

Les outils du contrôle de gestion comme leviers de performance académique dans les universités d'Etat

Management control tools as levers for academic performance in state universities

TIZEKE TOUMBA Doriane

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Comptabilité-Contrôle-Audit et Finance (LACCA'F)

Cameroun

DJOUMESSI Fidèle

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Comptabilité-Contrôle-Audit et Finance (LACCA'F)

Cameroun

Date de soumission : 26/02/2026

Date d'acceptation : 17/03/2026

Pour citer cet article :

TIZEKE TOUMBA D. & DJOUMESSI F. (2026), Les outils du contrôle de gestion comme leviers de performance académique dans les universités d'Etat». Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 1» pp : 1424-1446.

Résumé

Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires et les réformes inspirées du New Public Management, les universités d'état font face à des exigences croissantes en matière de performance académique. Cet article vise à comprendre le rôle des outils du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance académique. L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables académiques, administratifs et financiers dans les universités de Yaoundé I, de Douala et de Buea. Les résultats indiquent que les outils du contrôle de gestion, tels que le budget, le tableau de bord, le reporting et les indicateurs de performance contribuent à la performance académique de façon limitée, en raison des difficultés des mesures des activités d'enseignement et de recherche et des réticences de certains acteurs académiques. Cette étude souligne l'importance d'une adaptation des outils du contrôle de gestion aux spécificités du contexte universitaire afin de renforcer la performance globale et par ricochet une meilleure gouvernance de celles-ci.

Mots clés: outils du contrôle de gestion, performance académique, universités d'état.

Abstract

In a context marked by budgetary constraints and reforms inspired by New Public Management, state universities face increasing demands for academic performance. This article aims to understand the role of management control tools in improving academic performance. The study employs a qualitative methodology based on semi-structured interviews conducted with academic, administrative, and financial officials at the universities of Yaoundé I, Douala, and Buea. The results indicate that management control tools, such as budgets, dashboards, reporting, and performance indicators, contribute to academic performance only to a limited extent, due to the difficulties in measuring teaching and research activities and the reluctance of some academic stakeholders. This study highlights the importance of adapting management control tools to the specific characteristics of the university context in order to strengthen overall performance and, consequently, improve university governance.

Keywords: management control tools, academic performance, state universities.

Introduction

Depuis plusieurs décennies, les universités publiques sont confrontées à des exigences croissantes de performance, de transparence et de reddition des comptes, sous l'effet des réformes inspirées du New Public Management (NPM) qui discutent les effets sur la performance académique. Ces réformes ont favorisé l'introduction d'outils issus du secteur privé, dans le but d'améliorer l'efficacité des organisations publiques et la qualité des services rendus. Toutefois, l'application de ces outils dans le contexte universitaire demeure complexe en raison des spécificités de ses missions, qui combinent enseignement, recherche et service à la communauté, ainsi que l'autonomie accordée aux acteurs académiques.

Selon une analyse faite par la Banque Mondiale (2020), 25% des universités publiques ont une adoption limitée des outils modernes de contrôle de gestion en Afrique. Ceci est dû au manque de compétence et de formation spécifique en gestion des responsables du secteur publique. Unesco (2026) souligne que l'éducation universitaire a fait face de nombreux défis structurels du fait de la démographie, du manque et de l'insuffisance de financement, de la transformation sans cesse des modèles pédagogiques mais aussi de l'usage de l'IA ce qui entrave fortement l'intégrité académique des institutions universitaires. Les outils du contrôle de gestion deviennent alors des instruments centraux de pilotage dans le secteur public. Cependant, ils limitent fortement leur autonomie académique et de gestion en privilégiant ce qui est quantifiable au détriment des missions complexes de ses acteurs (Bouquin, 2010). Au Cameroun, cette situation est renforcée par la forte dépendance financière des universités vis-à-vis de l'État et par la centralisation des décisions budgétaires.

Une partie de la littérature existante sur le contrôle de gestion dans le secteur public met l'accent sur la capacité de la performance académique à améliorer la transparence et la responsabilisation des acteurs (Pollitt et Bouckaert, 2011 ; Ferlie et al 2008) tandis qu'une autre met l'accent sur les risques de bureaucratisation et de perte d'autonomie académique (Power, 1997 ; Hood, 1991 ; Strathern, 2000). Dans le contexte universitaire, ces dispositifs permettent de mieux suivre les résultats académiques et d'améliorer les mécanismes de gouvernance. Cependant, peu d'études discutent de l'impact des outils du contrôle de gestion sur la qualité scientifique, l'innovation, la liberté académique, le comportement des chercheurs et l'excellence académique des établissements universitaires en contexte africain. Également, la transposition sans distinction des outils issus du privé vers le public demeure problématique car, partant du principe qu'ils fonctionnent de la même manière alors que les spécificités et les prérogatives universitaires (service public, enseignements et recherche) rendent difficile

l'application directe de ces dits outils. De plus, les études empiriques dans les pays africains restent limitées, ce qui laisse un vide important dans la compréhension de ces phénomènes hors des contextes occidentaux.

Il y ressort donc que les contributions des outils du contrôle de gestion à la performance académique n'a pas été très mise en avant dans la littérature en particuliers dans les contextes africains. Dès lors il est question dans cette étude de comprendre **comment les outils de contrôle de gestion contribuent à l'amélioration de la performance académique dans les universités publiques camerounaises ?**

A partir d'une étude de cas multiple, la méthodologie adoptée dans ce papier vise à présenter les pratiques de contrôle de gestion (outils) actuelle en contexte universitaire, afin d'en ressortir les contributions sur la performance académique.

Dans cet article, sera présentée dans un premier temps une revue de la littérature sur le contrôle de gestion (1). A cet effet, cette revue portera sur les outils du contrôle de gestion en contexte universitaire (1.1.), ainsi que sur l'analyse de la contribution de ces outils sur la performance académique (1.2.). Dans un second temps, le cadre méthodologique faisant ressortir la méthode d'analyse (2) sera présenté. Puis en troisième les résultats en insistant sur l'analyse descriptive (3) et enfin la discussion (4) de ces-dits résultats.

1. Revue de la littérature

1.1. Les outils du contrôle de gestion dans les universités

Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs. Il passe donc d'un simple instrument de suivi à un instrument d'action destiné à influencer le comportement des collaborateurs dans la prise de décision mettant l'accent sur le caractère purement instrumental du contrôle de gestion (Anthony, 1988).

Bien que conçu pour les entreprises privées, le contrôle de gestion s'est étendu aux organisations publiques comme une discipline de pilotage de la performance organisationnelle. Toutefois, leur adoption et leur appropriation effective dépend des dynamiques internes, des jeux des acteurs et des spécificités organisationnelles propres au milieu de l'action publique basée sur les notions d'intérêt général et de bien commun (Bollecker et al, 2023). De là, cette perspective permet de percevoir les outils non seulement comme des instruments mais aussi comme des constructions sociales dont l'usage varie selon les contextes.

L'introduction des outils du contrôle de gestion s'inscrit dans un mouvement plus large de diffusion des réformes inspirées du new public management. La perspective né-institutionnelle ces outils constituent non seulement des dispositifs techniques mais aussi des instruments porteurs de normes, de rationalités et de logiques organisationnelles (DiMaggio & Powell, 1983). Les outils budgétaires et de tableau de bord permettent de répondre aux exigences étatiques et internationales indépendamment de l'appropriation des universités. Egalement, le faible taux de financement des universités dans les pays en voie de développement poussent certaines à compenser le déficit budgétaire par la création d'activités génératrices de revenus pour soutenir la recherche et l'enseignement.

Les outils du contrôle de gestion regroupent un ensemble de dispositifs permettant de planifier, de mesurer, d'analyser et de piloter la performance organisationnelle. Lorsqu'ils sont appliqués aux universités, ces outils facilitent une meilleure allocation des ressources, une maîtrise des coûts et un suivi des activités académiques (Lapsley, 2008).

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que les outils du contrôle de gestion, tels que les tableaux de bord et les budgets, sont utilisés pour améliorer la prise de décision et accroître la performance organisationnelle (kinani et al, 2025). Toutefois, leur adoption dans les universités publiques présente des défis spécifiques en raison de la complexité des missions qui combinent enseignement, recherche et service à la communauté. Gawoulit & oubal (2022) indique que l'évaluation des performances académiques ne se prête pas facilement aux mêmes indicateurs que ceux utilisés dans le secteur privé. C'est d'ailleurs pour cette raison que Kaplan et Norton (1998)¹ ont proposé un nouvel outil de pilotage moderne (Tableau de bord prospectif) en préconisant que l'évaluation de la performance ne devrait plus être perçue uniquement au sens financier, mais plutôt dans son sens global en combinant aspect social et aspect organisationnel. De nos jours, il représente l'outil incontournable qui permet aux organismes publics d'avoir une vue globale de leurs activités, d'évaluer l'apport de chaque partie, ou service et enfin d'analyser l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers (Lapsley, 2009 ; Bouquin, 2010) des universités d'état (Umarshankar & Dutta, 2007). Cependant, ces travaux n'ont pas été réalisés dans les universités du contexte de la présente étude.

¹ dans leurs travaux, présentent l'exclusivité d'indicateurs financiers dans le processus d'évaluation de la performance en affirmant que « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Kaplan et Norton, 1998).

Dans la littérature, l'approche par le budget et l'approche par les tableaux de bord a été retenue. En effet, un budget est l'expression quantitative du programme d'actions par la direction et couvre généralement une période annuelle (Horngren, 2003). Pour Merlo (2003), il permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur l'année à venir et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun. Il sert d'instrument pour aider les dirigeants à contrôler depuis le sommet stratégique leurs subordonnés d'une part, et d'autre part, à prendre des décisions en fonction des objectifs et des informations disponibles.

Le tableau de bord quant à lui est un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des organisations par l'introduction de plusieurs indicateurs. Bouquin (1986) définit le tableau de bord comme un « ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de l'organisation de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». Pour Amrani (2018), le tableau de bord peut donc être considéré comme un instrument d'appréciation des différents aspects de la vie de l'organisation, dans la mesure où il doit être adapté à sa taille et à la spécificité de son activité. Pour elle, lorsque cet outil est bien conçu, il peut offrir à ses utilisateurs plusieurs perceptions sur la situation financière de l'entreprise sur une courte voir une longue durée.

Le dévolu porté sur ces deux outils de contrôle de gestion par les entités publiques peut être dû au fait qu'ils sont complémentaires. A ceci s'ajoute l'existence d'autres outils tels que la comptabilité et le reporting mis en avant que dans la littérature récente (Hamadou B. & Hadjidja, 2025). Agyemang & Broadbeng (2015), montrent que le reporting académique et les systèmes de contrôle de gestion sont cruciaux pour expliciter les décisions managériales dans les universités contemporaines. Dragan et al (2025), mettent en avant les nouvelles tendances du reporting et de la comptabilité intégrant les technologies numériques et la transparence dans l'amélioration de la responsabilisation financière des universités publiques. De là, les principales pratiques du reporting et de la comptabilité dans les universités d'Etat sont insuffisantes malgré leur importance (Vale et al 2022). La performance académique dans le secteur universitaire qui fait sa spécificité principal, n'a pas été abordée par les études suscitées or celle-ci est complémentaire à celle administrative.

1.2. Analyse de la contribution des outils sur la performance académique

La performance au sein des universités est multidimensionnelle et dépasse la seule efficacité financière. Pour Gazoulit & Oubal (2022), elle peut être définie à partir des indicateurs de

performance²regroupant l'excellence académique, la production scientifique, les technologies de l'information et de la communication, la satisfaction des attentes des parties prenantes.

La mesure de la performance constitue aujourd'hui un élément central des politiques de gouvernance universitaire. Plusieurs études montrent que les indicateurs de performance jouent un rôle important dans le pilotage des activités académiques et dans l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur. De plus, le développement des systèmes d'évaluation s'accompagne d'un renforcement des exigences de responsabilisations des universités mis en évidence par les travaux de Power (1997). De là, les réformes contemporaines de l'enseignement supérieur ont conduit à une diffusion croissante des systèmes de mesure de performance dans les universités. Ces dispositifs visent à améliorer la transparence des institutions et à renforcer leur capacité de pilotage stratégique. Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que l'introduction de ces instruments peut générer des tensions entre les logiques managériales et les valeurs académiques traditionnelles.

Dans le contexte universitaire, la performance ne se limite pas uniquement à la dimension financière ou organisationnelle. La performance académique renvoie principalement aux résultats liés aux missions d'enseignements et de recherche à travers la réussite des étudiants, la production scientifique et la qualité des formations. La performance organisationnelle quant à elle concerne l'efficacité globale du fonctionnement de l'institution, incluant la coordination des activités, l'allocation des ressources et la gouvernance. Et la performance administrative se rapporte à l'efficacité des processus internes et à la qualité des services fournis aux usagers. Cette conception distingue la performance académique de celle administrative qui, concerne l'efficacité des processus internes et de la performance organisationnelle qui, renvoie au fonctionnement global de l'institution. Ici, l'analyse se concentre sur la performance académique tout en reconnaissant son interdépendance avec les dimensions organisationnelles et administratives.

De Boer, Enders et Schimank (2007) soulignent que la performance académique repose sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs difficiles à standardiser. Oudmine et al (2023) définissent la performance académique comme étant la réussite des étudiants telle qu'elle est mesurée au

² Agbor Michael Ntui (2018) déclinent les indicateurs clés de performance en : les indicateurs académiques (taux de réussite, insertion professionnelle des diplômés, ratio enseignants/étudiants, production scientifique), les indicateurs financiers (exécution budgétaire, autofinancement, taux d'absorption des financements) les indicateurs administratifs (délai de traitement des dossiers, efficacité des services, taux d'absentéisme du personnel et l'audit interne et externe : évaluation de la conformité et de l'efficacité des pratiques de gestion.

travers de leurs notes, des résultats aux tests, de l'obtention d'un diplôme et à d'autres marques de réussite. La littérature met en évidence une relation positive entre l'utilisation des outils du contrôle de gestion et l'amélioration de la performance des organisations publiques (Pollitt & Bouckaert, 2011). Dans le contexte universitaire, les tableaux de bord et les indicateurs de performance favorisent le pilotage stratégique, la prise de décision fondée sur des données objectives et l'évaluation des résultats académiques (Bessire & Fabre, 2014). Certaines études empiriques montrent que l'impact sur la performance académique demeure nuancé, car certains auteurs estiment que des outils trop formalisés peuvent réduire la liberté académique et affecter la qualité de l'enseignement et de la recherche.

Malgré l'abondance des travaux sur le contrôle de gestion dans le secteur public, peu d'études analysent spécifiquement le rôle des outils du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance académique des universités d'État, en particulier dans les pays en développement. La majorité des recherches se concentrent sur les universités des pays développés et privilégient une approche principalement administrative ou financière au détriment de la dimension académique. De plus, les interactions entre les différents outils de contrôle de gestion et les acteurs universitaires restent inexplorées.

La réussite académique traduit une situation d'achèvement avec succès d'un parcours académique qui est justifiée par l'atteinte des objectifs d'apprentissage dans un système éducatif donné. En règle générale, la réussite académique est consacrée par la maîtrise des savoirs. Dans ce contexte, les résultats académiques supérieurs ou égaux au seuil minimum de performance à la fin d'une séquence d'apprentissage et l'obtention d'une reconnaissance des acquis apparaissent comme étant de véritables indicateurs de la réussite académique (Enguta & Bayenga, 2023 ; Enguta & Andia, 2023) et donc de performance. Allal et *al* (2002), pensent que la réussite éducative doit être comprise sous deux aspects différents. En premier lieu, elle est associée aux performances des étudiants. En deuxième lieu, elle correspond à la réussite d'un établissement ou d'un système éducatif dans son ensemble. S'agissant des établissements, la réussite académique correspond à l'atteinte des objectifs institutionnels. L'échec académique est une situation de non-atteinte des objectifs éducatifs. Il est donc l'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus (Crahay, 1996 ; Mwenge, 2014 ; Enguta & Bayenga, 2023 ; Enguta & Andia, 2023). Viau (2009), de son côté, pense que l'échec académique est beaucoup plus étendu que le contenu qui lui est officiellement attribué et devrait correspondre aux

inadéquations des apprentissages proposés à l'apprenant même si celle-ci est sanctionnée par un passage de classe ou l'obtention d'un diplôme.

2. Méthodologie

Le travail visant à comprendre le rôle des outils du contrôle de gestion sur la performance académique adopte une approche qualitative selon une démarche inductive. Ceci est dû au fait de la nature du phénomène étudié et du faible niveau de formalisation des outils de contrôle de gestion dans les universités publiques camerounaises. L'échantillonnage porte sur trois universités d'état au Cameroun. Étant la mère des universités et occupant une place centrale dans le système universitaire camerounais, l'université de Yaoundé I est retenue. L'université de Douala quant à elle est choisie pour sa position cosmopolite. Et l'université de Buea pour son obédience anglo-saxonne. Cette diversité permet d'appréhender les pratiques de contrôle de gestion dans des contextes organisationnels contrastés. Dans le souci d'obtenir des informations fiables en touchant du doigt la réalité sur le terrain, le guide d'entretien est utilisé pour la collecte. Sachant que l'introduction du contrôle de gestion dans les universités d'état est un concept transféré du privé vers le public et inspiré du *New Public Management*, il en va de même pour ses outils du fait de leurs spécificités. L'échantillon est composé de neuf entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs occupant des fonctions stratégiques, académiques, administratives et financières. L'objectif étant d'appréhender le rôle des outils de contrôle de gestion ainsi que leur impact sur la performance académique grâce aux allers retours entre les données empiriques obtenus et la littérature. La durée des entretiens a varié entre 45 minutes et près de deux heures. L'atteinte de la saturation théorique a justifié l'arrêt de la collecte du fait de la richesse et de la profondeur des informations recueillies. Par ailleurs, l'échantillon a été constitué selon une logique de sélection des acteurs directement impliqués dans le processus de gestion et de pilotage académique. Les entretiens ont été intégralement retranscrits, suivi d'une lecture approfondie puis analysés à l'aide d'une analyse thématique permettant l'immersion profonde dans les discours des répondants grâce aux regroupements des codes et à l'interprétation des thèmes émergents. Cette démarche a permis de mieux contextualiser les discours des acteurs et de renforcer la validité des interprétations.

Tableau 1 : Liste des universités interviewées

| Répondants | Nombre d'entretien | Poste occupé | Temps moyen des échanges |
|-------------|--------------------|---|--------------------------|
| Répondant 1 | 2 | Vice-recteur chargé des enseignements, de la planification et du développement des technologies de l'information et de la communication | 1h05 min |
| Répondant 2 | 3 | Chef de division de la recherche et de la coopération | 1h30 min |
| Répondant 3 | 2 | Directeur des affaires administratives et du personnel administratif | 1h20 min |
| Répondant 4 | 1 | Directeur des affaires administratives et financières | 55 min |
| Répondant 5 | 1 | Chef de département | 45 min |
| Répondant 6 | 1 | Chef de service de l'audit et du contrôle interne | 45 min |
| Répondant 7 | 2 | Chef de division de l'enseignement et du personnel enseignant | 1h30 min |
| Répondant 8 | 1 | Chef de département | 1h55 min |
| Répondant 9 | 1 | Chef division budget et des affaires financières | 1h15 min |

Source : données de l'étude

3. Résultats

Le contrôle de gestion en milieu universitaire s'appuie sur des outils adaptés au contexte académique de ces institutions. On peut distinguer les outils classiques du contrôle de gestion (issus du secteur privé) et ceux adaptés au contexte public universitaire.

Tableau 2: Synthèse des outils formels du contrôle de gestion dans les universités

| Outils formels du contrôle de gestion | Indicateurs | Usage principal | Implications/ Contributions |
|--|--|---|-------------------------------|
| Budget programme | Taux d'exécution budgétaire, écart budget prévisionnel/réalisé, rapport de performance et projet de performance | Planification | Performance stratégique |
| Tableau de bord prospectif | Tableau de suivi, plan de travail annuel | Suivi | Performance stratégique |
| Indicateurs académiques (enseignement) | Taux de réussite et d'échec, taux de couverture des enseignements, satisfaction des étudiants et des enseignants | Mesure la qualité, de l'efficacité et des résultats | Performance académique |
| Indicateurs scientifiques (recherche) | Nombre et qualité de production scientifique, taux de soutenance dans les délais | Mesure la production, la qualité et l'impact de la recherche | Performance scientifique |
| Indicateurs administratifs | Délai de traitement des dossiers, satisfaction des usagers (étudiants, enseignants), taux de formation continue du personnel | Évaluent la qualité des services et l'efficacité des processus internes | Performance organisationnelle |
| Indicateur de performance sociétale | Insertion socio-professionnelle, partenariats (autres universités, entreprises, collectivités...) | Mesure l'impact de l'université sur son environnement | Performance sociétale |
| Reporting | Fiche de suivi, descente sur le terrain, rapport d'activité | Suivi | Coordination des activités |

Source : données de l'étude

Concernant les outils du contrôle de gestion, l'on retrouve le reporting en ce sens qu'il permet la remontée des informations du plus bas de l'échelle au sommet stratégique de l'établissement

ou même de l'organe centrale de l'institution universitaire. Pour le Répondant 1, « *Donc, quand il y a un échec, la faculté m'envoie le bilan d'activité, par exemple, la FSE (Faculté de Sciences de l'Education) a envoyé leur rapport d'activité pour le second semestre qui vient de passer... Et quand j'étais à la Fac de Médecine à Yaoundé, quand les étudiants d'un certain niveau ont eu l'échec, on m'a demandé une demande d'explication* ». Ceci est appuyé par le Répondant 4 qui met l'accent sur l'utilisation de cet outil par l'ensemble des intervenants au processus de contrôle : « *Parce qu'après chaque semestre, il y a des jurys qui se tiennent et qui évaluent le taux de réussite des étudiants afin de rendre compte* ».

Au-delà de cet outil, les investigations montrent l'utilisation d'outils tels que le budget programme et de tableau de bord prospectif parmi ceux formels. Répondant 9, « *Nous utilisons le budget programme bien sûr, et aussi des tableaux permettant de suivre les activités et les difficultés rencontrées que ce soit le fonctionnement, la finance et même la qualité de nos services* ». La présentation faite par ce répondant montre que le second fait référence au tableau de bord prospectif. Ce discours fait d'ailleurs ressortir les axes importants : financier, qualité, processus interne et de renforcer la visibilité des résultats académique et les mécanismes de pilotage. Ils sont représentés par le tableau de suivi et le plan de travail annuel, donnant une vue générale sur l'activité de l'organisation. D'après le Répondant 4, « *Aucun tableau de bord formel n'est mis à notre disposition, on fonctionne avec nos propres outils qui regroupent les aspects financiers et non-financiers* ».

La mise en place des outils par les acteurs soulève un problème de compétence de ceux-ci non seulement pour leur implémentation, mais aussi pour l'utilisation, ce qui constitue un frein à l'atteinte des objectifs préalablement définis par l'organisation. D'après le Répondant 3 « *Les outils sont trop manuels, et on manque de ressources humaines qualifiées. Nous avons des procédures, mais pas de cellule dédiée au contrôle de gestion. Le suivi est intégré à la direction financière* ».

Hormis ce problème de compétence, ces universités manquent grièvement de système informatisé de gestion commun permettant l'accès en temps réel aux différentes informations pour la prise de décision et le suivi des programmes qui ont été définis. Pour le Répondant 9, « *On gagnerait à automatiser les indicateurs et à mieux former les acteurs* ». Egalement, le Répondant 5 souligne « *L'absence d'un logiciel de contrôle est un frein. Il faut adopter un système informatisé de contrôle de gestion* ».

Excepté les outils classiques du contrôle de gestion, il existe des outils propres aux universités d'état mis en place par les acteurs, qui les accompagnent quotidiennement dans la réalisation et l'atteinte de leurs objectifs.

Tableau 3: Synthèse des outils informels du contrôle de gestion dans les universités

| Niveau d'utilisation | Outils informels du contrôle de gestion | Performance | Usage principal |
|----------------------|---|--------------|--|
| Enseignements | Feedback des étudiants, discussion de couloir | Académique | Vérification du processus d'apprentissage |
| Recherche | Réunions des laboratoires non consignées | Scientifique | Aide aux étudiants et avancement des travaux |

Source : données de l'étude

Pour ce qui est des enseignements, plusieurs outils sont mobilisés comme le souligne le Répondant 2, « *Nous faisons surtout du suivi académique à travers des feedback, des discussions, des indicateurs de taux de réussite et d'assiduité...On suit la performance des enseignants à travers les heures de cours, mais sans analyse approfondie* ». Ces outils permettent un suivi et une évaluation partielle des enseignements tant pour les étudiants que pour leurs enseignants sans toutefois mettre en avant l'efficacité des apprentissages.

Concernant le volet de la recherche au sein des établissements, la quête d'un accomplissement personnel déclenche parfois la volonté d'aller au-delà de ce qui est préétabli. C'est le cas de certains enseignants qui cherche des moyens pour performer dans ce domaine. Pour le Répondant 8, « *il arrive qu'un enseignant vienne me trouver pour changer ses unités et ses heures de cours avec les autres enseignants du département pour se consacrer davantage à ses étudiants et à ses travaux scientifiques surtout quand ils sont en quête de changement de grade* ».

Au niveau de l'administration, l'on constate une certaine redondance quant à l'utilisation de certains moyens de facilitation de communication à différents niveaux de l'institution universitaire. Pour le Répondant 7, « *lorsque j'ai besoin d'une information urgente sur le dossier d'un enseignant, j'appelle et on me l'envoie par whatsapp, c'est plus rapide ainsi* ». Ce besoin de facilitation pousse les acteurs à recourir à d'autres moyens comme les échanges non

écrites et des fichiers personnalisés leurs permettant de suivre leurs tâches. C'est ce que souligne le répondant 3 «... parfois on discute de l'état d'avancement des dossiers urgents. Par exemple, regarde cette tâche que j'ai noté, ça indique ce que je dois faire aujourd'hui ».

Cependant la mise en place de ces différents moyens et procédés divergent selon chaque niveau et a des répercussions distincts. Pour le répondant 2, « Vous allez vous rendre compte que la structuration, en interne dans un petit établissement et au niveau central prend des dimensions différentes. Donc si ces sont les institutions universitaires, les attentes et les éléments d'évaluation seront différents ». Egalement, la centralisation des informations est discutée par l'ensemble des acteurs, stratégiques et financiers à travers les rapports et projets. Comme l'affirme Répondant 5, « Les services centraux universitaires, en tant qu'institutions, ne fonctionnent pas comme les établissements... Au conseil d'université tout le monde est là, même les chefs d'établissement, C'est à partir de là, qu'on a un fichier toiletté au conseil d'université et qu'on peut envoyer au conseil d'administration ».

Au vu de ces résultats, le constat frappant est qu'une amélioration de la performance administrative entraine celle académique et inversement. On note également, l'interdépendance des différents niveaux et l'impact de la contribution de ces outils non conventionnels sur la qualité scientifique, les enseignements, les services publics et l'aspect financier global de l'institution universitaire : « On ne peut pas évaluer la performance des affaires administratives indépendamment de la performance individuelle du personnel... on le fait grâce aux dossiers qu'on lui confie et du délai de traitements de ces dossiers» Répondant 6.

L'analyse thématique des entretiens a permis d'identifier trois catégories principales à savoir les outils formels du contrôle de gestion, les outils et pratiques informelles de pilotage et leurs effets organisationnels sur la performance académique. De ces entretiens ressort des différences significatives dans l'utilisation des outils de contrôle de gestion selon les universités étudiées. Dans certaines, les outils sont mobilisés comme des instruments de suivi administratif, tandis que dans d'autres ils jouent un rôle dans le pilotage des activités académiques. Cette diversité des pratiques témoigne de différents niveaux d'appropriation des instruments de gestion par les acteurs universitaires.

4. Discussion

Les résultats de cette étude montrent l'utilisation encore partielle des outils modernes de contrôle de gestion. Ils soulignent le recours au reporting, au budget programme et au tableau de bord prospectif comme outils formel de contrôle de gestion. Ce qui corrobore les travaux de

Belhassan (2024), Dossou & Sylla-Doukoure (2025). Pour le dernier outil, ces résultats rejoignent ceux de Armas (2025). Ceux-ci contribuent davantage à une logique de suivi administratif en conciliant stratégies et moyens qu'à une véritable perspective de pilotage stratégique. Ce constat rejoint les recherches d'Anthony et Govindarajan (2019) pour qui, l'efficacité des outils de contrôle de gestion dépend fortement des conditions organisationnelles et des compétences des acteurs pour une meilleure allocation des ressources et une plus grande transparence dans la gestion universitaire. Toutefois, même si ces outils sont mis en place, leur mise en œuvre reste souvent partielle du fait des résistances internes, de contraintes organisationnelles et de perceptions négatives qui altèrent leur efficacité et diminuent leur implication en concordance aux travaux de Vale et al, (2022).

De plus, la spécificité du milieu universitaire oblige l'introduction de certains outils informels (feedback, échanges Whatsapp et verbaux, tableaux de suivi personnalisé...) qui se déclinent de diverses manières selon le niveau dans lequel il est employé. L'usage de ces outils entraîne une amélioration du suivi des activités pédagogiques, de la recherche scientifique et des services administratifs et public. Cependant, ces outils et moyens sont utilisés non pas en remplacement, mais en appui aux outils formels pour lesquels les acteurs manquent de compétence. Le manque de formation et de spécialisation des différents acteurs et parties prenantes au processus de contrôle de gestion limite la capacité des universités à exploiter pleinement les outils disponibles (Lam-lam Douaguet N., 2025). Pour Mbida (2023), il existe une réelle méconnaissance de cette fonction par beaucoup de contrôleurs de gestion n'ayant pas une formation avérée à l'emploi. L'étude de Dossou & Sylla Doucoure (2025) met également en avant le rôle des compétences et du profil des contrôleurs de gestion comme condition de réussite des processus de gestion et de performance dans les universités. Pour ces auteurs, la compétence humaine, l'orientation vers les résultats et l'éthique professionnelle des acteurs du contrôle de gestion sont déterminants pour transformer des données en décisions efficaces.

Par ailleurs, il y ressort que le manque criant de système informatisé de gestion commun à chaque institution universitaire constitue un frein dans la maîtrise des dits outils. Philbin (2011) détermine comment la maîtrise des outils de contrôle de gestion pourraient améliorer la gestion des organisations publiques à travers l'accès à une source centrale de données, de collecte des informations spécifiques et de l'amélioration de la prise de décision afin de suivre et de mesurer la performance académique.

L'un des apports majeurs de cette étude réside dans la complémentarité des outils de contrôle de gestion sur la performance tant académique qu'administrative. Il y ressort que lorsque les outils sont conçus de manière intégrée et participative, ils induisent une meilleure collaboration entre enseignants-chercheurs, étudiants et personnels administratifs conduisant ainsi à une gouvernance universitaire plus cohérente (Saidou S. & Mayegle F.-X, 2024). Cette complémentarité suggère que la performance universitaire ne peut être envisagée de manière cloisonnée, mais comme le résultat d'interactions entre sphère académique et sphère administrative. La contribution des outils de contrôle de gestion à la performance universitaire est conditionnée du niveau de compétences, de l'existence de systèmes d'information adaptés, et de l'adhésion des acteurs. Ces éléments invitent à dépasser une approche purement instrumentale du contrôle de gestion au profit d'une vision plus contextuelle et organisationnelle. Ces résultats vont à l'encontre de ce que pensent (Townley, 1997 et Musselin, 2018). Pour eux, les outils de contrôle de gestion créent une fracture entre sphère académique et administrative au lieu de renforcer leur collaboration. Ils mettent en garde contre les risques de bureaucratisation, de désengagement et de déresponsabilisation académique.

Ces résultats nuancent les travaux critiques qui considèrent les outils de contrôle de gestion comme des outils bureaucratiques qui entraînent une perte d'autonomie académique. Même s'ils produisent ces tensions, la présente étude montre qu'ils peuvent également constituer des leviers de coordination et d'amélioration, à condition bien sûr d'être contextualisés. De là, cette recherche ressort que les outils du contrôle de gestion améliorent la performance académique à travers les comportements organisationnels des acteurs universitaires et le pilotage des activités d'enseignement et de recherche.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre le rôle des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance académique des universités d'État au Cameroun. En mobilisant une approche qualitative fondée sur des entretiens menés auprès d'acteurs académiques, administratifs et financiers de plusieurs universités publiques, l'étude a permis d'identifier les outils du contrôle de gestion et les contributions ou non de ces outils à la performance universitaire.

Les résultats montrent que les universités étudiées disposent de certains outils de contrôle de gestion, tels que le budget programme, le tableau de bord prospectif, le reporting et des indicateurs de performance académiques. Ces outils bien que formels n'améliorent la

performance académique que lorsqu'ils sont combinés à des pratiques informelles qui favorisent la coordination et la communication interne de l'organisation. Toutefois, leur usage demeure partiel, hétérogène et souvent orienté vers une logique de conformité administrative plutôt que vers un véritable pilotage stratégique de la performance. Cette situation est principalement imputable au manque de formation spécialisée en contrôle de gestion des acteurs, à l'insuffisance de systèmes d'information intégrés, à l'absence de structures dédiées et à l'impact du degré d'appropriation organisationnelle du contrôle de gestion au sein des universités.

Les résultats suggèrent qu'une amélioration durable de la performance universitaire ne peut être atteinte par une approche cloisonnée des outils de contrôle de gestion car, mettent en évidence les exigences administratives et les pratiques académiques. Au contraire, lorsque ces outils sont conçus de manière intégrée et participative, ils favorisent une meilleure articulation entre les sphères académique et administrative, contribuant ainsi à une gouvernance universitaire plus cohérente.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit les travaux sur le contrôle de gestion dans le secteur public en mettant en lumière les spécificités du contexte universitaire africain et en soulignant la coexistence des outils formels aux dispositifs informels. Elle montre que la performance au travers des outils de contrôle de gestion participe à son pilotage mais dépend des compétences des acteurs, de la culture organisationnelle, des systèmes d'informations, du degré d'adhésion organisationnelle et des dispositifs d'accompagnement mis en place.

Sur le plan managérial, l'étude met en évidence la nécessité de renforcer les capacités des acteurs universitaires par des programmes de formation adaptés, de développer des systèmes d'information intégrés et de promouvoir une approche plus intégrée et participative du contrôle de gestion afin de réduire les résistances internes. Egalement, les responsables universitaires devraient notamment veiller à adapter ces instruments aux spécificités des activités académiques afin d'éviter une standardisation excessive des pratiques pédagogiques et scientifiques.

Par ailleurs, le recours à une méthodologie qualitative et à un échantillon restreint limite la généralisation des résultats. Cette étude donne lieu à des perspectives futures, par le biais d'études quantitatives ou mixtes, de comparaisons internationales entre universités africaines, ou encore d'analyses longitudinales portant sur les effets des réformes de gouvernance universitaire.

En définitive, cette étude souligne que le contrôle de gestion peut constituer un levier pertinent d'amélioration de la performance académique des universités publiques, à condition qu'il soit adapté aux spécificités du milieu universitaire, porté par des acteurs compétents et inscrit dans une logique de gouvernance collaborative plutôt que de simple contrôle.

Au regard des travaux existants et de nos résultats, plusieurs propositions analytiques peuvent être formulées.

P1. Les outils formels du contrôle de gestion (budget, tableau de bord, reporting) contribuent à améliorer le pilotage de la performance académique dans les universités d'état

P2. L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance académique dépend du niveau d'appropriation organisationnelle par les acteurs universitaires

P3. Les outils informels de coordination complètent les outils formels de contrôle de gestion et influencent la performance académique

BIBLIOGRAPHIE

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University Press.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2019). *Management control systems* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- 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.
- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), 1018–1046. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2013-1541>
- Allal, L., Bain, D., & Perrenoud, P. (2002). *L'évaluation formative dans un enseignement différencié*. De Boeck.
- 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.
- Amrani, J. (2018). Le tableau de bord comme outil de pilotage stratégique. *Revue du contrôle de gestion*, 12(2), 45–63.
- Banque mondiale. (2020). *The state of higher education in Africa*. World Bank Publications.
- Belhassan, A. (2024). Modernisation du contrôle de gestion dans les universités publiques. *Revue africaine de management public*, 6(1), 25–44.
- Bessire, D., & Fabre, P. (2014). Performance et pilotage dans les organisations publiques. *Comptabilité–Contrôle–Audit*, 20(3), 9–32. <https://doi.org/10.3917/cca.203.0009>
- Bollecker, M., Naro, G., & Fabre, P. (2023). Le contrôle de gestion public : enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 49(310), 85–102.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2010). *Le contrôle de gestion* (9e éd.). Presses Universitaires de France.



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).

Crahay, M. (1996). Peut-on lutter contre l'échec scolaire ? *Revue française de pédagogie*, 114, 7–20.

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*. *Public Administration*, 85(1), 27–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00636.x>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

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.

Dossou, Y., & Sylla-Doucoure, A. (2025). Compétences des contrôleurs de gestion et performance universitaire. *African Journal of Public Sector Management*, 11(2), 55–74.

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.

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. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Enguta, M., & Andia, J. (2023). Réussite académique et indicateurs de performance universitaire. *Revue internationale des sciences de l'éducation*, 39(2), 115–132.

Enguta, M., & Bayenga, P. (2023). Échec académique et systèmes d'évaluation dans l'enseignement supérieur africain. *Education & Formation*, 45(3), 89–104.

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>

Gawoulit, M., & Oubal, K. (2022). Mesure de la performance académique dans les universités publiques. *Revue marocaine de gestion publique*, 8(1), 60–78.

Hamadou B. & Hadjidja (2025). Les pratiques de contrôle de gestion dans les sociétés à capital public au Cameroun: Etat de lieux et perspectives d'amélioration. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 8, 3.

Hamza, E. K., HIJAB, Z., Oumaima, E. B., Amal, M. E. L. L. O. U. L. I., & Ezzahra, E. F. (2024). Strategic Innovation: Integrating System Dynamics into Management Control. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 1012-1028.

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., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.

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*

Horngren, C. T. (2003). *Cost accounting: A managerial emphasis* (11th ed.). Prentice Hall.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation.

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.

Lam-lam Douaguet N. (2025), « Les déterminants des pratiques de contrôle de gestion dans les PME tchadiennes : une étude empirique fondée sur la théorie de contingence », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 9 : numéro 4 » pp : 129-153.

Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: Back to the future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77–96.

Lapsley, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), 1–21.

Merlo, J. (2003). Le budget comme outil de pilotage. *Revue Française de Comptabilité*, 358, 33–39.

Mbida, J. (2023). Les défis du contrôle de gestion dans les universités camerounaises. *Revue camerounaise de management*, 4(2), 15–29.

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).

Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).

Musselin, C. (2018). *La grande course des universités*. Presses de Sciences Po.



- Philbin, S. (2011). Design and implementation of a performance measurement framework for universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 273–287.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Saidou S. & Mayegle F.-X (2024). Contrôle de gestion et modernisation des établissements publics camerounais à l'ère de la gestion axée sur les résultats. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5,7 (Juillet 2024).
- Strathern, M. (2000). Audit cultures in European universities. *European Review*, 8(1), 1–19.
- Townley, B. (1997). *The institutional logic of performance appraisal*. *Organization Studies*, 18(2), 261–285.
- Umarshankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54–67.
- UNESCO. (2026). *Global education monitoring report*. UNESCO Publishing.
- Vale, J., Mendes, L., & Santos, P. (2022). Reporting practices in public universities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), 205–222.
- Viau, R. (2009). *La motivation en contexte scolaire*. De Boeck.
- 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.