-35. Extrait de https://www.researchgate.net/publication/283898420_University_Governance_as_a_Strategic_Driving_Force

- Carnegie, G. D. & Tuck, J. (2010). Understanding the ABC of university governance. *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, No. 4, pp. 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Chadreck R. C. 2014. *Contribution à l'évaluation des dispositifs de gouvernance et d'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur mozambicain*. Éducation. Université Paris-Est. Extrait de <https://theses.hal.science/tel-01167234>
- Chan, D. & Lo, W. (2007). Running universities as enterprises: University governance changes in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Education*, vol. 27, No. 3, pp. 305-322. <http://dx.doi.org/10.1080/02188790701591543>
- Charreaux G. (1997), « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* » in G. Charreaux (éd.), *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*, Économica, pp. 421-469. Extrait de <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-gouvernement-des-entreprises-9782717832532/>
- Charreaux G. (1999), « *Lecture et relectures de la théorie de l'agence* », in Koenig G. (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIXe siècle*, Économica, coll. Gestion. Extrait de <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/de-nouvelles-theories-pour-gerer-l-entreprise-du-xxie-siecle-9782717838169/>
- Charreaux G. (2000). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*, Cahier du FARGO, Dijon, 16 pages. Extrait de https://www.researchgate.net/publication/4798775_Le_conseil_d'administration_dans_les_theories_de_la_gouvernance
- Charreaux G. 2010. La gouvernance hospitalière : quelques réflexions à partir de la gouvernance d'entreprise. Cahier du FARGO, n1100705. Extrait de https://www.researchgate.net/publication/46479532_La_gouvernance_hospitaliere_e_quelques_reflexions_a_partir_de_la_gouvernance_d'entreprise
- Christopher, J. (2012). Governance paradigms of public universities: An international comparative study. *Tertiary Education and Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 335-351. <https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724705>
- Ckouekam O., 2015. Géographie du capital et contrôle des entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique. *Institut de Recherche en Gestion des Organisations*, EA 4190, Pôle Universitaire de Gestion, Bordeaux CEDE, p1.-24. Extrait de https://theses.hal.science/tel-01280748v1/file/CKOUEKAM_ODETTE_2015_VERSION_ARCHIVE.pdf
- De Boer, H., Huisman, J. & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in “modern” university governance: boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, Vol. 35, No. 3, pp. 317-333. <https://doi.org/10.1080/03075070903062849>
- Duderstadt, J.J. (2000). *A university for the 21st century*. The University of Michigan Press, Ann Arbor. Extrait de <https://press.umich.edu/Books/A/A-University-for-the-21st-Century>
- Hanada, S. (2013). Japan's higher education incorporation policy: A comparative analysis of three stages of national university governance. *Journal of Higher Education Policy*

- and Management*, Vol. 35, No. 5, pp. 537-552.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.825414>
- Fama E., M. Jensen (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, Vol 26, p1.-32. Extrait de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034
- Flórez-Parra J. M, López-Pérez M. V, López Hernández, A.M. 2019. Gouvernance d'entreprises dans les universités colombiennes. *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 3 (Vol. 85), pages 565 à 582. Extrait de <https://shs.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2019-3-page-565?lang=fr&tab=resume>
- Hanada, S. (2013). Japan's higher education incorporation policy: A comparative analysis of three stages of national university governance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 35, No. 5, pp. 537-552.
<https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.825414>
- Horogbe, R., & Amanwa Garandi, A. (2021). Mécanismes de gouvernance et performances financières des PME familiales : une étude empirique menée en contexte camerounais. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(2), 179-193. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4641498>.
- Jensen, M. et W. Meckling. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kolsi, M. Ghorbel. H. 2011. Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes. Comptabilités, économie et société, Montpellier, France. Extrait de <https://hal.science/hal-00650537/document>
- Kono Abe, J-M. et Lissouck E. A. 2021. La gouvernance hospitalière publique, une question de régulation conflictuelle. *Management & Avenir Santé*. (N° 8), pages 103 à 126. Extrait de https://shs.cairn.info/article/MAVS_008_0103?lang=fr
- Lokuwaduge, C. D. S., & Armstrong, A. (2015). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 811-827.
<https://doi.org/10.1177/1741143214535740>
- Mbaduet J.F., Djoutsa Wamba, L. Sahut J. M. & Teulon F. 2022. Impact des attributs du pouvoir discrétionnaire des dirigeants sur la performance financière de leur entreprise dans le contexte camerounais. *Management international*. Volume 25, numéro spécial, 2021, pp. 207–227. <https://doi.org/10.7202/1086418>.
- Meister-Scheytt, C. (2007). Reinventing governance: The role of boards of governors in the new Austrian university. *Tertiary Education and Management*, vol. 13, No. 3, pp. 247-261. <https://doi.org/10.1080/13583880701502182>
- Ministère de l'Enseignement Supérieur-MINESUP, (2019). Répertoire des institutions privées d'Enseignement Supérieur (IPES) du Cameroun.

- Ministère de l'Enseignement Supérieur-MINESUP, (2021). Communiqué Radio/Presse 21-000030/MINESUP/DAUQ/hm du 03 septembre 2021.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur-MINESUP, (2022). Communiqué Radio/Presse 22-00272/MINESUP/DAUQ/hm du 27 juillet 2022.
- Mok, K.H. (2008). Singapore's global education hub ambitious. University governance change and transnational higher education. *International Journal of Educational Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 527-546. Extrait de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513540810895444/full/html>
- Mora, J.G. (2001). Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management*, vol. 7, No. 2, pp. 95-110. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1011338016085>
- Mushagalusa Nshombo J.M. & Mmenge A. (2020). Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC: rôle modérateur du caractère familial de la PME, *Revue Internationale du chercheur* « Volume 1: Numéro 1 » pp : 154 – 175. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3899980>.
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris : Puf. Extrait de <https://journals.openedition.org/sdt/34044?lang=en>
- Planas, A., Soler, P., Fullana, J., Pallisera, M. & Vila, M. (2011). Student participation in university governance: The opinions of professors and students. *Studies in Higher Education*, Vol. 38, No. 4, pp. 571-583. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.586996>
- Pupion P-C, et Chappoz Y, 2015, Vers un management des établissements éducatifs. *Gestion et management public*, vol. 3, n4, pp. 1-4. <https://shs.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2015-2-page-1?lang=fr>
- Rowlands, J. (2013). The effectiveness of academic boards in university governance. *Tertiary Education and Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 338-352. <https://doi.org/10.1080/13583883.2013.822926>
- Sabandar S.Y.; Tawe A.; Musa C.I., 2018. The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia). *Revista ESPACIOS*. Vol. 39 (N° 02). Extrait de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n02/a18v39n02p08.pdf>
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Open University Press, Berkshire. <https://doi.org/10.1080/13603100802002644>
- Slaughter, S. & Leslie, L.L. (1997). *Academic capitalism. Politics, policies, and the entrepreneurial university*. The John Hopkins University Press, Baltimore. Extrait de https://www.researchgate.net/publication/44824369_Academic_Capitalism_Politics_Policies_and_the_Entrepreneurial_University

Creative Commons licensing terms

Author(s) will retain the copyright of their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Education Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflicts of interest, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated into the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).