

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

The Management of Private Higher Education Institutions in Cameroon: Between the Public Service Mission of Education and the Logic of Profitability

Mama Chandini^{1*},

¹ École Normale Supérieure, Université de Bertoua (Cameroun)
chandinimama@yahoo.fr

Date de soumission : 31/5/2025

Acceptation : 12/6/2025

Publication : 30/6/2025

Résumé:

Le propos de l'article consiste à vérifier si le pilotage des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) au Cameroun obéit à la nécessité de remplir la mission d'utilité publique du service d'éducation ou alors s'il est plutôt dominé, dans le mode de fonctionnement, par la quête de rentabilité économique, eu égard à la floraison de ce type d'établissements et aux coûts élevés des frais de formation. On observe que, pour être efficace, la mission d'utilité publique du service d'éducation doit s'accompagner de perspectives de soutien en ressources humaines, infrastructurelles, matérielles et pédagogiques ; ce qui exige la mobilisation d'importants moyens financiers pour sa réalisation. Les résultats de cette analyse descriptive montrent que pour y parvenir, les promoteurs d'IPES mettent en œuvre des mécanismes pour générer suffisamment de revenus afin de couvrir les coûts opérationnels et garantir la viabilité et la pérennité des dispositifs de formation. D'où la propension, chez les promoteurs d'IPES, à adopter des stratégies de gestion orientées vers la quête de rentabilité. Cette tendance pourrait

*Auteur correspondant. chandinimama@yahoo.fr

This is an open access article under the CC BY license [Creative Commons CC BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

compromettre la qualité de la formation et altérer *ipso facto* l'efficacité de la responsabilité sociale assignée aux IPES. Pour y remédier, les administrateurs des IPES doivent adopter une approche de gestion équilibrée entre exigences de l'assurance qualité et impératifs d'ordre budgétaire. Afin de concilier utilité publique et rentabilité économique, l'État doit renforcer son rôle de régulateur pour s'assurer que ces institutions respectent les normes et standards académiques, tout en leur concédant des marges de manœuvre susceptibles d'accroître leur rentabilité, gage de leur stabilité, de leur viabilité et de leur pérennité.

Mots clés: Pilotage ; IPES ; utilité publique du service d'éducation ; rentabilité ; Cameroun.

Abstract :

The purpose of the article is to assess whether the management of private higher education institutions (PHEIs) in Cameroon aligns with the public service mission of education or whether it is primarily driven, in practice, by the pursuit of economic profitability—especially considering the proliferation of such institutions and the high tuition fees they charge. It is observed that, to be effective, the public service mission of education must be supported by adequate human, infrastructural, material, and pedagogical resources, which requires significant financial investment. The results of this descriptive analysis show that, in order to achieve this, PHEI promoters implement mechanisms to generate sufficient income to cover operational costs and ensure the viability and sustainability of their training systems. This explains the tendency among PHEI promoters to adopt management strategies oriented toward profitability. However, this trend may compromise the quality of education and consequently undermine the effectiveness of the social responsibility assigned to PHEIs. To address this issue, PHEI administrators must adopt a balanced management approach that reconciles quality assurance requirements with budgetary constraints. In order to reconcile public utility with economic profitability, the State must strengthen its regulatory role to ensure that these institutions comply with academic standards and norms, while also granting them sufficient flexibility to enhance their profitability—an essential condition for their stability, viability, and sustainability.

Keywords: Management ; PHEI ; public utility of educational service ; profitability ; Cameroon.

1. Introduction

Une analyse de la carte universitaire du Cameroun laisse apparaître des disparités dans la répartition géographique des établissements d'enseignement supérieur publics sur l'étendue du territoire national. En fait, outre le défaut de représentation de certains domaines d'études au sein des onze universités d'État que compte ce pays, on peut y observer une carence en filières de formation professionnelle orientées vers les métiers à vocations technologique, entrepreneuriale et libérale (MINESUP, 2015 ; MINESUP, 2022c), ce qui pose le procès de la diversification de l'offre de formation, des acteurs et des structures, ainsi que celui de leur gestion. Ces situations contribuent à accroître l'inadéquation entre l'offre de formations publique et la demande sociale d'éducation universitaire (Fohopa et *al.*, 2006), l'enseignement supérieur public et l'enseignement supérieur privé étant devenus d'importants enjeux de politique économique et sociale dans de nombreux pays (Coleman et Hoffer 1987), en l'occurrence sur le continent africain. En plus de l'explosion démographique au sein de la population estudiantine et de l'éclatement des savoirs dû à la complexification et aux fluctuations des problématiques sociétales, les mutations des activités professionnelles et l'essor de l'internationalisation du marché des opportunités accroissent davantage la demande en formations innovantes et spécialisées.

Une observation empirique permet de réaliser que cette hausse de la demande d'éducation universitaire ne s'accompagne pas toujours d'un développement quantitatif et qualitatif des infrastructures et d'une diversification des domaines de spécialisation, encore moins d'une amélioration conséquente des espaces et offres de formation au niveau de l'enseignement supérieur public, ce qui pose le problème de l'accès aux formations universitaires à orientation

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

professionnelle, pertinentes et de proximité (Chandini, 2023). Les indicateurs ainsi identifiés constituent, au niveau des études universitaires, les facteurs étiologiques majeurs du découragement de la persévérance scolaire chez les jeunes et de la difficulté d'accès à la formation continue chez les adultes. Ils sont aussi à l'origine de migrations estudiantines qui incitent de nombreux Camerounais à l'exode vers les pays étrangers, à la quête de meilleures conditions d'études et de formations spécialisées (Maingari, 2011 ; Semenoff, 2019 ; Jamid *et al.*, 2020). C'est dire que cette réalité, empreinte de contraintes, est loin d'être susceptible de favoriser l'atteinte du quatrième Objectif de développement durable (ODD4) défini par l'Assemblée générale des Nations-Unies en 2015. Cet objectif vise, d'ici à 2030, à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » (UNESCO, 2016). Or, l'ODD4 constitue aujourd'hui le référentiel stratégique international en matière de pilotage des systèmes d'éducation et de formation duquel doivent s'inspirer les États.

Cependant, s'il représente un défi capital pour les sociétés contemporaines, l'accès à une éducation tertiaire de qualité reste très inégal en Afrique. Les inégalités économiques, sociales et culturelles mais aussi les disparités de genre, d'appartenance régionale, d'aménagement du territoire et de situations de handicap (UNESCO, 2021) sont exacerbées avec la mise en place graduelle d'un nouvel ordre éducatif mondial (Laval et Weber, 2002). En effet, le tournant néolibéral amorcé dans les années 1980 a engendré le déclin du monopole de l'État sur les questions éducatives et a introduit une pluralité d'acteurs internationaux, supranationaux et privés dans la politique publique de l'offre de formations (Au et Ferrare, 2015 ; Ball, 2012). Depuis lors, les systèmes éducatifs sont l'objet d'une kyrielle de réformes d'inspiration néolibérale (Gulson, 2011 ; Jahnke *et al.*, 2019 ; Giband *et al.*, 2020) qui amènent les États à voir leurs systèmes éducatifs davantage évalués et mis en concurrence, du point de vue de leur efficacité (Chatel, 2013), avec ceux des institutions privées d'éducation.

Conscient du rôle stratégique du secteur éducatif, notamment en termes de structuration de l'avenir d'un pays et de constitution d'un capital humain dans une optique de développement (Brezis et Crouzet 2004 ; Loening, 2005), considérant son incapacité à combler le gap de plus en plus croissant entre la demande sociale

et l'offre publique d'éducation supérieure, et en convergence avec le vent des réformes néolibérales, l'État camerounais a bien voulu déléguer une partie de ses compétences en matière d'éducation et de formation à des opérateurs privés (République du Cameroun, 2023). En fait, les exigences de satisfaction de la demande sociale en formation universitaire de qualité trouvent un système d'enseignement supérieur public déliquescents, qui peine à répondre efficacement aux nouveaux défis de formation, de recherche, de service à la communauté et d'insertion socioprofessionnelle de ses diplômés (Ngwé, Pokam, Mandjack, Folefack 2006). Dans ce contexte, « le privé tend progressivement à s'imposer comme une alternative à la redynamisation de l'enseignement supérieur » (World Bank, 2000). C'est pourquoi, au Cameroun, l'État a formellement assigné une responsabilité sociale aux IPES, à savoir la mission d'utilité publique du service d'éducation.

Les besoins croissants du marché de l'emploi en qualifications professionnelles pointues ayant stimulé la demande des familles en formations universitaires professionnalisantes, les promoteurs privés de structures d'éducation ont cru bon de devoir consentir d'importants investissements dans le secteur de l'offre privée d'enseignement supérieur au Cameroun. Cette démarche bénéficie d'un accompagnement institutionnel de l'État, marqué par des facilités administratives et d'avantages fiscal-douaniers, visant à encourager l'entrepreneuriat éducatif privé. C'est dans cette mouvance de néolibéralisation des systèmes éducatifs (Lipman, 2011) qu'on assiste à la création et à l'ouverture *tous azimuts* d'Institutions Privées d'Enseignement Supérieur (IPES) au Cameroun. En 2022, 522 IPES fonctionnent dans la quasi-totalité des unités administratives de ce pays (Ministère de l'Enseignement Supérieur [MINESUP], 2022a), contre seulement 18 en 1993 limitées dans les capitales économique et politique que sont respectivement Douala et Yaoundé (Tsafack Nanfosso, 2006) et 34 IPES qui étaient localisées en 2005 uniquement dans les grandes métropoles (Ngwé et *al.*, 2008). Ces IPES, dont le nombre connaît un rythme de progression effréné, proposent des spécialisations à la pointe de l'innovation et en rapport avec les secteurs d'activités les plus prestigieux ou porteurs de fortes valeurs ajoutées. À ce point, la course aux formations qu'elles dispensent permet de considérer les IPES aujourd'hui comme une force motrice de la formation universitaire dans le landerneau de l'enseignement supérieur camerounais.

À ce sujet, Dubet (2007 : 160) constatait déjà que :

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

Dès lors, les diplômes ne cessent de se multiplier et de se hiérarchiser, et la concurrence pour les qualifications les plus prestigieuses s'accroît considérablement du seul fait de l'augmentation du nombre des [établissements] concurrents. Elle s'accroît d'autant plus que les familles savent que la reproduction des positions sociales passe moins par la transmission des patrimoines que par l'acquisition de qualifications scolaires. Aussi, les parents savent parfaitement qu'il faut investir dans l'éducation scolaire, ce qui suppose une bonne connaissance des règles du jeu plus ou moins cachées.

C'est dire que, hormis le prestige lié aux potentialités d'insertion socioprofessionnelle que la formation dans les IPES confère à ses lauréats du fait de l'attractivité des titres qu'elles délivrent, le surenchérissement des coûts de la formation peut susciter des interrogations quant aux motivations réelles des promoteurs de ce type d'établissement. En effet, les frais de formation pratiqués dans les IPES vont parfois au-delà du décuple des droits universitaires exigés dans les universités d'État du Cameroun¹. En conséquence, le foisonnement des IPES, accompagné des frais de formation exorbitants, laisse penser que les IPES représentent une « bonne affaire », un *business* florissant, pour les entrepreneurs éducatifs. Ceci est d'autant plus révélateur que les offres de formations qu'elles proposent se font à grands renforts de publicité, s'accompagnent d'intenses opérations de marketing, de vastes campagnes de vulgarisation des offres de formation et de prospection de potentiels clients. Cette tendance à l'*edu-business* (Rönnberg, 2017) suscite des interrogations quant à une éventuelle prédominance de la quête de l'intérêt économique qui pourrait prendre le dessus sur la mission d'utilité publique du service d'éducation que sont censées assurer les institutions éducatives, ce qui constitue un défi considérable pour le pilotage des IPES au Cameroun.

¹ Les droits universitaires exigés dans les universités d'État du Cameroun s'élèvent à 50 000 Francs CFA (soient 76,22 euros), alors que les frais de formation dans les IPES se situent entre 250 000 Francs CFA et 1 000 000 Francs CFA (soient 381,12 euros à 1 524,49 euros). Certaines formations offertes par des universités étrangères en délocalisation au Cameroun affichent des coûts pouvant aller au-delà.

En observant l'engouement que manifestent les entrepreneurs éducatifs à l'égard de la création des IPES, le nombre exponentiel d'établissements privés d'enseignement supérieur qui naissent au Cameroun, le rythme vertigineux de leur développement, les frais de formation élevés qui y sont pratiqués et la concurrence qui accompagne la promotion des offres des différentes institutions, on peut se poser la question de savoir si ces « édupreneurs » (Li, 2011 ; Rönnberg, 2017) sont véritablement animés par le souci citoyen d'accomplir la mission d'utilité publique du service d'éducation ou alors s'ils ne sont pas plutôt préoccupés par la quête de rentabilité économique. Ce questionnement, qui constitue la toile de fond de la présente réflexion, entre en convergence avec les recherches montrant que, du point de vue du pilotage des systèmes d'éducation et de formation, « les intérêts privés s'imposent de plus en plus face aux systèmes étatiques » (Lubienski, Brewer et Ah Kim, 2019). Relevant le cas de l'Europe, Godenir (2021 : 110) parle même de l'existence et de « l'organisation d'un marché scolaire concurrentiel » répondant à une logique marchande de l'éducation. Lorsqu'on considère l'ampleur des investissements que les entrepreneurs éducatifs consentent dans le développement de l'enseignement supérieur privé, les coûts de formation qui y sont pratiqués et le déploiement publicitaire qui entoure la promotion des offres proposées par ces établissements, l'hypothèse qui émerge est la suivante : au Cameroun, les promoteurs d'IPES sont animés par la quête de rentabilité économique plutôt que par le souci de s'acquitter de la mission d'utilité publique du service d'éducation. L'objectif de l'étude est de vérifier si le pilotage des IPES répond à la nécessité de contribuer à la mission d'utilité publique du service d'éducation ou alors s'il est plutôt dominé par la préoccupation de rentabilité économique chez les promoteurs desdits établissements.

2. Socle conceptuel et théorique

D'après République du Cameroun (2023), les Institutions Privées d'Enseignement Supérieur sont des établissements dotés d'une personnalité morale de droit privé créés à l'initiative des personnes physiques ou morales privées. Elles sont constituées des universités privées, des centres universitaires privés et des instituts universitaires privés. Au titre de la présente étude, y sont également incluses les institutions internationales d'enseignement supérieur et les institutions étrangères délocalisées au Cameroun. Les institutions internationales

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

d'enseignement supérieur quant à elles sont des personnes morales installées au Cameroun ou à l'étranger, créées comme établissements d'enseignement supérieur par des conventions et Accords bilatéraux ou internationaux signés par le Cameroun. Quant aux institutions étrangères délocalisées au Cameroun, elles sont des personnes morales agréées comme établissements d'enseignement supérieur dans des pays étrangers et autorisées à délivrer des diplômes étrangers au Cameroun en présentiel ou à distance. En tant qu'établissements d'enseignement privés à caractère scientifique, culturel et professionnel, les objectifs et missions des IPES sont régies par la loi n°2023/007 du 25 juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieure au Cameroun (République du Cameroun, 2023). À cet égard, la mission d'utilité publique du service d'éducation renvoie à l'objet social que l'État camerounais a bien voulu assigner aux IPES. En effet, cette mission s'appuie sur le principe que les possibilités de l'État s'étant révélées limitées, il devient impossible aux institutions publiques d'éducation de résorber quantitativement et qualitativement la croissante demande des populations en matière de formation universitaire (Tsafack Nanfosso, 2006). Pour ce faire, les IPES ont reçu délégation d'assumer une partie du rôle régalien de l'État, en soutenant ce dernier dans l'accomplissement du devoir d'éducation pour tous. Par ce fait, ces institutions accompagnent l'État en offrant aux citoyens la possibilité d'avoir accès à une formation de niveau universitaire diversifiée (MINESUP, 2022c). Au-delà des compétences techniques et académiques, les IPES ont pour vocation de promouvoir les valeurs citoyennes, éthiques et culturelles, en formant des individus responsables et engagés dans la société. Pour cela, elles constituent à la fois un adjuvant de l'action éducative et un supplément de l'institution académique qui participe pleinement à la mission d'utilité publique du service d'éducation.

Pour justifier l'expansion des IPES dans le paysage éducatif camerounais, Tsafack Nanfosso (2006 : 100) indique que :

Au Cameroun, face à la rentabilité croissante du secteur, à la déliquescence du système mis en place par le secteur public, à l'existence d'une épargne nationale oisive à la recherche de projets qualitatifs d'investissement, et face à l'inefficience de l'enseignement supérieur public (Khan et Tafah, 2000),

l'enseignement supérieur privé a pris une place centrale dans le dispositif de formation existant.

Des études ont analysé la problématique de l'implémentation des marchés scolaires devenus concurrentiels dans les différents pays en examinant dans quelle mesure ils reposeraient sur des critères d'un marché classique. D'après Godenir (2021 : 110) les critères s'expriment principalement à travers l'intérêt des agents éducatifs, en l'occurrence les établissements, les parents et les apprenants. Pour lui, les établissements cherchent à offrir à leurs étudiants la meilleure qualité d'enseignement possible ; les parents et les étudiants recherchent la meilleure qualité de formation possible. La question qui a généralement émergé est celle de savoir comment dès lors introduire une logique de marché qui rende en même temps les établissements concurrentiels et les produits qui en sortent compétitifs. Dans ce contexte, les établissements ont intérêt à veiller à voir leurs effectifs croître et à s'assurer une « bonne réputation » puisque le choix d'un établissement universitaire en dépend. D'où la nécessité d'adapter le service public d'éducation universitaire à de nouveaux besoins et à de nouveaux comportements des usagers.

Certains chercheurs insistent sur la logique marchande de l'éducation pour illustrer l'essor des établissements privés observé ces derniers temps (Godenir, 2021 ; Dubet, 2007 ; Christopher Lubienski, T. Jameson Brewer et Jin Ah Kim, 2019). En effet, les années 80 sont dominés par une vague de libéralisme qui déferle progressivement sur le secteur de l'éducation, conduisant bon nombre de pays à déréguler graduellement leur système éducatif à travers la mise en concurrence des structures éducatives, avec pour intention la réduction des dépenses publiques. Leurs travaux indiquent que dans certains pays, la libéralisation de l'éducation a été organisée par l'État pour rendre les écoles plus accessibles et plus compétitives (à l'instar du Royaume-Uni, sous la houlette de Margaret Thatcher, des Pays-Bas ou du Danemark, de la Suède, etc.). Diverses mesures ont alors été adoptées pour structurer le « marché scolaire », en l'occurrence le financement des écoles sur la base de l'effectif des apprenants ou encore la liberté de choix de l'école accordée aux parents, dans des pays où jusque-là le financement des établissements était défini au niveau des communes ou des autorités locales et où les élèves n'étaient pas libres de choisir leur école. Une étude du réseau Eurydice (2000) sur le financement des établissements scolaires a comparé le degré d'évolution des pays en termes de libéralisation de l'enseignement, en prenant appui sur la théorie des marchés concurrentiels

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

(Felouzis et Perroton, 2007 ; Felouzis, Maroy et Van Zanten, 2013). Pour ces auteurs, il s'agissait de prendre un point de référence pour mener l'analyse et non de valoriser les options libérales.

La théorie des marchés concurrentiels s'inscrit dans la suite des explications sur la mise en relation entre les dynamiques éducatives et économiques. Sa pertinence consiste à élucider la manière dont les logiques néolibérales, qui traversent le secteur éducatif du primaire au supérieur, participent à l'émergence des *édupreneurs* (LI Weixiao, 2011), véritables entrepreneurs de l'éducation. Elle s'intéresse aussi à la façon dont les modèles éducatifs s'internationalisent et circulent dans ce processus. Si le néolibéralisme est une notion définie, discutée, voire contestée dans la littérature scientifique, elle reste relativement surplombante (Harvey, 2007). Voilà pourquoi certains auteurs lui préfèrent celle de néolibéralisation (Cucchiara, 2013 ; Audren, 2015 ; Giband *et al.* 2020 ; Nafaa, 2021), en tant que processus conduisant à mettre davantage l'accent sur les mutations sociales, économiques, et politiques dans des contextes nationaux diversifiés, et à diverses échelles. En matière de formation, la privatisation fait l'objet d'un intérêt croissant, mais aussi de controverses et de la mobilisation d'un vocabulaire nouveau, à l'instar du concept de rentabilité, qui permet de circonscrire et de déterminer les parts du privé dans le secteur éducatif (Félouzis *et al.*, 2013 ; Verger *et al.*, 2016). La néolibéralisation de l'éducation, qui se manifeste par des processus de privatisation de services et d'institutions éducatifs, mais également par l'intégration de logiques commerciales et managériales dans le pilotage des dispositifs privés, connaît un regain d'intensité dans le contexte camerounais, à tous les niveaux du système éducatif. Des études, principalement dans les domaines de la sociologie et des sciences de l'éducation, se sont intéressées à ces mutations (Félouzis *et al.*, 2013). Toutefois, elles croisent peu les secteurs publics et privés de l'éducation, d'une part, et l'enseignement primaire, secondaire et universitaire, d'autre part. La mise en regard des travaux sur le Cameroun est encore plus rare, bien qu'elle soit émergente sous d'autres cieux (Giband *et al.*, 2020). À cet égard, la présente recherche vise à combler cette lacune en essayant d'appréhender le rapport entre les nécessités de mission d'utilité publique du service d'éducation des IPES et les besoins de rentabilité économique de ces établissements en contexte camerounais.

3. Démarche méthodologique

La présente recherche s'inscrit dans le cadre de la gestion des structures éducatives au moment où la néo-libéralisation fait incursion dans les systèmes éducatifs et où la quête de rentabilité semble prendre le dessus sur la mission d'utilité publique du service d'éducation dans les IPES au Cameroun. Les données analysées dans l'étude ont été recueillies entre mars 2022 et décembre 2024 dans huit IPES des villes de Yaoundé, Douala, Bafoussam, Bertoua, Foumban, et Edéa, respectivement chefs-lieux des capitales politique et économique pour les deux premières villes, chefs-lieux des régions pour les deux deuxièmes et chefs-lieux de départements pour les deux dernières. Ce choix tient au souci de représentativité de ces établissements répartis dans la quasi-totalité des unités administratives du pays.

Pendant ces deux années, nous avons eu recours aux méthodes de l'analyse descriptive, en l'occurrence l'observation directe, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs menés auprès de huit promoteurs d'IPES, 12 responsables académiques, 17 parents d'étudiants, 12 enseignants et 22 étudiants. Les sujets de l'enquête ont fortement recommandé que leurs interventions soient recouvertes du sceau de l'anonymat. La technique du choix raisonné a permis la sélection des enquêtés, compte tenu du fait que cette approche « permet d'identifier la représentativité des personnes et des situations en fonction de leur expérience de l'événement que l'on veut étudier » (Van Der Maren, 1996 : 56). L'analyse et l'interprétation desdites données, essentiellement qualitatives, se sont opérées à l'aide de l'étude de contenu (Bardin, 2007).

4. Facteurs d'attractivité dus au l'utilité publique du service social des IPES

L'attractivité des IPES prend naissance à partir d'une offre universitaire publique quantitativement et qualitativement déficiente et intègre plusieurs variables essentielles absentes dans l'enseignement supérieur public (Tsafack Nanfosso, 2006). Ces variables visent à répondre à la fois aux besoins éducatifs globaux et spécifiques des étudiants, des parents et des milieux socioprofessionnels autant qu'aux impératifs de développement du pays, tout en contribuant au bien-être général de la société (Barro 1991 ; Romer 1990, 1994 ; Loening 2005). Ainsi, la course aux formations dans les IPES est justifiée par un certain nombre d'offres avantageuses qu'elles proposent. Dans ce sillage, Dubet (2007 : 160-161) relevait que :

L'émergence d'une demande scolaire affecte profondément la nature de l'offre scolaire, qui se détache peu à peu du modèle institutionnel traditionnel. L'enseignement privé fonctionne moins comme une alternative religieuse que sur le mode d'une offre « normale » sur laquelle on peut jouer quand l'offre publique n'est plus tenue pour satisfaisante : on choisit le privé pour des raisons d'opportunité plus que par conviction .

C'est donc dire que les IPES offrent une multitude d'opportunités que l'on ne retrouve pas dans l'offre de formation du secteur public d'enseignement supérieur. Ce qui pourrait justifier leur attractivité.

4.1. Une propension à offrir des formations de proximité

Les traits caractéristiques de la proximité des IPES avec la population scolarisable se manifestent à travers le mode de sélection des étudiants et les dispositions mises en œuvre pour résorber le problème de la distance qui pourrait séparer les aires de recrutement des apprenants des foyers de ceux-ci.

4.1.1. Une offre de formation professionnelle dépourvue de *numerus clausus*

Bien que l'accès à certains types de formation soit soumis à la procédure de sélection des candidats, on peut remarquer que ce principe n'est respecté que sur la forme. Au fond, les IPES recrutent tous les candidats qui remplissent les conditions minimales requises pour l'accès aux études universitaires. Pas d'exigence de concours pour accéder aux formations professionnelles, contrairement aux établissements publics d'enseignement supérieur dont l'accès aux formations professionnelles est soumis à *numerus clausus*. Alors que la sélection dans les « grandes écoles » notamment se fait sur concours, les programmes identiques proposés dans les IPES sont simplement soumis à étude de dossiers « qui n'est qu'une simple formalité visant à donner l'impression que l'admission dans ces établissements se fait par sélection », indique un Inspecteur académique. Les mêmes parchemins sont délivrés, à l'identique, aussi bien aux lauréats des établissements publics qu'à ceux des IPES sous leur tutelle, « puisque le diplôme des IPES est un diplôme d'État, donc signé par l'université publique sous la tutelle de laquelle est placée chaque IPES dont les candidats, faut-il le rappeler, portent les numéros matricules de l'université de tutelle », indique un promoteur d'IPES.

4.1.2. Un service d'éducation universitaire accessible et équitable

L'avènement des IPES dans le paysage universitaire camerounais a significativement favorisé l'accroissement de l'accessibilité de l'enseignement supérieur, particulièrement dans les zones où l'offre publique de formation est limitée ou inexistante, et la demande saturée. Il a ainsi permis à un plus grand nombre de jeunes d'accéder à une formation universitaire en fonction de leurs projets personnels et professionnels, en même temps qu'« il a participé à décongestionner les universités publiques qui souffraient du phénomène de massification des effectifs », affirme un responsable d'IPES. On peut ainsi observer que les IPES assurent un maillage territorial d'autant plus serré qu'elles sont représentées aussi bien dans les régions que dans les sous-régions, voire dans les campagnes les plus reculées. Cette couverture territoriale participe à la réduction des dépenses des ménages, grâce à la limitation des coûts liés aux charges d'intendance qu'exigeraient aux parents la location, la restauration, le transport, etc., « puisque l'enfant peut désormais avoir accès aux études universitaires sur-place, sans avoir forcément besoin de sortir de la ville de résidence des parents » affirme un parent d'étudiant.

En outre, grâce aux mutations induites par les innovations liées aux technologies de l'information et de la communication, certaines IPES ont aussi intégré la formation à distance dans le processus enseignement-apprentissage-évaluation. Cette modalité pédagogique a donné la possibilité aux apprenants venant d'horizons divers, de « faire l'école tout en étant chez eux ou vaquant à d'autres occupations professionnelles » soit en formation initiale soit en formation continue, enchérit un enseignant.

Cette tendance à la vulgarisation du service universitaire participe efficacement à la réduction du fossé éducatif entre villes et campagnes, et contribue à la promotion de l'égalité de chances d'accès à l'éducation universitaire en établissant des campus physiques ou virtuels dans les régions sous-desservies. Cette dynamique contribue à « réduire les inégalités d'accès à l'éducation supérieure entre différentes couches sociales et géographiques de la population », déclare un promoteur d'IPES.

4.2. Des offres de formation optimisées, axées sur l'employabilité et l'ouverture sur le monde

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

En mettant l'accent sur des offres de formation à vocation professionnelle, technique et technologique, les IPES jouent un rôle crucial dans le développement des compétences psychomotrices des apprenants en les rendant directement opérationnels sur le marché du travail, favorisant ainsi leur employabilité. Ces établissements contribuent à optimiser les programmes d'études en proposant des filières spécialisées, innovantes ou en adéquation avec les besoins émergents du marché du travail. « Ces programmes complètent l'offre des institutions publiques et permettent de mieux répondre aux exigences des milieux socioprofessionnels », indique un promoteur d'IPES. Pour y parvenir, les promoteurs ont su opérer des changements stratégiques majeurs que Tsafack Nanfosso (2006 :104-105) décrit en ces termes :

- Le premier changement a consisté à rebaptiser en les découpant certaines filières, à l'instar de l'informatique de gestion et de la maintenance informatique qui prennent la place de l'informatique ; la comptabilité de gestion qui prend la place de la comptabilité ; de l'infirmerie anesthésie qui existait dans l'infirmerie, etc., - le deuxième changement a consisté à proposer un raccourcissement des filières existantes, pour leur donner un parchemin terminal de courte durée et faire des titulaires de ceux-ci des agents opérationnels en entreprise (BTS et DUT). C'est le cas de l'agriculture, du journalisme, de la gestion des ressources humaines, de l'ingénierie civile, du commerce international ou de la gestion financière, etc.

En plus des formations qu'on retrouve dans le système public de l'enseignement supérieur, les IPES ont su capitaliser sur les offres de formation inexistantes au Cameroun. C'est ainsi que l'autre changement opéré dans ce milieu a consisté à importer des formations dispensées à l'étranger et à délivrer des diplômes aussi bien des universités étrangères que camerounaises grâce aux accords de partenariat qu'elles signent avec les universités nationales d'une part et avec les universités étrangères d'autre part (Ball, 2012 ; Lipman, 2013 ; Rönnerberg, 2017). C'est aussi le cas des universités étrangères délocalisées au Cameroun qui délivrent des formations, en présentiel ou à distance, préparant à des diplômes de leurs pays respectifs. On peut observer que cette diversification

des partenaires et cette densification de l'offre débouchent sur des formations ouvertes sur le monde, des qualifications de type international, favorisant la mobilité académique et professionnelle des étudiants et celle des enseignants entre les pays dont les universités sont délocalisées au Cameroun ou avec les universités étrangères partenaires des IPES camerounaises. Cette internationalisation de la formation universitaire (Burch, 2009 ; Saltman, 2015) conduit à des offres de spécialisations pointues, prédisposant les lauréats aux opportunités d'emplois tant à l'échelle locale qu'à l'international. Elle offre également des ouvertures pour la poursuite des études supérieures à l'étranger aux candidats, de plus en plus nombreux, à l'émigration estudiantine ou à ceux des citoyens fascinés par le « mythe de l'occident ». La mise sur pied et l'organisation de telles complexités sont coûteuses et exigent, de la part des promoteurs d'IPES, d'importants dispositifs de formation.

5. Des dispositifs exigeants pour la mission d'utilité publique d'éducation efficace

À l'obligation républicaine d'assumer la mission d'utilité publique du service d'éducation qui leur est dévolue, s'ajoutent l'injonction du respect des dispositions règlementaires régissant le fonctionnement des IPES, le désir de maintenir et d'accroître leur réputation, la volonté d'améliorer l'attractivité de leurs offres et l'effort de résister à la déferlante concurrence des autres établissements de même objet social. La conjonction de ces différents éléments statutaires, institutionnels et structurels astreint les IPES à se lancer dans la logique de promotion d'un service éducatif de qualité. Pour y parvenir, elles doivent mettre en place des dispositifs pédagogiques modernes, des ressources infrastructurelles adéquates et du matériel didactique innovant. En plus des larges palettes de formations qu'elles proposent déjà, les IPES se doivent de mobiliser des ressources à la dimension des attentes des apprenants, des parents et de l'institution tutélaire. À cet égard, des missions d'inspection de la tutelle sont régulièrement effectuées à l'effet de vérifier la conformité des dispositifs de formation avec les normes et standards édictés par les différents référentiels d'assurance qualité auxquels l'IPES est soumise.

5.1. Qualité des ressources pédagogiques

5.1.1. Des ressources humaines

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

Le corps enseignant constitue la cheville ouvrière des systèmes d'éducation et de formation. La performance des institutions, autant que leur pérennisation et leur expansion sont tributaires de la qualité, de la quantité et du niveau de motivation de cette composante du système (Altbach 1999). Le personnel enseignant des IPES est constitué de vacataires en provenance des universités publiques ou d'autres milieux socioprofessionnels et d'enseignants permanents. Le niveau de qualification requis chez ce personnel est réglementé par l'État. « En effet, l'État exige que le personnel enseignant des institutions privées ait le même niveau de qualification que celui des établissements publics. Or, le niveau minimal requis pour enseigner est Bac+5 », rappelle Ngwé et *al.* (2008 : 110). Ainsi, le niveau de qualification des enseignants des établissements enquêtés répond aux exigences de la réglementation en ce sens que ces institutions emploient majoritairement le personnel des institutions publiques pour leurs enseignements, combiné à une politique de recrutement de son propre personnel enseignant. Cette dernière option est de plus en plus utilisée, car cela contribue à améliorer le classement de l'IPES à l'issue d'une évaluation par un organisme de contrôle qualité (Martin et Stella, 2007). Dans une étude (Ngwé et *al.*, 2008 : 110), l'Université Catholique d'Afrique Centrale comptait en 2004, 108 enseignants permanents ayant le grade universitaire de docteur ; le personnel enseignant de l'Université des Montagnes vient essentiellement de l'Université de Yaoundé I (École Nationale Supérieure Polytechnique, Faculté de Médecine et des Sciences Biomédicales) ou encore des universités étrangères ; quant au Complexe universitaire de Douala, son personnel semble répondre pour la majorité aux critères en vigueur et compte, selon les déclarations de son promoteur, 23 enseignants ayant le grade de docteur, 23 autres ayant les diplômes DEA/DESS et 23 ayant le titre d'ingénieur.

Quant au niveau de motivation, il est fonction du statut de l'enseignant au sein de l'institution. Les vacataires ne consacrent qu'un temps limité au sein de la structure : celui de dispenser leurs tâches de vacances ; les permanents ont une position plus stable et se consacrent entièrement au service de l'enseignement. Le traitement financier des vacataires qui est le double de ce que percevrait un vacataire dans un établissement public pour la même tâche, constitue une importante source de motivation pour les enseignants vacataires des IPES. Quant aux permanents, cette catégorie semble fortement motivée, à double titre.

D'abord, leur titularisation à un poste de travail permanent, dans un environnement fortement marqué par la crise de l'emploi et le chômage des diplômés des universités, constitue aux yeux des enseignants permanents une source de motivation. Ensuite, ils disposent d'un profil de carrière clairement défini. En ce sens, ils subissent la procédure de changement de grade au même titre que leurs homologues des universités d'État, et peuvent prétendre aux grades décernées par le Comité Consultatif des Institutions Universitaires qui est l'organe en charge d'attribuer les grades au niveau national, ou par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) pour ce qui est des pays d'Afrique francophone ; ce qui permet de valoriser leur statut. Cependant, la concurrence avec le secteur public et les contraintes budgétaires peuvent rendre difficiles l'attraction et la rétention durables d'enseignants permanents au sein de ces institutions.

5.1.2. Actualisation des programmes et méthodes d'enseignement

Pour gagner en crédibilité, en compétitivité, et en qualité, les IPES se sentent constamment interpellés à adapter les contenus de leurs programmes d'enseignement aux évolutions du marché du travail, aux mutations des réalités sociales et aux exigences normatives de différents référentiels de qualité. Pour ce faire, l'État définit en toute souveraineté les programmes d'enseignement des IPES et particulièrement ceux afférents aux diplômes nationaux. Dans ce cadre, le MINESUP publie les programmes des institutions publiques et privées d'enseignement supérieur, à l'exception de ceux des universités étrangères délocalisées au Cameroun (MINESUP, 2006). Dans le même sens, « le ministère valide les programmes de formation des institutions privées dans la mesure où l'ouverture effective d'une formation dans un établissement public ou privé est soumise à son aval » (Ngwé et *al.*, 2008 : 114), sous forme de demande de non objection introduite par l'université sous la tutelle de laquelle l'IPES est affiliée. L'université de tutelle est chargée d'exercer le suivi et le contrôle périodique sur les activités pédagogiques de l'IPES et de rendre compte au MINESUP. En tant que tel, l'université de tutelle constitue le tout premier organe de contrôle d'assurance qualité de l'IPES. À cet égard, les IPES s'évertuent à se conformer aux dispositions règlementaires régissant la création et l'ouverture des filières de formation, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'enseignement et les modalités et procédés d'évaluation. Dans cette logique, chaque session d'examen des IPES est supervisée par l'université de tutelle qui y est représentée

par un « chargé de mission » envoyé par elle et pris en charge par l'IPES sous tutelle. Cette procédure qui s'inscrit dans l'optique de l'accréditation et de l'homologation a pour but, comme le disent les responsables du MINESUP, « de s'assurer du sérieux des institutions qui doivent ainsi démontrer leur capacité à assumer les missions d'enseignement et de recherches d'une université » (Ngwé et al., 2008 : 113).

Il faut noter que toutes les activités ci-dessus décrites sont subordonnées au paiement, de la part de l'IPES concernée, des frais y afférents, conformément à la convention établie entre l'IPES et l'université de tutelle. De même, ces institutions sont tenues de reverser les frais de formation par étudiant, sous forme de droits universitaires², à l'université de tutelle, car bien que formé par l'IPES, l'étudiant porte le numéro matricule de l'université et est considéré *ipso facto* comme un étudiant de ladite université.

Toutefois, on peut observer que l'enjeu pédagogique à lui seul ne suffit pas à assurer efficacement la mission d'utilité publique du service d'éducation dans les IPES. Il doit s'accompagner de perspectives de soutien logistique en termes d'infrastructures, de matériel et d'équipement par exemple. Cela nécessite des investissements souvent onéreux et complexes, à la dimension des types, domaines et niveaux de formation envisagés.

5.2. Qualité des infrastructures et des équipements dans les IPES

5.2.1. Des infrastructures

Dans l'optique de mettre efficacement en œuvre les activités pédagogiques et d'assurer le confort des étudiants et des personnels, la disponibilité d'un cadre physique idoine et l'aménagement des espaces dédiés aux différentes activités sont des facteurs importants. Si on peut noter que beaucoup d'IPES au Cameroun opèrent avec des infrastructures limitées, ce qui peut altérer la qualité des prestations pédagogiques, d'autres s'illustrent par de gigantesques ouvrages dont les imposantes formes architecturales illustrent leurs spécificités et dévoilent

² Ces frais s'élèvent au taux en vigueur dans les universités publiques, à savoir 50.000 FCFA.

l'identité présumée de l'établissement. On peut observer que les IPES investissent au niveau des infrastructures de base telles que les bâtiments, les aires de jeux et de loisirs, ainsi qu'au niveau des œuvres universitaires comme les restaurants, les bibliothèques, les centres informatiques ou même les radios universitaires. Il convient de dire que ces infrastructures, au regard de la forte concurrence qui prévaut dans ce milieu (Broccolichi et Van Zanten, 1997), participent de l'appareil publicitaire des IPES et constituent pour celles-ci une vitrine qui confère attractivité, « puisqu'elles contribuent à promouvoir l'image de marque, à assurer le rayonnement et à relever la réputation de ces établissements sur le plan physique », indique un promoteur d'IPES. C'est ainsi que nous pouvons voir des immeubles d'IPES conçus en formes de bateau, d'avion ou reflétant la présomption de sérieux de l'entreprise de formation. L'investissement dans les infrastructures constitue donc un facteur d'attraction de la clientèle potentielle pour les promoteurs d'IPES. Bien que les infrastructures jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du dispositif éducatif, il faut relever que leur implantation à elle seule ne suffit pas à garantir la qualité et la crédibilité de la formation. Il faut que ces infrastructures abritent du matériel opérationnel et des équipements fonctionnels.

5.2.2. Du matériel et des équipements didactiques

L'accès aux ressources didactiques, telles que les manuels, les outils numériques et les équipements de laboratoire et d'atelier, constitue un atout majeur pour garantir une éducation de qualité. Dans un contexte dominé par la professionnalisation des enseignements, les ateliers, laboratoires, salles de cours, bibliothèques et centres multimédia bénéficient d'équipements et d'infrastructures de pointe, « puisque la concurrence entre les différents établissements amène leurs promoteurs à proposer des offres exigeantes en termes d'exercices et de pratiques professionnelles, d'où l'obligation de se doter de matériel et d'équipements didactiques modernes, de dernière génération », souligne un promoteur d'IPES.

C'est l'exemple des systèmes d'information dans les IPES qui apparaissent parfois plus développés que ceux des établissements publics. En effet, les équipements en technologies de l'information et de la Communication sont davantage utilisés en première ligne dans les programmes d'enseignement à distance qui est une modalité de plus en plus sollicitée par la « clientèle » des IPES (Fonkoua et *al.* 2025). On peut aussi observer que la plupart des campus

sont balayés par la connexion au réseau Internet WIFI et leurs bibliothèques, autant que les autres services académiques et des œuvres universitaires, bénéficient d'activités numérisées. Il en est de même de la matière d'œuvre, utilisée dans les laboratoires ou dans les travaux pratiques en atelier, qui obéissent aux exigences des technologies modernes.

Au regard des exigences nécessaires pour assurer la viabilité des IPES, « la pérennité ainsi que le développement de ces institutions suscitent des questionnements, tant par rapport à la permanence d'une demande éducative forte que les capacités financières d'investissement de ces institutions pour leur développement (Ngwé et *al.*, 2008 : 97).

6. De la nécessité de la mission d'utilité publique à l'exigence de rentabilité

L'analyse des facteurs qui déterminent l'attractivité du service social des IPES révèle que cette catégorie d'établissements, pour assumer efficacement la mission du service d'éducation, doit se conformer aux référentiels qualité définis par les différents organes d'assurance qualité auxquelles les IPES sont affiliées (Martin et Stella, 2007). Pour ce faire, ces dernières se doivent de construire des infrastructures appropriées, d'acquérir des équipements modernes, de prendre convenablement en charge les enseignants et personnels qualifiés, de disposer de ressources pédagogiques et matérielles adéquates. Cependant, la mise à disposition et l'entretien d'un dispositif de formation aussi exigeant requièrent un investissement soutenu et induisent des coûts conséquents, à l'effet d'assurer la viabilité de ce type d'établissement. Contrairement aux institutions publiques, les IPES ne bénéficient pas de subvention de la part de l'État, ce qui pourrait limiter leur capacité à réaliser pleinement leur mission d'utilité publique. Or, les parents, les étudiants et la société en général attendent des IPES qu'elles offrent une éducation de haute qualité tout en étant accessibles. Répondre à ces attentes peut se révéler difficile lorsque les ressources de l'institution sont limitées. Certaines IPES participent activement à la recherche académique et appliquée, tout en contribuant à la constitution du capital humain et au développement de la société. Cependant, cette mission d'utilité publique du service d'éducation ne va pas toujours de soi en ce sens qu'elle se heurte à d'importants défis d'ordre financier.

La soutenabilité financière des activités des IPES constitue donc le gage de la viabilité et de la pérennité de ces institutions, car le respect des normes académiques et des standards infrastructurels nécessite des investissements en réflexion et en argent. Pour y parvenir, l'investigation révèle que les IPES se sentent obligés de générer suffisamment de revenus afin de couvrir leurs coûts opérationnels. Dans cette mouvance, on peut observer que les institutions qui n'ont pas pu être financièrement rentables ont dû faire face à des fermetures, à la réduction de leur offre éducative, ou à des difficultés à attirer et à conserver durablement du personnel qualifié.

Pour l'exécution de leur objet social, les IPES ont essentiellement recours à des financements privés. Les défis auxquels elles font face, notamment l'amélioration de la qualité de la formation et des infrastructures, le haut niveau de qualification des enseignants, etc. ont un coût dont l'effort de couverture conduit au surenchérissement des frais de formation. En ce sens, on observe que ces établissements ne sont pas soumis au principe des impôts, moins encore à celui de l'homologation des prix pratiqués, chaque promoteur fixant les coûts à sa convenance. C'est pourquoi les frais de formation dans les IPES vont parfois au-delà du décuple des droits universitaires exigés dans les établissements publics d'enseignement supérieur. En outre, la forte concurrence qui les oppose aux établissements étatiques d'une part, et aux autres IPES locales ou aux établissements universitaires étrangers délocalisés au Cameroun d'autre part, obligent les « édupreneurs » à engager leurs établissements dans de vastes campagnes publicitaires ou dans de fortes opérations de marketing « en vue de gagner des parts sur le marché concurrentiel de l'enseignement supérieur », indique un promoteur d'IPES.

Les différentes contraintes auxquelles ces institutions sont assujetties exigent la mobilisation de ressources financières conséquentes. En mettant leur capital au service de l'investissement dans le secteur éducatif, les promoteurs attendent un retour sur investissement sous forme de gain financier. Dans ce contexte, l'absence d'un cadre normatif spécifique qui régit les frais de formation applicables aux IPES entraîne parfois des dérives en matière de gouvernance et de gestion. On peut alors voir comment la dimension lucrative de cette activité prend progressivement le dessus sur le souci de remplir la mission d'utilité publique du service social d'éducation. C'est dire que les défis qui engagent la survie des IPES charrient des enjeux qui poussent leurs promoteurs à la quête de la rentabilité

économique. On peut alors conclure que, pour mener durablement la mission d'utilité publique du service d'éducation, les promoteurs d'IPES œuvrent à garantir la viabilité des dispositifs de formation de ces établissements à travers le déploiement de mécanismes susceptibles d'assurer leur rentabilité financière, étant donné qu'il faut équilibrer les recettes et les dépenses engagées.

7. Quête de rentabilité et conséquences sur la qualité de la formation

Les résultats de l'étude montrent que pour accomplir la mission d'utilité publique du service d'éducation et garantir la viabilité des IPES, leurs promoteurs consentent d'importants et coûteux investissements, puis mettent en place des stratégies qui permettent d'optimiser le recrutement des étudiants afin de rentabiliser les dépenses engagées. Toutefois, on peut observer que la quête de rentabilité expose parfois la qualité de l'enseignement à des compromissions, car rationalisant les coûts de fonctionnement, certains responsables d'IPES réduisent les dépenses en recrutant les enseignants moins qualifiés par exemple.

En outre, le secteur privé de l'enseignement supérieur au Cameroun étant de plus en plus concurrentiel avec, comme l'indique un responsable d'IPES, « de nombreuses institutions qui se disputent les étudiants », la pression pour rester rentables pousse ces institutions à développer et à multiplier des stratégies afin d'attirer plus d'étudiants. Cependant, ces initiatives conduisent régulièrement à une concurrence déloyale ou à des pratiques de marketing agressives visant à maximiser les inscriptions et, par ricochet, augmenter les gains, ce qui pourrait entrer en conflit avec la responsabilité sociale assignée à l'institution. Cette tension entre la quête de rentabilité et la mission d'utilité publique du service d'éducation engendre souvent des dilemmes dans lesquels l'intérêt financier semble primer sur la vocation pédagogique des IPES.

Toujours dans le souci d'améliorer leur rentabilité, on observe que certaines IPES nouent des partenariats avec des entreprises, des organisations internationales ou des institutions non gouvernementales. Celles-ci leur octroient des financements, des subventions ou d'autres formes de soutien. Ces partenariats qui constituent une source de revenus supplémentaire, imposent parfois des influences extérieures sur la gouvernance et les priorités éducatives de

l'institution, ce qui est susceptible de compromettre la qualité des programmes de formation.

En bref, la nécessité de rentabilité des IPES au Cameroun constitue un enjeu stratégique pour garantir la pérennité de ces institutions. Elle exige une gestion rigoureuse et équilibrée afin d'assurer à la fois la soutenabilité financière et la viabilité pédagogique des établissements, tout en maintenant un haut niveau de qualité éducative et d'accessibilité pour les étudiants. C'est pourquoi on observe que le mode de pilotage des IPES est permanemment dominé par le contraste entre la mission de responsabilité du service public d'éducation et la quête de rentabilité économique, la deuxième dimension ayant tendance à prendre le dessus sur la première, au regard d'importants investissements consenties par leurs promoteurs.

8. Conclusion

Au terme de l'analyse, il appert que le pilotage des IPES au Cameroun se situe actuellement au confluent de deux dynamiques majeures : la nécessité d'assurer la mission d'utilité publique du service d'éducation et les impératifs de rentabilité économique. D'une part, ces institutions sont investies d'une mission fondamentale, visant à former les étudiants, à développer les compétences des apprenants et à contribuer au développement économique et social des communautés. Elles sont interpellées par le défi d'assurer une éducation universitaire de qualité pour tous en répondant aux besoins éducatifs spécifiques, en surmontant les disparités induites par les lacunes du secteur public d'éducation et de formation, et en offrant des formations efficaces, pertinentes et de proximité dans des domaines d'études diversifiés et dans des espaces homologués ; toutes ces activités ayant un coût. D'autre part, en tant qu'entités privées, ces institutions sont soumises à une obligation de résultats, actuellement où la raréfaction des ressources ne permet pas à l'État de couvrir la croissante demande publique d'éducation universitaire. Dans ce contexte, elles doivent générer des revenus suffisants pour couvrir leurs coûts de fonctionnement, prendre en charge le personnel, améliorer la qualité des infrastructures et des équipements, garantir la soutenabilité financière des activités et assurer leur viabilité pédagogique. À ce titre, les IPES sont soumises à la concurrence non seulement d'autres institutions, mais aussi à celle des universités d'État qui, en plus des formations académiques classiques qu'elles offraient originellement, se sont désormais engagées dans les

formations professionnelles qui étaient naguère la chasse gardée des IPES. Cette évolution pourrait justifier la propension à adopter des stratégies de gestion orientées vers la quête de rentabilité, et dont les traits caractéristiques se dégagent dans le surenchérissement des frais de scolarité, la réduction des dépenses de fonctionnement, le recours à des partenaires extérieures ou l'expansion des offres de formation en fonction de la demande du marché. Cette dualité représente un défi important pour le pilotage de ces institutions. Pour y remédier, les administrateurs des IPES doivent trouver une meilleure articulation et adopter une approche de gestion équilibrée entre exigences de l'assurance qualité et impératifs d'ordre budgétaire. Afin de concilier les nécessités d'utilité publique avec l'urgence de rentabilité économique, l'État, dans une démarche concertée, doit renforcer son rôle de régulateur à l'effet de s'assurer que ces institutions respectent les normes et standards académiques tout en leur concédant des marges de manœuvre susceptibles d'accroître leur rentabilité, gage de leur stabilité, de leur viabilité et de leur pérennité.

9. Références bibliographiques

Alix S-A. et Kahn, P. (2023). Circulations transnationales en matière d'éducation (XIXe-XXe siècles) : note de synthèse des travaux d'un champ de recherche en expansion. *Recherches en éducation*, n° 50 [DOI : <https://doi.org/10.4000/ree.11516>].

Altbach, P. G. (1999). Private higher education : Themes and variations in comparative perspectives. *Prospects*, n° 29, 310-323. <https://doi.org/10.1007/BF02736957>.

Audren, G. (2015). *Géographie de la fragmentation urbaine et territoires scolaires à Marseille*. Thèse de doctorat en géographie. Aix Marseille Université.

AU, W. et Ferrare, J. J. (dir.). (2015). *Mapping corporate education reform: Power and policy networks in the neoliberal state*. New York-Londres : Routledge.

Ball, S. J. (2012). *Global education inc: New policy networks and the neo-liberal imaginary*. New York-Londres : Routledge.

Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.

Broccolichi, S et Van Zanten, A. (1997). Espaces de concurrence et circuits de déscolarisation. L'évitement des collèges publics d'un district de la banlieue parisienne. *Annales de la recherche urbaine*, n° 75, pp. 5-17.

Burch, P. (2009). *Hidden markets: The new education privatization*. New York-Londres : Routledge.

Chatel, E. 2013. « L'évaluation de l'éducation dans le contexte de mondialisation : le cas français ». *Trema*, n° 40, pp : 28-40.

Lubienski, C., Brewer, J. et Ah Kim, J. (2019). Privatisation et logique marchande dans l'éducation aux États-Unis. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 82, pp : 77-90.
DOI :
<https://doi.org/10.4000/ries.9110>.

Coleman, J.S. et Hoffer, T. (1987). *Public and Private High Schools*. New York : Basic Books.

Cucchiara, M. B. (2013). *Marketing schools, marketing cities: Who wins and who loses when schools become urban amenities*. Chicago : University of Chicago Press.

Dubet, F. (2007). Le service public d'éducation face à la logique marchande. *Regards croisés sur l'économie*, n° 2(2), pp : 157-165.

Felouzis, G., Maroy, C. et Van Zanten, A. (2013). *Les marchés scolaires : sociologie d'une politique publique d'éducation*. Paris : PUF.

Felouzis, G. et Perroton, J. (2007). Les « marchés scolaires » : une analyse en termes d'économie de la qualité. *Revue française de sociologie*, n° 4, vol. 48, pp : 693-722.

Fohopa, R., Garro, O., et Mortelette, J-P. (2006). *L'Emploi et la formation au Cameroun. L'enquête génération 2000*. Yaoundé : Proximité.

Fonkoua, P., Gbogou, F. O., N., Chandini, M. et Aïcha, M. (2025). Comprendre l'évolution des

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

pratiques pédagogique et évaluative avec les TICs à Ngaoundéré, Région de l'Adamaoua

(Cameroun). *International Journal of Multidisciplinary and Current Educational Research*, vol 7, issue 2, pp : 69-77.

Giband, D., Mary, K. et Nafaa, N. (2020). Introduction. Éducation, privatisation, ségrégation : regards croisés Nord/Sud. De l'importance de la dimension spatiale des dynamiques éducatives. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, n° 19, pp : 7-20.

Godenir, A. (2021). L'école peut-elle sortir de la logique marchande ?. *Journal de l'Alpha*, n°194, pp: 99-115.

Gulson, K. (2011). *Education policy, space and the city: Markets and the (in) visibility of race*. New York-Londres : Routledge.

Harvey, D. (2007). *A brief history of neoliberalism*. Oxford : Oxford University Press.

Jahnke, H., Kramer, C. et Meusburger, P. (dir.). (2019). *Geographies of schooling*. Cham : Springer.

Jamid H., Kabbanji, L, Levatino, A. et Mary, K. (2020). Les migrations pour études au prisme des mobilités sociales. *Migrations Société*, n° 180, vol. 2, pp : 19- 35.

Laval, C. et Weber, L. (2002). *Le nouvel ordre éducatif mondial*. Paris : Syllepse-Nouveaux regards.

Li, W. (2011). *Edupreneurs: A Study on For-Profit Education in Mainland China*. *Dissertation*. Thèse de doctorat en pédagogie. Ludwig-Maximilians-Universität (Munich).

Lipman, P. (2011). *The new political economy of urban education: Neoliberalism, race, and the right to the city*. New York-Londres, Routledge.

Loening, J.L. (200). *Effects of Primary, Secondary and Tertiary Education on Economic Growth.*

World Bank Policy Research Working Paper n° 3610, May.

Maingari, D. (2011). Exode des cerveaux en Afrique : réalités et déconstruction du discours sur un phénomène social. *Éducation et Sociétés*, n°28, vol. 2, pp. 131-147.

Chandini, M. (2023). Appropriation des nouvelles médiations technopédagogiques. Enjeux, contraintes et perspectives pour une éducation de qualité pour tous en Afrique. *Éducation et socialisation*, n° 69, pp : 1-17.

Martin, M. et Stella, A. (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options.* Paris : UNESCO, Institut international de planification de l'éducation.

MINESUP. (2006). Arrêté N°06/0032/MINESUP/DDES du 30 mars 2006 portant publication des programmes des enseignements du Diplôme d'Études Professionnelles ou Higher Professional Diploma des institutions d'Enseignement Supérieur au Cameroun.

MINESUP. (2016). *Analyse de l'offre de formation des universités d'État en 2015. Rapport au Ministre de l'Enseignement Supérieur.* Yaoundé : IGA/MINESUP.

MINESUP. (2022a). *Répertoire des Institutions Privées d'Enseignement Supérieur.* Yaoundé : MINESUP.

MINESUP. (2022b). *Recueil des principaux textes de l'Enseignement Supérieur.* Yaoundé : MINESUP.

MINESUP. (2022c). *Répertoire de l'offre de formation de l'Enseignement Supérieur au Cameroun.* Yaoundé : MINESUP.

Le pilotage des institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun : entre mission d'utilité publique du service d'éducation et logique de rentabilité

Nafaa, N. (202). *Déposséder l'école pour servir la ville néolibérale aux États-Unis, les cas d'Atlanta et de Philadelphie*. Thèse de doctorat en géographie. Université de Perpignan Via Domitia.

Ngwé, L., Pokam, H. de P., Mandjack, A., et Folefack, E. (2006). L'université et les universitaires dans les mutations politiques et éducatives au Cameroun. *Cahiers de la Recherche pour l'Éducation et les Savoirs*, n°5.

Ngwé, L., Pokam, H-D-P., Folefack, E. & Mandjack, A. (2008), « L'émergence et les perspectives de l'enseignement supérieur privé au Cameroun. *Journal of Higher Education in Africa*, n°. 1, vol. 6, pp : 95-125.

République du Cameroun (2023). *Loi n° 2023/007 du 25 juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun*.

Rönnerberg, L. (201). From national policy-making to global edu-business: Swedish edu-preneurs on the move. *Journal of Education Policy*, vol. 2, n° 32, pp : 234-249.

Saltman, K. J. (2015). *Capitalizing on disaster: Taking and breaking public schools*. New York-Londres : Routledge.

Semenoff, M. (2019). *Le rapport au développement du pays d'origine dans les trajectoires migratoires étudiantes. Approches des stratégies migratoires de sept étudiants d'Afrique de l'ouest à Montréal*. Mémoire de maîtrise en science politique. Université du Québec à Montréal. Montréal.

Tsafack Nanfosso, R. (2006). La dynamique de l'enseignement supérieur privé au Cameroun. *Journal of Higher Education in Africa*, n° 2, vol. 4, pp : 99–122.

UNESCO,2016

UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. URL: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/>.

Van Der Maren, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Presses de l'Université.

Verger, A., Fontdevila, C. et Zancajo, A. (2016). *The privatization of education: A political economy of global education reform*. New York-Londres : Teachers College Press.

World Bank. (2000). *Higher education in developing countries: Peril and promise*. www.worldbank.org.