



**PARADOXE DE LA CONFIANCE ET GOUVERNANCE DES
INSTITUTIONS PRIVEES D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (IPES) AU
CAMEROUN: UNE REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE**

MOUMENI Yvonne

Docteur / Ph.D en Sciences de gestion, Département de Finance - Comptabilité, Faculté des
Sciences Economiques et de Gestion,

Laboratoire de Recherche et de Management (LAREMA)

Université de Dschang - Cameroun

Enseignant Chercheur, Chargé de Cours à l' Institut Universitaire du Golfe de Guinée (IUG)

TATANG ATABONFACK Pulchérie Léonie

Docteur / Ph.D en Sciences de gestion, Département de Finance - Comptabilité, Faculté des
Sciences Economiques et de Gestion,

Enseignant chercheur - Laboratoire de Recherche et de Management (LAREMA)

Université de Dschang - Cameroun

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21512320>

RESUME

Face à leur multiplication et au désengagement financier de l'État, les Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) au Cameroun ont évolué sous des formes managériales souvent patrimoniales ou confessionnelles. Pour faire face à la lourdeur bureaucratique, ces structures adoptent la confiance interpersonnelle comme mode de régulation par défaut. Cet article examine comment la confiance managériale aveugle devient un vecteur d'opacité organisationnelle et de vulnérabilité systémique. La recherche mobilise la tension entre la théorie de l'agence (contrôle) et la théorie de l'intendance (confiance), adossée au modèle du triangle de la fraude. Elle repose sur une revue critique et structurée de la littérature académique et réglementaire sectorielle. L'analyse déconstruit le paradoxe de la confiance. Une confiance inconditionnelle ou non régulée engendre une clôture informationnelle et l'éviction des systèmes de contrôle formels. En réduisant le risque de détection, cet aveuglement cognitif configure l'opportunité managériale requise pour l'émergence de fraudes multiformes, tant académiques (marchandisation des notes, clientélisme) que financières (détournements, sous-déclaration fiscale). L'article propose de dépasser l'opposition stérile entre contrôle coercitif et confiance aveugle en introduisant un modèle de confiance vigilante pour le système éducatif camerounais. Ce modèle s'opérationnalise par la digitalisation intégrée des processus (ERP), le renforcement de la régulation publique et la dissociation stricte des fonctions de propriété et de direction académique.

Mots-clés : Gouvernance universitaire, IPES, Paradoxe de la confiance, Contrôle interne, Triangle de la fraude.

ABSTRACT

Faced with their multiplication and the financial disengagement of the State, Private Institutions of Higher Education (IPES) in Cameroon have evolved under managerial forms, often patrimonial or confessional. To cope with bureaucratic heaviness, these structures adopt interpersonal trust as their default mode of regulation. This article examines how blind managerial trust becomes a vector of organizational opacity and systemic vulnerability. The research mobilizes the tension between agency theory (control) and stewardship theory (trust), based on the fraud triangle model. It is based on a critical and structured review of the sectoral academic and regulatory literature. The analysis deconstructs the paradox of trust. Unconditional or unregulated trust generates informational closure and the eviction of formal control systems. By reducing the risk of detection, this cognitive blindness configures the managerial opportunity required for the emergence of multifaceted fraud, both academic (commodification of grades, clientelism) and financial (embezzlement, tax under-declaration). The article proposes to overcome the sterile opposition between coercive control and blind trust by introducing a model of vigilant trust for the Cameroonian education system. This model is operationalized through the integrated digitalization of processes (ERP), the strengthening of public regulation and the strict dissociation of ownership and academic management functions.

Keywords: University governance, IPES, Trust paradox, Internal control, Fraud triangle

1 Introduction

L'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne, et particulièrement au Cameroun, traverse une mutation structurelle d'une ampleur inédite. Face à la crise aiguë de la massification des universités d'État, née des politiques d'ajustement structurel et du désengagement budgétaire des années 1990, l'État camerounais a refondu son cadre normatif par la loi N° 005 du 16 avril 2001 portant orientation de l'Enseignement Supérieur. Cette transition législative a acté la libéralisation du secteur, favorisant la prolifération des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES), perçues comme des partenaires stratégiques incontournables pour absorber les flux d'étudiants et moderniser l'offre de formation (Ngwana, 2003 ; Ndjanyou & Tchepo, 2021). Initialement saluées pour leur agilité et leur capacité à arrimer les curricula aux besoins du marché de l'emploi, les IPES font aujourd'hui face à une crise de légitimité systémique. Derrière la rhétorique de la performance managériale se cache une réalité plus sombre : celle d'une vulnérabilité critique de leur gouvernance face aux risques de dérive éthique, académique et financière (MINESUP, 2023 ; Lissouck & Ondoua Biwolé, 2025). En sciences de gestion, la gouvernance universitaire est traditionnellement analysée sous le prisme d'une tension dialectique permanente entre le modèle collégial académique horizontal et le modèle managérial vertical inspiré du New Public Management (Musselin, 2007 ; Paradeise et al., 2009 ; Bleiklie et al., 2022).

Dans le contexte spécifique des IPES, cette gouvernance revêt une dimension entrepreneuriale et hybride, où la pérennité financière dépend de manière quasi exclusive de la captation des frais de scolarité (Levy, 2018 ; Altbach et al., 2023). Pour fonctionner et pallier la lourdeur des contrôles bureaucratiques, ces institutions s'appuient massivement sur un actif intangible crucial : la confiance. Qu'elle soit institutionnelle, contractuelle ou interpersonnelle, la confiance est célébrée par la théorie de l'intendance comme un mécanisme de coordination supérieur, capable de réduire les coûts de transaction et de cimenter les relations entre promoteurs, administrateurs, enseignants et étudiants (Donaldson & Davis, 1991 ; Barney & Hansen, 1994 ; Londhe, 2025). C'est précisément au cœur de cette dynamique relationnelle que surgit le paradoxe. Si la confiance est le lubrifiant psychosocial nécessaire à l'action collective, un courant critique de la littérature contemporaine met en garde contre son côté obscur. Un niveau excessif ou inconditionnel de confiance engendre une forme d'aveuglement cognitif, neutralise la vigilance organisationnelle et crée une clôture informationnelle Gargiulo & Ertug, 2006 ; Skinner et al., 2014 ; Stevens et al., 2024). À la lumière de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976),

ce déficit de surveillance formelle amplifie l'asymétrie d'information, ouvrant la voie à des comportements opportunistes dissimulés. Transposé au modèle criminologique du triangle de la fraude (Cressey, 1953), le climat de confiance aveugle devient le principal catalyseur de l'opportunité perçue, permettant à des acteurs internes de contourner les règles sans crainte d'une détection immédiate (Mui & Mailley, 2023 ; Alon & Popvsky, 2025).

Dans l'écosystème camerounais, ce paradoxe prend une résonance singulière. Les IPES y évoluent majoritairement sous des formes managériales patrimoniales, confessionnelles ou familiales. Au sein de ces structures, les instances de contrôle formel (conseils d'administration, commissariats aux comptes, conseils scientifiques) sont souvent inféodées au promoteur-fondateur ou neutralisées par des logiques de solidarité communautaire, des réseaux informels et des mécanismes de loyauté interpersonnelle (Kamdem, 2002 ; Bekolo-Ebe, 2011 ; Akpan & Ndubisi, 2026). La confiance, fréquemment confondue avec l'allégeance, met à rude épreuve l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Elle configure ainsi un terrain hautement vulnérable aux risques de fraude multiformes. Ces dérives se manifestent sous deux angles principaux : les fraudes académiques (recrutements d'enseignants non qualifiés, falsification et marchandisation des notes, complaisance dans les délibérations sous la pression de la rentabilité) et les fraudes financières (détournements de fonds, minoration des effectifs réels face au fisc et à la tutelle académique) (Ndjanyou & Tchepo, 2021 ; Anne, 2024). Dès lors, on peut se demander **dans quelle mesure les pratiques managériales fondées sur une confiance excessive favorisent-elles l'émergence des risques de fraude dans les institutions privées d'enseignement supérieures au Cameroun?**

Nous nous proposons dans cet article de répondre à cette problématique à travers une revue critique et structurée de la littérature. Il s'agit d'une part, de remettre en cause les approches théoriques selon lesquelles la confiance managériale peut conduire à une opacité organisationnelle et d'autre part, de proposer une cartographie des risques de fraude propres aux IPES camerounaises afin de poser les bases d'un modèle de confiance vigilante. Pour ce faire, notre analyse s'articulera en quatre temps. Nous examinerons d'abord les fondements théoriques de la gouvernance universitaire et le concept de paradoxe de la confiance. Ensuite nous analyserons les spécificités institutionnelles du paysage des IPES au Cameroun. Puis, à l'aide du modèle enrichi du triangle de la fraude, nous dresserons une typologie des risques de fraude académique et financière dans ces institutions. Enfin, nous ouvrirons une discussion sur

les voies de saine gouvernance, conciliant dispositifs formels de contrôle, digitalisation des processus et préservation du lien de confiance.

2 Cadre conceptuel et théorique

2-1 La gouvernance universitaire : Entre modèle collégial et managérial

L'analyse de la gouvernance universitaire impose d'appréhender l'université non comme une entreprise classique, mais comme une bureaucratie professionnelle au sens de Mintzberg (1979) ou une anarchie organisée (Cohen, March & Olsen, 1972). Ces organisations se caractérisent par l'ambiguïté de leurs objectifs, la fluidité de la participation de leurs acteurs et une technologie pédagogique complexe. Historiquement, la régulation de ces structures repose sur une tension dialectique fondamentale entre deux idéaux-types managériaux : le modèle collégial traditionnel et le modèle managérial, issu du New Public Management (Musselin, 2007 ; Paradeise et al., 2009 ; Bleiklie et al., 2022). Millett (1962) Clark (1983) prônent le modèle collégial selon lequel l'université est une communauté de pairs c'est-à-dire un réseau de professionnel partageant plus ou moins la même idéologie. Dans cette configuration, le pouvoir est horizontal, décentralisé et détenu par le corps enseignant. Les décisions sont consensuelles, la légitimité émane de l'excellence scientifique et l'autonomie académique est érigée en dogme absolu pour protéger la production du savoir contre les ingérences politiques ou marchandes (Dearlove, 1997). L'évaluation y est exclusivement endogène, reposant sur le jugement par les pairs. A contrario, selon le modèle managérial ou entrepreneurial fortement développé par les réformes du New Public Management, l'institution universitaire est une organisation corporative orientée vers l'efficacité, l'imputabilité et la performance mesurable (Deem, 1998 ; Marginson & Considine, 2000 ; Bleiklie & Kogan, 2007). Au sens de Clark (1998), cette mutation d'émergence peut être qualifiée d'université entrepreneuriale. Cette dernière se caractérise par une direction renforcée et une culture managériale intégrée. Les travaux récents en gouvernance universitaire (Krücken, 2021 ; Ramirez & Christensen, 2023) démontrent que cette transition évolution a transformé les universités en acteurs organisationnels complets, où la gouvernance se verticalise. Dans ce cas, la direction s'apparente à un comité exécutif, le promoteur est le manager (CEO), les étudiants deviennent des clients ou des consommateurs de compétences et les enseignants sont des producteurs de livrables soumis à des indicateurs clés de performance (KPI). Ces deux modèles peuvent être résumés par le schéma ci-dessous :

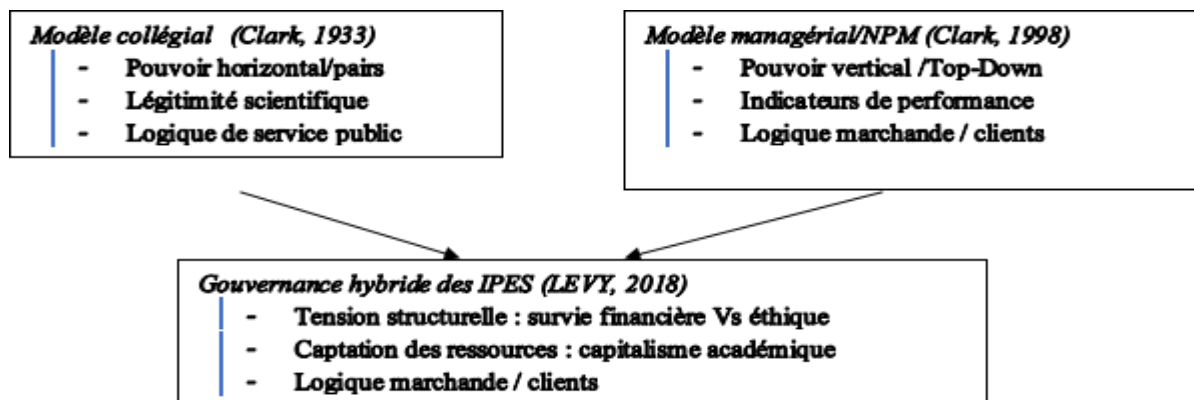


Figure 1 : Cadre théorique de la gouvernance des IPES

La spécificité des IPES : De la logique marchande à la mission de service public

L'avènement des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) dans le paysage académique Cameroun engendre une hybridation conflictuelle entre les deux modèles précédents. En effet, les IPES doivent concilier une logique marchande de rentabilité financière et une mission de service public de production et de transmission d'un bien commun, le savoir (Levy, 2006 ; Altbach, 2015 ; Altbach et al., 2023). En même temps, elles obéissent à des impératifs économiques stricts. Ne profitant pas pour la grande majorité du financement par l'État, leur survie financière dépend de manière presque en totalité de la collecte des frais de scolarité versés par les étudiants (Levy, 2018). Cette dépendance au marché entraîne le capitalisme académique (Slaughter et Leslie, 1997). Selon ces auteurs, il s'agit d'un état où les institutions et leurs universitaires déploient des stratégies de marché pour sécuriser des ressources externes. La gouvernance des IPES fait donc recours aux attributs du modèle managérial. Il est question dans cette hypothèse de réduire les coûts, de développer et déployer des stratégies marketing intenses et agressives. Dans ce schéma, on note une sorte de précarisation du corps enseignant avec un recours massif aux vacataires payés à la tâche et éviction ou réduction des espaces de délibération collégiale au profit des comités de gestion financière (Rhoades, 1998 ; Santos & Pache, 2024). La gouvernance migre alors vers un modèle managérial autocratique ou patrimonial, souvent centré sur la figure unique du promoteur-fondateur. D'un autre côté, l'éducation supérieure ne peut être réduite à une simple marchandise standardisée. Elle conserve une fonction de sélection sociale, de diplomation certifiée par l'État et d'éthique scientifique (Bok, 2009). En revendiquant la délivrance de diplômes officiels et en opérant sous la tutelle de l'État comme c'est le cas au Cameroun via le mécanisme d'autorisation, d'homologation et de tutelle académique obligatoire des universités d'État, les IPES s'engagent

moralement et juridiquement à respecter les standards du service public éducatif (Ngwana, 2003 ; Ndjanyou & Tchepo, 2021). Dans ce sillage, deux logiques s'opposent à savoir la logique de profit et la logique d'excellence et d'éthique.

Cette tension entre la maximisation des revenus (logique de profit ou d'équilibre budgétaire strict) et la préservation de la qualité académique (logique d'excellence et d'éthique) crée un dérèglement social où les valeurs, les règles et les normes qui encadrent habituellement les comportements deviennent floues. Ce qui peut engendrer une vulnérabilité managériale. Ainsi, lorsque la logique marchande colonise l'espace académique, les structures de gouvernance formelles s'affaiblissent ou s'affaissent. Comme le soulignent Bok (2009) dans son analyse de la rentabilité des universités, ainsi que Shore et Wright (2020) sur les limites de l'audit universitaire, le risque majeur est la capitulation des valeurs académiques face aux opportunités financières. Dans cette hypothèse, où la collégialité est étouffée par le managérialisme et où le contrôle formel est sacrifié sur l'autel de la flexibilité ou de la réalisation immédiate du profit, l'organisation tend à substituer des arrangements collectifs aux règles bureaucratiques. C'est précisément dans ce changement institutionnel que s'installe le paradoxe de la confiance et que prolifèrent les risques de fraude.

2-2 Concept de paradoxe de la confiance et ses dysfonctionnements organisationnels

La confiance est traditionnellement perçue en sciences de gestion et en économie comme un actif intangible, source de réduction de l'incertitude et un puissant lubrifiant relationnel (Arrow, 1974 ; Williamson, 1993). Qu'elle soit définie comme une attente positive quant au comportement d'autrui (Rousseau et al., 1998) ou comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), la confiance est indispensable à la survie et au fonctionnement des organisations complexes. Cependant, la littérature managériale contemporaine s'attache à déconstruire une vision uniquement positive de ce concept en mettant en lumière son côté obscur formalisé sous l'expression de paradoxe de la confiance (Gargiulo & Ertug, 2006 ; Skinner, Dietz & Weibel, 2014). En effet, le paradoxe de la confiance postule que les bienfaits de la confiance à savoir la flexibilité, la réduction des coûts de transaction, la rapidité décisionnelle et la cohésion sociale se deviennent, au-delà d'un certain seuil ou en l'absence de garde-fous, des facteurs de vulnérabilité organisationnelle. Ces chercheurs prônent qu'un niveau excessif ou inconditionnel de confiance engendre un aveuglement cognitif et relationnel qui paralyse la vigilance des gouvernants. Dans ce sillage, Langfred (2004) et McEvily et al. (2003), montrent que la confiance agit comme un prisme

déformant à travers lequel les comportements déviants sont soit rationalisés, soit occultés, limitant ainsi la perception du risque et de la défaillance par les acteurs du contrôle.

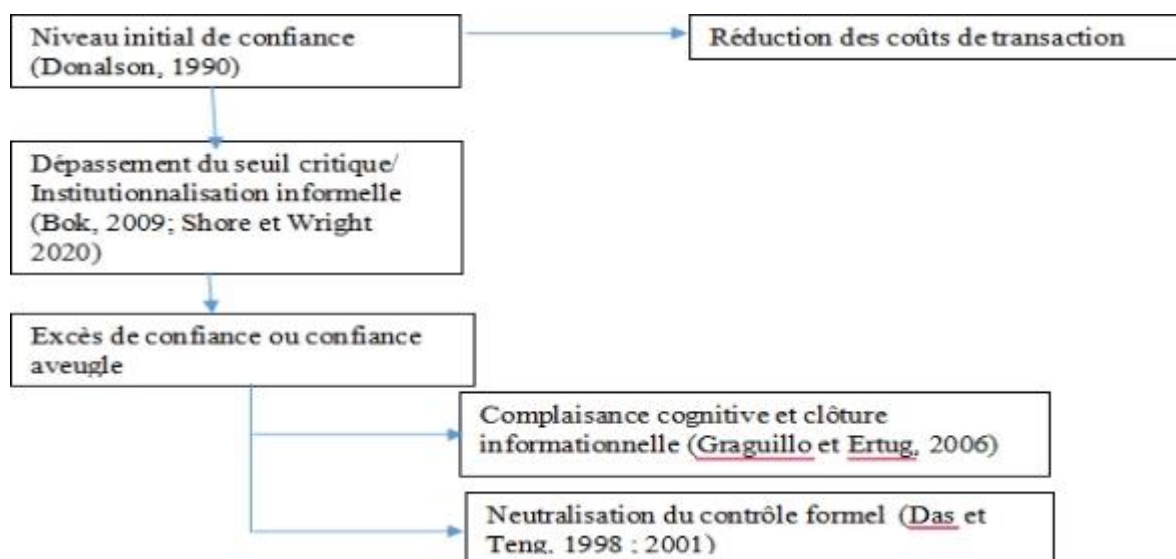


Figure 2 : Du contrôle formel au contrôle relationnel

2-3 Le paradoxe de la confiance dans la gouvernance des IPES au Cameroun

2-3-1 Spécificités du paysage des IPES au Cameroun : Prolifération, tutelle et asymétries de financement

Au Cameroun, le paysage de l'enseignement supérieur privé est marqué par une configuration institutionnelle singulière, qualifiée par la littérature d'écosystème de massification périphérique (Altbach et al., 2023 ; Lissouck & Ondoua Biwolé, 2025). Encadrées par la loi N° 005 du 16 avril 2001, les Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) ont connu une forte évolution, passant de quelques unités au début des années 2000 à plusieurs centaines d'établissements actifs en 2026 (MINESUP, 2025). Cet accroissement s'accompagne d'une double contrainte réglementaire et économique qui détermine leur architecture de gouvernance. Sur le plan académique, les IPES camerounaises sont soumises à un régime de tutelle académique obligatoire exercé par l'Etat à travers les universités publiques. Ce mécanisme de co-diplomation, conçu pour garantir la qualité et l'homogénéité des compétences délivrées (Ndjanyou & Tchepo, 2021), crée en réalité une grande asymétrie institutionnelle. Comme le soulignent Austin et Jones (2022), la tutelle formelle génère des coûts bureaucratiques de transaction élevés sans pour autant assurer un suivi opérationnel quotidien. Elle déplace le contrôle à la périphérie : l'université de tutelle valide les procès-verbaux de fin d'année, mais reste aveugle aux processus internes d'évaluation et de gestion des notes au sein de l'IPES. Sur

le plan financier, les IPES font face au défi du capitalisme académique de subsistance (Slaughter & Leslie, 1997 ; Levy, 2018). Exclues des subventions publiques directes et significatives de l'État, ces institutions dépendent à plus de 90% des frais de scolarité versés par les étudiants (Bekolo-Ebe, 2011). Cette vulnérabilité financière structurelle soumet la gouvernance des IPES à une pression constante de rentabilité à court terme. Pour survivre, l'institution doit optimiser ses flux de trésorerie, ce qui se traduit par une diminution des coûts opérationnels et une minimisation des budgets alloués aux structures de contrôle interne, perçues comme des centres de coûts non productifs (Ndjanyou & Tchepo, 2021).

2-3-2 La confiance comme mode de gestion par défaut : Enchâssement culturel et éviction du contrôle

Dans un contexte d'incertitude financière et de faiblesse des régulations étatiques, la confiance s'impose non plus seulement comme un choix stratégique délibéré, mais aussi comme le mode de gestion par défaut. Certains chercheurs en management et en économie des conventions mettent en évidence l'importance du concept d'enchâssement social (Granovetter, 1985 ; Kamdem, 2002). Les IPES au Cameroun se structurent pour l'essentiel sous des formes managériales patrimoniales, familiales ou confessionnelles (laïques, catholiques, protestantes, islamiques) au sein desquelles la gouvernance repose sur une rationalité interpersonnelle et des logiques de réseaux (Kamdem, 2002). Le promoteur-fondateur recrute ses proches collaborateurs (directeurs, gestionnaires, comptables) au sein de sa communauté ethnique, religieuse ou familiale, postulant une convergence d'intérêts naturelle dictée par la loyauté et la solidarité communautaire, des attributs valorisés par la théorie de l'intendance (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997 ; Londhe, 2025). Cependant, cet enchâssement culturel produit un effet d'éviction radical sur les mécanismes de contrôle formels. Dans ces structures de proximité, l'exigence d'un audit indépendant, d'un inventaire physique des caisses ou d'une double validation des notes est interprétée comme une manifestation de suspicion, voire une offense éthique (Das & Teng, 2001 ; Rost, 2023). La confiance interpersonnelle est alors confondue avec une clause de non-ingérence et d'allégeance. Les instances formelles de gouvernance (Assemblée Générale, Conseil d'Etablissement, Conseil Scientifique) sont vidées de leur substance critique pour devenir des chambres de formalisation et de validation des décisions du promoteur. L'excès de confiance institutionnalisé crée une norme sociale de complaisance, détruisant la vigilance organisationnelle indispensable à la prévention des dérives ou des fraudes (Akpan & Ndubisi, 2026).

2-4 Analyse et typologie des risques de fraude à l'épreuve de la confiance

L'adossement du paradoxe de la confiance au modèle enrichi du Triangle de la Fraude (Cressey, 1953 ; Vousinas, 2019) permet de dresser une typologie rigoureuse des risques de fraude au sein des IPES camerounaises. La confiance aveugle agit directement comme le principal réducteur du risque de détection, favorisant ainsi l'opportunité managériale requise pour la commission des infractions.

2-4-1 Fraudes académiques : L'altération de l'intégrité scientifique et pédagogique

La neutralisation du contrôle formel par la confiance aveugle basée sur les relations de complaisance, expose les IPES à des fraudes académiques systémiques qui menacent la valeur des titres délivrés (Shore & Wright, 2020 ; Evans & Nguyen, 2024). Ceci se traduit par :

- **La marchandisation et la falsification des notes** : En l'absence de systèmes d'information cryptés et audités de manière indépendante, la gestion des notes repose souvent sur des fichiers locaux modifiables par des agents administratifs ou des enseignants bénéficiant d'une confiance excessive. La pression financière exercée sur les étudiants pour valider leur année, combinée à la faible rémunération du personnel, crée une motivation à la corruption académique (achat de notes, modification frauduleuse des procès-verbaux de délibération) (Ndjanyou & Tchepo, 2021).
- **Le clientélisme professoral et le recrutement d'enseignants non qualifiés** : Pour minimiser les coûts d'agence, les directions académiques recourent massivement à des enseignants vacataires, recrutés sur la base de recommandations interpersonnelles ou de réseaux affinitaires plutôt que sur des critères d'évaluation scientifique rigoureux. Ce copinage académique favorise l'embauche de personnels sous-qualifiés pour animer des cycles de Master ou d'Ingénieur, au mépris des directives du MINESUP (MINESUP, 2023).
- **La complaisance dans les évaluations et la délivrance de faux diplômes** : La dépendance vis-à-vis des frais de scolarité pousse les gestionnaires à adopter une posture commerciale où l'étudiant est un client qui doit obtenir son produit ou son diplôme. La gouvernance, dominée par la logique marchande, exerce implicitement une pression sur les membres des jurys pour maximiser les taux de réussite, contournant les filtres de la tutelle académique d'État par le biais de rapports d'évaluation complaisants (Altbach et al., 2023).

2-4-2 Fraudes financières et managériales : L'opacité des flux et la spoliation des ressources

Parce que la confiance évince les mécanismes d'audit financier et d'étanchéité des fonctions comptables, les IPES camerounaises subissent d'importantes vulnérabilités managériales (Mui & Mailley, 2023 ; Akpan & Ndubisi, 2026).

- **Le détournement occulte des frais de scolarité** : Les processus d'encaissement de la scolarité, lorsqu'ils ne sont pas totalement adossés à des plateformes bancaires interconnectées, reposent sur la manipulation d'espèces par des caissiers ou des intendants historiques. La confiance historique accordée à ces "piliers de l'institution" dispense la direction d'effectuer des rapprochements bancaires quotidiens, facilitant des détournements massifs via des systèmes de double billetterie ou de cavalerie budgétaire (Anne, 2024).
- **La fraude fiscale et la sous-déclaration des effectifs** : Afin d'échapper à la pression fiscale et de minimiser les quotes-parts dues aux universités de tutelle ou au MINESUP, la gouvernance informelle des IPES organise fréquemment une double comptabilité. Les effectifs réels d'étudiants inscrits sont minorés dans les rapports officiels transmis aux autorités de régulation, tandis que la réalité financière est confinée dans l'opacité d'une gestion de proximité (Ndjanyou & Tchepo, 2021).
- **La précarisation et la sous-rémunération du personnel enseignant** : L'absence de traçabilité numérique et de contrats formels opposables permet à la gouvernance de maintenir les enseignants vacataires dans une insécurité financière chronique (retards de paiement de plusieurs semestres, non-déclaration aux organismes sociaux). Cette spoliation managériale est rationalisée par le discours du promoteur invoquant les "difficultés de trésorerie de la grande famille de l'IPES", alors même que les ressources sont parfois détournées vers des projets extra-académiques du fondateur (Slaughter & Leslie, 1997 ; Lissouck & Ondoua Biwolé, 2025).

2-5- Discussion : Vers un modèle de gouvernance équilibré pour les IPES

2-5-1 Dépasser le paradoxe : L'institutionnalisation de la "confiance vigilante"

Le principal apport théorique de cette revue de la littérature réside dans la nécessité de dépasser l'opposition stérile entre la théorie de l'agence (qui préconise un contrôle bureaucratique total,

coûteux et paralysant) et la théorie de l'intendance (qui postule une confiance aveugle, source d'opportunisme et d'opacité). Les travaux récents en gouvernance des organisations hybrides (Arvidsson, 2023 ; Stevens et al., 2024) suggèrent d'évoluer vers un modèle de confiance vigilante (vigilant trust ou optimal trust). La confiance vigilante reconnaît la valeur des relations interpersonnelles et de la culture communautaire comme facteurs de motivation intrinsèque et de réduction des coûts de transaction, mais elle refuse de les ériger en substituts des procédures de contrôle interne. Elle postule que le contrôle formel ne doit pas être perçu comme une marque de défiance, mais comme une infrastructure de protection de la confiance elle-même. En intégrant les concepts de Das et Teng (2001) revisités par Alon et Popvsky (2025), il s'agit de restructurer le contrôle interne pour qu'il valide de manière objective les comportements sans étouffer l'autonomie académique.

2-5-2 Recommandations managériales et institutionnelles pour l'écosystème camerounais

Pour opérationnaliser cette confiance vigilante au sein des IPES au Cameroun, plusieurs leviers managériaux et institutionnels doivent être actionnés :

2-5-2-1 La digitalisation intégrée et l'inviolabilité des processus (*Enterprise Resource Planning* - ERP)

La suppression de l'opportunité de fraude passe par l'annulation de l'intervention humaine discrétionnaire dans les circuits critiques. Les IPES doivent impérativement migrer vers des systèmes de gestion intégrés où les notes saisies par les enseignants sont immédiatement verrouillées et synchronisées sur des serveurs sécurisés, interdisant toute modification ultérieure sans l'activation d'une procédure d'audit informatique traçable (Shore & Wright, 2020). De même, le paiement des frais de scolarité doit être totalement dématérialisé via des plateformes de paiement mobile ou bancaire interconnectées avec le fichier des inscriptions (Ndjanyou & Tchepo, 2021). Cette dématérialisation reste progressive dans les IPES, ce qui continue d'alimenter les fraudes financières.

2-5-2-2 Le renforcement opérationnel et la refonte du modèle de régulation du MINESUP

L'État camerounais doit faire évoluer sa posture de contrôle, passant d'un modèle purement bureaucratique (vérification documentaire ponctuelle) à un modèle d'audit de conformité dynamique. Le MINESUP devrait imposer la mise en place d'un comité d'audit indépendant au sein de chaque IPES, comprenant des membres externes à la famille ou au réseau du promoteur.

De plus, des inspections inopinées appuyées par des audits informatiques des bases de données de notes et de scolarité doivent remplacer les rituels formels de signature des procès-verbaux (MINESUP, 2023 ; Lissouck & Ondoua Biwolé, 2025).

2-5-2-3 L'institutionnalisation de chartes d'éthique et de gouvernance d'entreprise

Il est crucial de professionnaliser les Conseils d'Administration des IPES en actant la séparation stricte entre la figure du Promoteur-Fondateur (propriétaire du capital) et les fonctions de Direction Académique. Cette dissociation, conforme aux principes de la gouvernance d'entreprise contemporaine (Charreaux, 2004), permet de réintroduire des contre-pouvoirs légitimes au sein de l'organisation, brisant ainsi les dynamiques de collusion et de rationalisation qui alimentent le Pentagone de la Fraude (Vousinas, 2019 ; Anne, 2024).

2-6 Conclusion

L'objectif de cet article était de déconstruire le paradoxe de la confiance à l'œuvre dans la gouvernance des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) en contexte camerounais et d'analyser comment ce construit relationnel favorise les risques de fraude académique et financière. À travers une revue critique de la littérature, nous avons démontré que si la confiance est indispensable pour consolider le projet entrepreneurial des IPES face à un environnement instable. Son institutionnalisation exclusive et informelle détruit la vigilance organisationnelle car en supprimant les systèmes de contrôle formels, la confiance aveugle engendre une asymétrie d'information critique et façonne l'opportunité structurelle requise pour la commission des fraudes managériales et académiques. Sur le plan théorique, cet article contribue à enrichir la littérature sur la gouvernance des organisations hybride, en proposant un pont conceptuel entre les théories de l'agence, de l'intendance, et les modèles de la criminologie organisationnelle (le Triangle et le Pentagone de la fraude). Sur le plan managérial, il offre aux dirigeants des IPES et aux décideurs publics (MINESUP) une grille de lecture systémique pour appréhender les vulnérabilités des IPES et justifier le passage impératif d'une gouvernance de proximité à un modèle de confiance vigilante et digitalisée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] **Akpan, E., & Ndubisi, G.** (2026). *Governance pathologies in private higher education: Cultural embeddedness versus internal control in West Africa*. Academic Press
- [2] **Alon, I., & Popvsky, M.** (2025). The dark side of organizational trust: Information asymmetry and opportunistic behavior. *Journal of Management and Governance*, 29(1), 45–68
- [3] **Altbach, P. G.** (2015). *Knowledge and education as a public good: The dilemma of private higher education*. *International Higher Education*, (81), 2–4
- [4] **Altbach, P. G., Reisberg, L., & de Wit, H.** (2023). *Responding to massification: Commentary on global higher education trends*. Harvard Education Press.
- [5] **Anne, M.** (2024). *Éthique et gestion financière des universités privées en Afrique centrale*. Éditions Universitaires Africaines
- [6] **Arrow, K. J.** (1974). *The limits of organization*. W. W. Norton & Company.
- [7] **Arvidsson, S.** (2023). Hybrid organizations and the balancing act of trust: A conceptual framework. *Scandinavian Journal of Management*, 39(2), 101-115
- [8] **Austin, L., & Jones, R.** (2022). Bureaucratic transaction costs in transnational and peripheral higher education partnerships. *Higher Education Policy*, 35(3), 612–633.
- [9] **Barney, J. B., & Hansen, M. H.** (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175–190
- [10] **Bekolo-Ebe, B.** (2011). *Le financement de l'enseignement supérieur face à la massification : Leçons de l'expérience camerounaise*. Repères Managériaux.
- [11] **Bleiklie, I., & Kogan, M.** (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education*, 54(4), 477–493
- [12] **Bleiklie, I., Enders, J., & Lepori, B.** (2022). *Managing universities: Policy and organizational change in a Western European context*. Palgrave Macmillan.
- [13] **Bok, D.** (2009). *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*. Princeton University Press
- [14] **Charreaux, G.** (2004). *Le gouvernement des entreprises : Théories, applications et évolutions*. Économica
- [15] **Clark, B. R.** (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press
- [16] **Clark, B. R.** (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon/Elsevier Science
- [17] **Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P.** (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- [18] **Cressey, D. R.** (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press
- [19] **Das, T. K., & Teng, B. S.** (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512
- [20] **Das, T. K., & Teng, B. S.** (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283
- [21] **Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L.** (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47
- [22] **Dearlove, J.** (1997). The academic academy in British universities: Changing governance and management. *Higher Education Policy*, 10(1), 59–75
- [23] **Deem, R.** (1998). 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in UK universities. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47–70

- [24] **Donaldson, L., & Davis, J. H.** (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64
- [25] **Evans, L., & Nguyen, T.** (2024). Academic integrity in private transnational providers: A systematic review. *Higher Education Research & Development*, 43(2), 312–328
- [26] **Gargiulo, M., & Ertug, G.** (2006). The dark side of trust. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research* (pp. 165–186). Edward Elgar Publishing.
- [27] **Granovetter, M.** (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510
- [28] **Jensen, M. C., & Meckling, W. H.** (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- [29] **Kamdem, E.** (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expériences camerounaises*. Presses de l'Université de Laval
- [30] **Krücken, G.** (2021). Universities as formal organizations: Reflections on a long-term transformation. *Higher Education*, 82(2), 309–325
- [31] **Langfred, C. W.** (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399
- [32] **Levy, D. C.** (2006). The unintended growth of private higher education in Cuba and beyond. *Higher Education*, 52(1), 119–143
- [33] **Levy, D. C.** (2018). *A global perspective on private higher education*. Routledge
- [34] **Lissouck, J., & Ondoua Biwolé, V.** (2025). *La faillite managériale des IPES en Afrique : Chronique d'une crise annoncée*. Éditions Clé
- [35] **Londhe, S.** (2025). Reconceptualizing trust in higher education management: A stewardship view. *International Journal of Educational Management*, 39(1), 89–104
- [36] **Marginson, S., & Considine, M.** (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge University Press
- [37] **Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.** (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734
- [38] **McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A.** (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103
- [39] **Millett, J. D.** (1962). *The academic community: An essay on organization*. McGraw-Hill
- [40] **Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP).** (2023). *Rapport d'évaluation de la conformité académique et éthique des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) au Cameroun*. Direction des Accréditations Universitaires et de la Qualité (DAUQ)
- [41] **Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP).** (2025). *Annuaire statistique de l'enseignement supérieur privé au Cameroun*. Sous-direction des statistiques sectorielles
- [42] **Mintzberg, H.** (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall
- [43] **Mui, C., & Mailley, J.** (2023). Redesigning the fraud triangle for institutional corruption in professional education networks. *Journal of Financial Crime*, 30(4), 980–996
- [44] **Musselin, C.** (2007). Are conventional academic governance models obsolete? *Higher Education*, 53(1), 63–84

- [45] **Ndjanyou, L., & Tchepo, F.** (2021). *Gouvernance et régulation des instituts privés d'enseignement supérieur au Cameroun : Entre dérives marchandes et exigences académiques*. CODESRIA
- [46] **Ngwana, T. A.** (2003). The liberalization policy and the proliferation of private higher education institutions in Cameroon. *African Sociological Review*, 7(1), 141-155.
- [47] **Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., & Ferlie, E.** (2009). *University governance: Western European comparative perspectives*. Springer
- [48] **Ramirez, F. O., & Christensen, T.** (2023). The formalization of the university as a global organizational actor. *Higher Education*, 85(4), 843–860
- [49] **Rhoades, G.** (1998). *Managed professionals: Restructuring academic labor in advanced industrial societies*. State University of New York Press
- [50] **Rost, K.** (2023). Trust distortion and collusion in kinship-based enterprise management. *Corporate Governance: An International Review*, 31(2), 241–259
- [51] **Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C.** (1998). Not so different after all: A community of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404
- [52] **Santos, F. M., & Pache, A. C.** (2024). Managing professional-market hybrids: The case of private educational institutions. *Administrative Science Quarterly*, 69(1), 112–148
- [53] **Shore, C., & Wright, S.** (2020). Audit culture revisited: National regimes of accountability and their effects on universities. *Current Anthropology*, 61(3), 303–328
- [54] **Skinner, D., Dietz, G., & Weibel, A.** (2014). The dark side of trust: When trust becomes blind, unquestioning, and collaborative dysfunction. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 651–667
- [55] **Slaughter, S., & Leslie, L. L.** (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press
- [56] **Stevens, M., Vance, A., & Taylor, S.** (2024). Overcoming informational closure: Designing optimal trust and structural verification in risk management. *Management Science*, 70(3), 1541–1559
- [57] **Vousinas, G. L.** (2019). Advancing theory of fraud: The introduction of the fraud pentagon model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 372–381
- [58] **Williamson, O. E.** (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453–486
- [59] **Zucker, L. G.** (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111