

Conception d'un système de suivi unifié pour les organisations en réseau: cas la Direction des Campus et des Partenariats de l'Université Senghor

Présenté par

MBALLA MENGOUNMOU épouse DAGNA Jeanne Christelle

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Management de projets** ▾

le 28/09/2025

Devant le jury composé de :

Prof. DIALLO Thierno Président

Professeur titulaire à l'Université de Québec à
Chicoutimi

Dr ELZEINY Hanane Directeur de mémoire

Responsable de la Direction Francophone de Gestion,
Université d'Alexandrie

M. ABDELLATIF Mahamat Examineur

Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU -
France) - Directeur du département Management

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Mahamat ABDELATIF, Ph.D., Directeur du département de Management, ainsi qu'à Madame Magui ABBO, Assistante des départements Management et Santé, pour la qualité de leur encadrement et leur précieux accompagnement académique tout au long de cette formation de Master.

J'adresse mes remerciements au Professeur Hanane ELZEINY, qui a bien voulu accepter d'encadrer ce travail malgré un emploi du temps particulièrement chargé. Sa disponibilité et la pertinence de ses conseils ont été pour moi un appui précieux et déterminant.

J'adresse également mes sincères remerciements au Dr Ulvick HOUSSOU, Directeur de la DCP, pour son encadrement durant mon stage et tout au long de la rédaction de ce mémoire. Votre accompagnement constant, vos orientations méthodologiques et votre bienveillance ont largement contribué à donner une direction claire et cohérente à cette recherche. Je ne saurais assez vous remercier pour cela et bien plus encore.

Mes remerciements s'étendent à mes collègues de la DCP, Lima et Nadine, dont le soutien quotidien et l'accompagnement bienveillant ont grandement facilité mon intégration et enrichi mon expérience professionnelle. Ces lignes ne sauraient suffire à traduire toute ma reconnaissance.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude à l'ensemble des services de l'Université Senghor qui m'ont accueilli et accompagné, que ce soit dans le cadre du stage ou lors de la collecte des données nécessaires à ce mémoire : la Scolarité, le Service Qualité, le Service informatique, le département FAD, la Bibliothèque, le département Management, la DDE et la Communication. À Madame la Directrice du CEF de l'AUF à Alexandrie, qui nous a accueillis dans cet espace durant notre stage. J'espère que les résultats de cette étude pourront, à leur manière, refléter vos attentes et contribuer à l'amélioration continue des pratiques.

À mes aînés, Ulvick, Gaël, Boris, Bienvenue, Rachid, Ismaël, Baguina, Rejeb, Jean, Emmanuel, je tiens à dire combien vos conseils quotidiens, vos encouragements et parfois même vos critiques constructives ont marqué ce parcours et enrichi ce travail.

Mes remerciements vont également au Dr NGNING, au Pr Peter Kruzslicz et à Madame Suzanne Yousef pour leurs précieuses relectures, dont le regard et les remarques pertinentes ont permis de renforcer la qualité académique de ce mémoire.

Sur un plan plus personnel, je ne saurais oublier ma famille qui m'a toujours soutenu. Mes frères et sœurs des familles ALADA et MENGOU MOU, ainsi que ma belle-famille, la famille HEUGAP, et particulièrement ma belle-mère, Veuve BANDO Emilienne, pour son soutien indéfectible. À mes beaux-frères, KOUFU Narcisse, BIANKEU Merlin, Emmanuel NYAMSI (qui a fortement recommandé l'Université Senghor), je vous exprime toute ma gratitude.

Enfin, une pensée toute particulière à mes amis de toujours, Yves NDEMOU, Christophe INGUIA et Vivien AKONO, dont l'amitié sincère, la confiance et les encouragements constants ont constitué une source inestimable d'inspiration et de motivation.

À chacun de vous, je dédie ce travail, convaincu que sans vos apports respectifs, il n'aurait pas eu la même portée ni la même signification.

#UNIVERSITÉSENGHOR
université internationale de langue française
au service du développement africain

Dédicace

A

Feu mon père,
Mathieu MENGOU MOU,
en espérant que j'ai rempli la mission que tu m'as confiée.

Alexis Eric DAGNA, mon époux et nos enfants
Gabriel, Mary-Lys, Maël et Malika, vous qui êtes ma source de motivation.

Mes frères et sœurs : Jean-Marc, Bienvenu, Fabrice, Aloïs et Sidonie pour votre soutien.

Résumé

L'évolution constante des établissements d'enseignement supérieur se produit dans un contexte marqué par des changements importants, notamment l'expansion des réseaux académiques et la recherche de modèles de gouvernance adaptés aux défis actuels. Créée en 1989, l'Université Senghor, une université de langue française au service du développement africain, illustre ce modèle par son réseau de campus, coordonnés par sa direction des campus et des partenariats (DCP). Son organisation repose sur un siège centralisé à Alexandrie ainsi que sur un ensemble d'institutions partenaires de formation réparties dans dix-sept pays. Si ce dispositif favorise l'accès à la formation, l'ancrage territorial et le rayonnement international, il soulève également des défis majeurs en matière de coordination, de circulation de l'information et de suivi des résultats. Ce mémoire examine la façon dont peut se concevoir un système de suivi unifié adapté aux besoins et contraintes de la DCP pour faciliter la collecte, la fiabilité des données et améliorer la coordination et le pilotage du réseau des campus.

La méthodologie utilisée repose sur 3 axes : l'étude documentaire qui a mobilisé la littérature de la gouvernance des réseaux, le management stratégique et les systèmes de suivi ; la phase exploratoire conduite par une observation des pratiques de suivi de la DCP (par l'immersion par un stage) et enfin une analyse qualitative avec des entretiens menés auprès des instituts partenaires de formation (IPF), des équipes de la DCP, des services d'appui à la coordination des campus. À travers ces 3 axes, les théories ont été confrontées à la réalité et ont permis de relever les écarts qui existent entre le modèle et la pratique.

Les résultats montrent une hétérogénéité des outils et tableaux de suivi non connectés les uns aux autres, ce qui empêche une lecture fluide des données, associée à un flou dans la définition des rôles. Des limites de définition des standards et processus acceptés par l'ensemble du réseau et enfin des contraintes structurelles liées à un niveau de connectivité faible, le manque de formation des équipes des IPF à l'usage du numérique.

En réponse, cette étude propose un système de suivi unifié intégrant 3 dimensions : des processus harmonisés, des outils numériques adaptés (déjà utilisés pour la plupart) ; une démarche de mise en œuvre progressive avec une gestion maîtrisée du changement.

Mots-clefs

Suivi unifié, réseau des campus, pilotage stratégique, système d'information unifié, Université Senghor

Abstract

The continual evolution of higher education institutions is taking place within a context marked by significant changes, notably the expansion of academic networks and the search for governance models suited to contemporary challenges. Established in 1989, Senghor University, a French-language institution dedicated to African development, exemplifies this model through its network of campuses, coordinated by the Directorate of Campuses and Partnerships (DCP). Its structure is based on a central headquarters in Alexandria, together with a network of partner training institutions spread across seventeen countries. While this arrangement enhances access to education, strengthens territorial anchoring, and fosters international outreach, it also raises major challenges in terms of coordination, information flows, and performance monitoring. This dissertation explores how a unified monitoring system, tailored to the DCP's needs and constraints, may be designed to facilitate data collection, ensure reliability, and improve the coordination and governance of the campus network.

The methodology employed rests on three axes: a documentary study drawing on the literature on network governance, strategic management, and monitoring systems; an exploratory phase involving observation of DCP's monitoring practices (through internship immersion); and, finally, a qualitative analysis based on interviews with partner training institutes (IPFs), DCP teams, and campus coordination support services. These three approaches enabled the confrontation of theoretical frameworks with practice, highlighting discrepancies between the model and its implementation.

The findings reveal heterogeneity in monitoring tools and dashboards, which are not interconnected, hindering smooth data interpretation and creating ambiguity in the definition of roles. Additional challenges include the lack of agreed standards and processes across the network, as well as structural constraints linked to limited connectivity and insufficient training of IPF staff in digital tools.

In response, this study proposes a unified monitoring system built on three dimensions: harmonised processes, adapted digital tools (mostly already in use), and a phased implementation strategy supported by sound change management.

Key-words

integrated monitoring system, strategic coordination, campus partnership network, information management system, Senghor University.

Liste des sigles et acronymes

BU	Bibliothèque
Confejes	Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie
CC	Coordonnateur de la formation
CI	Coordonnateur interne
DCP	Direction des Campus et des Parteariats
ERP	Entreprise Ressource Planning (Progiciel de gestion intégré)
FAD	Département des formations à distance
FAO	Food and Agriculture Organization
IFPB	Institut des Finances publiques du Burkina
IM	Innovation managériale
IPF	Institution partenaire de formation
ISCAM	Institut Supérieur de la Communication, des Affaires et du Management
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
UCAC	Université Catholique d’Afrique Centrale
Unesco	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ou Organisation des Nations unies pour l’éducation, la science et la culture

Table des matières

1. Introduction	10
2. Le suivi unifié pour harmoniser les pratiques de gestion	12
2.1. L'importance d'un système de suivi unifié dans les structures en réseau	12
2.1.1. L'intérêt du suivi unifié des organisations internationales	12
2.1.2. L'intérêt du suivi unifié dans des secteurs divers (industrie ou enseignement)	13
2.2. La nouvelle équipe et les défis liés au système de suivi actuel à la DCP	14
2.2.1. Les défis du système actuel de suivi de la DCP	14
2.2.2. La nouvelle équipe avec une vision nouvelle et des réformes	15
2.3. Objectifs et questions de recherche	15
2.3.1. Objectifs de la recherche	15
2.3.2. Question de recherche	16
3. Le suivi unifié dans les organisations en réseau : étude conceptuelle et théorique	17
3.1. Cadre conceptuel	17
3.1.1. le suivi des activités, le système de suivi et le dispositif de suivi	17
3.1.2. Organisation en réseau	19
3.1.3. Unification des systèmes d'information et intérêt	19
3.2. Les enjeux de la coordination et du suivi dans les organisations en réseau : étude théorique	20
3.2.1. Le courant universaliste : coordination par la hiérarchie et la standardisation	20
3.2.2. La théorie de l'agence et ses apports à la gouvernance des systèmes de suivi	21
3.2.3. Le courant de la contingence : adaptation des mécanismes aux contextes changeants	22
3.2.4. Les courants récents : l'innovation managériale et l'approche frugale	24
3.3. Les systèmes d'information pour le suivi des activités : panorama des solutions existantes	26
3.3.1. Les systèmes intégrés et de coordination : ERP	26
3.3.2. Business Intelligence : pilotage par les données	26
3.3.3. Outils de gestion de projet : flexibilité et collaboration	27
3.3.4. Solutions sectorielles et systèmes sur mesure	27
3.3.5. Le cadre du référentiel pour les systèmes d'information des institutions d'enseignement supérieur du CAMES	27
3.4. Les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de systèmes de suivi	28
3.4.1. Définition et critères de bonnes pratiques	28
3.4.2. Bonnes pratiques identifiées dans la mise en place des systèmes de suivi	29
3.5. Présentation du cadre d'analyse : adaptation d'un modèle intégré pour évaluer les pratiques de suivi.	30
3.5.1. Justification de l'approche intégrée	31
3.5.2. Structure du modèle d'analyse proposé	31
4. Méthodologie pour l'analyse du système de suivi et de coordination de la DCP	33
4.1. Méthodologie de la recherche	33
4.1.1. Approche méthodologique générale	33
4.1.2. Choix des méthodes de collecte de données	33

4.1.3. Description de la population cible et de l'échantillon.....	35
4.2. Présentation de la DCP de l'Université Senghor, terrain de l'étude.....	35
1.1.1. Structure, missions, activités principales.	35
4.2.1. La structure organisationnelle particulière : une matrice associée au réseau de partenaires	36
4.2.2. Un modèle organisationnel proche du réseau	38
4.2.3. Présentation des campus et partenaires.....	39
5. Diagnostic des pratiques de suivi et proposition d'un système de suivi unifié à la DCP de l'Université Senghor	41
5.1. Résultats de l'étude : cartographie des pratiques de suivi à la DCP.....	41
5.1.1. Outils de suivi actuels	41
5.1.2. Les acteurs impliqués dans le suivi.....	43
5.1.3. Flux d'informations et processus de communication	47
5.2. Diagnostic synthétique : limites du système actuel.....	47
5.2.1. Une faible standardisation des procédures	48
5.2.2. La présence d'outils disparates	49
5.2.3. Difficultés de consolidation des données et faible visibilité sur les activités des partenaires	49
5.3. Proposition d'un système de suivi unifié à la DCP	50
5.3.1. Objectif du système de suivi de la DCP	50
5.3.2. La définition des données suivies.....	51
5.3.3. Choix des outils et technologies.....	52
5.3.4. La définition des rôles et responsabilités dans le système de suivi unifié de la DCP de l'Université Senghor	52
5.3.5. Procédure de gestion des données	54
5.3.6. Transparence et traçabilité	54
5.4. Proposition de la méthodologie et démarche de mise en œuvre d'un système de suivi unifié de la DCP de l'université Senghor	56
5.4.1. Méthodologie de suivi proposée.....	56
5.4.2. Conditions de mise en œuvre du système de suivi unifié de la DCP de l'université Senghor	57
5.4.3. Démarche de mise en œuvre	57
6. Conclusion générale.....	60
7. Bibliographie	62
8. Liste des illustrations.....	69
9. Liste des tableaux	69
10. Annexes.....	70
10.1. Guide d'entretiens	70
10.2. Tableau des services interviewés.....	72
10.3. Tableau des KPI	73

1. Introduction

L'université en réseau émerge comme une réponse au contexte de mutation des établissements d'enseignement supérieur, dans leur gouvernance, leur mode organisationnel et leur pratique de gestion (van Tilburg, 2002). Les réseaux académiques s'étendent en combinant souvent un siège centralisé et des antennes délocalisées opérées par les partenaires (Greenan & Walkowiak, 2010). Ce modèle, qualifié d'"université en réseau", permet d'élargir l'accès à la formation, de renforcer l'ancrage territorial et de multiplier les coopérations, mais rend complexe également la gestion de l'information et le pilotage stratégique (De Wit & Altbach, 2021).

L'université Senghor créée en 1989 par la volonté des chefs d'État africains de cette époque illustre cette logique. Sa mission est de "former et perfectionner des cadres de haut niveau dans les domaines prioritaires du développement durable" (OIF, 2020). Son modèle organisationnel repose sur une structure centralisée au siège à Alexandrie en Égypte et sur un réseau de campus abrités par les IPF (institutions partenaires de formation) réparties dans 17 pays en Afrique (majoritairement), en Europe (Hongrie) et en Asie (Vietnam). Sous la coordination de la Direction de Campus et des Partenariats (DCP), ces IPF mettent en œuvre des programmes de master dans divers champs disciplinaires.

La nature même de ce modèle d'organisation implique des flux d'informations multidirectionnels, un suivi régulier des performances et une harmonisation des pratiques pour maintenir la cohérence académique et administrative. Kaplan et Norton (1996, P. 19) rappellent que "ce qui ne se mesure pas ne se gère pas". Sans un système de suivi structuré et adapté, les décisions stratégiques risquent de se baser sur des données incomplètes ou disparates, ce qui affaiblit la gouvernance.

C'est dans ce contexte que cette étude est menée sur le système de suivi de la Direction des Campus et des Partenariats (DCP). Initialement, notre intérêt portait sur l'optimisation globale des processus de gestion des campus délocalisés de l'Université Senghor, avec l'ambition de proposer une architecture numérique complète pour le suivi de toutes les activités académiques et administratives. Cependant, au cours de notre stage de mise en situation professionnelle au sein de DCP, il est apparu que le système de suivi actuel méritait notre attention au regard de son rôle dans la coordination du réseau. À cela s'ajoutent des contraintes structurelles telles que la faible connectivité internet, l'obsolescence des équipements, le faible niveau des compétences numériques et des ressources financières de certains IPF.

Ce constat nous a conduits, en concertation avec les responsables de la direction, à recentrer notre étude sur la conception d'un système de suivi unifié adapté aux réalités techniques, organisationnelles et humaines des institutions partenaires de formation (IPF), de la DCP et des services d'appui à la coordination des campus. Cette orientation répond à une nécessité :

éviter de proposer un outil isolé, déconnecté d'un système structuré de collecte, traitement et exploitation de données, et qui ne pourrait pas être adopté durablement par les acteurs.

La littérature académique sur la coordination des organisations en réseau montre que la standardisation (Fayol, 1999) des pratiques de suivi et leur adaptation à des contextes d'environnements changeants (Mintzberg, 2018) favorisent non seulement la qualité et la fiabilité des données, mais également la transparence et la redevabilité institutionnelle (Ika et al., 2020). Dans les organisations en réseau, la cohérence des processus de reporting est un facteur clé de performance, permettant aux décideurs d'agir sur la base d'informations comparables et consolidées.

Pour ce faire, notre recherche vise à : fournir à la DCP le modèle d'un système de suivi adapté à ses besoins et son contexte. Par une cartographie claire des pratiques et outils existants (OS1) ; Un modèle de suivi unifié intégrant indicateurs, processus et rôles (OS2) ; Une démarche de mise en œuvre progressive et participative, incluant formation, phases pilotes et suivi-évaluation du système (OS3). Répondre à ces questions : comment concevoir un système de suivi unifié, adapté aux contraintes et aux réalités du réseau des campus coordonnés par la DCP de l'Université Senghor, permettant d'améliorer la coordination, la fiabilité des données et le pilotage stratégique ?

Notre recherche se base sur un échantillon constitué des coordonnateurs des IPF représentant différents modèles de gestion (centralisé, délégué et un cas spécifique) ; des membres de la DCP et des autres services de l'université Senghor directement impliqués dans le suivi des campus (services d'appui) ; des documents institutionnels produits par les IPF et la DCP et de l'observation des pratiques informelles de communication entre les différents services concernés.

Sur le plan théorique, ce travail vise à enrichir les connaissances sur la conception d'un système de suivi dans un contexte universitaire en réseau et transnational, où existent des contraintes techniques et organisationnelles.

2. Le suivi unifié pour harmoniser les pratiques de gestion

Ce premier chapitre présente le contexte général de l'étude. Il revient sur les enjeux d'un système de suivi unifié dans une organisation en réseaux et ressort les défis actuels du système de suivi de la DCP, organe de coordination des campus décentralisés de l'université Senghor. Il permet ainsi de situer la problématique de recherche dans son environnement global et institutionnel.

2.1. L'importance d'un système de suivi unifié dans les structures en réseau

Le suivi des activités dans une structure en réseau revêt une importance stratégique et opérationnelle, quelle que soit sa nature ou son secteur.

2.1.1. L'intérêt du suivi unifié des organisations internationales

Pour une organisation cherchant à innover, s'adapter et optimiser ses pratiques, les systèmes de suivi unifiés offrent la possibilité de coordonner les actions (Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003). Elle réduit les dispersions, tout en préservant la flexibilité nécessaire à l'adaptation locale. L'ONU pense que le suivi unifié est un outil de traçabilité et de transparence, car des progrès réalisés dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD) permettent aux États membres et aux partenaires de mesurer les progrès, d'identifier les lacunes, et d'ajuster leurs stratégies en conséquence (ONU, 2023).

L'OCDE l'utilise dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques pour s'assurer que les décisions des gouvernements sont basées sur des preuves et contribuent à l'atteinte des résultats (OCDE, 2022). En matière de suivi de financement, cette organisation affirme que : « Cela permettra d'éviter la fragmentation des émissions de l'UE et de contribuer à une plus grande homogénéité du marché secondaire pour les obligations de l'UE. » Le système de suivi unifié, pour une organisation d'une telle ampleur, est un instrument de transparence, de contrôle et surtout d'homogénéisation des pratiques.

L'Union africaine, pour surveiller et évaluer les progrès de l'Agenda 2063 et d'autres initiatives continentales, pense que le système de suivi unifié permet d'améliorer la coordination et la cohérence, d'assurer la redevabilité, de promouvoir l'apprentissage et l'innovation et enfin de faciliter la prise de décision éclairée (Ngeru, B. K. & Ngugi, P. K, 2019).

Les organisations internationales utilisent donc le suivi unifié pour harmoniser les pratiques et les aligner sur les stratégies communes définies par les autorités gouvernementales ; impliquer l'ensemble des parties prenantes, y compris les gouvernements, les administrations centrales (Nay, 2012).

Pour les bénéficiaires ou utilisateurs des services de ces organisations, envisager des systèmes de suivi unifié, c'est assurer une transparence accrue et un respect des normes éthiques, ce qui pourrait améliorer la confiance du public. Cela pourrait aussi atténuer les conflits d'intérêts potentiels et promouvoir une culture de responsabilité accrue.

2.1.2. L'intérêt du suivi unifié dans des secteurs divers (industrie ou enseignement)

Un aperçu croisé avec d'autres secteurs (industriels de production, hospitaliers ou de l'enseignement supérieur) permet d'évaluer l'intérêt du suivi unifié dans ces organisations ; au regard de certains éléments en commun qui font interagir beaucoup de services et de partenaires interdépendants dans le suivi de leurs bénéficiaires ou clients.

Une étude menée par Wang dans de grandes entreprises manufacturières a démontré que la mise en œuvre d'un système de suivi a permis d'améliorer l'efficacité de la chaîne de production, la gestion des stocks, de réduire les coûts d'inventaire et d'améliorer l'aide globale à la décision. Grâce à des analyses de données en temps réel et à des systèmes de gestion de la relation client (CRM), le commerce de détail a enregistré une croissance de ses ventes, optimisé ses stocks et amélioré la satisfaction de ses clients (Wang, 2024a).

Dans le contexte hospitalier, dans l'État du Québec, la mise en place du suivi unifié constituerait un levier essentiel pour renforcer l'efficacité et la qualité du fonctionnement global de l'organisation. Un tel dispositif permettrait tout d'abord d'améliorer la coordination des soins, en assurant une continuité fluide entre les différents services (des urgences aux consultations externes, en passant par les unités d'hospitalisation) et en évitant les ruptures dans la prise en charge des patients (Ministère de la santé et des services sociaux, 2024).

Il contribue également à optimiser la gestion des ressources, en facilitant une utilisation plus rationnelle des plateaux techniques et en permettant un ajustement pertinent des durées de séjour en fonction des besoins spécifiques des patients. Sur le plan de la sécurité, le suivi unifié favorise une meilleure circulation de l'information et une prise de décision partagée entre professionnels, réduisant ainsi les risques d'erreurs médicales ou d'événements indésirables (Bhar Layeb et al., 2021). Au-delà de sa dimension technique, le suivi unifié s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de la qualité des soins, de la performance organisationnelle et de l'humanisation de la prise en charge hospitalière.

Dans les établissements d'enseignement supérieur et les institutions de formation enfin, le suivi unifié constitue un levier stratégique majeur pour améliorer la coordination des services, la fiabilité des données et l'efficacité globale du pilotage. Il permet d'assurer une cohérence entre les différentes fonctions administratives, pédagogiques et financières, souvent dispersées ou cloisonnées. Il favorise ainsi une meilleure lisibilité des trajectoires, aussi bien pour les décideurs que pour les étudiants eux-mêmes (van Tilburg, 2002). Le suivi unifié permet de fiabiliser les indicateurs de pilotage et d'évaluer plus finement la performance des dispositifs pédagogiques et des politiques d'établissement (Heeks, 2002). Il soutient la prise de décision partagée, la mutualisation des ressources numériques, et l'élaboration de tableaux de bord stratégiques en cohérence avec les objectifs institutionnels. Dans un contexte où les établissements doivent répondre à des exigences de transparence, d'évaluation externe et de transformation numérique, ce type de dispositif s'avère essentiel pour construire une gouvernance plus agile, renforcer l'autonomie académique et améliorer

la qualité du service rendu aux usagers (étudiants, enseignants, partenaires). Le rapport de l'Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR) souligne à cet égard la nécessité d'harmoniser les systèmes d'information et de promouvoir des référentiels communs au sein de l'enseignement supérieur (Bordry et al., 2023). Du point de vue stratégique, l'établissement d'un système de suivi adapté dans une structure en réseau permet non seulement de mieux gérer les ressources et d'améliorer la prise de décision, mais sert aussi de socle à l'innovation, à la construction de savoirs partagés et à l'accroissement de la résilience organisationnelle. Sur le plan opérationnel, un suivi rigoureux des activités facilite l'adaptation dynamique aux évolutions du contexte, tout en consolidant la confiance entre les partenaires, ce qui est essentiel pour la pérennité et l'efficacité des réseaux collaboratifs.

Dans le cas de l'Université Senghor, la dispersion géographique de ses partenaires et la diversité des contextes d'intervention rendent indispensable un cadre harmonisé, garantissant la cohérence des pratiques, la fiabilité des données et l'alignement des actions sur des objectifs communs.

2.2. La nouvelle équipe et les défis liés au système de suivi actuel à la DCP

La DCP, organe en charge de la coordination des différents campus de l'Université Senghor fait face à de nombreux défis à la fois opérationnels et stratégiques avec une nouvelle vision implémentée par une nouvelle équipe.

2.2.1. *Les défis du système actuel de suivi de la DCP*

Le suivi des activités du réseau des campus que coordonne la DCP se heurte à des défis importants liés à son système de suivi actuel. L'un des obstacles majeurs réside dans la fragmentation des données, dispersées dans de multiples fichiers, rendant difficile l'accès à une information synthétique et fiable. Par exemple, chaque formation dispose d'un dossier et de plusieurs autres dossiers de documents et modèles de fichiers. De plus, d'un campus à un autre ou d'une formation à une autre, l'aspect et la configuration de ces fichiers semblent différents. La complexité de suivi des tableurs est telle qu'il faut aller de fichier en fichier pour actualiser les données. Cette dispersion nuit à la coordination entre les services et entrave la remontée rapide d'indicateurs clés nécessaires au pilotage.

À cela s'ajoute la différence des niveaux d'équipement et de maîtrise des outils informatiques dans la plupart des campus décentralisés. La majorité des campus que coordonnent la DCP se situe en Afrique, où les équipements des établissements semblent dépassés, avec un faible niveau de connectivité et une maîtrise limitée des outils technologiques par des équipes en place (Fouelefack, 2024). Ce déficit freine l'appropriation des solutions numériques et complique la mise à jour régulière des bases d'information, provoquant des ruptures dans le flux de données et des pertes potentielles concernant les activités, les étudiants et les diplômés.

Le suivi des partenaires, des étudiants et des diplômés apparaît lui aussi insuffisant, ce qui réduit la capacité de la DCP à entretenir des relations solides et à valoriser les réalisations ou à anticiper les besoins d'accompagnement (Rencontre biennale des Campus Senghor, 2024). Cette faiblesse dans le suivi affecte directement la pertinence et la réactivité des actions engagées au sein du réseau.

Par ailleurs, le manque de visibilité globale freine la prise de décision financière. L'impossibilité de disposer d'un tableau de bord transversal prive les responsables de données stratégiques, essentielles pour la planification, la relance financière et l'évaluation des impacts des activités réalisées. Selon la Direction des campus et des partenariats (DCP), le manque d'un outil de suivi efficace constitue un frein majeur à la satisfaction des exigences accrues de traçabilité et de reddition de comptes, tout en réduisant ses marges d'innovation et d'adaptation. La DCP exprime par ailleurs la nécessité d'investir dans un système de suivi adapté et dans la formation des équipes, qu'elle considère comme des conditions essentielles pour garantir la cohérence, la transparence et la performance du réseau.

2.2.2. *La nouvelle équipe avec une vision nouvelle et des réformes*

Comme nous l'avons souligné précédemment, la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) de l'Université Senghor fait face à des défis significatifs en matière de suivi de ses activités. Ces défis, bien que réels, interviennent à un moment charnière pour la DCP.

En effet, l'arrivée d'une nouvelle équipe à sa tête insufflé un dynamisme nouveau et une volonté affirmée de réforme (*Appel à candidatures : Directeur des Campus et des Partenariats*, 2024). C'est une nouvelle vision dans laquelle le suivi unifié est clairement identifié comme moyen d'améliorer le pilotage stratégique des campus (état financier global de la direction et des revenus reçus des partenaires, état des auditeurs en attente de soutenance, restructuration de la direction, redynamisation du réseau avec plus d'activités pour les partenaires et les étudiants (campus info N1, 2025).

Dans ce contexte de transformation, la DCP a clairement exprimé le besoin de se doter d'un système de suivi unifié, adapté à ses spécificités et à ses ambitions. Un système de suivi performant est donc essentiel pour accompagner cette nouvelle dynamique et assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de la DCP de l'université Senghor.

2.3. Objectifs et questions de recherche

Cette étude se fonde sur un objectif général et trois objectifs spécifiques qui se déclinent respectivement en une question principale décomposée en 3 questions subsidiaires.

2.3.1. *Objectifs de la recherche.*

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la coordination, la fiabilité des données et le pilotage stratégique des campus Senghor par un mécanisme de suivi unifié.

Plus précisément, il s'agira de :

OS1 : cartographier les pratiques actuelles de suivi de la direction des campus et des partenariats de l'Université Senghor en mettant en évidence les défis ;

OS2 : conceptualiser un système de suivi unifié de la DCP de l'université Senghor tout en identifiant les conditions de sa mise en œuvre ;

OS3 : Proposer une démarche de mise en œuvre progressive d'un système de suivi unifié à la DCP de l'université Senghor.

2.3.2. *Question de recherche*

Cette étude est sur une question centrale : comment concevoir un système de suivi unifié, adapté aux contraintes et aux réalités du réseau des campus coordonnés par la DCP de l'Université Senghor, pour améliorer la coordination, la fiabilité des données et le pilotage stratégique des activités de formation ?

Cette question centrale se subdivise en 3 questions subsidiaires :

- Quelles sont les pratiques actuelles de suivi mises en œuvre par la Direction des Campus et des Partenariats de l'Université Senghor, ainsi que les défis et limites qu'elles présentent ?
- Quels principes, composantes et options méthodologiques permettraient de conceptualiser un mécanisme de suivi unifié pour la Direction des Campus et des Partenariats de l'Université Senghor ?
- Quelle démarche opérationnelle permettrait de mettre en œuvre de façon progressive et cohérente un système de suivi unifié au sein de la Direction des Campus et des Partenariats de l'Université Senghor ?

3. Le suivi unifié dans les organisations en réseau : étude conceptuelle et théorique

Ce chapitre présente une analyse de la littérature scientifique et professionnelle consacrée aux dispositifs de suivi unifié et aux mécanismes de coordination au sein des organisations en réseau. L'objectif est de mettre en évidence les principaux concepts, approches théoriques et expériences pratiques qui éclairent la compréhension de ces dynamiques organisationnelles et de situer les enjeux spécifiques auxquels répond la recherche menée dans ce mémoire.

3.1. Cadre conceptuel

3.1.1. Le suivi des activités, le système de suivi et le dispositif de suivi

Le concept de suivi est utilisé dans diverses disciplines et s'appuie sur différentes théories est généralement associé à un complément ou un adjectif dans le cadre de la coordination des organisations en réseau. Cette étude fait une exploration des définitions des concepts de suivi d'activités, système et dispositif de suivi.

Le suivi des activités

Selon le dictionnaire de l'Académie française, le suivi est *“le fait de suivre le déroulement, le développement, l'évolution de quelque chose et, par extension, l'état, la situation d'une personne. Comme le suivi d'une affaire, d'un dossier, d'un chantier. Il convient d'assurer le suivi du produit tout au long de la chaîne de fabrication.”* (« Dictionnaire de l'Académie française », 2025)

Pour le PNUD, *“le suivi peut se définir comme une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes une intervention permanente assortie d'indications rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats”* (PNUD, 2002 p.6).

Dans le domaine informatique, Waithera et Wanyoike (2015), cités dans (Ngeru, B. K. & Ngugi, P. K, 2019) considèrent le suivi comme un rôle de projet interne qui est structuré pour fournir une réponse constante sur l'avancement d'une tâche.

Le suivi des activités est donc *“un processus dynamique de collecte, traitement et interprétation des données d'activité pour réguler l'action collective”* (Lorino, 2018). De ce point de vue, il repose sur trois dimensions clés : c'est un outil de pilotage opérationnel, car il facilite l'ajustement en temps réel des processus (Kaplan & Norton, 2011) ; il devient un élément de traçabilité lorsqu'il favorise la reconstruction a posteriori des chaînes de choix selon (Moisdon, 2010) et enfin il devient un instrument de légitimation car il est la preuve de la conformité aux normes institutionnelles.

Le système de suivi

Le système de suivi, quant à lui, est un outil structuré (logiciel ou méthodologie) assurant la traçabilité des activités. Il intègre les indicateurs de performances (KPI) (Bouty et al., 2011). Selon (Lawrence & Lorsch, 1967), c'est le processus permettant d'assurer une intégration efficace entre des unités différenciées, dans un environnement complexe. Un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués (Gorgens & Kusek, 2012).

Appliquée au secteur de l'enseignement supérieur, elle prend des formes plus complexes. Elle se manifeste notamment par des dispositifs de pilotage stratégique ou de coordination décentralisée (Gallet, 2005).

Les systèmes de suivi se caractérisent d'une part par différents types de structures et d'autre part par la technologie. Parlant des structures, on enregistre les systèmes réactifs qui envoient des alertes ou signalent des écarts. C'est le cas des tableaux de bord (Simons, 2010) ; les systèmes prédictifs, c'est ce modèle qui utilise l'IA à l'instar des réseaux bayésiens et enfin des systèmes collaboratifs dont les indicateurs sont coconstruits avec les différents acteurs ou utilisateurs.

Le dispositif de suivi, le système de suivi unifié

Un dispositif de suivi est un cadre organisationnel englobant les procédures, les ressources humaines et les outils technologiques dédiés à la supervision des activités. Il formalise le rôle, le flux d'information. Il repose à la fois sur les outils, les procédures et la culture organisationnelle.

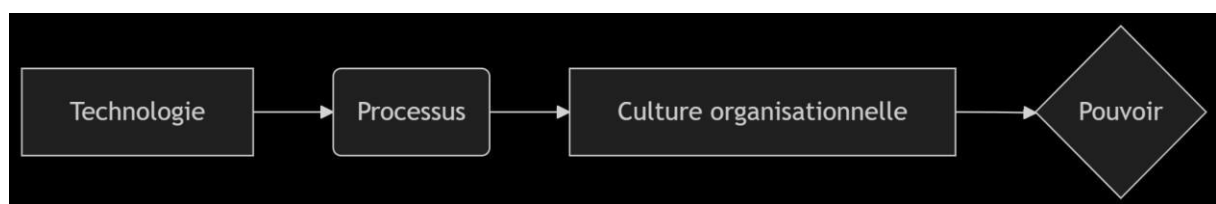


Figure 1 : Dispositif de suivi (LAMAH, 2021)

“Un système de suivi unifié est un ensemble d'outils, de procédures et de dispositifs informationnels conçus pour observer, documenter et piloter des activités d'un projet, d'un programme ou d'une organisation” (Aballea, 2003 p.176). Pour Alter, les systèmes de suivi ont pour finalité : le soutien de l'action managériale par le flux d'informations pertinentes et fiables (Alter, 2002).

Les auteurs anglo-saxons comme Kaplan & Norton (1996), à travers le Balanced Scorecard, parlent des systèmes suivis comme des “work systems” qui permettent une vision cohérente de la performance, en reliant les activités opérationnelles aux objectifs stratégiques.

Simon ne définit pas explicitement un système de suivi dans les termes connus aujourd’hui. Mais il aborde les concepts clés liés à la prise de décision et à la coordination (Fiol, 2021). Il dirait que c’est un “mécanisme d’aide à la décision” qui permet de capter et structurer les informations utiles à la gestion d’une organisation (Simon, 1947).

Dans les contextes universitaires décentralisés, le système de suivi doit concilier autonomie locale et cohérence globale (Allouche & Huault, 1998). Elle repose sur plusieurs dimensions essentielles : le degré de formalisation (normes, procédures), le degré d’horizontalité (participation des acteurs), le degré d’ouverture (prise en compte de l’environnement externe) et le degré de spécificité (adaptation aux situations concrètes) (Wang, 2024b).

3.1.2. *Organisation en réseau*

Le réseau est « *un contexte organisationnel caractérisé par des interdépendances non marchandes et un mode d’organisation productive intra et inter-firmes de type coopératif* » (Lecoq, 1993 p. 212). « Les réseaux d’entreprises, qu’ils soient sectoriels ou territorialisés, constituent un vecteur stratégique de développement pour l’économie régionale » (Maisonasse, 2014, p. 25). Les travaux de Marshall mettent ainsi l’accent sur l’interdépendance des systèmes productifs (les partenaires). Pour cet auteur, ce système relationnel est basé sur un système culturel de valeurs partagées diffusées à travers un ensemble d’institutions comme le marché, l’entreprise, la famille, l’école, les organisations politiques et syndicales...

3.1.3. *Unification des systèmes d’information et intérêt*

Dans les organisations en réseau en général et dans les établissements d’enseignement supérieur, l’existence de différents systèmes d’informations indépendants constitue une source de fragmentation, d’hétérogénéité des pratiques (Fouelefack, 2024). Ces systèmes, souvent mis en place selon des logiques locales ou sectorielles, répondent difficilement aux besoins d’une coordination cohérente et efficace (Ministère De L’Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L’Innovation (SIES), 2024). Face à cela, l’unification des systèmes d’information apparaît comme une réponse stratégique pour améliorer la coordination des organisations universitaires en réseau (Lugan, 2009).

Ce modèle repose généralement sur une architecture modulaire, des référentiels partagés (étudiants, personnels, formations, etc.) et un pilotage centralisé des données. Il permet de rompre avec la logique de silos pour aller vers une gestion intégrée des activités (Randhahn, 2017).

Du point de vue stratégique, c’est une démarche qui soutient le pilotage des programmes en permettant la définition des indicateurs alignés sur les objectifs des programmes et projets déployés (Fabbe-Costes & Romeyer, 2004). Dans le cas de l’université avec des campus décentralisés, cela se traduit par sa capacité à suivre les parcours étudiants, la qualité des formations délivrées, le respect des procédures, la gestion des ressources à assurer la coordination du réseau des partenaires et la reddition des comptes (CLARETON, 2015).

Cependant ce processus n'est pas sans défis. Les enjeux techniques sont énormes. La maîtrise des outils technologiques (culture et formation au numérique) et organisationnels (la résistance au changement) et éthiques de par la gestion transparente des données et la protection des données confidentielles (notes, informations personnelles...) (Mélançon & Pinède, 2023) doivent être prises en compte. Dans le contexte africain, les limites des équipements des campus universitaires, le faible niveau d'investissement (Darvas et al., 2018), la faible connectivité et la faible maîtrise des outils numériques des équipes en place (Boubakary & Moskolai, 2021) sont, entre autres facteurs, à intégrer dans la démarche d'unification des SI pour la coordination d'un réseau de campus.

En somme, l'unification des systèmes d'information constitue une condition essentielle à l'agilité et à la transformation numérique des organisations universitaires en réseau (Mignenan et al., 2024). Elle est au cœur des enjeux contemporains de coordination des campus, notamment pour les structures ayant une vocation internationale et partenariale comme l'Université Senghor.

À la lumière de ces auteurs, la coordination dans les organisations éducatives contemporaines se traduit par l'émergence de formes transversales (planification, gestion et contrôle) parfois collaboratives, adaptées à la complexité croissante des systèmes éducatifs et à l'hétérogénéité des acteurs impliqués. Il y a lieu d'analyser ces approches.

3.2. Les enjeux de la coordination et du suivi dans les organisations en réseau : étude théorique

L'analyse des systèmes de suivi dans les organisations en réseau s'appuie sur plusieurs cadres théoriques issus du management stratégique, de la sociologie des organisations et de la théorie des systèmes. Elle mobilise également des réflexions récentes sur l'innovation frugale dans les contextes à faibles ressources. Trois grands courants peuvent être distingués et articulés :

3.2.1. *Le courant universaliste : coordination par la hiérarchie et la standardisation*

Les pionniers tels que Henri Fayol et Frederick Taylor considèrent la coordination comme une fonction managériale universelle. Ce courant conçoit la coordination comme un processus rationnel, formalisable et standardisable. Fayol met l'accent sur l'unité de commandement, la planification et le contrôle hiérarchique (Fayol et al., 1999). Selon lui, il est possible d'organiser les interactions entre unités ou acteurs en s'appuyant sur des structures claires, des outils planifiés et des règles partagées. Ce paradigme accorde une grande importance à la planification, à la régulation verticale et à l'usage d'outils techniques. Il est adapté aux environnements stables et aux structures centralisées, mais se montre souvent peu flexible dans les contextes mouvants.



Figure 2 : les fonctions administratives selon Fayol (DIGUET, 2024)

Taylor, quant à lui, promeut la standardisation des tâches et des processus (le “one best way”) (Taylor, 2020). Ce modèle vise l’efficacité en stabilisant les modes d’organisation par des règles communes. (Weber et al., 2009) illustrent cette approche dans leur typologie des configurations organisationnelles, où la coordination repose notamment sur la standardisation des processus ou des résultats.

Pour ce courant, un système de suivi serait un outil de normes et de procédures applicables dans le réseau. C’est la définition d’un cadre de référence de fonctionnement vérifiable par un ensemble d’indicateurs qui facilitent leur évaluation.

Ce courant comporte des limites que d’autres auteurs (Mintzberg) ont soulevées (rigide, bureaucratique et peu favorable à l’innovation). De plus, dans un contexte de réseau, où les liens entre les partenaires ne sont pas hiérarchiques. Il démontre toutefois qu’une collaboration efficace entre la DCP et les campus repose sur l’existence d’un cadre structurant. C’est pourquoi l’élaboration des outils communs de fonctionnement peut s’avérer essentielle afin d’harmoniser les pratiques et de définir une base commune de fonctionnement.

3.2.2. La théorie de l’agence et ses apports à la gouvernance des systèmes de suivi

La théorie de l’agence, développée par Jensen et Meckling (1976), propose une lecture contractuelle des relations entre acteurs au sein des organisations. Elle repose sur l’idée qu’une relation hiérarchique, dite principal-agent, se caractérise par une asymétrie d’information et des intérêts potentiellement divergents. Le principal (celui qui délègue une mission) confie à l’agent (celui qui exécute) une tâche dont il ne peut observer pleinement les efforts ou les résultats. Cette situation génère des comportements opportunistes (risque moral, sélection adverse), nécessitant des mécanismes de contrôle, d’incitation et de supervision pour garantir la conformité des actions aux objectifs fixés.

Selon Fama et Jensen (1983), la firme — ou l'organisation — peut être comprise comme un système de gouvernance structuré autour de quatre fonctions : l'initiative, la ratification, la mise en œuvre et le contrôle. Ces fonctions doivent être réparties entre les acteurs selon le degré de complexité de la structure et la circulation de l'information. Dans les organisations en réseau, cette répartition se traduit par des formes variées de délégation, d'autonomie et de reddition de comptes. La théorie met donc en lumière les coûts d'agence liés à la coordination, à la supervision et à la communication entre niveaux hiérarchiques.

Appliquée au contexte universitaire, et notamment à la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) de l'Université Senghor, la théorie de l'agence permet d'interpréter la relation entre le siège (le principal) et les Institutions Partenaires de Formation (IPF) (les agents). La DCP délègue la mise en œuvre des formations aux IPF, tout en exigeant un suivi régulier des activités et des résultats. Or, les asymétries d'information — dues à la distance géographique, aux différences de ressources et aux pratiques hétérogènes — engendrent des difficultés de coordination et de reporting. Dans ce cadre, un système de suivi efficace devient un outil central de gouvernance : il réduit les asymétries d'information, renforce la transparence, améliore la fiabilité des données et soutient la prise de décision stratégique. La théorie de l'agence offre ainsi un cadre pertinent pour analyser les dispositifs de suivi comme mécanismes de régulation et de responsabilisation dans une organisation universitaire en réseau.

3.2.3. Le courant de la contingence : adaptation des mécanismes aux contextes changeants

À partir des années 1960, les approches fondées sur des modèles organisationnels standardisés sont de plus en plus remises en question. Des auteurs comme Burns et Stalker, (Crener, 1979) et Mintzberg développent la théorie de la contingence, selon laquelle les mécanismes de coordination et de gestion doivent être adaptés aux caractéristiques spécifiques du contexte. Ce courant insiste notamment sur l'influence de facteurs tels que la stabilité de l'environnement, la taille de l'organisation ou encore la technologie mobilisée (Marsan, 2008). En intégrant la notion de changement, la théorie de la contingence reconnaît également les dynamiques internes d'adaptation, d'innovation et de résistance, soulignant la nécessité pour les organisations de s'ajuster continuellement à des environnements évolutifs (Bareil, 2004).

Ce courant distingue les structures mécaniques (hiérarchiques, efficaces en environnement stable) des structures organiques (plus souples, adaptables, favorables à des environnements incertains) (Burns & Stalker, 1963). Ainsi, (Mintzberg, 2018) identifie cinq mécanismes de coordination : ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, des résultats et des qualifications. Il montre comment ces mécanismes se combinent selon les caractéristiques internes et externes de l'organisation. Il parle d'ajustement mutuel lorsque la coordination repose sur la communication informelle entre les opérateurs. Il parle de supervision directe lorsqu'une personne a la responsabilité du travail de plusieurs autres, leur

donne des consignes, des ordres, et contrôle directement ce qu’elles ont réalisé (Nizet & Pichault, 2012). Un postulat soutenu par (Leyland & Woodward, 1967), à travers son analyse portant sur une centaine d’organisations industrielles de la région du South Essex en Angleterre, qui a démontré que les résultats d’une organisation n’étaient pas seulement le fruit d’une structure type, mais dépendaient aussi du type de technologie utilisée et de l’adaptation du contrôle au contexte. Elle a démontré que les organisations qui utilisaient des technologies de production de masse avaient tendance à adopter des structures mécaniques, tandis que celles qui utilisaient des technologies de production unitaire ou de production en continu avaient tendance à adopter des structures organiques. Cette étude a confirmé que la technologie est un facteur de contingence important qui influence la conception organisationnelle.

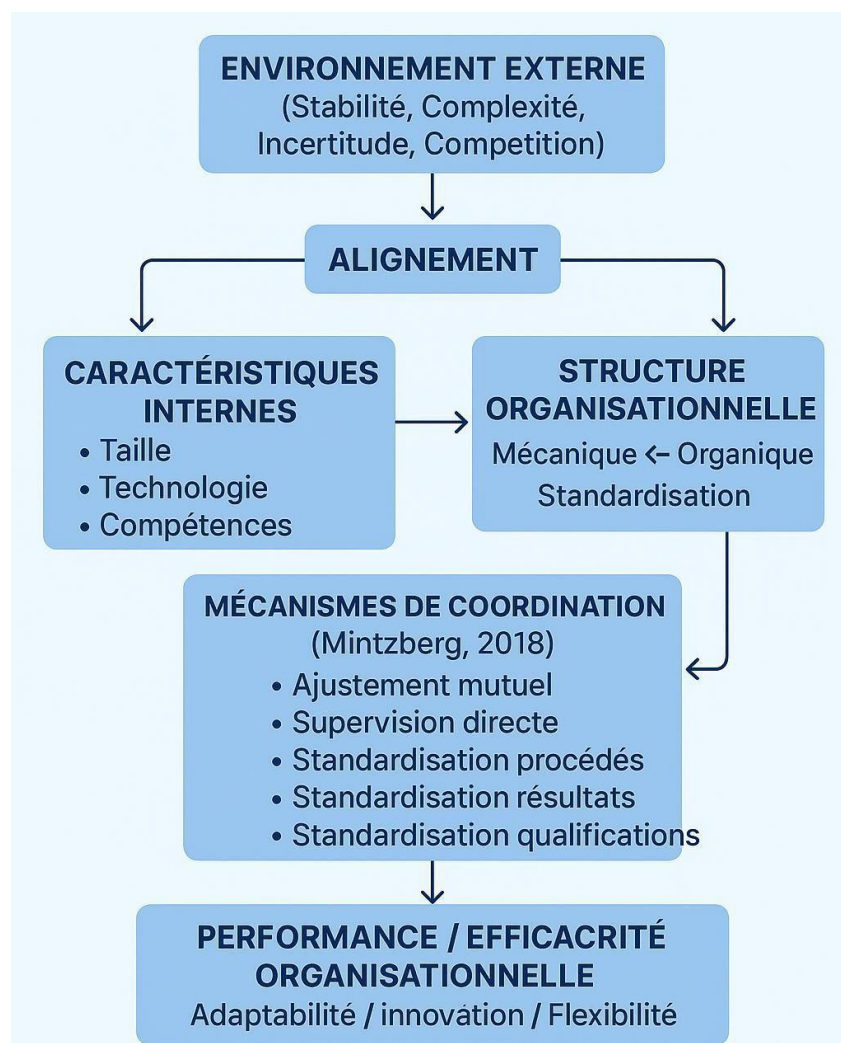


Figure 3 : la théorie des contingences de Mintzberg (avec une adaptation personnelle avec l'appui de Sider AI)

En intégrant la notion de changement, la théorie de la contingence reconnaît que les organisations doivent s'adapter continuellement à des environnements en évolution (Bareil, 2004). Les dynamiques internes d'adaptation, d'innovation et de résistance jouent un rôle

crucial dans la capacité d'une organisation à faire face aux défis et aux opportunités qui se présentent. La gestion du changement devient donc un élément essentiel de la gestion organisationnelle dans une perspective de contingence (Pertusa Ortega & Rienda Garcia, 2005).

3.2.4. *Les courants récents : l'innovation managériale et l'approche frugale*

Issu de la sociologie des organisations, notamment des auteurs qui proposent de centrer l'attention sur les innovations non technologiques, ces approches, encore appelées "le courant constructiviste", permettent d'explorer d'autres formes de coordination.

● **L'innovation managériale**

C'est une approche qui a émergé avec des concepts tels que « l'innovation administrative » (Evan, 1966) ; (Teece, 1980) ; (Damanpour, 1987), « l'innovation organisationnelle » (Damanpour et Evans, 1984) ; ou, plus récemment, « l'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006) ; (Hamel, 2006) ; (Le Roy, 2013). Ce courant distingue l'innovation managériale des autres (innovation technique).

C'est un courant qui promeut la création d'un nouvel outil, d'une nouvelle procédure ou façon de faire, ou même d'une nouvelle façon de coordonner ; d'implémenter une nouvelle idée (Kotter & Schlesinger, 1989). Pour chacune de ces formes, elle intègre trois critères essentiels : la nouveauté et donc le changement ; la volonté ou l'initiative de faire autrement et enfin elle est initiée pour apporter une amélioration ou pour régler un problème (Marsan, 2008).

(Micaëlli, 2016) stipule qu'il est possible d'inventer des façons inédites de faire travailler les individus ensemble, dans un cadre contraint de temps et de ressources. (Hamel, 2009) établit que l'innovation managériale repose sur la capacité à créer de nouvelles modalités de coopération à travers une matrice à deux dimensions : l'axe du delivery (niveau de production ou d'impact attendu) et l'axe de l'autonomie laissée aux collaborateurs. Cette matrice permet de positionner les initiatives selon leur degré de transformation et leur mode de mise en œuvre (centralisé ou distribué) (Autissier et al., 2018). Elle met en évidence une pluralité de pratiques allant des microajustements locaux aux reconfigurations globales.

Développement du delivery	Design thinking, co-design	Réseau, apprenant	Incubateur, spin-off
	Hackathon	Ateliers participatifs	Microplateau et équipe autonome
	Tutorat, monitoring, peer coaching	Co-développement, focus groupe	Immersion et expérience disruptive
Développement de l'autonomie			

Figure 4 : La matrice de l'innovation managériale (Autissier et al., 2018)

Dans le contexte africain, ces innovations managériales se manifestent à travers l'introduction de nouvelles pratiques de gestion et de réorganisation structurelle, ce qui améliore significativement la performance globale des organisations. Elles s'appuient souvent sur des dynamiques culturelles locales, telles que la coopération communautaire et l'adaptation contextuelle (Boubakary et Moskolai, 2021).

Appliquée à l'enseignement supérieur, cette logique suggère que la coordination des campus peut, elle aussi, relever d'une innovation managériale, en combinant réorganisation des pratiques et des outils de suivi pour renforcer l'efficacité, tout en respectant les spécificités des campus partenaires (Allouche & Huault, 1998). Dans les établissements d'enseignement supérieur, ces innovations pourraient se matérialiser par la mise sur pied d'un système de suivi unifié pour appuyer la coordination entre services ou entre campus.

● L'approche de l'innovation frugale

L'innovation n'est pas toujours la création de nouveaux outils technologiques, elle peut aussi être l'utilisation de très peu de technologies : "low-tech" (DEMEULES, 1989), l'utilisation d'outils simples, peu coûteux et robustes facilitant l'appropriation en réponse à des contextes marqués par la rareté des ressources techniques humaines et financières (Bihouix, 2014). L'innovation jugaad (autre expression pour désigner l'innovation frugale) est une "solution innovante, improvisée, née de l'ingéniosité et de l'intelligence", " Jugaad, c'est faire plus avec moins" (Radjou et al., 2013).

Ces auteurs mettent en avant la coordination comme résultat de négociations, de stratégies d'acteurs et de jeux de pouvoir. Il s'agit donc d'un processus bien mené qui implique toutes les parties prenantes et s'assure de la prise en main de la solution grâce à des formations et un accompagnement constant. La coordination est ici un processus social évolutif, façonné par les représentations, les logiques locales et les pratiques informelles (Senge, 1993).

3.3. Les systèmes d'information pour le suivi des activités : panorama des solutions existantes

Le recours aux systèmes d'information (SI) s'est largement généralisé dans les organisations afin de répondre aux exigences croissantes de pilotage, de transparence et de coordination. Qu'ils soient des systèmes techniques complexes avec une équipe dédiée ou des solutions adaptées aux organisations demandeuses, les systèmes d'information sont de plus en plus des outils de coordination.

3.3.1. *Les systèmes intégrés et de coordination : ERP*

Les "entreprises ressources planning" (ERP) sont des systèmes d'information intégrant différents modules fonctionnels (la comptabilité, les RH, la production...) pour permettre une gestion unifiée des différents services. Ce modèle est plus approprié pour les organisations avec des structures complexes avec un besoin de standardisation et un suivi transversal des opérations. Des structures hiérarchiques avec définitions claires des services (Grémion & Jamous, 1974). Leur mise en place modifie souvent les structures internes de pouvoir et de décision, comme l'a montré l'étude pionnière de (Grémion & Jamous, 1974) sur l'administration publique.

Cette solution permet de centraliser des données, une meilleure communication, collaboration entre les services et facilite la prise de décision (Mark Hedley & Paul Flick, 2015). Parmi les propositions des systèmes ERP, nous pouvons citer Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365, NetSuite (Oracle), Sage X3.

Toutefois, elle nécessite une équipe formée dédiée à son utilisation et une culture organisationnelle partagée.

3.3.2. *Business Intelligence : pilotage par les données*

Les systèmes de business intelligence (Power BI, Tableau) ou d'informatique décisionnelle se concentrent sur la visualisation et l'analyse des indicateurs clés de performance. C'est un processus technologique d'analyse des données et de présentation d'informations pour aider les dirigeants, managers et autres utilisateurs finaux de l'entreprise à prendre des décisions. Bien qu'ils soient moins orientés vers le suivi opérationnel quotidien, ils jouent un rôle stratégique en offrant une lecture synthétique des résultats. Ce type d'outil permet à l'organisation de cartographier son environnement décisionnel, à l'image des systèmes d'intelligence économique comme XEW qui permettent un pilotage en temps réel (El Haddadi et al., 2015). Ce système permet d'avoir une vision globale de l'entreprise, facilite le suivi des KPI, la réduction des coûts, la prise de décision et améliore la compétitivité. C'est une solution adaptée aux opérations commerciales (Mustafa et al., 2024).

3.3.3. Outils de gestion de projet : flexibilité et collaboration

Les logiciels de gestion de projet (Trello, Asana, Jira...) permettent un suivi en temps réel des tâches, favorisant une logique de coordination souple. Ces outils soutiennent une structure organisationnelle plus organique, adaptée aux environnements incertains. Leur efficacité repose en partie sur la qualité perçue de l'information et sur l'implication des utilisateurs, deux éléments identifiés comme facteurs clés dans l'amélioration de la performance individuelle (Arroud et al., 2020).

3.3.4. Solutions sectorielles et systèmes sur mesure

Dans des contextes spécifiques, des solutions sur mesure (par exemple les systèmes d'information marketing ou logistique ou de suivi unifié des activités de campus ou des étudiants) sont conçues pour structurer les données issues des activités métiers. La démarche de conception de ces SI repose souvent sur la collecte des données transactionnelles et la création de modèles internes adaptés aux besoins décisionnels, comme le montre l'approche développée par Arsenault dans le secteur de l'édition (Arsenault, 1984). La France a mis en place le SISE (système d'information sur le suivi de l'étudiant). Un dispositif national utilisé par les établissements d'enseignement supérieur pour collecter et transmettre des données relatives aux étudiants et à leurs parcours. Créé à l'initiative du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), le SISE a pour objectif de centraliser des informations sur les inscriptions, les cursus, les résultats académiques, et les caractéristiques socioéconomiques des étudiants. Le SISE joue un rôle crucial dans l'élaboration des politiques publiques en matière d'éducation et de formation. En centralisant les données des établissements, il permet une meilleure compréhension des parcours étudiants, une optimisation des ressources, et une évaluation des dispositifs pédagogiques.

3.3.5. Le cadre du référentiel pour les systèmes d'information des institutions d'enseignement supérieur du CAMES

Le référentiel pour la mise en place des systèmes d'information (SI) dans les institutions d'enseignement supérieur, élaboré par le CAMES (2014), constitue un cadre régional de référence visant à harmoniser la gestion académique et administrative dans l'espace universitaire africain francophone.

Ce document définit le SI comme un « ensemble organisé de ressources matérielles, logicielles, humaines et informationnelles permettant de collecter, regrouper, traiter et diffuser l'information dans un environnement donné » (CAMES, 2014, p. 8).

Ce cadre souligne que le développement d'un SI universitaire est un projet multidimensionnel, mobilisant plusieurs acteurs et intégrant des aspects techniques, organisationnels et humains. Sa mise en œuvre répond à deux défis majeurs : la massification des effectifs et l'adoption du système Licence-Master-Doctorat (LMD), qui exigent un suivi précis des activités pédagogiques et de la vie étudiante (Dione, 2017 ; Sawadogo, 2020).

Le CAMES recommande la création d'un socle référentiel commun de données, garantissant la cohérence et l'interopérabilité entre les établissements, tout en laissant à chaque université la liberté de développer ses applications métiers adaptées à ses besoins spécifiques, dans le respect des standards régionaux (CAMES, 2019).

Dans cette logique, la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) de l'Université Senghor s'inscrit pleinement dans cette dynamique régionale. La conception d'un système unifié de suivi pour la coordination des campus et IPF rejoint les principes du référentiel du CAMES : harmonisation, intégration progressive et interopérabilité. Ce dispositif vise à améliorer la circulation des données, la redevabilité et la cohérence des actions entre le siège et les partenaires, tout en respectant la diversité des contextes locaux.

Ainsi, le référentiel du CAMES offre une base stratégique et technique pertinente pour la mise sur pied d'un système de suivi intégré à la DCP, aligné sur les standards régionaux de gouvernance numérique et de pilotage académique (Kane & Lhériaux, 2018).

En somme, les systèmes d'information pour le suivi des activités ne sont pas des solutions universelles, mais des instruments contingents à la nature, à la taille et au secteur de l'organisation. Leur efficacité dépend de leur alignement avec les besoins opérationnels et stratégiques, ainsi que du niveau d'appropriation par les utilisateurs. L'intégration réussie d'un SI repose autant sur des choix technologiques que sur des dynamiques humaines et organisationnelles.

3.4. Les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de systèmes de suivi.

La mise en œuvre du système de suivi unifié efficace constitue un enjeu stratégique pour une organisation en réseau. Il permet de documenter les actions, de mesurer les résultats, de favoriser la redevabilité et d'améliorer les processus de prise de décision. Toutefois, l'efficacité d'un système de suivi dépend de la qualité des pratiques adoptées lors de la conception, la démarche de conception ainsi que les outils qui doivent être adaptés aux utilisateurs.

3.4.1. Définition et critères de bonnes pratiques

Une bonne pratique est une expérience réussie, testée et reproduite dans différents contextes et qui peut donc être recommandée comme un modèle. Elle mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adapter et l'adopter (PNUD, 2020).

Selon (Bensebaa & Autissier, 2011), une bonne pratique ne se limite pas à une action jugée bénéfique, elle est une expérience validée, reproductible et ayant démontré son efficacité dans l'atteinte d'objectifs spécifiques. Elle est durable, issue d'un processus participatif et sensible aux questions de résilience. Ces critères sont particulièrement utiles pour guider la mise en œuvre de systèmes de suivi, qui nécessitent à la fois une bonne méthodologie et une adaptabilité contextuelle (PNUD, 2002).

Cette étude s'appuie sur l'analyse d'organisations internationales, notamment des agences onusiennes comme la FAO ou le PNUD, ainsi que l'OCDE. Le choix de ces institutions se justifie

par plusieurs dimensions. D'une part, leur statut d'organisation internationale présente une analogie institutionnelle avec celui de l'Université Senghor (Statuts de l'université Sédar Senghor). D'autre part, la richesse et la diversité de leurs réseaux intégrant des dispositifs de formation supérieure est un autre facteur de rapprochement avec le réseau des campus de l'université Senghor (OCDE, 2022). Ces institutions présentent par ailleurs un intérêt particulier en raison de leurs collaborations ponctuelles avec l'Université et de leur rôle d'employeurs potentiels de ses diplômés (Morgan & Volante, 2016).

L'étude des bonnes pratiques selon la (FAO, 2013), le (PNUD, 2002) et l'OCDE permet de dégager une série de principes directeurs pour la mise en œuvre réussie de systèmes de suivi dans des organisations en réseau :

- Coconstruction avec les parties prenantes ;
- Adaptabilité des outils en fonction des utilisateurs ;
- Clarté et pertinence des indicateurs ;
- Souplesse et évolutivité du dispositif ;
- Boucles de retour et apprentissage continu ;
- Approche inclusive ;
- Documentation et transférabilité.

Ces principes contribuent à faire du suivi non seulement un outil de contrôle, mais aussi un levier stratégique d'adaptation, de coordination et de performance partagée.

3.4.2. Bonnes pratiques identifiées dans la mise en place des systèmes de suivi

Processus participatif et appropriation collective

La mise en œuvre d'un système de suivi efficace repose d'abord sur l'implication active des parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement de recueillir des données, mais de mobiliser les acteurs concernés dans la définition des indicateurs, la collecte d'informations et l'analyse des résultats. Cette approche participative crée un sentiment d'appropriation qui renforce la durabilité du système (FAO, 2013). Mais dans certains contextes, l'approche participative peut allonger les délais de mise en œuvre. Elle nécessite aussi des compétences en animation de groupe et en gestion des dynamiques de pouvoir. Raison pour laquelle il faut le prévoir dans la démarche et la planification.

Simplicité technique et faisabilité opérationnelle

Un système de suivi doit être simple, clair, et adapté aux capacités techniques des utilisateurs. Il convient de privilégier des outils accessibles (formats numériques ou papier), des indicateurs limités mais pertinents, et une fréquence de collecte raisonnable. La complexité technique excessive constitue une barrière fréquente à l'utilisation effective du système (OECD, 2023). Seulement, la recherche de simplicité peut parfois conduire à négliger certains indicateurs

qualitatifs essentiels, notamment en lien avec les impacts sociaux ou institutionnels (OCDE, 2022).

Réactivité et adaptabilité au changement

Une bonne pratique consiste à concevoir des systèmes de suivi flexibles, capables d'évoluer en fonction des changements contextuels (ex. : modification des objectifs stratégiques, restructuration organisationnelle, évolution technologique). Cela suppose d'inclure des mécanismes de révision périodique des indicateurs et des outils (Crener, 1979 ; Argyris & Schön, 1978).

Validation et retour d'information

Le système de suivi doit intégrer une logique de validation participative, à travers des boucles de rétroaction permettant aux bénéficiaires et utilisateurs d'exprimer leurs perceptions sur les résultats et les méthodes. Ce retour d'information est crucial pour renforcer l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978) et pour ajuster les actions de manière continue.

Intégration des dimensions de genre et de résilience

Les systèmes de suivi doivent intégrer la diversité des expériences selon le genre, le statut social, ou la vulnérabilité. Cela suppose des indicateurs désagrégés (par sexe, âge, etc.) et une attention particulière portée aux effets différenciés des interventions sur les hommes et les femmes. Cette exigence est souvent mal appliquée dans les faits, par manque de données désagrégées ou d'outils adaptés à la collecte de données sensibles (AFD, 2019).

Reproductibilité et mise à l'échelle

Les systèmes de suivi doivent être conçus de manière à pouvoir être répliqués dans d'autres contextes ou étendus à plus grande échelle. Cela implique une documentation rigoureuse des processus, une standardisation des outils de suivi, et une analyse des conditions de transférabilité (France Universités, 2023).

3.5. Présentation du cadre d'analyse : adaptation d'un modèle intégré pour évaluer les pratiques de suivi.

Compte tenu des éléments théoriques mobilisés dans la littérature (coordination, contingence, innovation managériale, SI), ce mémoire propose une adaptation croisée de trois cadres existants :

- Le modèle structuré de Fayol autour d'un cadre normé d'élaboration et de définition des procédures de suivi et des outils adaptés ;
- Le modèle contingent et relationnel, issu des travaux de (Mintzberg, 1979), (Burns & Stalker, 1963), (Woodward, 1965) et (Bareil, 2004), qui souligne la nécessité d'adapter les mécanismes de coordination aux contextes ;

- Les critères de bonnes pratiques issus du canevas de la FAO (2013), enrichis par les apports du PNUD (2020) et d’auteurs comme (Bensebaa et Autissier, 2011), portant sur la participation, la durabilité, la reproductibilité et l’adaptabilité des dispositifs.

3.5.1. Justification de l’approche intégrée

L’approche des fonctions administratives de Fayol constitue un cadre structurant pour penser l’organisation et le pilotage d’un système de suivi. Ces fonctions pourraient être intégrées à notre cadre. Notamment, la prévision qui permet d’anticiper les besoins d’information et de définir des indicateurs pertinents ; l’organisation qui structure les rôles, les outils et les responsabilités ; la coordination qui assure l’harmonisation des efforts entre acteurs, et le contrôle qui évalue les résultats au regard des objectifs fixés. Toutefois, son application dans un contexte de réseau, tel que celui coordonné par la DCP de l’université Senghor, appelle des ajustements, car les relations entre inputs et impacts ne sont pas toujours linéaires ni centralisées. Les mécanismes de coordination s’appuient davantage sur la concertation, la négociation, et le partage d’informations que sur la hiérarchie formelle. Les fonctions définies par Fayol doivent donc être réinterprétées à la lumière des réalités du terrain : la prévision devient un exercice collaboratif, la coordination repose sur l’ajustement mutuel, et le contrôle prend la forme d’un apprentissage collectif plutôt que d’un simple audit descendant.

Le modèle de Mintzberg permet de dépasser cette limite en intégrant des mécanismes de coordination multiples : supervision directe, ajustement mutuel, standardisation des processus, des qualifications ou des résultats. De plus, les travaux en théorie de la contingence montrent que le type de technologie, la taille du réseau et la stabilité de l’environnement influencent fortement la forme que doit prendre un système de suivi.

À ces apports s’ajoute une lecture pratique et normative, à travers l’analyse des bonnes pratiques repérées dans les systèmes existants (ex. CONFEJES, SISE, ERP). Les canevas de la FAO (2013) et les critères du PNUD permettent d’évaluer la qualité intrinsèque d’un dispositif selon des dimensions méthodologiques, techniques, sociales et stratégiques.

3.5.2. Structure du modèle d’analyse proposé

Le modèle intégré proposé s’articule sur cinq dimensions clés pour l’analyse des pratiques de suivi dans les organisations en réseau :

Tableau 1 : Cadre d'analyse proposé (adapté du modèle de Mintzberg, 1979, et des pratiques professionnelles de la FAO, du PNUD et de l'OCDE)

Dimension	Indicateurs d'analyse	Références
1. Coordination	degré de formalisation du pilotage du suivi clarté des rôles (référents, facilitateurs, parties prenantes) mode de coordination (supervision directe, ajustement mutuel, etc.)	(Mintzberg, 1979), (Provan & Kenis, 2008)
2. Conception méthodologique	participation des parties prenantes définition des indicateurs démarche adaptative (révision, retour d'expérience)	(CAMES, 2014 ; (FAO, 2013), (Bareil, 2004), (Argyris & Schön, 1978)
3. Utilisabilité et faisabilité	accessibilité des outils simplicité technique formation et accompagnement des utilisateurs	(CAMES, 2019) ; (FAO, 2013), (OCDE, 2023), Bensebaa & (Autissier, 2011)
4. Impact et apprentissage	utilité perçue du système pour les décisions intégration de boucles de rétroaction effets sur les pratiques organisationnelles	(PNUD 2020), (Lewin 1951), (Collerette et al., 1997)
5. Reproductibilité et contextualisation	possibilités d'adaptation à d'autres structures sensibilité au genre et à la diversité contextuelle alignement avec les ressources disponibles	(FAO, 2013), (Radjou et al., 2013), (Bihouix, 2014)

Le modèle proposé dans ce mémoire s'appuie sur les fonctions administratives de (Fayol et al., 1999), complétées par les enseignements des approches contingentes et participatives. Il vise à construire un cadre d'analyse souple, évolutif, ancré dans les pratiques. Capable de rendre compte à la fois de la qualité technique du dispositif de suivi, du mode de fonctionnement et du niveau d'appropriation par les acteurs. Il évalue aussi comment les rôles sont distribués, les outils sont conçus et les décisions sont partagées.

4. Méthodologie pour l'analyse du système de suivi et de coordination de la DCP

Ce chapitre identifie, explique les choix méthodologiques de cette étude et décrit le terrain d'étude qui est la DCP de l'université Senghor.

4.1. Méthodologie de la recherche

Cette partie identifie l'approche méthodologique, justifie le choix des méthodes de collecte, la méthodologie et décrit la population cible.

4.1.1. Approche méthodologique générale

La méthodologie repose sur une logique inductive, c'est-à-dire qu'elle ne cherche pas à tester une hypothèse prédéfinie, mais à faire émerger des enseignements à partir des réalités observées. Ce choix s'explique par la nature du terrain étudié : un système de gouvernance en réseau, distribué, marqué par la diversité des pratiques et des contextes locaux.

Sur le plan théorique, cette démarche s'appuie sur les fonctions administratives de Fayol (prévoir, organiser, coordonner, contrôler), qui offrent un cadre de structuration pour analyser les dispositifs de suivi et leur gouvernance ; la théorie de la contingence, selon laquelle les outils et pratiques de gestion doivent être adaptés aux caractéristiques spécifiques du contexte (Burns & Stalker, Mintzberg, Woodward) ; les critères de bonnes pratiques issus du canevas de la FAO et des cadres du PNUD, qui insistent sur la participation, la reproductibilité, la durabilité et l'efficacité des dispositifs. Cette méthodologie vise donc à combiner analyse empirique, apprentissage collectif et opérationnalisation progressive d'un système de suivi adapté aux réalités de la DCP et des campus et des partenaires.

La méthodologie a été directement alignée sur les objectifs spécifiques de la recherche : (1) cartographier les outils et méthodes de suivi existants (en identifiant les acteurs impliqués et leurs rôles ; en analysant les flux d'information et les processus de communication) ; (2) proposer un modèle opérationnel de mécanisme de suivi unifié adapté aux contraintes techniques et organisationnelles ; (3) définir les conditions et les phases de mise en œuvre du dispositif ainsi que ses indicateurs de performance. Pour y parvenir, nous avons adopté un design mixte, combinant approche qualitative, analyse documentaire et comparaison avec des modèles existants, ce qui nous a permis à la fois de diagnostiquer les limites actuelles du suivi et de formuler une proposition opérationnelle ancrée dans les réalités de la DCP.

4.1.2. Choix des méthodes de collecte de données

La méthodologie mobilisée dans cette étude s'inscrit dans une approche qualitative et participative afin de comprendre les pratiques effectives de suivi et de coordination dans les IPF. Trois techniques principales ont été mobilisées :

- Une analyse documentaire des rapports, documents officiels fournis par les équipes de la DCP et de l'université Senghor sur les pratiques de suivi. Des documents issus des organisations internationales et de la littérature scientifique sur la coordination et le suivi des organisations en raison ;
- Des entretiens semi-directifs conduits auprès des équipes de la DCP, des services de l'université intervenant dans le suivi des campus (la scolarité, du département formation à distance de la bibliothèque, du service comptabilité informatique, du cabinet du recteur...) et des coordonnateurs d'IPF.
- Les observations indirectes analysant le fonctionnement informel et formel des échanges entre les membres de l'équipe de la DCP et avec des membres d'autres services.

Concernant l'analyse documentaire, le corpus mobilisé regroupe à la fois des sources internes et externes.

- Les documents internes de la DCP et des autres services de l'université Senghor incluent les manuels de procédures, statuts, règlements intérieurs, plans stratégiques, cahiers des charges, rapports de suivi et d'évaluation, conventions, ainsi que divers supports numériques (plateformes collaboratives, tableurs Google Drive de programmation, tableaux de suivi des services, modèles de formulaires). L'ensemble représente 15 types de documents distincts.
- Les documents externes et de référence couvrent la littérature scientifique et professionnelle sur les systèmes de suivi unifié, le management et le pilotage des organisations en réseau, en particulier les réseaux d'établissements d'enseignement supérieur et les organisations internationales. Le corpus comprend notamment : des dictionnaires spécialisés (Larousse, PUF, Encyclopædia Universalis, Dictionnaire de l'Académie française), des ouvrages classiques (Fayol, Mintzberg, Radjou, Hem), ainsi que des articles de synthèse accessibles via Cairn.info, Google Scholar et OpenEdition...

L'analyse a été conduite selon une approche qualitative et thématique (Bardin, 2013), complétée par une grille de lecture adaptée du modèle de Mintzberg (1979) et des bonnes pratiques observées dans les institutions internationales. Les documents ont été codés selon trois dimensions principales :

- Processus de suivi (outils, procédures, fréquence, acteurs impliqués)
- Coordination et circulation de l'information
- Suivi des résultats et utilisation des données

Un guide d'entretien (Annexe 10.1) a été élaboré autour de trois axes :

- acteurs, rôles, et outils utilisés pour le suivi
- les modalités de collecte, remontée et analyse des données
- les limites perçues et les attentes en matière d'amélioration.

Les données qualitatives recueillies ont été traitées par analyse thématique inductive avec codage manuel des verbatims et création d'un tableau comparatif des pratiques de suivi des différents services entre les campus en gestion déléguée et les campus en gestion centralisée.

4.1.3. *Description de la population cible et de l'échantillon*

La recherche a ciblé les acteurs impliqués dans le suivi et la coordination des campus :

- Au siège à Alexandrie : l'équipe de la DCP (responsables de suivi et appui aux IPF ; les services administratif et financier et la coordination de la DCP) ;
- les autres services de l'université Senghor qui interviennent dans le suivi des campus décentralisés (la scolarité, le service informatique, le département FAD, la bibliothèque de l'université Senghor, le service comptabilité, la Direction de l'Assurance Qualité, le cabinet du Recteur)
- les IPF en gestion déléguée et gestion centralisée, et un cas spécifique ;

L'échantillonnage a été retenu selon :

- 4 IPF, soit 11 campus pays actifs sur les 16 campus. Un campus payant étant un pays abritant un ou plusieurs campus. Il est actif quand il abrite des formations en cours et non actif quand il n'enregistre pas d'activité de formation. Le choix de l'échantillonnage s'est fait selon les modèles de gestion observés : deux IPF en gestion déléguée, 1 en gestion centralisée et un cas spécifique (Zseged).
- 7 personnes représentant les services qui interviennent dans le suivi et la coordination des campus (soit une personne par service)
- 3 personnes représentant les services de la DCP (la direction, le suivi et appui aux IPF, la gestion administrative et financière).

4.2. Présentation de la DCP de l'Université Senghor, terrain de l'étude

1.1.1. *Structure, missions, activités principales.*

L'Université Senghor, créée en 1989 lors du Sommet de la Francophonie à Dakar, est une organisation internationale à vocation éducative, régie par une association internationale de droit belge.

<< Sa gouvernance repose sur une assemblée générale et un conseil d'Administration, qui définissent les orientations stratégiques et nomment le Recteur. Cette structure lui confère une autonomie institutionnelle et des privilèges comparables à ceux d'organisations internationales telles que l'Organisation de l'Union Africaine ou la Banque Africaine de Développement>> (Statut de l'association de l'université Léopold Sedar Senghor, 2010).

Au fil des années, l'Université Senghor s'est inscrite dans une dynamique stratégique visant à accompagner les transformations sociétales du continent africain. Elle articule son action autour d'une vision : "Devenir un acteur majeur de la formation et du renforcement de

capacités des cadres en Afrique et pour l’Afrique." Cette ambition se décline à travers une mission : “Former, en français, des cadres capables de relever les défis du développement durable de l’Afrique.” (*Plan stratégique 2022-2025*, 2021).

Depuis 2013, l’université se déploie d’une part, en Égypte, en renforçant les collaborations avec les institutions nationales et en assurant l’opérationnalisation effective du nouveau siège. D’autre part, à l’international, où il convient de consolider les liens avec les États, les opérateurs de développement ainsi que les acteurs engagés dans la Charte de la Francophonie. Aujourd’hui, elle compte 17 pays ou campus avec environ 52 formations de master (annexe du règlement intérieur de l’université Senghor).

Ces campus sont coordonnés par la Direction des campus et des partenariats (DCP). La Direction des Campus et des Partenariats (DCP) est une direction opérationnelle de l’Université Senghor d’Alexandrie dont les missions sont :

- la coordination du développement de l’offre de formations externalisées dans les campus-pays, en réponse aux besoins locaux et en cohérence avec la stratégie centrale;
- l’animation du réseau international des partenaires, la négociation et la gestion des partenariats stratégiques, l’organisation de rencontres internationales ;
- la supervision de la qualité des programmes, l’adaptation du modèle opératoire et financier, la valorisation des alumni. (Annexe du règlement intérieur de l’université Senghor).

Elle joue un rôle central dans la gestion décentralisée des formations de master mises en œuvre à travers le réseau d’Institutions Partenaires de Formation (IPF) réparties dans plusieurs pays africains.

La DCP est placée sous la supervision du Rectorat (Figure 4) et agit en étroite collaboration avec les autres services centraux, tels que le cabinet du recteur, la scolarité, le département de la formation à distance (FAD), la bibliothèque universitaire, les services informatiques, la comptabilité, le service qualité pour le suivi et la coordination des campus décentralisés de l’université Senghor.

4.2.1. La structure organisationnelle particulière : une matrice associée au réseau de partenaires

Du point de vue structurel, l’Université Senghor combine une matrice (pilotage depuis Alexandrie, définition des axes stratégiques, contrôle-qualité, départements, services, etc.) et une décentralisation opérationnelle (délégation des formations aux organisations partenaires) (Règlement de l’université Senghor). L’organigramme de l’Université est structuré sous forme matricielle, pendant que la DCP coordonne un réseau de partenaires variés pour répondre aux besoins de formations à l’international.

La DCP assure la coordination des programmes de formation, principalement des masters, en partenariat avec des Institutions Partenaires de Formation (IPF), qui peuvent être des universités, centres ou instituts publics ou privés de formation. Cette configuration s'apparente à un réseau collaboratif, où la diversité des partenaires constitue à la fois une richesse et un défi organisationnel (Figure 5).

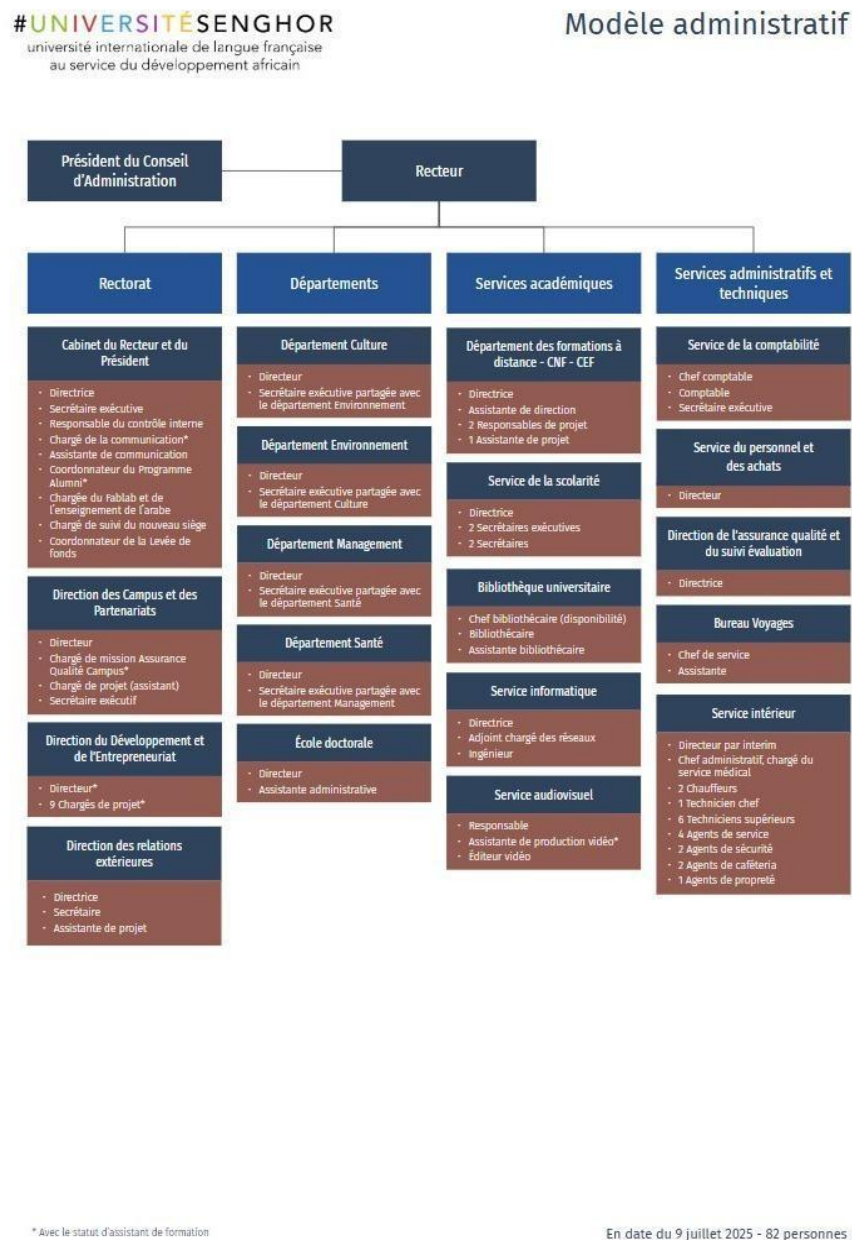


Figure 4 : Organigramme de l'université Senghor à Alexandrie (organigramme fonctionnel, 2025)

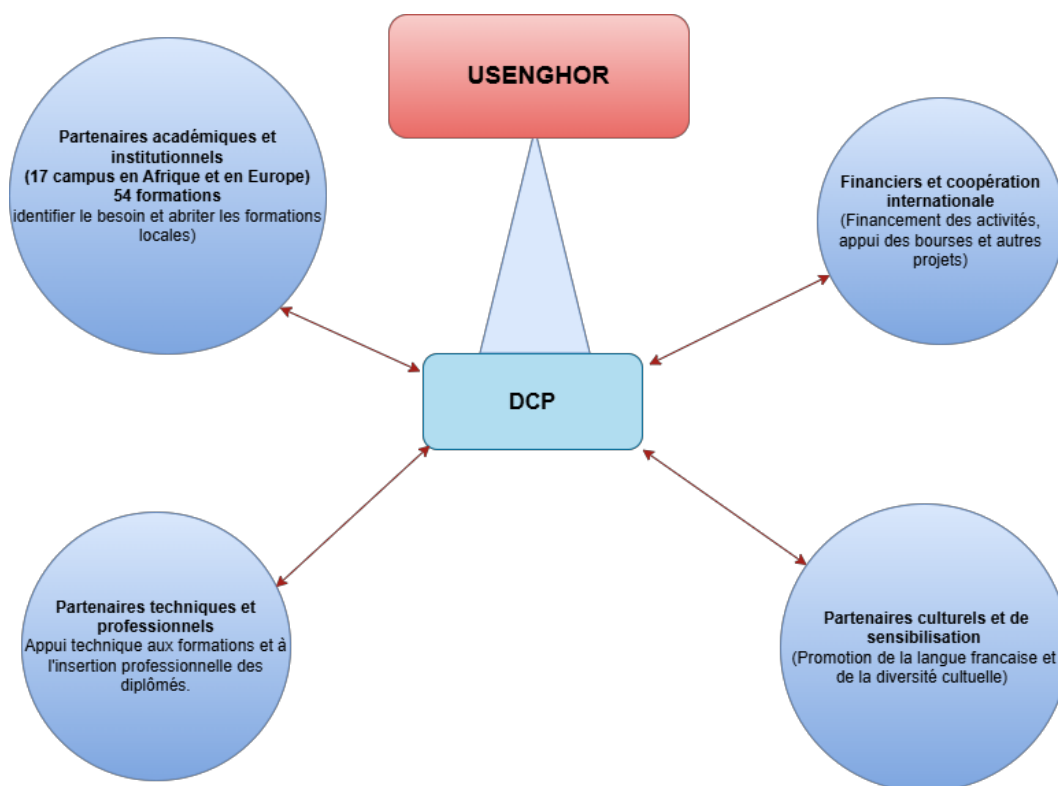


Figure 5 : Structure de la DCP (Campus infos N1)

4.2.2. Un modèle organisationnel proche du réseau

Le plan stratégique en vigueur prévoit la délégation comme modèle organisationnel, y compris pour les plus anciens campus qui fonctionnent encore sous l'ancien système de gestion (Rencontre biennale des Campus Senghor, 2024). Mais une étude approfondie du fonctionnement de la Direction des Campus et des partenariats révèle un modèle plus proche du réseau.

Le tableau suivant analyse les caractéristiques des modèles organisationnels proches des pratiques organisationnelles de l'Université Senghor et de la DCP en particulier.

Tableau 2 : Caractéristiques du modèle organisationnel de l'université Senghor et de la DCP

Aspect	Université Senghor	Théorie organisationnelle correspondante
Structure	Centrale (siège) Forme matricielle + décentralisée (campus-pays).	Adhocratie, organisation en réseau

Gouvernance	Collaboratif, gestion déléguée et gestion centralisée, transversale, par projets	Réseau, gouvernance partagée
Adaptabilité	Forte réponse aux besoins locaux, innovation	organisation apprenante
Partenariats	Multiples, stratégiques, coconstruction	Modèle en réseau, collaboratif, organisation partenariale
Contrôle qualité	Centralisé, mais avec adaptation locale	Modèle matriciel, réseau

Le modèle de la DCP se rapproche des théories de l'organisation apprenante (Senge), des formes organisationnelles innovantes (Mintzberg, 1989) et du concept de cœur de compétences (H'Mida & Lakhal, 2004). La DCP conjugue flexibilité, innovation, circulation fluide de l'information : une administration fortement numérique avec base de données dans le cloud à travers le domaine usenghor.org ; l'usage de Google Workspace (Manuel de procédure de l'université Senghor) et ancrage partenarial (partenaires académiques, financiers et institutionnels), permettant à l'université de répondre de manière agile aux besoins de formation, tout en maintenant une cohérence institutionnelle.

4.2.3. Présentation des campus et partenaires

Les campus délocalisés de l'Université Senghor, également appelés campus pays, sont des formations de niveau master mises en œuvre conjointement entre l'Université et une Institution Partenaire de Formation (IPF), sur la base d'une convention formelle. Ce partenariat repose sur une logique de mutualisation : l'Université Senghor apporte le cadre académique, les contenus et l'ingénierie pédagogique, tandis que l'IPF héberge la formation dans ses infrastructures et mobilise ses ressources locales (Rencontre biennale des Campus Senghor, 2024).

Les IPF partenaires sont de nature variée : il peut s'agir d'universités publiques, de centres de formation spécialisés, d'organismes non gouvernementaux (ONG) ou encore de structures privées à but éducatif (par exemple des centres communautaires ou confessionnels). Un même pays peut héberger plusieurs formations ou sites partenaires, comme c'est le cas au Burkina Faso, au Sénégal ou en Côte d'Ivoire. En 2025, la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) coordonne environ 50 formations de master réparties dans 16 pays africains francophones (<https://usenghor-francophonie.org/>).

Pour qu'une institution puisse accueillir une formation de l'Université Senghor, elle doit répondre à un certain nombre de critères d'éligibilité, évalués dans une logique de faisabilité et de qualité. Ces critères incluent notamment :

- Une capacité organisationnelle démontrée ;
- Une autonomie de gestion administrative et financière ;
- L'existence d'équipements et d'infrastructures adaptés (salles, outils numériques, connexion internet, etc.).

Lorsque tous les critères ne sont pas pleinement réunis, un accompagnement technique ou logistique peut être proposé par l'Université Senghor afin de soutenir le démarrage du partenariat. Chaque formation accueillie dans une IPF est placée sous la responsabilité d'un coordinateur, désigné par l'institution hôte. Ce dernier assure le lien opérationnel entre le terrain (le campus) et les différentes directions du siège (notamment la DCP et la direction pédagogique). Il est l'interlocuteur clé pour l'ensemble des questions logistiques, pédagogiques et administratives relatives à la formation. Il contribue au suivi des activités, à la gestion des plannings, à la mobilisation des formateurs, et à la transmission des données de suivi vers le siège.

La DCP intervient dans toutes les étapes de mise en œuvre de la formation, de la conception à l'évaluation. Parmi ses responsabilités figurent :

- l'identification des besoins de formation en lien avec les contextes nationaux ;
- la rédaction des appels à candidatures ;
- la validation des maquettes pédagogiques et des contenus de formation ;
- la sélection des intervenants et l'établissement des contrats de mission ;
- le pilotage du calendrier académique, en coordination avec les départements de rattachement ;
- le suivi technique et académique des formations sur site (annexes du règlement intérieur de l'Université Senghor, 2024).

Ce mode de fonctionnement implique donc une coordination multisite permanente, dans un contexte marqué par la diversité des partenaires, des niveaux d'équipement, des contraintes locales et des cultures de gestion. D'où l'intérêt stratégique de concevoir un système de suivi unifié, capable de rendre compte des activités tout en s'adaptant aux réalités de chaque site.

En conclusion, la méthodologie retenue repose sur une approche qualitative, participative et contextuelle, adaptée à la complexité des dispositifs de coordination en réseau. En combinant analyse documentaire, entretiens semi-directifs et observations, elle permet de croiser les données empiriques avec les cadres théoriques mobilisés (Fayol, Mintzberg, FAO, PNUD, OCDE). Pour concevoir un dispositif unifié, réaliste et opérationnel. Elle constitue ainsi un cadre pertinent pour interpréter les résultats présentés dans le chapitre suivant.

5. Diagnostic des pratiques de suivi et proposition d'un système de suivi unifié à la DCP de l'Université Senghor

Le présent chapitre expose les résultats de notre diagnostic, en propose la discussion, décline une proposition de système de suivi ainsi qu'une démarche de mise en œuvre.

5.1. Résultats de l'étude : cartographie des pratiques de suivi à la DCP

Les résultats présentés sont issus des entretiens menés auprès de la population cible constituée de 3 sous-services de la DCP, de 7 services d'appui à la coordination des campus et de 4 IPF de l'analyse des documents internes disponibles et des observations faites lors de notre période de stage au sein de la DCP.

5.1.1. Outils de suivi actuels

L'analyse thématique des entretiens menés auprès de la population cible et de la documentation interne révèle une hétérogénéité significative des outils et des méthodes de suivi utilisés par la DCP, les IPF et les services d'appui. Aucun outil centralisé n'est utilisé de manière systématique.

Trois grandes catégories d'outils sont identifiées :

- La première regroupe les tableurs bureautiques, principalement sur Google Sheets ou Microsoft Excel, élaborés le plus souvent pour répondre à des besoins ponctuels. Leur usage, bien que largement répandu, demeure non formalisé, ce qui limite leur intégration dans un système de suivi structuré ;
- La deuxième catégorie rassemble les documents papier tels que les listes de notes, rapports d'activité, pièces justificatives de paiement ou d'encaissement, encore largement utilisés, notamment par les Instituts et Partenaires de Formation (IPF), en raison de contraintes organisationnelles et techniques ;
- Enfin, la troisième catégorie correspond aux plateformes numériques spécialisées : Moodle pour la mise à disposition des ressources pédagogiques et des évaluations ; la bibliothèque en ligne pour l'accès aux ressources documentaires ; Yousign pour la gestion et la signature des contrats ; Zoom pour l'animation et l'enregistrement des cours à distance ; et YouTube pour l'hébergement et la consultation différée des enregistrements de cours, intégrés ensuite dans l'espace Moodle dédié. Cette catégorie d'outils reste principalement utilisée par les équipes du siège, tandis que les campus décentralisés y recourent de manière beaucoup plus limitée, ce qui révèle un déséquilibre significatif dans les pratiques de suivi.

Tableau 3 : catégorisation des outils de suivi existants

Catégorie	Exemple d'outils	Fréquence d'utilisation
Tableurs bureautiques	Excel, Sheets, modèles personnalisés ; contrats, rapport	Généralisée, mais non standardisée.
Documents papier	Cahiers, fiches de suivi manuelles	Présente dans les contextes de faible connectivité
Plateformes numériques	Google Workspace (Drive, Docs, Gmail), Yousign, Zoom, YouTube, Emondus, les paiements en ligne	utilisée surtout au siège, peu utilisée dans les IPF surtout en gestion déléguée

Les entretiens appuyés par les rapports de suivi de connexion sur la plateforme Moodle révèlent que l'usage des plateformes de cours semble simple et effectif après les formations. 85 % des étudiants y accèdent, contre 15 % qui n'y accèdent pas. Ces derniers, par conséquent, ratent des cours, exercices et évaluations qui s'y déroulent. De plus, certains intervenants n'utilisent pas la plateforme, ce qui a des conséquences sur la traçabilité et l'authenticité des notes. Dans ce cas, il est prévu que l'enseignant transmette une version PDF d'une fiche de notes signée avec cachet pour garantir l'authenticité des notes. Seulement cette procédure est très peu respectée.

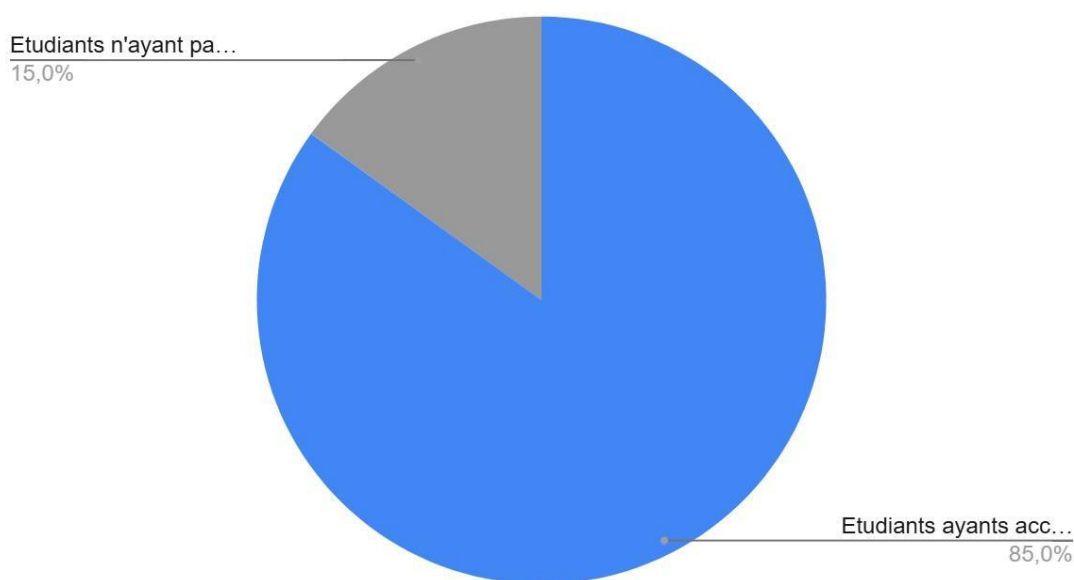


Figure 6 : Pourcentage d'accès des étudiants à la plateforme Moodle après formation

Enfin, l'on a dénombré 17 tableaux de suivi de programmation de cours. Chaque direction a un tableur suivi des données concernant son domaine technique et les tableurs ne sont pas interconnectés. 1 modèle de contrats, 1 modèle de convention et d'avenant sont partagés dans tous les services. Seulement sur les 65 contrats, conventions, avenants consultés, 16 ont été signés à la main et 27 par la plateforme Yousign. Une vingtaine de conventions introuvables car ayant été signées en version papier en dehors du siège de l'université Senghor n'ont pas été archivées.

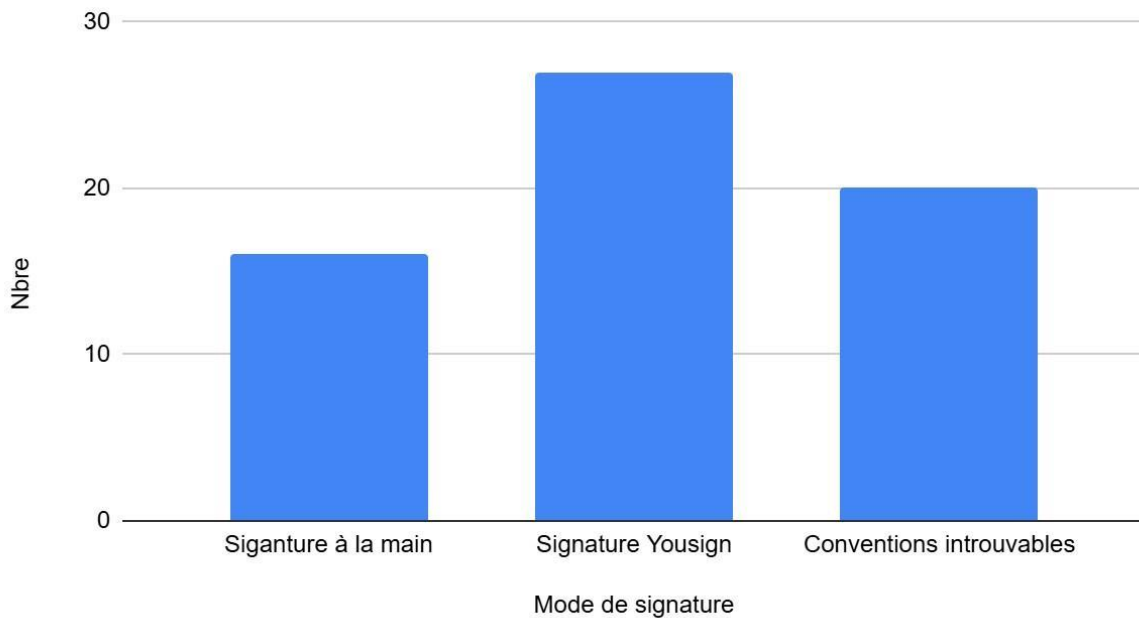


Figure 7 : Divers modes de signature des conventions, contrats et avenants

Dans 4 sur 6 entretiens menés auprès des services d'appui, un besoin d'outils adaptés a été exprimé. Il s'agit de la plateforme Odoo, qui est un ERP dans la gestion de projet, facilitant la gestion budgétaire. Elle serait aussi un outil technique pour la production et l'authentification des relevés de notes. Les verbatim à ce sujet soulignent que *“l'université Senghor ne peut pas grandir et continuer d'utiliser les outils approximatifs pour l'authentification et la gestion confidentielle de certaines données sensibles.”*

Le constat de ces résultats est que chaque IPF ou service utilise ses propres formats, souvent adaptés localement mais non compatibles et non interconnectés, ce qui rend complexe la consolidation des données.

5.1.2. Les acteurs impliqués dans le suivi

La cartographie des acteurs met en lumière une diversité des profils avec compréhension harmonisée de la répartition des rôles. En questionnant les rôles et responsabilités de chaque service depuis l'appel à candidatures jusqu'à la diplomation, il ressort quatre catégories d'acteurs.

- **Les intervenants** (formateurs et experts internationaux qui interviennent comme enseignants). Ils fournissent ponctuellement les informations, notamment leur CV, le contenu de modules ou les notes aux évaluations (livrables de fin de missions : rapport, notes). Ils interviennent également à la signature de leurs contrats d'intervention. Il existe une base de données des intervenants. Nous avons dénombré plus d'une demidouzaine de bases de données intervenantes qui ressortent également dans plus d'une trentaine de programmations de formations. En retour, ils ont accès aux plateformes utilisées à travers un accès créé dans le domaine @usenghor-francophonie.org.
- **Les étudiants** fournissent des informations dès leur inscription sur les plateformes d'appels à candidatures eMundus, ils s'acquittent de leurs droits d'inscription et fournissent des pièces justificatives. Selon les informations enregistrées dans la plateforme, des listes sont établies : ces informations sont également utilisées pour l'élaboration de la liste officielle des inscrits. Ce processus déclenche ensuite les procédures internes de scolarité : émission des attestations d'inscription, impression et distribution des cartes d'étudiant. Ils bénéficient également d'une adresse mail dans le domaine usenghor en tant que moyen d'accès à l'espace Google Workspace et aux plateformes citées plus haut. Ils interviennent enfin lors des enquêtes appliquées par le service qualité du programme au démarrage, à mi-parcours et de fin, ainsi que des évaluations de chaque enseignant à la fin du cours. La capacité des étudiants et des intervenants à s'approprier les outils repose, entre autres, sur leur degré de compétence en matière d'usage du numérique.
- **Les coordonnateurs d'IPF**, selon le cahier de charges, sont des référents locaux qui assurent le suivi académique et administratif des formations au sein des IPF. Désignés par l'IPF, ils doivent déjà être personnels de l'institution. Leur maîtrise des outils dépend de leur niveau de maîtrise du numérique et de l'existence d'un système local de suivi numérique. Le cahier des charges des campus prévoit une formation des coordinateurs, mais celle-ci n'est pas effective.

L'organigramme de l'Université Senghor prévoit, à la DCP, un directeur, un chargé de mission assurance qualité des campus, un(e) assistant(e) chargé(e) de projets et un(e) assistant(e) administratif(ve) (figure 8). Mais dans la pratique, il y a un directeur qui exerce la coordination et anime le réseau ; un chargé du suivi des IPF en gestion déléguée ; la chargée de suivi des IPF en gestion centralisée et le cas spécifique du campus de Szeged et la chargée des partenariats stratégiques (figure 9).

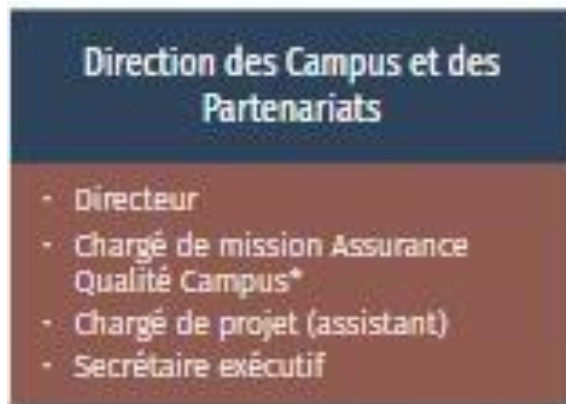


Figure 8 : Organigramme de la DCP selon les documents

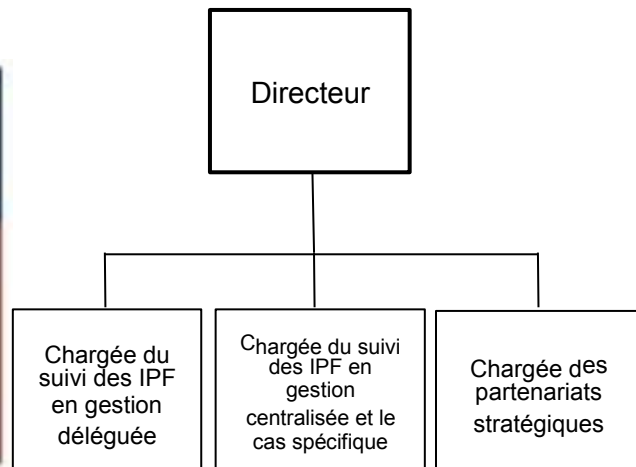


Figure 9 : Organigramme DCP dans la pratique

- **La Direction de la DCP** structure et anime l'ensemble, en harmonisant les pratiques, en stimulant la dynamique de réseau et en favorisant l'excellence académique et les activités extra-académiques.
- **La gestion centralisée**, ce sont les formations abritées par les IPF mais dont les inscriptions, la programmation, les contrats des intervenants sont directement gérés par la DCP elle-même à travers son service administratif. Le suivi s'appuie toutefois sur le partenaire pour la remontée des données qui échappent à son système, comme les notes des examens appliqués hors de l'espace Moodle, les contrats des intervenants n'utilisant pas les plateformes Yousign. 3 campus sont concernés par ce modèle de gestion. À cela s'ajoute le cas spécifique de Szeged en Hongrie, où seul le paiement des frais de scolarité est effectué par la plateforme de l'université Senghor. La gestion centralisée semble plus maîtrisée.
- **La gestion déléguée** est perçue comme la plus complexe car elle repose fortement sur les coordonnateurs. Contrairement à la gestion centralisée, les IPF assurent eux-mêmes la gestion administrative et financière. La DCP assure juste un appui avec certains intervenants, l'élaboration des relevés de notes, la validation et signature des diplômes. Ainsi, l'on observe un chevauchement de systèmes de suivi entre ce qui est attendu par la DCP et ce qui est pratiqué par l'IPF. De plus, l'on note un retard dans la transmission de données, de telle sorte qu'il faille relancer à plusieurs reprises des partenaires. Enfin, le non-respect des modèles définis par la DCP et les services d'appui.

Les services d'appui à la coordination interviennent différemment dans le processus.

- **La scolarité** intervient du lancement de l'appel à candidature jusqu'à la diplomation. Elle garantit la conformité des processus de recrutement, l'authenticité des notes et établit les relevés de notes. Elle valide les jurys (sélection, recrutement, soutenances

et diplomation). C'est elle qui assure le fonctionnement de la plateforme de recrutement, eMundus. Elle établit les PV de recrutements avec la DCP et le Rectorat, les listes officielles et les cartes d'étudiant. Elle reçoit les notes et valide le format, s'assure du passage en rattrapage pour les étudiants recalés, de la tenue des soutenances et de la réception des PV de chaque jury. La scolarité, constituée d'une équipe réduite. Elle a donc effectué une répartition informelle des responsabilités de manière à ce que chaque membre suive un nombre précis de campus durant tout le processus. Pour la dizaine des campus actifs, chaque membre de l'équipe assure le suivi de 2 à 3 campus pays qui abritent plusieurs formations.

- **Le département FAD et la bibliothèque** interviennent ponctuellement en début de chaque formation pour assurer les formations d'utilisation des plateformes et à la demande des étudiants qui rencontrent des difficultés. Ainsi que le service informatique qui assure la maintenance et le domaine Usenghor-francophonie.org.
- **La comptabilité** assure le suivi des aspects financiers liés aux nouveaux masters, la gestion des paiements, indemnités, fiches pays et bilans, en lien avec la DCP.
- **Direction de l'Assurance Qualité et Suivi - Evaluation** élabore et suit les enquêtes, prépare les missions d'évaluation, supervise les cahiers de stage et les syllabus, contrôle la conformité académique, et constate l'absence d'un tableau de bord unique centralisant les données d'évaluation. Un TDR pour des missions suivi - qualité est prévu.
- Le **Rectorat** intervient dans la validation stratégique des partenariats, la signature des conventions, la création officielle des formations, le suivi des factures et la validation finale des diplômes et bilans.

Le tableau suivant résume les catégories d'acteurs impliquées dans le suivi des campus.

Tableau 4 : acteurs et rôles de suivi actuels

Acteurs	Rôle actuel	Difficulté
Étudiants et intervenants	Fourniture ponctuelle des informations	Absence de rétroactivité,
Coordonnateurs IPF	Suivi académique, administratif local et financier	Manque de formation, absence de guide formel
DCP	Suivi, appui, collecte partielle, validation et contrôle des données	Surcharge et dispersion des ressources
Services support (scolarité, FAD, bibliothèque, communication, service	Appui technique ou administratif, validation et contrôle.	Faible coordination entre les services

informatique qualité, la comptabilité, le rectorat)		
---	--	--

La gestion du suivi au niveau de la DCP repose sur une formalisation dont les rôles et responsabilités, sont inégalement connus des acteurs, ce qui conduit à des zones grises de gestion des données. Les problèmes sont traités à la demande.

5.1.3. Flux d'informations et processus de communication

L'observation des processus de communication révèle que les notes de service, les mails, les commentaires sur les documents, des réunions en ligne sont les modes formels de communication. À cela s'ajoutent les modes informels comme les appels, les échanges WhatsApp ou encore des échanges instantanés en présentiel.

Plus récemment, la DCP a mis en œuvre un canal de communication semestriel, "le Réseau en action" qui est un outil de vulgarisation des actions passées et prévues. Des rencontres périodiques avec les coordonnateurs ainsi que des webinaires d'information sont également prévus. Enfin, la Biennale des campus est un cadre d'échange de l'ensemble des acteurs du suivi des campus. La dernière date d'avril 2024, les résolutions ou recommandations sont intégrées dans le plan d'action ou stratégique de la DCP.

Cependant, certains exemples montrent que :

- Certains IPF envoient des informations sous forme de fichiers attachés (non sécurisés) sans référentiel commun ;
- Les outils de partage comme Google Drive sont peu utilisés dans les IPF malgré leur disponibilité au siège.

Conséquences : cette configuration crée des délais, des doublons et des pertes de données ainsi que l'absence de traçabilité. On dénote aussi un retard dans la transmission des données.

- Il n'existe pas de cadres d'échanges comme des réunions entre la DCP et les services d'appui pour leur permettre de comprendre les nouvelles orientations.

5.2. Diagnostic synthétique : limites du système actuel

L'analyse des résultats qui précèdent fait état d'une faible standardisation ou formalisation des pratiques et procédures qui entraîne une utilisation d'outils différents non formalisée, une absence claire de ligne de rôles et de responsabilités au sein de la DCP elle-même et des coordinateurs d'IPF. À cela s'ajoutent le manque de formation et enfin la faible consolidation des données traitées dans différents fichiers et donc une faible visibilité qui impactent la prise de décision.

5.2.1. Une faible standardisation des procédures

L'absence d'un référentiel unique pour la gestion des données (exemple : nommage des fichiers, typologie des activités, structures des tableaux) ou l'absence de tableau de bord unique et centralisé ou tout simplement d'un système de tableaux interconnectés ; La faible formalisation transversale de certaines étapes critiques (suivi des conventions, bilans financiers...) qui ne sont pas intégrées dans un protocole commun sont entre autres les faiblesses dans le système actuel de suivi des campus.

Ces constats confirment les analyses de (Mintzberg, 1989) et (Fayol, 1999) selon lesquelles l'efficacité d'un système de suivi ne repose pas uniquement sur la disponibilité des outils, mais sur leur intégration dans un cadre de coordination bien défini et sur des procédures partagées. Dans le cas des organisations en réseau, plusieurs auteurs (Alter, 2002) ; (Ciborra, 1996) soulignent que la coexistence de solutions hétérogènes (comme c'est le cas ici) tend à fragmenter l'information, à compliquer la consolidation des données et à limiter la visibilité stratégique. Le tableau ci-après synthétise l'ensemble de ces outils et leurs usages, offrant ainsi un état des lieux précis qui servira de base à la proposition d'un mécanisme de suivi unifié.

Tableau 5 : Utilisation des outils non formalisés et hétérogènes

Catégorie d'outils	Outils / documents identifiés	Services principaux utilisateurs	Usage principal
Outils bureautiques	PV (procès-verbaux), VAPP, check-lists, cahiers de charges, rapports, plans d'action, conventions papier, arrêtés	Scolarité, qualité, DCP, Rectorat	Formalisation des décisions, suivi académique et administratif
Outils numériques collaboratifs	Google Drive, eMundus, Moodle, YouTube, CAERN, Zotero, Zoom,	Scolarité, bibliothèque, FAD, qualité	Gestion académique (cours, examens), ressources en ligne, communication et appui
Outils financiers & administratifs	Contrats, budgets, fiches pays, bilans, états financiers, factures, DMP, système comptable	Assistant adm. & financier, Comptabilité, Suivi des IPF	Gestion des ressources financières, budgétaires et logistiques

Outils de pilotage & coordination	Tableaux de synthèse, réunions, rapports consolidés, plans stratégiques, Yousign	Coordination DCP, Rectorat, suivi IPF	Harmonisation des pratiques, supervision, validation finale et pilotage institutionnel
--	--	---------------------------------------	--

5.2.2. *La présence d'outils disparates*

La diversité des outils identifiés dans les résultats traduit une volonté d'adaptation aux contextes spécifiques (qu'il s'agisse du siège d'Alexandrie, des IPF ou encore d'outils spécialisés répondant à des besoins techniques précis). Toutefois, cette hétérogénéité, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une formalisation claire, tend à fragmenter les pratiques de suivi et à affaiblir la cohérence informationnelle de l'ensemble du réseau. Comme le souligne Alter (2002), la coexistence de solutions multiples non intégrées augmente le risque de redondance, d'erreurs et de pertes de données, tout en rendant la coordination plus complexe.

Dans cette perspective, il serait nécessaire que les outils soient non seulement, formellement identifiés, validés et acceptés par l'ensemble des acteurs du réseau, mais aussi que leur adoption s'accompagne d'une formation préalable des utilisateurs afin d'anticiper les résistances et d'assurer une appropriation effective (Ciborra, 1996). Une telle approche permettrait de réduire les pertes de données, de renforcer la traçabilité et de faciliter la consolidation des informations dans un mécanisme de suivi unifié.

5.2.3. *Difficultés de consolidation des données et faible visibilité sur les activités des partenaires*

L'hétérogénéité des formats utilisés par les IPF complique considérablement la consolidation des données, rendant le regroupement à la fois fastidieux et non automatisé. Selon la perception de la cible interviewée et des analyses faites des documents disponibles retrouvés dans le Google Drive partagé avec les campus, près de 80 % des IPF transmettent leurs données dans des formats non uniformes, et plus de 65 % le font avec retard ou en fournissant des informations incomplètes. De plus, l'absence d'un accès continu de la DCP aux données de terrain réduit la capacité de suivi en temps réel, les transmissions étant irrégulières et fragmentées.

Ce problème est accentué par plusieurs contraintes structurelles : près de 40 % des IPF évoquent une connectivité insuffisante, souvent caractérisée par des accès Internet instables ; environ un tiers signalent l'obsolescence des équipements, avec l'usage persistant de matériels et de logiciels anciens ; et plus de 50 % font état d'un déficit de compétences numériques chez certains coordonnateurs, limitant la maîtrise de l'espace collaboratif Google Workspace mis en place par l'Université Senghor.

Enfin, l'insuffisance des ressources financières compromet la formation continue des acteurs et freine l'acquisition de dispositifs techniques adaptés. Comme le rappellent (Heeks, 2002) la mise en œuvre de solutions numériques efficaces repose non seulement sur l'infrastructure technologique, mais aussi sur la disponibilité de financements durables et sur un accompagnement adapté pour renforcer les capacités des utilisateurs.

Toutefois plusieurs services ont mentionné des exemples de bonne pratique chez certains coordonnateurs ou IPF.

“Ce qui fait la différence de certains IPF, c'est qu'ils ont adopté le système du siège, parallèlement à leur système interne de suivi administratif et financier. Les états de paiement et les bilans nous parviennent déjà vérifiés et harmonisés avec les formats de Senghor. C'est beaucoup plus efficace que dans d'autres IPF où nous devons souvent relancer plusieurs fois. De plus, la coordonnatrice est très apte et appuie les étudiants et enseignants à l'utilisation des outils de notre système de suivi. Le fait que l'IPF dispose déjà d'un système ou qu'il décide d'adopter celui de l'université Senghor peut aussi être un atout. ”

Un autre service affirme : *“Un coordonnateur, qui a pourtant rejoint récemment le réseau, s'est illustré par sa volonté d'apprendre et d'utiliser les outils de suivi mis en place, si bien qu'en quelques semaines seulement il en avait la parfaite maîtrise. L'utilisation de ces outils n'est donc pas une question d'ancienneté, mais de bonne volonté et de dynamisme du coordonnateur. Cela se voit d'ailleurs dans la coordination du campus. ”*

Ces bonnes pratiques, selon les personnes interrogées, sont le résultat du niveau de maîtrise des outils informatiques, de l'existence d'un système formel de suivi plus ou moins proche de l'université Senghor au sein de l'IPF, de la formation et du dynamisme des coordonnateurs. Notons que parmi les exemples cités, l'on note 2 femmes et un homme. Autre critère retenu, l'âge, car les concernés sont dans la tranche d'âge de 35 à 40 ans.

5.3. Proposition d'un système de suivi unifié à la DCP

Cette proposition découle de l'observation des pratiques actuelles et de l'analyse des données issues des entretiens. Elle se veut correctrice des limites du système actuel et optimale pour dépasser les défis auxquels il fait face.

5.3.1. Objectif du système de suivi de la DCP

Le système proposé a pour objectifs :

- Standardiser les outils de suivi pour fiabiliser les données ;
- Assurer la traçabilité, la transparence et la redevabilité des actions menées ;
- Accompagner les partenaires dans la montée en compétences numériques.

5.3.2. *La définition des données suivies*

Dans cette proposition de système de suivi unifié à la DCP, trois groupes de données sont identifiés : les données d'ordre académique, administrative et financière.

Le suivi des données d'ordre académique, constituées de :

- les données sur les étudiants (données personnelles, parcours académique et résultats) ;
- les intervenants et formateurs dont la gestion englobe les informations personnelles, les compétences, les contrats et la planification des interventions, assurant la qualité pédagogique et l'optimisation des ressources humaines, que ce soit en présentiel ou en formation à distance ;
- la programmation des formations, incluant la planification des contenus, calendriers et ressources ;
- l'harmonisation des besoins pédagogiques, des moyens disponibles et des attentes du marché du travail.

Les IPF et la DCP assurent la coordination et la mise en œuvre de ces programmes, dont la bonne organisation conditionne la qualité des enseignements et l'efficacité de l'utilisation des moyens matériels et humains.

Les données administratives et financières :

- L'évaluation régulière des IPF, par l'analyse du nombre de formations organisées, du nombre de participants et des taux de satisfaction, permet d'identifier les points forts et faibles des partenariats et d'orienter les décisions du rectorat et des partenaires institutionnels.
- Le suivi rigoureux des budgets, dépenses et recettes garantit la transparence, la viabilité économique et la prise de décision éclairée pour l'allocation des ressources. Le service comptabilité et les partenaires externes sont directement concernés par cette dimension, qui constitue un facteur clé de durabilité.

Les indicateurs qualité et le KPI

- En mesurant la satisfaction des étudiants, les taux de réussite et d'insertion professionnelle (annexe 10.3), ces indicateurs permettent non seulement d'identifier les points d'excellence et les axes d'amélioration, mais aussi de justifier les investissements réalisés et de renforcer la confiance des parties prenantes.

Dans l'ensemble, la combinaison de ces différents suivis forme un système intégré qui assure la cohérence, la performance et la pérennité de l'action éducative. Elle permet de concilier

objectifs pédagogiques, contraintes organisationnelles et exigences de qualité, tout en plaçant l'étudiant au centre de la démarche.

5.3.3. *Choix des outils et technologies*

Les outils recommandés sont ceux déjà utilisés à l'université Senghor et maîtrisés par les équipes. Ils sont surtout caractérisés par leur simplicité d'usage à faible coût et leur accessibilité hors ligne et en ligne, la possibilité de formation rapide et à distance et enfin l'interopérabilité entre les IPF et le Siège.

Il s'agit de :

- Google Workspace (sous le domaine usenghor.francophonie.org). Google Sheets pour le suivi, Docs pour les rapports, Forms pour les questionnaires et Drive pour la centralisation des données ;
- aux plateformes déjà utilisées comme Moodle, la bibliothèque en ligne et Google Drive, Compilatio, la plateforme eMundus, il sera ajouté : Google Data Studio ou Tableau Public (l'accès est gratuit), Odoo pour la scolarité et la comptabilité (qui répondent au besoin exprimé d'avoir des plateformes plus professionnelles pour la gestion des données sensibles) ;
- des modèles de fichiers standardisés par campus et par formation (fichier Sheets simplifié en accès hors et en ligne).

5.3.4. *La définition des rôles et responsabilités dans le système de suivi unifié de la DCP de l'Université Senghor*

À l'issue de l'exploitation de la documentation interne et de l'analyse des résultats, voici ce que nous proposons en termes de rôles pour les trois acteurs clés : la DCP, le référent IPF, les services supports et le Rectorat.

Le DCP joue un rôle central dans la supervision générale du mécanisme de suivi. Ses responsabilités principales incluent la supervision générale du bon fonctionnement de l'ensemble du système de suivi, en veillant à ce que les processus soient respectés et que les objectifs soient atteints. Elle veille aussi à la consolidation des données en rassemblant et synthétisant les données collectées par les référents IPF, afin de produire des tableaux de bord consolidés. Enfin, elle anime le réseau pour faciliter la communication et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le système de suivi, en organisant des réunions, des formations et des ateliers. En résumé, le DCP est responsable de la coordination et de la gestion globale du système de suivi, en veillant à ce que les données soient collectées, consolidées et utilisées de manière efficace. Elle est donc le principal utilisateur des données collectées et consolidées. Son rôle est de transformer ces données en informations exploitables pour améliorer la performance de son réseau.

Le référent IPF est responsable de la collecte des données et de leur transmission à la DCP. Les référents ici sont les coordonnateurs qui doivent compléter les formulaires et les modèles de données (canevas) avec les informations collectées ; transmettre les données collectées et les canevas remplis à la DCP et/ou au service technique dédié, dans les délais impartis. Le référent IPF est donc le point de contact principal pour la collecte des données sur le terrain. Il doit s'assurer de la qualité et de l'exactitude des informations collectées avant de les transmettre. Elle suit les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés et ajuste les stratégies en conséquence.

Les services supports fournissent un appui technique et une expertise spécifique pour la validation des données. Leurs responsabilités principales reviennent à fournir une assistance technique aux référents IPF pour la collecte et la saisie des données, la validation des données ; vérifier la cohérence et l'exactitude des données collectées par les référents IPF, en fonction de leur domaine d'expertise. Chaque service support est responsable de la validation des données dans son domaine de compétence spécifique (par exemple, les services financiers valident les données financières, les services de la scolarité valident les données relatives aux notes, inscription, évaluations, jury, etc.). Les services supports jouent un rôle essentiel dans l'assurance de la qualité des données. Leur expertise permet de détecter les erreurs et les incohérences, et de garantir que les données sont sous la forme requise et respectent toutes les procédures.

Le rectorat, enfin, est responsable de l'utilisation des tableaux de bord consolidés à des fins stratégiques. Ses responsabilités principales incluent l'analyse des tableaux de bord consolidés produits par la DCP pour évaluer la performance du réseau des campus et identifier les domaines nécessitant une attention particulière. Il utilise les informations contenues dans les tableaux de bord pour prendre des décisions stratégiques concernant l'orientation et la gestion du réseau.

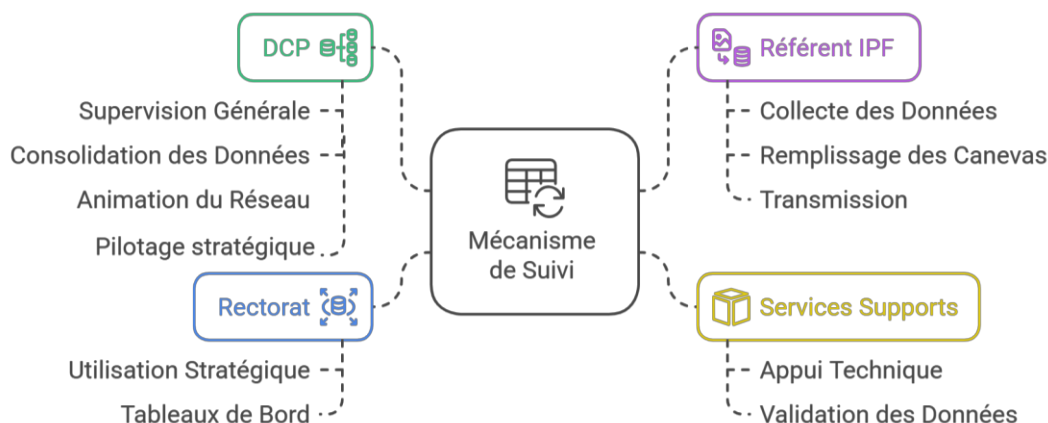


Figure 7 : Réseau des acteurs du système de suivi unifié proposé à la DCP

5.3.5. Procédure de gestion des données

Elle se résume à la collecte, au contrôle, à la transmission, à la consolidation, à l'exploitation et à la diffusion.

Tableau 6 : Procédure de gestion des données

Étapes	Procédure proposée
Collecte	Saisie mensuelle des indicateurs dans Google Sheets (modèle unique)
Contrôle et consolidation	Vérification automatisée des valeurs (plages, formats, alertes)
Transmission	Synchronisation automatique via Drive ou export PDF selon certains cas. Intégration d'un tableau de bord central à la DCP
Pilotage stratégique	Appui à la décision, rapport trimestriel synthétique et accès en lecture au dashboard
Contrôle stratégique	Mené par le rectorat, il permet de surveiller les orientations du Réseau en fonction des axes stratégiques de l'université Senghor.

5.3.6. Transparence et traçabilité

Pour assurer et renforcer la légitimité du système, des mesures de traçabilité sont prévues :

- Un historique de modification (fonctionnalité native dans Google Sheets) permettra de suivre les modifications faites et par qui. Des codes couleurs peuvent être utilisés à cet effet.
- Des accès contrôlés par profil en mode "lecture" ou "édition". Certaines données sont sensibles et ne peuvent pas être accessibles par tous. Elles nécessitent une certaine confidentialité et une procédure d'authentification. C'est le cas des notes, des attestations, relevés de notes ou diplômes.
- L'intégration des champs "validé par" et "commenté par" dans chaque rapport permettra de suivre la conformité dudit rapport et du niveau d'information sur la chaîne des acteurs.
- L'alignement avec les normes de bonnes pratiques de gestion des données scientifiques à l'instar du projet Galaxy dans les plateformes de recherches open data.

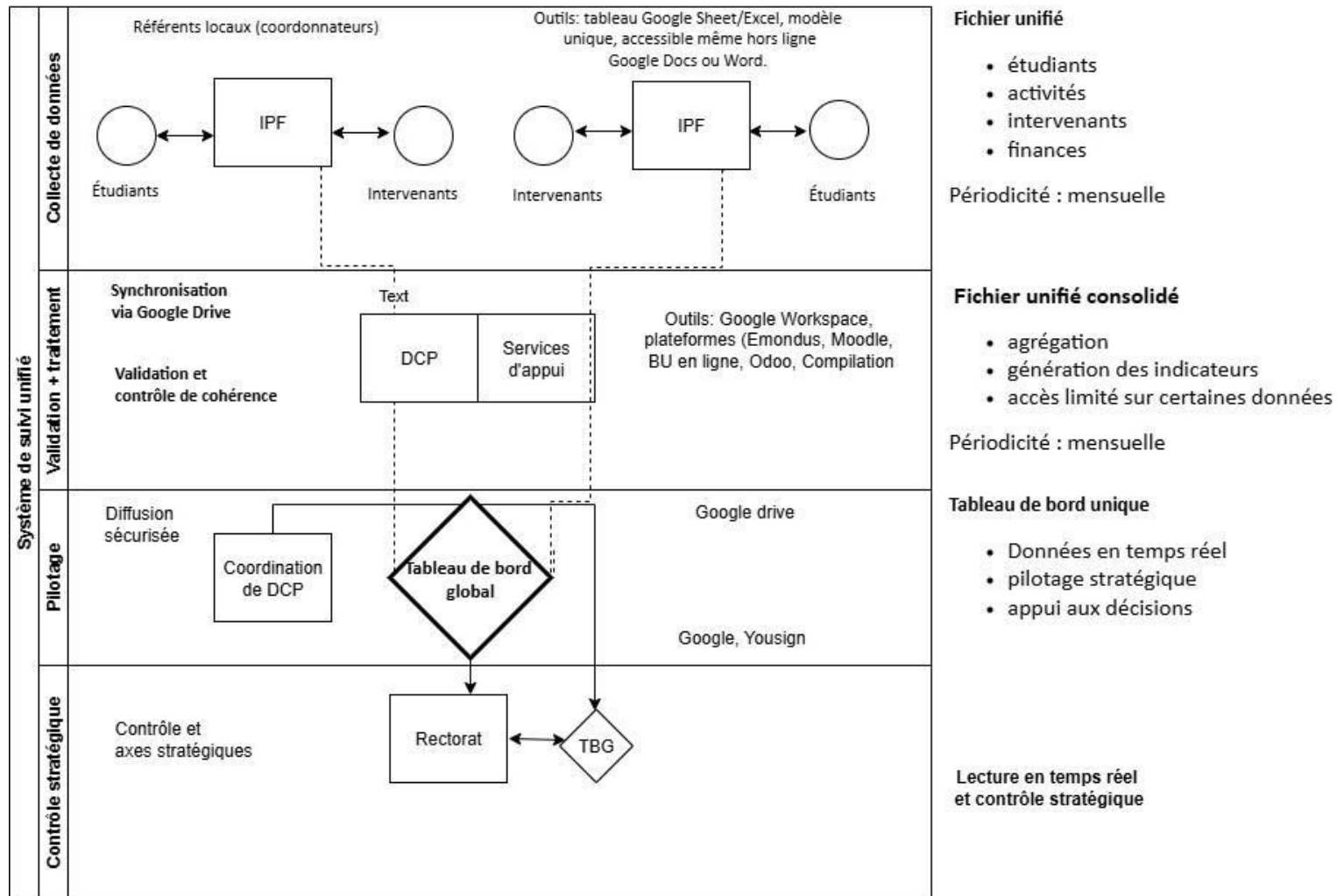


Figure 8 : Système de suivi unifié proposé à la DCP de l'Université Senghor

5.4. Proposition de la méthodologie et démarche de mise en œuvre d'un système de suivi unifié de la DCP de l'université Senghor

Il est question ici de proposer une démarche décrivant la méthodologie de suivi, les conditions de mise en œuvre et les différentes étapes de déploiement.

5.4.1. *Méthodologie de suivi proposée*

La mise en place d'un système de suivi unifié repose sur une combinaison de méthodologies permettant de répondre simultanément aux besoins de pilotage opérationnel et de reporting stratégique. Cette double approche vise à garantir, à la fois, la réactivité dans la prise de décision et la consolidation fiable des données.

Le suivi en temps réel

Le suivi en temps réel constitue le cœur de l'architecture proposée. Il repose sur l'alimentation continue d'une plateforme collaborative (Google Sheets intégré dans Google Workspace) par les référents locaux de chaque IPF.

Les avantages de ce mode de suivi sont :

- la réduction des délais décisionnels grâce à l'accès aux données actualisées,
- l'amélioration de la transparence et de la visibilité mutuelle entre les acteurs ;
- la traçabilité complète des modifications via l'historique des versions Toutefois

ce dispositif implique des conditions préalables :

- un niveau minimal de connectivité et d'équipement informatique ;
- la formation adaptée aux utilisateurs ;
- la mise en place des procédures de contrôle ;

Le suivi périodique

Le suivi en temps réel sera complété par un reporting périodique formalisé (mensuel et trimestriel), permettant de :

- valider et harmoniser les données issues des IPF ;
- produire des tableaux de bord consolidés destinés à la DCP, au Rectorat et au conseil académique ;
- évaluer régulièrement les indicateurs clés de performances KPI définis dans le cadre de la gouvernance institutionnelle.

L'articulation entre le flux continu et le reporting périodique est essentielle pour éviter la surcharge de données tout en conservant une vision en temps réel.

5.4.2. Conditions de mise en œuvre du système de suivi unifié de la DCP de l'université Senghor

Bien que la dimension technique d'un tel dispositif soit importante, elle doit s'accompagner d'une préparation organisationnelle et d'une gestion du changement structurée. Quatre conditions apparaissent comme déterminantes :

Une adhésion institutionnelle forte

L'engagement explicite du Rectorat et de la DCP est un préalable. Cette adhésion doit se traduire par des décisions formelles (notes internes, allocation budgétaire, intégration dans le plan stratégique) et un leadership clair du projet.

La formation des utilisateurs

Cette formation n'est pas uniquement technique. Elle inclut :

- la compréhension des enjeux stratégiques ;
- la maîtrise des indicateurs de performance ;
- l'adoption de bonnes pratiques de saisie, de gestion et de sécurisation des données.

L'optimisation du système existant

Les processus actuels de remontée d'informations doivent être analysés, simplifiés et harmonisés. L'intégration du système de suivi unifié doit s'appuyer sur une logique d'optimisation des flux plutôt que d'ajout de tâches.

La gestion proactive du changement

L'introduction progressive, la conceptualisation participative et la mise à niveau des acteurs sont entre autres des mesures anticipant les résistances possibles au changement (Bareil & Savoie, 1999). À cela peuvent s'ajouter des actions de communication, de valorisation des résultats intermédiaires et des soutiens individualisés.

5.4.3. Démarche de mise en œuvre

La mise en œuvre de suivi unifié s'inscrit dans une logique de gestion de projets structurée articulée autour des 5 phases séquentielles :

Phase 1 : Diagnostic approfondi

- Conduire une analyse fine de l'état des lieux et des besoins des utilisateurs (les IPF, la DCP, les services d'appui à la coordination des campus et le Rectorat) ;
- Identifier les contraintes techniques, organisationnelles et contextuelles au niveau de chaque utilisateur ;
- Produire une cartographie des flux d'information et des outils existants.

Phase 2 : Conception et développement

- Élaborer un canevas standardisé de suivi intégrant les données prioritaires et les KPI retenus ;
- Définir l'architecture technique (Google Workspace, Moodle, Yousign, Odoo et intégration éventuelle d'autres outils)
- Formaliser un guide d'utilisateur et les procédures de mise à jour.

Phase 3 : Test et validation

- Sélectionner un échantillon représentatif de 3 à 4 IPF ;
- Déployer le système sur une période test d'un à deux cycles de reporting
- Recueillir et analyser les retours d'expérience, ajuster le système et les procédures.

Phase 4 : Déploiement progressif

- Élargir le système à l'ensemble du réseau des campus en procédant par vague selon la capacité d'absorption,
- Organiser des sessions de formation des équipes locales et assurer un appui rapproché durant les premiers mois.

Phase 5 : Suivi et évaluation continue

- Mettre en place des revues trimestrielles pour évaluer la performance du système ; ● Mettre à jour les outils et procédures en fonction des retours et évolutions.
- Garantir la pérennisation du dispositif par maintenance technique et organisationnelle.

En somme, la proposition d'un système de suivi unifié de la DCP s'appuie sur des objectifs clairs, une définition précise des données, des outils adaptés et une répartition structurée des responsabilités. Elle constitue ainsi une réponse concrète aux limites identifiées et établit les bases méthodologiques nécessaires à sa mise en œuvre progressive.

Proposition SSU DCP



Figure 9 : Démarche de mise en œuvre du système de suivi de la DCP

6. Conclusion générale

La présente étude s'inscrit dans le contexte d'une réflexion sur les défis de coordination et de suivi au sein de la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) de l'Université Senghor, structure chargée d'animer un réseau d'Instituts et Partenaires de Formation répartis dans plusieurs pays africains. La problématique initiale reposait sur le constat que, malgré l'existence d'outils numériques, de procédures internes et d'une expérience organisationnelle avérée, le suivi des activités restait marqué par une hétérogénéité des pratiques, des difficultés de consolidation des données et un déficit de visibilité sur l'ensemble des actions menées par les partenaires. Dans ce cadre, l'objectif poursuivi consistait à concevoir un système unifié de suivi, capable d'améliorer la coordination des acteurs, de fiabiliser les données et de renforcer la capacité de pilotage stratégique de la DCP.

L'exploitation des données a montré que les pratiques actuelles reposent sur une multiplicité d'outils (tableurs bureautiques, documents papier, plateformes numériques spécialisées) utilisés de manière non harmonisée et, dans certains cas, sans procédure formelle validée par l'ensemble du réseau. Ce constat rejoint les observations de (Davenport & Prusak, 1998) pour qui la valeur stratégique de l'information ne dépend pas uniquement de son contenu, mais aussi de sa circulation fluide et structurée. Les entretiens ont également révélé des difficultés récurrentes dans la consolidation et la transmission des données, exacerbées par l'absence d'un accès continu aux informations de terrain et par la diversité des formats employés par les IPF. Ces dysfonctionnements sont accentués par des contraintes structurelles bien identifiées : connectivité limitée dans plusieurs pays partenaires, obsolescence des équipements, déficit de compétences numériques des coordinateurs et ressources financières insuffisantes pour investir dans des solutions techniques ou des programmes de renforcement des capacités. En interne, il existe un flou dans la définition des rôles et des responsabilités.

Face à ces limites, la recherche a abouti à la conception d'un système de suivi unifié, articulé autour d'objectifs, d'indicateurs de performance harmonisés (Annexe 10.3), d'outils intégrés au sein d'une plateforme collaborative partagée, des procédures de collecte et de diffusion des données standardisées, ainsi que d'un cadre de gouvernance précisant les rôles et responsabilités de chaque acteur. La démarche proposée adopte une logique progressive, allant du diagnostic initial à l'évaluation continue, en passant par la conception, le test pilote et le déploiement graduel. Ce choix répond à la nécessité d'assurer une appropriation effective par les utilisateurs et de réduire les risques liés aux résistances au changement.

L'un des apports majeurs de ce travail réside dans la mise en perspective des pratiques de la DCP avec les enseignements de la littérature sur la coordination interorganisationnelle et le management de projets en réseau. En montrant comment des principes établis tels que la standardisation des processus, la centralisation des données clés ou l'intégration progressive

d'outils collaboratifs peuvent être adaptés aux réalités d'un réseau éducatif africain. Cette recherche que nous avons menée a enrichi la compréhension des dynamiques organisationnelles dans des contextes hybrides. Sur le plan pratique, elle fournit un référentiel opérationnel qui peut être mobilisé par la DCP et, potentiellement, par d'autres organisations confrontées à des enjeux similaires. Sur le plan contextuel, elle met en lumière l'intérêt d'une approche frugale de Radjou, qui privilégie l'optimisation des ressources existantes et l'innovation incrémentale plutôt qu'une transformation coûteuse et brutale.

Ce travail présente néanmoins certaines limites. Sur le plan méthodologique, certaines zones géographiques ou spécialisations sont peu représentées. Sur le plan empirique, l'étude se concentre sur les acteurs institutionnels et n'intègre pas de manière systématique la perspective des bénéficiaires finaux, tels que les étudiants ou les enseignants. Par ailleurs, les constats établis s'appuient sur une période précise, dans un contexte susceptible d'évoluer rapidement, notamment sous l'effet de nouvelles orientations stratégiques ou de changements technologiques. Enfin, la faisabilité complète du mécanisme proposé dépendra des choix organisationnels et financiers qui dépassent le cadre de cette recherche.

Ces limites ouvrent la voie à plusieurs perspectives. Il serait pertinent de tester le mécanisme proposé à grande échelle et d'en mesurer l'impact sur la qualité, la rapidité et la fiabilité des données au sein du réseau. Des recherches complémentaires pourraient approfondir la dimension de gouvernance et analyser comment la culture organisationnelle influence l'adoption et la pérennité d'un système unifié. Une exploration comparative avec d'autres réseaux éducatifs ou de développement, opérant dans des environnements similaires, pourrait également permettre d'identifier des leviers transférables. Enfin, la question de la formation et de l'accompagnement des acteurs, notamment sur le plan numérique, demeure centrale pour assurer la durabilité d'une telle transformation.

7. Bibliographie

Ouvrages :

- Autissier, D., Moutot, J.-M., & Johnson, K. J. (avec Groupe ESSEC). (2018). *L'innovation managériale*. Eyrolles.
- Bihouix, P. (2014). *L'âge des low tech : Vers une civilisation techniquement soutenable*. Éditions du Seuil.
- Crener, M. A. (1979). *Le management*. Presses de l'Université du Québec.
- Fayol, H., Détrie, J.-P., & Morin, P. (1999). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Gorgens, M., & Kusek, J. Z. (2012). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work : A Capacity Development Toolkit*. World Bank.
- Mintzberg, H., & Romelaer, P. (2018). *Structure et dynamique des organisations* Eyrolles.
- Taylor, F. W. (2020). *Principles of scientific Management*. DIGIREADS.COM.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simons, R. (2010). *Seven Strategy Questions : A Simple Approach for Better Execution*. Harvard Business Review Press.

Chapitres d'ouvrages collectifs :

- Alter, N. (2002). 1. L'innovation : Un processus collectif ambigu. In *Les logiques de l'innovation* (p. 13-40). La Découverte; Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/dec.alter.2002.01.0013>.
- Fiol, M. (2021). XXI. Herbert A. Simon. Faits et valeurs en contrôle de gestion. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion: Vol. 2e éditio* (p. 359-372). EMS Éditions; Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/ems.spone.2021.01.0359>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies for Change. In D. Asch & C. Bowman (Éds.), *Readings in Strategic Management* (p. 294-306). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21
- Lugan, J.-C. (2009). La définition des systèmes. In *La systémique sociale: Vol. 5e éd.* (p. 32-50). Presses Universitaires de France; Cairn.info.
<https://shs.cairn.info/lasystemique-sociale--9782130575528-page-32?lang=fr>
- Marsan, C. (2008). Chapitre 1. Qu'entend-on par changement ? In *Réussir le changement* (p. 11-41). De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/reussir-le-changement-9782804156282-page-11?lang=fr>
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In D. Asch & C. Bowman (Éds.), *Readings in Strategic Management* (p. 322-352). Macmillan Education UK.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Nizet, J., & Pichault, F. (2012). Chapitre 1. Retour aux sources. In *Coordination du travail et théorie des organisations* (p. 15-24). Dunod; Cairn.info.
<https://shs.cairn.info/coordination-du-travail-et-theorie-des-organisatio--9782100565573-page-15?lang=fr>

Articles scientifiques :

- Aballea, F. (2003). Norbert Alter, L'innovation ordinaire | Norbert Alter (dir.), Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire : Presses universitaires de France, coll. « Sociologies », Paris, 2001, 278 p. | La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2002, 275 p. *Sociologie du travail*, 45(4), 555-557. <https://doi.org/10.4000/sdt.32521>
- Allouche, J., & Huault, I. (1998). *Contrôle, coordination et régulation : Les nouvelles formes organisationnelles*. 1, 5-31.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *HEC Montréal de gestion*.
<https://www.revuegestion.ca/comprendre-mieux-gerer-individus-situationchangement-organisationnel>
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits: Vol. 4 à 10*. HEC Montréal. Centre d'études en transformation des organisations.
- Bensebaa, F., & Autissier, D. (2011). Les modèles de management : Une étude exploratoire des discours des organisations: *Management & Avenir*, n° 42(2), 33-53.
<https://doi.org/10.3917/mav.042.0033>
- Bhar Layeb, S., Omrane Aissaoui, N., Hamouda, C., Zeghal, F., Moujahed, H., & Zaidi, A. (2021). Performance Indicators and Dashboard for an Emergency Department of a Teaching Hospital. *La Tunisie Medicale*, 99(4), 435-440.
- Bouty, I., Drucker-Godard, C., Godé, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2011). Les pratiques de coordination en situation extrême: *Management & Avenir*, n° 41(1), 387-393. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0387>.
- Burns, T., & Stalker, G., M. (1963). *The management of innovation* (Persée).
www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1963_num_5_1_1134_t1_0097_0000_2
- Ciborra, C. U. (1996). The Platform Organization : Recombining Strategies, Structures, and Surprises. *Organization Science*, 7(2), 103-118. <http://www.jstor.org/stable/2634975>
- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits. *Economica*.
- Darvas, P., Gao, S., Shen, Y., & Bawany, B. (2018). *Enseignement supérieur et équité en Afrique subsaharienne : Elargir l'opportunité au-delà de l'élite*. The World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1266-8>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 47(3), 268-272.
<https://doi.org/10.1080/00049670.1998.10755852>
- De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education : Global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46.
<https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>
- Dione, M. (2017). Les systèmes d'information et la gouvernance universitaire en Afrique francophone : enjeux et perspectives. Dakar : Université Cheikh Anta Diop.
- Fabbe-Costes, N., & Romeyer, C. (2004). La traçabilité des activités de soins par les systèmes d'information hospitaliers : État des lieux. *Logistique & Management*, 12(sup1),

- 119-133. <https://doi.org/10.1080/12507970.2004.11516825>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Gallet, B. (2005). Les enjeux de la coopération décentralisée. *Revue internationale et stratégique*, N°57(1), 61-70. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ris.057.0061>
- Géniaux, I., & Mira-Bonnardel, S. (2003). Le réseau d'entreprises : Forme d'organisation aboutie ou transitoire. *Revue française de gestion*, no 143(2), 129-144. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.143.129-144>
- Greenan, N., & Walkowiak, E. (2010). Les structures organisationnelles bousculées par les nouvelles pratiques de management ? *Réseaux*, n° 162(4), 73-100. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/res.162.0073>
- Grémion, P., & Jamous, H. (1974). Les systèmes d'information dans l'administration publique. *Revue française de science politique*, 24(2), 214-235. <https://doi.org/10.3406/rfsp.1974.418672>
- Heeks, R. (2002). Information Systems and Developing Countries : Failure, Success, and Local Improvisations. *The Information Society*, 18(2), 101-112. <https://doi.org/10.1080/01972240290075039>
- H'Mida, S., & Lakhal, S. Y. (2004). Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau. *Revue de l'Université de Moncton*, 35(1), 5-39. <https://doi.org/10.7202/008761ar>
- Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., & Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development : Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005>
- 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.
- Kane, M., & Lhériaux, J. (2018). Le numérique dans l'enseignement supérieur africain : politiques, enjeux et gouvernance. Paris : AUF.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part II. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Laffont, J.-J. (2006). Économie de l'information et des incitations. De Boeck
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lecoq, B. (1993). Dynamique industrielle et localisation : Alfred Marshall revisité. *Revue française d'économie*, 8(4), 195-234. <https://doi.org/10.3406/rfec.1993.944>
- Leyland, N. H., & Woodward, J. (1967). Industrial Organization : Theory and Practice. *The Economic Journal*, 77(306), 379. <https://doi.org/10.2307/2229326>
- Lorino, P. (2018). Le management de l'action complexe : Contrôler ou explorer ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n°19(1), 13-22. Cairn.info.

- <https://doi.org/10.3917/proj.019.0013>
- Micaëlli, J.-P. (2016). Comprendre l'innovation frugale : Le diptyque proposé par Navi Radjou et ses co-auteurs. *Innovations*, n° 51(3), 95-104. Cairn.info.
<https://doi.org/10.3917/inno.051.0095>
- Mignenan, V., Mahamat Ahmat, M., & Drocky Bayock, E. (2024). Efficiency of Information Systems : Influence on Collective Intelligence and Organizational Agility. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 321.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p321>
- Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 1, 213-226. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rfas.101.0213>
- Morgan, C., & Volante, L. (2016). A review of the Organisation for Economic Cooperation and Development's international education surveys : Governance, human capital discourses, and policy debates. *Policy Futures in Education*, 14(6), 775-792.
<https://doi.org/10.1177/1478210316652024>
- Nay, O. (2012). Les politiques de développement. *Presses de Sciences Po*, 2, 139-170,.
<https://hal.science/hal-03945799v1>
- Ngeru, B. K. & Ngugi, P. K. (2019). Determinants of effective implementation of monitoring and evaluation systems in county governments in Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 3(5), 12-37.
- Pertusa Ortega, E. M., & Rienda Garcia, L. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle. Une approche contingente. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°213(3), 73-80. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rsg.213.0073>
- Senge, P. M. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 5-32. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040103>
- Van Tilburg, P. (2002). L'enseignement supérieur : Moteur du changement ou reflet des tendances ?Récapitulatif des points de vue. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, no 14(2), 9-28. Cairn.info. <https://shs.cairn.info/revue-politiques-etgestion-de-l-enseignement-superieur-2002-2-page-9?lang=fr>
- Wang, Y. (2024). Impact of Management Information Systems on Enterprise Decision Support. *International Journal of Global Economics and Management*, 4(3), 54-61.
<https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n3.07>
- Weber, K., Otto, B., & Österle, H. (2009). One Size Does Not Fit All—A Contingency Approach to Data Governance. *Journal of Data and Information Quality*, 1(1), 1-27.
<https://doi.org/10.1145/1515693.1515696>
- Sawadogo, A. (2020). Modernisation des systèmes d'information dans les universités africaines : contraintes et leviers institutionnels. *Revue Africaine de l'Enseignement Supérieur*, 5(2), 45–63.

Rapports, notes et documents institutionnels :

- AFD. (2019). *Repères pour l'amélioration de la qualité en formation professionnelle*. AFD.
<https://www.cereq.fr/sites/default/files/2020-02/AFD%20->

- %20Rep%C3%A8res%20pour%20la%20qualit%C3%A9%20en%20formation%20professionnelle.pdf
- Bordry, G., Engel, O., Girardin, A., Kervadec, D., & Raimbault, P. (2023). *Le réseau Cnous-Crous : Points forts, points faibles et évolution possible du modèle* (Rapport technique Nos. 22-23-002B; Enseignement supérieur, p. 60). Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR), Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
<https://doi.org/10.3917/rmi.203.0075>
- Cahier de charge des campus de l'université Senghor, 2024.
- CAMES. (2014). Référentiel pour la mise en place d'un système d'information dans les établissements d'enseignement supérieur de l'espace CAMES. Ouagadougou : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur.
- CAMES. (2019). Plan stratégique de développement du numérique dans l'espace CAMES 2019–2023. Ouagadougou : CAMES.
- CLARETON, M. (2015). *Les systèmes d'information de gestion des établissements d'enseignement supérieur : Bilan et perspectives* (No. N° 23-24 013B). IGESR.
<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/lessyst-mes-d-information-de-gestion-des-tablissements-d-enseignement-sup-rieurrapport-23-24-013b-janvier-2025-36144.pdf>
- Manuel de procedure de l'université Senghor
- Ministère De L'Enseignement Supérieur, De La Recherche Et De L'Innovation (SIES). (2024). *SISE Diplômés Université—2021* (Version Version 1) [Jeu de données]. Centre d'Accès Sécurisé aux Données (CASD). <https://doi.org/10.34724/CASD.484.4171.V1> OECD.
- (2023). *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. OECD.
<https://doi.org/10.1787/6d912314-en>
- ONU. (2023). *Pacte annuel de l'ONU, RAPPORT ANNUEL 2022* (pacte annuel, p. 12) [Rapport annuel]. ONU. [Lien](#)
- Plan stratégique 2022-2025*. (2021). Université Senghor.
<https://docs.google.com/document/d/1S2HBYAi2NulifHUd1eBDpLEeRQeAMSPBW2hILQThFug/edit?tab=t.0>
- PNUD. (2002). *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*. BURE AU DE L'ÉVALUATION. <https://focusintl.com/data/documents/015-Fr-ME-Handbook.pdf>
- PNUD. (2020). *QU'EST-CE QU'UNE « BONNE PRATIQUE » ? Cadre pour analyser la qualité de l'engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre et le suivi du Programme 2030*. Département des affaires économiques et sociales.
- Rencontre biennale des Campus Senghor* (p. 35). (2024). [Rapport et recommandations]. Université Senghor.
https://docs.google.com/document/d/1_GQZVVdrAnmmsh6QZ9b_lpczvSpR5sHRrT8Xi8owWvg/edit?tab=t.0
- Règlement intérieur de l'université Senghor
- Statut de l'association de l'université Léopold Sédar Senghor (2010).

Mémoires et thèses :

- DEMEULES, G. (1989). *Implantation de modules de contrôle et de suivi dans un contrôleur de cellule de fabrication flexible* [M.Sc.A.]. Université de Montréal.
- Fouelefack, F. R. (2024). *Analyse d'un système d'information pour le suivi académique des étudiants à l'institut national de la jeunesse et des sports (INJS) de Yaoundé* [Mémoire obtention du diplôme de Master en Sciences de l'Éducation]. Université de Yaoundé 1.
- LAMAH, C. R. (2021). *Évaluation du dispositif de suivi-évaluation du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes de la CONFEJES* [Mémoire de Master, Université SEnghor].
<https://dicames.online/jspui/bitstream/20.500.12177/9294/1/RogerLamah.pdf>
- Maisonnasse, J. (2014). *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : Une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction* [Aix-Marseille Université]. https://shs.hal.science/tel-01095370/file/Maisonnasse_Th%C3%A8sededoctorat_AMU-LEST.pdf

Dictionnaires :

- Dictionnaire de l'académie française. (2025). [Dictionnaire]. *Dictionnaire de l'académie française*. <https://www.dictionnaire-academie.fr/prefaces>

Sites web et communications en ligne :

- Appel à candidatures : Directeur des Campus et des Partenariats*. (2024). [Communication su site internet]. <https://www.usenghor-francophonie.org/appel-a-candidaturesdirecteur-des-campus-et-des-partenariats/>
- Université Senghor. <https://www.usenghor-francophonie.org/>
- DIGUET, D. (2024). Henri Fayol : Le Père du Management Moderne [Www.aqmnormandie.com]. *Qssociation de qualité et de Management de Normandie*.
<https://www.aqm-normandie.com/histoire-du-management-et-de-la-qualite/henrifayol---le-pere-du-management-moderne-14-66.html>
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65872737/cahier_situation_extremelibre.pdf?1614778411=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DLes_pratique
<https://doi.org/10.1145/1515693.1515696>
- Mark Hedley & Paul Flick. (2015). *Procédé d'installation d'un système de suivi*. Ministère de la santé et des service sociaux. (2024). Gestion clinique de l'épisode de soins Suivi de l'utilisateur à l'urgence [[Https://www.msss.gouv.qc.ca/](https://www.msss.gouv.qc.ca/)]. *Suivi des patients*.
- OCDE. (2022, décembre 19). L'importance d'un système de suivi unifié dans les structures en réseaux. *coin de presse*.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/qanda_22_7789

- Mélançon, G., & Pinède, N. (2023). Gouvernance des données et intelligibilité : Une approche méthodologique en contexte universitaire. *Communication & Organisation*, n° 64(2), 67-81. Cairn.info.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation/12664>
- Mustafa, F., Almaududi Ausat, A. M., & Kraugusteeliana, K. (2024). The Role of Business Information Systems in Strategic Decision-Making : Implications for Innovation and Market Adaptation. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2), 1468-1475.
<https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14099>
- Randhahn, S. (2017). *Introduction à la gestion de l'information au sein des établissements d'enseignement supérieur | Module 4*. <https://doi.org/10.17185/DUEPUBLICO/43412>

8. Liste des illustrations

Figure 1 : Dispositif de suivi (LAMAH, 2021)	19
Figure 2 : les fonctions administratives selon Fayol (DIGUET, 2024)	22
Figure 3 : Diagramme de flux de coordination dans une organisation en réseau selon la théorie des contingences (une interprétation personnelle, avec l'appui de Sider AI)	24
Figure 5 : Organigramme de l'université Senghor à Alexandrie (organigramme fonctionnel, 2025)	38
Figure 6 : Structure de la DCP adaptée d'après l'étude du fichier de suivi des partenaires de l'université Senghor, Rectorat 2024	39
Figure 7 : Diversité des modèles et outils de suivi des campus	44
Figure 8 : réseau des acteurs du système de suivi unifié de la DCP	53
Figure 9 : Système de suivi unifié proposé à la DCP de l'Université Senghor	56
Figure 10 : Démarche de mise en œuvre du système de suivi de la DCP	57

9. Liste des tableaux

Tableau 1 : modèle du cadre d'analyse proposé	34
Tableau 2 : Caractéristiques du modèle organisationnel de l'université Senghor et de la DCP	41
Tableau 3: catégorisation des outils de suivi existants	44
Tableau 4 : acteurs et rôles de suivi actuels	49
Tableau 5 : Utilisation des outils non formalisés et hétérogènes	51
Tableau 6 : Procédure de gestion des données	56

10. Annexes

10.1. Guide d’entretiens

Titre du guide d’entretien : Comprendre les pratiques de suivi à la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) de l’Université Senghor

Introduction :

Bonjour Madame, Monsieur,

Je vous remercie de participer à cet entretien qui s’inscrit dans le cadre d’une étude visant à améliorer le suivi des activités de la Direction des Campus et des Partenariats (DCP) de l’Université Senghor.

L’objectif de cet entretien est de recueillir votre point de vue sur les pratiques actuelles de suivi, les défis que vous rencontrez et vos besoins en matière d’outils et de méthodes de suivi.

Vos réponses nous aideront à établir un diagnostic précis de la situation et à concevoir un dispositif de suivi plus efficace et adapté à vos besoins.

L’entretien durera environ 30 min. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées uniquement à des fins d’analyse et d’amélioration.

Êtes-vous d’accord pour que je prenne des notes pendant l’entretien ?

I. Contexte et expérience :

1. Pour commencer, pouvez-vous nous parler de votre rôle actuel au sein de la DCP ?
2. Quelles sont les principales responsabilités de votre département/service ?
3. Depuis combien d’années travaillez-vous dans ce domaine ?

II. Pratiques actuelles de suivi :

Outils et méthodes :

4. Pourriez-vous décrire en détail les outils et méthodes que vous utilisez actuellement pour le suivi de vos activités ? (Relancer le participant pour obtenir des exemples concrets et des précisions sur l’utilisation de chaque outil)
5. Comment ces outils ont-ils été mis en place ? (Initiative individuelle, décision de la direction, etc.)
6. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de ces outils ?

7. Quels types de données suivez-vous avec ces outils ? (Budgets, activités, partenariats, etc.)
8. À quelle fréquence mettez-vous à jour ces données ?
9. Existe-t-il des procédures standardisées pour la collecte et le partage des données ?
Si oui, pouvez-vous les décrire ?

Communication et collaboration :

10. Comment communiquez-vous avec les autres départements/services de la DCP concernant le suivi des activités ?
11. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez en matière de communication et de collaboration ?
12. Existe-t-il des réunions régulières pour discuter du suivi des activités et des résultats ?
(Si oui, à quelle fréquence ? Qui participe à ces réunions ? Quels sujets y sont abordés ?)

Gestion des partenariats :

13. Comment suivez-vous les activités et les résultats des partenariats de la DCP ?
14. Quels sont les principaux indicateurs que vous utilisez pour évaluer la performance des partenariats ?
15. Comment assurez-vous la communication avec les partenaires ? (Quels outils utilisez-vous pour communiquer avec les partenaires ? À quelle fréquence communiquez-vous avec eux ?)

III. Défis et besoins défis rencontrés

4. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans le suivi de vos activités ? (Exemples : manque d'outils adaptés, difficultés de coordination, manque de temps, etc.)
5. Avez-vous un commentaire, un avis à ajouter ?

10.2. Tableau des services interviewés

No	Service	Rôle clé	Nbre de pers
DCP			
1	Chargé de suivi des campus à gestion déléguée	Suivi opérationnel et administratif	1
2	Chargé des campus à	Suivi opérationnel, administratif et	1
	gestion centralisée + Szeged	financier	
3	Coordination DCP	Coordination stratégique	1
Services d'appui			
4	Scolarité	Suivi complet des processus, contrôle et validation des données	1
5	Communication	Communiquer sur les activités des campus et de la DCP sur des plateformes dédiées	0
6	Service informatique	Maintenance du domaine usenghorfrancophonie.org	1
7	Département FAD	Gestion de l'ENA (environnement numérique d'apprentissage)	1
8	Bibliothèque	Gestion de la plateforme des ressources en ligne	1
9	Service comptabilité	Suivi financier	1
10	Service qualité	Veille au respect des procédures	1
11	Cabinet du Recteur	Contrôle stratégique	1
IPF			
12	ISCAM	Gestion déléguée	1
13	IFPB	Gestion déléguée	1
14	Campus Guinée	Gestion centralisée	1
15	Campus de Szeged	Cas spécifique	1

10.3. Tableau des KPI

KPI	Définition	Source des données	Fréquence	Responsable
Taux de complétude des programmes	% d'enseignements réalisés vs prévus	Rapports pédagogiques des IPF	Semestrielle	Coordinateurs IPF / DCP
Taux de réussite académique	% d'étudiants diplômés vs inscrits	Registres de scolarité	Annuelle	Service scolarité / DCP
Délai moyen de transmission des rapports	Temps entre fin d'activité et réception du rapport par la DCP	Rapports IPF	Mensuel	IPF / DCP
Taux de satisfaction des étudiants	Moyenne des enquêtes post-formation	Enquêtes de satisfaction	Trimestriel	IPF / DCP
Respect des échéances budgétaires	% des IPF respectant délais de transmission financière	Rapports financiers	Trimestrielle	IPF / Service financier
Niveau d'adoption des outils numériques	% d'IPF utilisant régulièrement la plateforme de suivi	Logs des plateformes	Semestrielle	DCP / Service informatique
Taux d'insertion professionnelle des diplômés	% de diplômés insérés dans les 12 mois	Enquêtes alumni	Annuelle	Réseau Alumni / DCP