

Gouvernance et performance académique dans les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur au Mali : Proposition d'une revue de littérature

Hamadi Iknane MAIGA,
Institut Universitaire de Technologie (IUT)
agass73@yahoo.fr
Université des Lettres et Sciences Humaine de Bamako
(ULSHB)

Résumé

Le présent article expose l'influence de la gouvernance sur la performance académique dans les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur au Mali. L'objectif de cette étude est d'expliquer le lien fonctionnel entre la gouvernance et la performance académique dans les instituts, universités et grandes écoles du Mali. Les données ont été recueillies auprès des dirigeants, secrétaires généraux, responsables administratifs et techniques, enseignants et étudiants avec un échantillon de 200 personnes dans six institutions publiques d'enseignement supérieur. A l'issue de l'enquête, 148 personnes ont répondu à nos questions. Les travaux ont été réalisés en privilégiant la posture positiviste avec la méthode mixte et la démarche

hypothético-déductive. Nos résultats montrent que les pratiques de gouvernance des Institutions publiques d'Enseignement Supérieur maliennes ont des liens partiellement significatifs avec la performance académique, du côté des étudiants et des enseignants. **Mots-clés : Gouvernance universitaire, Assurance qualité, gestion, management, performance académique**

Abstract :

This paper uncovers the influence of governance on academic performance in public institutions of higher education in Mali. The objective of this study is to explain the functional link between governance and academic performance in institutes, universities and major schools in Mali. Data were collected from managers, general secretaries, administrative and technical managers, teachers and students with a sample of 200 people in six public higher education institutions. At the end of the survey, 148 people responded to our questions. The work was carried out by favoring the positivist posture with the mixed method and the hypothetico-deductive approach. The results show that the governance practices of Malian public higher education institutions have partially significant links with academic performance, on the side of students and teachers. **Key words:** university governance, quality insurance, social administration, management, academic performance

Introduction

La gouvernance s'intéresse à tous les secteurs de la vie économique et sociale d'un État, y compris l'enseignement supérieur.

Au regard de l'apport de l'enseignement supérieur au développement du pays, les établissements de cet ordre jouent un rôle dans la pertinence de leurs formations et dans la modernisation de leur fonctionnement comme dans l'accompagnement du développement social et économique des pays (J-F. Deneff & B. Mvé-Ondo, 2012, p.17). À cet effet, l'exercice de la gouvernance dans une institution d'enseignement supérieur (IES) requiert des organes, des outils mais aussi des ressources humaines et financières permettant de s'orienter vers de bonnes politiques d'excellence (J-M. De Ketele et al., 2016, p.26). Ces auteurs ont souligné l'impact de l'excellence sur les missions et sur le développement professionnel des enseignants-chercheurs qui deviennent plus tard des dirigeants d'IES de demain. Dans cette logique, A. S. Sall (2017, p. 11) a précisé que la culture de l'excellence ne doit pas se décréter, elle doit plutôt se construire, sûrement, patiemment, non seulement avec beaucoup de détermination mais aussi avec de la persévérance.

En effet, dans la plupart des pays d'Afrique noire francophone, le développement de l'enseignement supérieur n'a pas nécessairement conduit aux changements souhaités, non seulement en termes de qualité de formation et de recherche mais aussi et surtout en termes de meilleure gouvernance des structures universitaires et de réduction crises universitaires, de manière sensible (P. Ndenguste et al., 2012, p.17). Parmi ces problèmes, ces auteurs ont noté entre autres, la baisse de la qualité des formations, les revendications professionnelles et estudiantines, la mauvaise perception de l'université par la société, la corruption, les équipements vétustes ou inadéquats, le manque de moyens, l'insuffisance de professionnalisation des enseignants-chercheurs et du personnel d'appui.

Au Mali, des problèmes de gouvernance autour des stratégies de gestion des flux d'étudiants en adéquation avec les ressources disponibles continuent de se poser. En dépit des efforts de diversification d'universités publiques, d'introduction du système Licence-Master-Doctorat, de construction d'infrastructures d'accueil, d'élaboration de plans stratégiques, de création d'agence d'assurance-qualité, de dynamisation des conseils d'administration et d'université, les attentes quant à la performance académique dans les institutions publiques d'enseignement supérieur, restent non satisfaites. Tous les problèmes de ce sous-secteur gravitent autour des stratégies de gestion des flux d'étudiants en adéquation avec les ressources disponibles.

Pour appréhender les liens fonctionnels entre les variables « gouvernance et performance », déterminer l'impact de la gouvernance sur la performance académique dans les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur au Mali, nous nous sommes intéressé, aux pratiques de gouvernance dans les six Institutions publiques d'Enseignement Supérieur (IES) au Mali. Le choix s'est porté sur l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako, l'Université des Lettres et des Sciences Humaines de Bamako, l'Université de Ségou, l'École Normale Supérieure, l'École Nationale d'Ingénieurs-Abderrahamane Baba Touré et l'Institut Polytechnique de Formation et de Recherche Appliquée de Katibougou.

Ainsi, **la gouvernance appliquée dans les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur au Mali impacte-t-elle la performance académique ?** A la lumière de cette question principale, il importe de savoir quels sont les différents modèles de gouvernance appliqués dans les IES publiques au Mali ? Quel est l'état actuel de la performance académique dans les IES publiques au Mali ? Quel modèle de gouvernance contribue le plus à la performance académique dans les IES publiques au Mali ?

Nos questions de recherches ont été déclinées en objectifs scientifiques. L'objectif général de notre recherche est d'expliquer l'impact de la gouvernance appliquée sur la performance académique dans les Institutions d'Enseignement Supérieur publiques au Mali. D'une manière spécifique, il convient de décrire les différents modèles de gouvernance appliqués dans les IES publiques au Mali, décrire l'état actuel de la performance académique dans les IES publiques au Mali et de démontrer l'apport du modèle de gouvernance appliquée sur la performance académique dans les IES au Mali.

À cet effet, pour atteindre l'objectif général, des hypothèses ont été formulées à partir du modèle théorique afin de les tester pour confirmer ou infirmer dans les résultats de la présente recherche. De ce fait, l'amélioration des pratiques de gouvernance universitaire influe significativement sur la performance académique (Hypothèse 1). Aussi, la relation entre les pratiques de gouvernance et la performance académique dépend des pratiques d'assurance-qualité de l'IES (Hypothèse 2). Enfin, La légitimité des dirigeants et les caractéristiques de l'IES sont des variables modératrices du lien entre les pratiques de gouvernance et les indicateurs de performance académique (Hypothèse 3).

L'article se propose d'expliquer le cadre théorique, la méthodologie ainsi que les résultats et analyse des données collectées.

1. Cadre théorique

1.1. Analyse conceptuelle

1.1.1. Gouvernance universitaire

Les spécificités des universités permettent d'orienter les définitions et caractéristiques de la gouvernance adaptée à chaque système universitaire. En Grande-Bretagne, Hirsh et Weber (2001)¹ l'ont expliquée comme l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, des politiques et des règles qui articulent les droits et les responsabilités de divers acteurs, y compris les règles selon lesquelles ils interagissent. Les pays de l'Organisation de coopération et de développement économique la conçoivent comme « une notion complexe qui recouvre le cadre législatif, les caractéristiques des établissements et leurs articulations avec l'ensemble du système, le mode d'affectation des moyens financiers aux établissements et la façon dont ces derniers doivent rendre compte de l'usage qu'ils en font » (A. S. Sall, 2017, op.cit., p.11). Au-delà de cette conception normative, M. Martin (2012, p.3) a précisé que la gouvernance dans l'enseignement universitaire englobe le «cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnées». Dans le même sens, l'auteur a désigné la gouvernance universitaire comme l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale (Ibid, cité par A. S. Sall, 2017, p.10).

S. Arbaoui et Y. Oubouali (2018, p.46) ont désigné la gouvernance universitaire comme un moyen de réaliser les objectifs institutionnels et qui, dans un monde idéal, permettrait à l'institution de répondre aux exigences de l'environnement politique en organisant, d'une manière indépendante, ses affaires internes. Ces auteurs ont ajouté que la gouvernance dans le contexte universitaire devient beaucoup plus complexe, en raison de l'autogouvernance académique et de la pluralité des parties prenantes.

1.1.2. Gestion

La gestion s'applique à la mise en œuvre d'une série d'objectifs que poursuit un établissement d'enseignement supérieur sur la base de règles données, impliquant l'efficacité et la qualité des services fournis aux acteurs internes ou externes concernés (Fried, 2006, cité par M. Martin, 2012, p.3). Dans la pratique des institutions d'enseignement supérieur, les activités sont regroupées en deux dimensions : la dimension pédagogique et de celle administrative. La première est relative aux activités d'enseignement et de recherche. La seconde dimension

¹ Hirsh et Weber (2001), cité par Sall (2017). Gouvernance universitaire : une expérience africaine, CODESRIA, Dakar, p.10.

regroupe les activités des services administratifs et techniques, y compris celui de la gestion des ressources humaines. J-M. Peretti (2013, p.3) a souligné que la gestion des ressources humaines vise à «maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi en impliquant une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences».

1.1.3. Management

Le management est défini comme la manière de conduire, diriger, structurer et de développer une organisation (R. A. Thietart et al., 2014, p.1). Il touche tous les aspects organisationnels et décisionnels qui sous-tendent le fonctionnement de l'organisation ou de l'institution. C'est la stratégie qui permet de mettre l'accent sur l'animation de groupes d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée (ibid, p. 1).

1.1.4. Assurance-qualité

L'assurance-qualité est un objet d'analyse scientifique, un outil de gestion mais aussi un outil politique qui fait l'objet de débats et divise la communauté scientifique. Selon Vlascescu et al. (2004, cité T. O. Chadi et M. Tahrouch, 2023, p.874), c'est un terme générique qui désigne un processus permanent et continu, visant à évaluer la qualité du système de l'enseignement supérieur, de ses établissements ou de ses programmes. Harvey (2006, cité par Ibid, p.874) l'a défini comme un processus visant à instaurer la confiance des usagers de l'université, pour lesquels il préfère l'expression «parties prenantes» en leur montrant que les intrants de l'université, ses procédures et ses extrants répondant à leurs attentes ou aux mesures minimales.

1.1.5. Performance académique

Pour S. Gazouli et K. Oubal (2022, p.591), la performance des universités publiques peut être définie à partir des indicateurs regroupant l'excellence académique, la production scientifique, les technologies de l'information et de la communication, la satisfaction des attentes des parties prenantes et la réactivité accrue. Selon ces auteurs, ces indicateurs présentent des difficultés de cerner le contour du concept dans le contexte de l'enseignement supérieur. S. Oudmine et al. (2023, p.411), à leur tour, ont défini la performance académique comme la réussite des étudiants telle qu'elle est mesurée par leurs notes, les résultats des tests, l'obtention d'un diplôme et d'autres marqueurs de réussite académique.

1.2. Théories mobilisées et revue critique de littérature

1.2.1. Théories mobilisées

1.2.1.1. Théorie générale des systèmes (Ludwig Von Bertalanffy, 1956)

Cette théorie retient que pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système fermé ou ouvert constitué de parties interdépendantes. Pour notre travail, les IES publiques sont considérées comme des organisations ayant un système de type ouvert. De ce fait, les pratiques de gouvernance appliquée dans ces IES publiques sont en interrelation constante avec la performance académique.

1.2.1.2. Théorie du nouveau management public (Maesschalck, 2004, cité par A. Errachidi et E. El Fakir, 2022)

La théorie du nouveau management public (NMP) prévoit la démocratisation de l'administration publique et l'introduction des systèmes de management de la performance et des techniques de management de la qualité. L'esprit du NMP est d'apporter de nouvelles notions comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence, le développement de la culture de performance et d'évaluation dans le secteur public (A. Errachidi et E. El Fakir, 2022, p.211). Ainsi, le NMP a été influencé d'une part, par les théories classiques de l'organisation (Udehn, 1996, cité par A. Errachidi et E. El Fakir, 2022, p.211) et d'autre part, par la « nouvelle économie institutionnelle », fondée sur les théories de l'agence, des droits de propriété, des coûts de transaction et de celle des choix publics (Hood, 1991, Nigro et Kellough, 2008, cité par A. Errachidi et E. El Fakir, 2022, p.211).

1.2.1.4. Théorie du modèle des ressources ou de l'adaptation (Teil, 2002)

Dans ce modèle, il s'agit d'évaluer ce qu'est capable de faire une organisation en tenant compte des ressources dont elle dispose. D'après K. Hassani et M.N. El Moussali (2020, p.245), une organisation est considérée comme performante lorsqu'on compare les résultats obtenus à ceux qu'il aurait été possible d'obtenir. Dans cette logique, il est essentiel d'évaluer les capacités d'appropriation des ressources financières, matérielles et technologiques.

1.2.1.5. Théorie du modèle des relations humaines (Iaffaldano, 1985)

Avec ce modèle, l'attention est portée sur les personnels de l'organisation. Il fait référence aux recherches sur la productivité du personnel. Cela implique le fondement selon lequel la performance est appréciée dans l'absence des conflits dans les organisations. A cet égard, une organisation est performante, lorsqu'elle parvient à satisfaire les besoins des groupes de

détenteurs d'enjeux en maintenant un climat collaboratif satisfaisant (Nia et Omari 2019, cité par O. Diakité et al., 2022, p.311).

1.2.1.6. Théorie du modèle des processus (Rouhana et Van Caillie, 2008)

Dans ce modèle, ce sont les modalités de production qui priment. Suivant ce modèle, une organisation est performante lorsqu'elle produit des soins conformément aux règles et procédures établies (Zenjari, 2016, O. Diakité et al., 2022, op. cit, p. 312). Le recours à ce modèle suppose l'existence des règles préétablies. Ces processus se matérialisent par la mise en place des manuels de procédures qui décrivent les modalités d'exécution des tâches (O. Diakité et al., 2022, op. cit, p.312)

1.2.2. Revue critique de littérature

1.2.2.1. Des indicateurs de gouvernance universitaire

Une multitude d'indicateurs de gouvernance universitaire ont été préconisés par les auteurs dans l'atteinte des objectifs du développement durable des IES. Pour l'OCDE (2003, p.1), la promotion des politiques de gestion des établissements d'enseignement supérieur doit s'inscrire au regard de deux objectifs majeurs dans son programme. Le premier objectif concerne le rehaussement de la qualité professionnelle de la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Cet objectif est atteint à travers la recherche, la formation et l'échange d'informations. Le second objectif préconise le recours à la diffusion des méthodes et techniques de gestion.

Dans le cadre de l'amélioration des systèmes universitaires à travers le monde, il était important de recenser les études sur les grandes réformes en matière d'enseignement supérieur après les travaux du processus de Bologne de 1999, prévoient des stratégies destinées à améliorer l'efficience et la transparence dans les établissements d'enseignement supérieur européens en s'inspirant de l'expérience de la France et de l'Italie (M. Dobbins, 2017, p.182).

Sur le continent africain, de vastes réformes ont été entreprises dans le domaine de l'enseignement supérieur dans le but de contribuer davantage au développement économique et social (B. Baïdari et M. E. B. Wade, 2011, p.13). Dans le cadre de ces réformes et avec le soutien des partenaires au développement, les axes prioritaires identifiés ont concerné l'autonomie des universités, la diversification des sources de financement, l'introduction du système Licence-Master-Doctorat, l'adéquation des offres de formation au marché de l'emploi. En revanche, des facteurs sont souvent à l'origine du blocage des politiques de gestion universitaire financièrement soutenables en Afrique francophone (P.A. Gioan, 2007, p. 16). Ces facteurs de blocage engendrent de diverses pressions internes qui remettent en cause

l'exemplarité de la gouvernance universitaire dans les IES publiques (A. S. Sall, 2017, op.cit., p.16).

Dans la quête de la bonne gouvernance, de plus en plus, une grande place est accordée à l'ouverture sur le monde à travers l'internationalisation, la mondialisation et la globalisation de l'enseignement supérieur (J-M. De Ketele et B. Hugonnier in C. Pourcelot, 2021, p.1).

En outre, les recherches ont concerné les pratiques managériales de gestion des ressources humaines au sein de l'enseignement supérieur pour l'évolution des modèles de gouvernance universitaire (A. Errachidi et E. El Fakir, 2022, p.213) et de performance organisationnelle (O. Diakité et al., 2022, op. cit, p.311).

En dépit de tous ces écrits, les pratiques et modèles de gouvernance visant à l'amélioration de la performance académique ont rarement fait l'objet d'études et de recherches dans le contexte africain, voire malien.

Au Mali, les récentes études ont montré que les insuffisances constatées dans le système de gouvernance des IES sont restées longtemps en attente de solutions. Ces insuffisances sont relatives aux critères non pertinents pour la désignation des dirigeants d'IES et pour les membres des conseils d'administration ou d'université, à la faible autonomie d'IES mais aux faibles possibilités d'insertion professionnelle de diplômés sortants de ces IES. Nonobstant des efforts consentis pour réaliser des réformes depuis 1962, l'éducation n'a pas connu de succès remarquables en raison de l'immensité des besoins du système éducatif malien (S. Loua, 2017, p.1). Pour le sous-secteur de l'enseignement supérieur, l'accent était mis sur la formation et le recrutement des enseignants ainsi qu'un enseignement supérieur rénové, avec une meilleure gestion des effectifs répondant aux exigences du système «Licence-Master-Doctorat», à la modernisation des infrastructures et au développement de la recherche scientifique. Les IES maliennes, surtout les universités sont confrontées depuis une vingtaine d'années à ce problème de flux. Ce phénomène ne garantit pas la performance organisationnelle des universités publiques, influencées par les aspects de la qualité de service universitaire.

2.2.2.2. De la qualité des services académiques

Les exigences de la gouvernance universitaire impliquent la qualité des services académiques. Dans cette perspective, les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur du Mali ont eu du soutien de ses partenaires internationaux ces dernières années dans trois volets complémentaires (PADES-Mali, 2020, p. 87). Le premier volet a concerné la mise en œuvre de plusieurs activités de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dont la

formation diplômante et continue des agents mais aussi l'appui des réformes en matière d'assurance-qualité et du pilotage dans les IES au Mali. Ce soutien a été apporté par la coopération française. Le deuxième volet, à l'initiative de la coopération néerlandaise, a permis la mise en œuvre, le projet « Modernisation et Professionnalisation de l'enseignement supérieur au Mali ». Le troisième volet, appuyé par la Banque Mondiale, est intervenu à travers le Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur, de 2015 à 2020 avec prolongation de six mois. Il s'est inscrit dans le cadre des réformes du sous-secteur en général et de quatre institutions d'enseignement supérieur en particulier, sur la base de la contractualisation.

1.2.3. Indicateurs de performance académique

A notre connaissance, la littérature ne prévoit pas assez de recherches et d'études sur les facteurs de performance académique au plan international et dans le contexte malien. Selon J-M. De Ketele et al. (2016, op. cit, p. 17), il existe différentes actions ou modalités associées à un enseignement supérieur d'excellence. Elles proviennent des étudiants, des enseignants et du système lui-même.

Dans le contexte malien, la massification des IES engendre un coût difficile à soutenir dans une situation de rareté de ressources financières. Pour bénéficier de l'accompagnement de ses partenaires, le Mali s'est retrouvé entre la recherche de la qualité et du besoin de la masse estudiantine. Une véritable planification en matière de flux d'étudiants est nécessaire afin de garantir non seulement la qualité des produits formés mais aussi l'adéquation entre les effectifs, les infrastructures d'accueil et du personnel d'encadrement. L'inadéquation crée le phénomène de multiplication des groupes pédagogiques dans les facultés et engendre l'augmentation du volume horaire pour des charges d'enseignement.

Ainsi, les préoccupations économiques ont amené les institutions publiques d'enseignement supérieur maliennes à adopter un mode de gestion des systèmes universitaires basé sur l'efficacité, considérée comme un outil incontournable d'évaluation organisationnelle (G. Goastellec, 2006, op. cit, p. 20). Il consiste à faire l'adéquation entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées pour évaluer l'institution.

2. Méthodologie de l'étude

2.1. Posture épistémologique

Notre positionnement épistémologique est positiviste et relève de la tendance de l'objectivisme. Il consiste à décrire la réalité et à déduire la relation entre les variables. A cet égard, nous avons adopté la méthode scientifique comme moyen de générer des connaissances (M-L. Gavard-

Perret et al., 2018, p.4). Avec cette posture, il a été question de privilégier la méthode quantitative afin de généraliser les résultats en établissant des relations causales ou des corrélations entre les variables d'intérêt (M-J. Charrier, 2021, p.166) mais aussi la méthode qualitative. Il nous est revenu de parvenir à la validation des hypothèses de départ à travers des théories ou des tests. Avec notre approche, nous avons emprunté une démarche hypothético-déductive, en se fondant sur une question de recherche et des hypothèses (P. N'Da, 2006, p.9). Elle consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données puis à tester les résultats obtenus afin de les confirmer ou de les infirmer.

2.2. Cadre méthodologique

La méthodologie de ce travail repose sur une double approche consistant à exploiter des bases de données, d'une part et à les consolider par celles recueillies au moyen de questionnaires d'entretiens, d'autre part.

Avec la méthode mixte, l'enquête a été réalisée suivant la technique d'échantillonnage non probabiliste de convenance pour des raisons pratiques d'accessibilité et de coût. Selon P. N'Da (2015, p.105), l'échantillonnage non probabiliste de convenance est accidentel. Dans notre cas, l'échantillon a été constitué à partir des acteurs présents sur les zones d'enquête. Avec le consentement des enquêtés, les données ont été recueillies auprès de 200 personnes composées de dirigeants, secrétaires généraux, responsables administratifs et pédagogiques, responsables syndicaux, enseignants et d'étudiants dans les six IES publiques concernées.

L'administration de 182 questionnaires a concerné des responsables administratifs et pédagogiques, enseignants et des étudiants. En outre, 18 guides d'entretien l'ont été aux dirigeants, secrétaires généraux et responsables syndicaux d'IES. Le dictaphone et le téléphone portable ont été les matériels utilisés.

Au niveau des IES publiques enquêtées, les critères de choix ont été retenus en raison des spécificités ci-après :

- accepter participer à l'enquête en donnant son consentement éclairé ;
- être dirigeant d'IES au moment de l'enquête ;
- être présent sur le site durant la période d'enquête ;
- être responsable administratif et pédagogique, enseignant et étudiant depuis un an au moins.

En raison de la structure des questions, le traitement des données a été effectué à l'aide du logiciel «Sphinx». A cet effet, six maquettes ont été conçues dans ledit logiciel. Elles correspondaient aux dirigeants d'IES, secrétaires généraux, responsables syndicaux,

responsables administratifs et pédagogiques, enseignants et aux étudiants. Les informations ont été codifiées dans la base afin de faciliter l'intégration des réponses des enquêtés.

3. Résultats et analyse des données collectées

3.1. Résultats

A l'issue des enquêtes, 148 sur un échantillon de 200 personnes, soit 74 % ont été entendues suivant la méthode mixte. En raison de difficultés d'accès à certaines personnes, 52 autres, soit 26 % n'ont pas pu être enquêtées. Les raisons étaient dues à la méfiance, à la réticence et au refus des enquêtés non seulement pour nous recevoir mais aussi pour répondre entièrement aux questions posées sur la thématique jugée sensible.

A l'analyse, il est remarqué une incohérence dans les résultats des tests du Khi-2. La cause de cette incohérence est due à la qualité des réponses des enquêtés mais aussi à leurs réponses multiples. En conséquence, l'incohérence dans les résultats ne nous a pas permis de confirmer entièrement nos hypothèses de départ.

3.1.1. Test de l'hypothèse 1

Variables associées	p value	Significativité
Indices de performance académique et assiduité du personnel	0,9126	Relation non significative
Indices de performance académique et ponctualité du personnel	0,0604	Relation non significative
Indices de l'évaluation des enseignements et ponctualité des enseignants	0,1047	Relation assez significative
Indices de performance académique et formation continue du personnel	0,8448	Relation significative
Indices du niveau actuel des étudiants et formation continue des enseignants	0,9908	Relation non significative
Indices de performance académique et critères du mode de désignation des responsables d'IES	0,3209	Relation non significative
Indices de performance académique et motivation du personnel	0,3189	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et déroulement normal de l'année académique	0,0001	Relation très significative
Indices du niveau actuel des étudiants et achèvement des programmes d'enseignement	0,9878	Relation non significative
Indices de l'évaluation des enseignements et achèvement des programmes d'enseignement	0,1862	Relation assez significative
<p>Nous pouvons conclure que le style de management des dirigeants et responsables contribue à la motivation des parties prenantes dans la gouvernance de l'institution d'enseignement supérieur. Il contribue à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience qui sont deux critères de la performance académique. Un besoin d'amélioration de ces pratiques est perceptible chez les enquêtés et confirme en partie l'hypothèse H1 selon laquelle «L'amélioration des pratiques de gouvernance universitaire influe significativement sur la performance académique».</p>		

3.1.2. Test de l'hypothèse 2

Variables associées	p value	Significativité
Indices de performance académique et évaluation du personnel	0,8313	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et choix d'organes d'évaluation de compétences de l'enseignant	0,1707	Relation assez significative
Indices du niveau actuel des étudiants et production scientifique de l'enseignant	0,1503	Relation assez significative
Indices du niveau actuel des étudiants et autoévaluation des enseignants	0,2558	Relation non significative
Indices de l'évaluation des enseignements et mécanismes d'évaluation des enseignants par les étudiants	0,4088	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et méthodes d'évaluation formative des étudiants	0,6412	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et respect du ratio de l'UNESCO	0,0044	Relation très significative
Indices de bibliothèque équipée et évaluation des enseignements	0,8521	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et matériels didactiques	0,0861	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et motivation de l'enseignant	0,0032	Relation très significative
<p>Nos résultats montrent une interdépendance entre les exigences de gouvernance universitaire, les mécanismes d'amélioration de la qualité et la performance académique. Au regard de ce qui précède, nos résultats confirment en l'hypothèse H2 selon laquelle : « La relation entre les pratiques de gouvernance et la performance académique dépend des pratiques d'assurance-qualité de l'IES. »</p>		

3.1.3. Test de l'hypothèse 3

De notre point de vue, la gouvernance de l'institution d'enseignement et la performance académique demeurent difficilement dissociables. En analysant les aspects de leur définition à travers la littérature et au regard des verbatim de certains enquêtés, elles ont plusieurs critères en commun. Les principaux critères sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Toutefois, les aspects de la qualité des services académiques ont démontré le rapport entre la gouvernance et la performance académique. Ces résultats confirment l'hypothèse H3 selon laquelle **«La légitimité des dirigeants est une variable modératrice du lien entre les pratiques de gouvernance et les indicateurs de performance académique.»**

En dépit de quelques aspects favorables sur la gestion des ressources de l'IES, les résultats ont révélé aussi des points d'insatisfaction. Les éléments de satisfaction concernent l'autonomie de gestion administrative et l'existence des plans stratégiques de développement. Les points d'insatisfaction portent sur les procédures d'acquisition des ressources humaines, le manque de conscience professionnelle et de motivation.

3.2. Analyse des données collectées

Les discours ont été d'abord transcrits avant leur analyse de contenu. Ces discours ont ainsi été regroupés par thème, afin de trouver les variables centrales sur lesquelles les réponses ont été analysées.

Quant aux données issues du questionnaire, elles nous proviennent aussi de trois catégories d'acteurs. Il s'agit des responsables administratifs et pédagogiques, des enseignants et des étudiants. L'analyse des statistiques descriptives nous a permis de voir les tendances. Elle a été appuyée par les verbatim des questions ouvertes. Ainsi, la synthèse des données mixtes a été faite autour de la gouvernance d'IES, la qualité des services académiques et de la performance académique.

Dans le but d'avoir une vue d'ensemble des données par thème, des statistiques descriptives ont été obtenues à l'aide du tableur Excel. Avec ces tableaux, une autre codification des réponses a été faite. Les nouvelles variables issues de cette codification ont l'objet d'analyse univariée. L'analyse de chaque variable a été illustrée par un verbatim d'enquêté. Ainsi, les résultats ont été analysés en fonction des centres d'intérêt. Dans cette logique, les informations recueillies ou faits observés ont été regroupés et classés dans des catégories prévoyant des tableaux, transformés en données analysables (P. N'Da, 2015, op.cit, p. 167). En s'inscrivant

dans la dynamique de cet auteur, les informations ont fait l'objet de traitement quantitatif à travers l'analyse statistique descriptive et celle explicative. Quant aux données qualitatives, elles ont été traitées suivant l'analyse de continu. La confrontation des données qualitatives à celles quantitatives a permis de générer une synthèse générale autour de la gouvernance, de la qualité des services académiques et de la performance académique. Les résultats ont ensuite fait l'objet d'analyse bivariée pour associer les variables qualitatives de la gouvernance et de la qualité des services académiques afin d'interpréter la relation entre la gouvernance et la performance académique. Ce croisement avait pour objectif de voir l'influence de ces variables sur celles de la performance académique à l'aide des réponses des questionnaires «Responsables administratifs et pédagogique, enseignant et étudiants». A cet égard, les tests du Khi-2 ont été préconisés. Ils ont permis de confirmer ou infirmer les hypothèses de départ suivant la formule de probabilité admise en statistiques, représentée par le « p value ». Pour que le test soit significatif, il faudrait le voir inférieur à 0,05 %.

Conclusion

L'analyse de la recension des écrits sur la gouvernance universitaire en lien avec la performance académique dans les institutions publiques d'enseignement supérieur au Mali a donné l'occasion d'apercevoir leur caractère multidimensionnel. À cet égard, la revue a mis en évidence les convergences et les divergences en lien avec la clarification de ces deux concepts ainsi qu'aux modèles de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur. Aussi, nous constatons que lesdits modèles de gouvernance dépendent du niveau développement non seulement du pays mais aussi de l'institution d'enseignement supérieur.

En somme, cette recherche présente ses limites conceptuelles et méthodologiques. Les concepts «employabilité des diplômés et préférences pédagogiques des étudiants pour accroître la performance académique individuelle» méritent d'être dans ce travail. En outre, nos résultats n'ont pas été comparés à d'autres travaux antérieurs pour leur généralisation.

Sur le plan méthodologique, l'élaboration des outils, la technique d'échantillonnage et la collecte des données méritent une longue réflexion afin de parvenir à mieux cerner le contour de la thématique. Les enquêtes exploratoires permettant de pallier à ces insuffisances n'ont pas été réalisées. Elles devaient permettre de voir la pertinence de certaines questions posées aux enquêtés car l'objectif consistait à comprendre et analyser le comportement humain. Notre recherche n'a pas été à l'abri de la méfiance, de la réticence et du refus des enquêtés, en raison de la sensibilité du sujet. La technique d'échantillonnage utilisée conviendrait mieux avec celle

de «boule de neige» au lieu de l'utilisation « par convenance ». Cependant, d'autres recherches du domaine des sciences de gestion pourraient s'inspirer de ce travail tout en dépassant ces limites. La prise en compte de ces aspects par d'autres chercheurs peut contribuer à l'enrichissement des connaissances sur la thématique.

Références bibliographiques

1. Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2018). Gouvernance et management de l'Université au Maroc, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, pp. 45-62.
2. Baïdari, B., & Wade, M. E.B. (2011). Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA. Dakar: TrustAfrica and IDRC-CRDI Canada
3. Charrier, M.-J. (2021). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données . *Reflets (Revue d'intervention sociale et communautaire)*, pp. 166-170.
4. Dehbi, S., & Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : Quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue d'Economie, Gestion et Société*, pp. 1-16.
5. De Ketele, J. M., & al. (2016). Quelle excellence pour l'enseignement supérieur ? Bruxelles: De Boeck Supérieur s.a., 221 p.
6. Deneff, J.-F., & Mvé-Ondo, B. (2012). Introduction à la gouvernance des universités, Tome, AUF, Yaoundé, p.17
7. Diakité, O., Diabaté, A., Coulibaly, I., & Koné, A. (2022). Proposition d'un modèle explicatif de la performance organisationnelle par les facteurs individuels dans les Centres Hospitaliers Universitaires du Mali. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, pp. 306-328.
8. Dobbins, M. (2017). Une Européénisation convergente et divergente ? Analyse des réformes de la gouvernance de l'enseignement supérieur en France et en Italie, pp. 181 à 203
9. Errachidi, A., & El Fakir, E. (2022). Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires : Cas de l'université Ibn Zohr. *International Journal of Economic Studies and Management*, pp. 209-221.

10. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson France.
11. Gazoulit, S., & Oubal, K. (2022). La gestion des risques dans les universités publiques en quête de la performance : une synthèse de la littérature. *African Scientific Journal*, Volume 03, Numéro 15, pp.591-606
12. Gioan, P. A. (2007). *Enseignement Supérieur en Afrique Francophone : Quels leviers pour des politiques financièrement soutenables ?* Washington DC: N° 103, Banque Mondiale. doi:10.1596/978-0-8213-7074-2, p.16
13. Goastellec, G. (2006). Accès et admission à l'enseignement supérieur : Contraintes globales, réponses locales ? *OpenEdition Journals*, Volume 5, <http://journals.openedition.org/cres/1069>, pp.15-35, consulté le 15 janvier 2022
14. Hassani, K., & El Moussali, M. (2020). Les modèles d'évaluation des performances d'un système de santé : Application au cas marocain, p.245
15. Hatcheu E.T.(2013). *Comprendre la gouvernance*, L'Harmattan, 162 p.
16. Hugonier B. (2015). *Les défis et l'avenir de l'enseignement supérieur*. Institut Catholique de Paris, pp. 6-26.
17. Loua, S. (2017). Les grandes réformes de l'école malienne de 1962 à 2016. *OpenEditionJournals*, pp. 34-40. doi:<https://doi.org/10.4000/ries.5917>
18. Mali. (2020). *Rapport d'évaluation des contrats de performance des quatre institutions d'enseignement supérieur, bénéficiaires du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES)*, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, en collaboration avec la Banque Mondiale, 87 p.
19. Martin, M. (2012). *La gouvernance dans l'enseignement supérieur : Quelles politiques avec quels effets ? Etude des réformes conduites au Burkina Faso, Caméroun, Maroc et Sénégal*, UNESCO-IPE, Dakar, p.3
20. N'Da, P. (2006). *Méthodologie de la recherche de la problématique à la discussion des résultats : Comment réaliser un mémoire, une thèse d'un bout à l'autre*. Abidjan: Editions universitaires de Cocody.
20. N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences humaines et sociales : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article*, L'Harmattan, Paris, 284 p. ISBN : 978-2-343-05303-5-EAN: 9782343053035

21. Ndengutse, P., Salengros, P., & Sylin, M. (2012). La gouvernance comme modalité de gestion ou mot-valise en Afrique : Analyse de contenu de discours en milieu universitaire au Burundi. *Revue Gouvernance*, Volume 9, Numéro 1, pp.1-26, doi:10.17202/1038890ar
22. OCDE. (2003). Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, *Revue du programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur*, Volume 15, n° 2, Paris, p.1
23. Ouazzani, C., & Tahrouch, M. (2023). Assurance qualité interne dans les universités marocaines : revue de littérature et proposition d'un SMQ. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, pp. 872-901.
24. Oudmine S., Ajerame M. et Abouddrar L. (2023). Comment la qualité du service dans l'enseignement supérieur influe-t-elle sur la performance académique et les perspectives professionnelles ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, ISSN : 2728-0128, Volume 4, Numéro 9, p.411
25. Peretti, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert, 247p.
26. Pourcelot, C. (2021). L'internationalisation de l'enseignement supérieur : Le meilleur des mondes ? par Laurent Cosnefroy, Jean-Marie De Ketele, Bernard Hugonnier, Philippe Parmentier, Donatella Palomba et Stamenka Uvalic-Trumbic. *Revue Internationale de Pédagogie de l'enseignement supérieur*, p.1
27. Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Revue Management Prospective*, pp. 476-489.
28. Sall, A. (2017). *Gouvernance universitaire : une expérience africaine*. CODESRIA, Dakar, p.10
29. Thietart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4^è édition, DUNOD, Volume 4, Paris, p.47