

L'impact de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance dans les Universités et Grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire

The impact of political orientation on the quality of governance in public universities and colleges in Côte d'Ivoire

KONE Dohona

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure Africaine des Technologies de L'information et de la Télécommunication
Laboratoire des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication
Côte d'Ivoire

Date de soumission : 24/04/2024

Date d'acceptation : 13/06/2024

Pour citer cet article :

KONE D. (2024) « L'impact de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance dans les Universités et Grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 199 - 223

Résumé

Cet article a pour objectif de montrer l'impact des dimensions de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance dans les Universités et Grandes Ecoles Publiques de Côte d'Ivoire (UGEP-CI). Pour atteindre cet objectif de recherche, nous avons utilisé la méthodologie qualitative. Ainsi, nous avons mené 21 entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des UGEP-CI dans le district autonome d'Abidjan ainsi que dans les villes de Bouaké et de Korhogo en face à face du 1^{er} Juin au 27 Août 2021 en tenant compte des critères de saturation sémantique. Les résultats ont été générés à partir d'une analyse thématique. Il ressort, une relation significative entre les dimensions de l'orientation politique et la qualité de la gouvernance dans les UGP-CI. En outre, de cette relation émerge le profil du dirigeant qui semble déterminant dans l'explication de la qualité de la gouvernance.

Mots clés :

«Profil du dirigeant», «qualité de la gouvernance», «orientation politique», «université et grande école publique», «décideur politique »

Abstrat

This article aims to show the impact of the dimensions of political orientation on the quality of governance in the Universities and Public High Schools of Côte d'Ivoire (UGEP-CI). To achieve this research objective, we used qualitative methodology. Thus, we conducted 21 semi-structured interviews with UGEP-CI leaders in the autonomous district of Abidjan, in the cities of Bouaké and Korhogo face to face from June 1 to August 27, 2021, taking into account the saturation criteria semantics. The results were generated from a thematic analysis. There emerges a significant relationship between the dimensions of political orientation and the quality of governance in PMU-CI. In addition, from this relationship emerges the profile of the leader, which seems to be decisive in explaining the quality of governance.

Keywords:

«Profile of the leader», «quality of governance», «political orientation», «university and public high school», «political decision maker»

Introduction

Une administration publique excessivement bureaucratique avec une hiérarchie trop centralisée, est jugé inefficace de nos jours (Urio, 1998). Pour améliorer les services ces organisations publiques se doivent d'être efficaces et économes afin d'assurer l'efficacité de leur action (Gangloff, 2010) et faire évoluer les actions stratégiques en vue d'être compétitives et pérenniser les activités (Coulibaly, 2024).

Pour y parvenir, une transformation et un développement des compétences en termes de qualité et de performance s'avèrent nécessaires (Laffont, 2000). C'est ainsi que des travaux de recherches vont porter sur le développement et la mise en place d'outils et de méthodes de gestion dont l'objectif est d'améliorer la qualité des prestations (Mas, 1990). L'une des méthodes est la gouvernance (Pollitt & Bouckaert, 2004). La revue de littérature présente deux (2) approches de la gouvernance, à savoir la gouvernance d'entreprise et la gouvernance publique (Valin, et al., 2006, p. 38).

La gouvernance d'entreprise met en lumière les « mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants » (Valin, et al., 2006, p. 38 ; Charreaux, 1996). Quant à la gouvernance publique, elle s'intéresse à l'efficacité, à l'efficience de l'action publique et aux rapports enchevêtrés entre les gouvernants et les gouvernés (Kast & Lapied, 2002).

Notre travail de recherche, fait l'écho de la qualité de la gouvernance indispensable dans l'amélioration de la gouvernance publique (Zahra & Pearce, 1989; Johannisson & Huse, 2000). Les chercheurs et les managers dans leur tentative d'affiner ce concept ont réalisés des monographies dans l'optique de la mettre en relation avec d'autres construits.

Ainsi, certains travaux de recherches se sont intéressés à la relation entre la qualité de la gouvernance et la création de la valeur (Demsetz, 1988). Le but de ces travaux est de répondre aux insuffisances de la vision contractuelle et l'explication de certains phénomènes organisationnels (Demsetz, 1988). D'autres auteurs, se sont attardés sur l'impact de la qualité de la gouvernance sur la confiance des usagers (Van de Walle & Geert Bouckaert, 2003 Enron, et al., 2005). L'objectif de ces travaux est de favoriser le rapprochement entre les parties prenantes, en réduisant la complexité des rapports (Luhmann, 1979). D'autres travaux de recherches se sont penchés sur la relation entre la qualité de la gouvernance et la satisfaction des usagers (Bok, 2001). Il ressort de ces travaux que la qualité de la gouvernance doit répondre aux besoins prioritaires de la société et les ressources investies doivent conduire à la satisfaction des citoyens.

Devant l'importance de ce construit, des recherches vont explorer en amont l'action des décideurs politiques face à la qualité de la gouvernance prenant en compte l'orientation politique (Bennett, et al., 2001). Ces travaux ont le mérite d'apporter des éclairages supplémentaires dans l'explication de la qualité de la gouvernance, en rapport avec l'orientation politique (Gilmour, 1991; Trow, 1998; Gallagher, 2001; Bennett, et al., 2001; Gabrielsson & Huse, 2005).

À la lumière de ces réflexions dans les structures de l'enseignement supérieur et en réponse à ces recherches, l'Etat de Côte d'Ivoire a pris un décret, qui abroge et remplace les décrets de 1996 et 2001, relatifs à l'organisation et au fonctionnement des universités publiques et au mode de désignation de leurs responsables¹. Aussi, avons-nous la mise en place d'une recherche scientifique performante pour créer de nouvelles richesses et un enseignement supérieur de qualité, grâce à la réforme Licence-Master-Doctorat. Il y a également l'élaboration d'un statut formel de la recherche scientifique, qui définit les objectifs, les moyens d'actions institutionnels, matériels et financiers.

Cependant, force est de constater que, malgré l'orientation générale de la politique pour améliorer la qualité de la gouvernance dans le secteur de l'enseignement supérieur public, l'on dénombre encore beaucoup de sources d'inefficiences. On observe une insuffisance numérique des enseignants en rapport avec le nombre sans cesse croissant d'étudiants (le ratio Enseignant / Etudiant est d'un (1) enseignant pour 1250 étudiants, contre 1 pour 25 selon la norme UNESCO). On note également, la faible insertion des institutions d'enseignements supérieurs aux réseaux mondiaux de recherche. Les faiblesses dans les conditions d'encadrement augmentent les taux d'échecs et permet d'aggraver l'inefficacité interne de l'enseignement supérieur public. Ainsi, les taux de redoublement et d'abandon atteignent des niveaux record respectifs de 69% et 46% dans certaines filières des universités publiques. Par ailleurs, le contenu des programmes ainsi que leur finalité semblent augurer des lendemains les plus obscures²

Face à la persistance des dysfonctionnements liés à la qualité de la gouvernance dans l'enseignement supérieur public, il convient d'apporter des éléments de réponse. Dès lors, la question qui oriente notre recherche est la suivante :

¹ Les objectifs fixés dans un contrat pluriannuel et sont jugés sur leurs résultats pédagogiques et financiers

² L'inadaptation des formations au marché du travail demeure une faiblesse dans la création des emplois et de la déconnexion aux réalités socioéconomiques

Les dimensions de l'orientation politique impactent-elles positivement la qualité de la gouvernance des universités et grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire ?

Il s'agit dans le cadre de cette recherche, d'analyser les dimensions de l'orientation politique notamment l'accès aux études universitaires, la performance de l'enseignement ainsi que l'ouverture sur le monde, sur la qualité de la gouvernance des universités et grandes écoles de l'enseignement supérieur public. Pour répondre à cette question principale, nous nous sommes assignés pour objectif de déterminer les dimensions de l'orientation politique qui influencent la qualité de la gouvernance de l'enseignement supérieur public. L'article présente la revue de littérature qui débouche sur le modèle conceptuel puis la méthodologie suivie et communique les résultats obtenus à partir desquels une discussion est ouverte. Enfin, il étend la réflexion sur les implications, les limites et les voies futures de la recherche.

1. Définition des concepts clés de la recherche

Nous étudierons dans cette partie les grands concepts de notre travail. Il s'agit notamment de la qualité de la gouvernance, du concept de l'orientation politique et du profil du dirigeant.

1.1. La qualité de la gouvernance, du concept de l'orientation politique et du profil du dirigeant

1.1.1. La qualité gouvernance

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIII^e siècle pour être repris dans le sens anglais « *governance* » dans les années 80. Depuis, deux nouveaux usages de la notion de gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise.

La qualité est un outil de contrôle et de gestion. Elle est conçue pour éviter au donneur d'ordre de se déplacer pour aller vérifier que le produit livré répond bien à ses spécifications et, en cas de défaut, permettre de remonter rapidement à l'origine du problème et le régler, son application aux universités leur signifie clairement leur statut. Le concept de la qualité de la gouvernance universitaire permet de faire une représentation du modèle de contrôle, du mode de coordination et de l'équilibre du pouvoir qui se pratiquent dans les institutions d'enseignement supérieur (Olsen, 2007). Dans la littérature, il existe une multitude de modes de gouvernance universitaire (Dobbins, et al., 2011). Selon Clark (1983), la gouvernance universitaire peut être classée en trois modèles aux frontières poreuses : le modèle sous le contrôle de l'État, le modèle

humboldtien sous le contrôle du corps académique et le modèle anglo-américain orienté vers le marché.

Chaque modèle est défini par un jeu de pouvoir entre les acteurs en matière de liberté académique, d'autonomie institutionnelle, de collégialité et d'allocation de ressources (Lucier, 2007). Aucun des trois modèles de gouvernance universitaire n'est observé dans sa forme pure (Clark, 1983). Les universités sont en réalité plus ou moins sous le contrôle de l'État, en compétition sur le marché quant aux offres de formation et de recherche, et les académiciens ont plus ou moins de contrôle sur les différentes activités (Dobbins, et al., 2011).

Dans le modèle de gouvernance sous contrôle de l'État, la collectivité universitaire est généralement dotée de pouvoirs importants sur la régulation et la coordination des activités académiques et de recherche, et elle devrait jouer un rôle de balise vis-à-vis des administrateurs dans la gestion des affaires courantes, car ceux-ci y détiennent beaucoup de pouvoir (Lucier, 2007). Cependant, concernant la gestion et l'attribution des ressources matérielles, financières et humaines, l'État détient le pouvoir (Olsen, 2007).

Le modèle humboldtien est le modèle le plus orienté vers l'autogouvernance par la communauté académique (Nybom, 2003). Les universitaires, outre qu'ils détiennent le contrôle sur l'ensemble des activités académiques et un contrôle collégial sur les profils d'étude et de recherche (Dobbins, et al., 2011), sont largement impliqués dans la gestion et le recrutement du personnel (Farnham, 1999). En matière de financement, le modèle dépend de l'État et des frais de scolarité. Les institutions administrent leurs ressources financières (De Boer, et al., 2007).

Le modèle anglo-saxon est orienté vers les besoins du marché ou de l'économie régionale, locale et nationale (Marginson & Considine, 2000). Le marché devient l'aiguillon qui oriente l'offre de formation et sa qualité, le financement et les recherches (Dobbins et al., 2011). Ce modèle apparaît tiraillé entre les besoins de recherche fondamentale et d'enseignement et leur financement (Gingras & Roy, 2012). Les besoins des firmes privées sont par ailleurs dictés par la nécessité de réduire les coûts tout en établissant des partenariats avec les universités (Martin & Ouellet, 2011). Dans ce type de gouvernance, l'institution bénéficie d'un haut degré de liberté décisionnelle concernant les sources de financement, les activités et la fixation d'objectifs (Jongbloed, 2003).

Le mode de gouvernance universitaire en Côte d'Ivoire s'apparente au modèle sous contrôle de l'État (Chatelain-Ponroy, et al., 2014). Suivant Olsen (2007), les universités en Afrique sont au service du politique. Elles fonctionnent dans un cadre bureaucratique et des normes académiques uniformisées et l'État est le principal bailleur des ressources matérielles et

financières. En effet, l'État joue le rôle de régulateur en matière d'assurance qualité, d'efficacité et de partenariat avec le privé (Neave, 2004 ; Olsen, 2007) et a le contrôle sur plusieurs aspects du fonctionnement de l'université, comme les critères d'admission, les curriculums, la nomination du personnel académique, le contrôle administratif et financier (Dobbins, et al., 2011).

De plus, la concurrence entre universités, en tant que mode particulier de gouvernance, s'est amplement développée. Dans les domaines de l'enseignement supérieur et la recherche, l'évaluation par les pairs et les classements académiques jouent un rôle décisif dans la répartition des ressources financières et l'amélioration de l'image de marque de l'institution. Les universités se forcent d'améliorer leur capital humain, constituant un investissement à rendement certain, en recrutant les meilleurs enseignants-chercheurs et les meilleurs étudiants.

1.1.2. L'orientation politique

L'orientation politique constitue l'ensemble des valeurs, normes et préférences qui guident ou structurent les individus vers un parti ou un camp politique (Borras, 2010). Ce qui est contraire à une vision philosophique de la politique fondée sur un citoyen idéal à la fois rationnel et insensible aux contingences de sa situation personnelle.

Les politiques éducatives ont longtemps été pensées comme participant des politiques globales et des idéologies qui les sous-tendaient (Boissinot, 2018). L'orientation dans l'enseignement supérieur est ainsi devenue un des moments majeurs où s'expriment toutes les tensions d'un système éducatif aux impératifs contradictoires. Cette orientation semble en fait soumise à une forme de contrainte paradoxale : « rendre les élèves acteurs dans la construction de leur projet d'orientation ». Ainsi, un cadre de référence situant les engagements et les attentes du gouvernement à l'endroit des universités est établi. Ce sont les grandes orientations retenues qui constituent le canevas de l'action du gouvernement et des établissements pour l'avenir. C'est également en fonction de ces orientations que le gouvernement affecte les ressources disponibles. Le soutien gouvernemental aux universités constitue dans les faits un investissement stratégique fondamental pour l'avenir de la société. En conjuguant leurs actions, le gouvernement et les universités créent un contexte propice au développement des personnes et à l'avancement des connaissances, assurent la formation globale des étudiantes et étudiants qui contribueront au développement de la société ainsi qu'à l'innovation sociale, culturelle et économique. Les éléments de contexte et les principes d'action conditionnent les priorités relativement aux orientations suivantes à savoir, l'accès aux études universitaires, la

performance des universités au regard de la qualité de l'enseignement et l'ouverture sur le monde et la réponse aux besoins de la société.

1.1.3. Le cadre conceptuel du profil du dirigeant

Selon le petit Larousse 2017, le dirigeant est une personne qui est à la tête d'un organisme quelconque. A ce titre, il doit posséder certains caractères afin de mieux gérer ou diriger l'organisme. Le profil du dirigeant regroupe l'ensemble de ses compétences. Selon l'école des caractéristiques, plusieurs caractéristiques sont à la base des compétences du dirigeant de l'organisation. La variable la plus citée dans plusieurs travaux de recherche, est la formation. Celle-ci est définie comme un processus d'intervention ou d'acquisition avec lequel se confond, en grande partie, le dirigeant lui-même. La formation doit être considérée tel un ensemble à transmettre pour combler des lacunes après les avoir identifiées (Mamboundou, 2003). En outre, elle peut être conçue comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et, en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation (Beamish & Dhanaraj, 2003). En dehors de la formation, plusieurs chercheurs évoquent d'autres facteurs explicatifs des compétences technico-fonctionnelles du dirigeant c'est-à-dire la culture d'entreprise et la capacité à exécuter une activité (Bayad, et al., 2006). En plus de ces caractéristiques, citons l'âge, l'expérience professionnelle, les aptitudes en matière de réalisation des activités et l'interaction sociale qui détermine parfois les comportements (Hien, 2024).

Dans ce travail de recherche, le profil du dirigeant défini comme l'ensemble de ses compétences technico-fonctionnelles en matière de gouvernance. Ces compétences sont donc le savoir-faire en matière de gouvernance, l'exercice de certaines activités de gouvernance.

Afin de mieux cerner le profil du dirigeant, il importe de mieux comprendre la notion de compétence qui caractérise le dirigeant qui aura en charge la gestion de l'entité publique qu'est l'université ou la grande école publique objet de notre recherche. La gestion de ces organismes nécessite d'avoir un certain nombre de compétences.

2. Revue de littérature

Cette partie nous permet de mettre en lumière les relations entre les différentes variables de notre recherche afin d'en dégager les hypothèses de recherche. De ce fait, nous présentons les différentes hypothèses portant sur l'influence des dimensions de l'orientation politique et

éventuellement les différentes conséquences que cela peut entraîner sur la qualité de la gouvernance dans les universités et grandes écoles.

2.1. L'influence de la dimension accès aux études universitaires de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance

L'accès aux études universitaires englobe tout ce qui concerne les connaissances statistiques relatives aux flux d'étudiants, à leurs résultats et à leurs effets (Goastellec, 2006). Le taux d'accès est un indicateur du degré de développement, de la capacité à produire des savoirs et une force de travail adaptée au développement économique et social des pays.

L'accès aux études universitaires demeure un enjeu de premier plan. De ce fait, pour améliorer l'accès à l'enseignement universitaire les gouvernants mettent en place divers moyens. Par exemple, les systèmes au départ étaient centralisés et l'ordre venait traditionnellement de l'état. Ces dernières années, l'Etat ordonne la décentralisation et autonomise les universités en contractualisant les relations avec les institutions universitaires (Musselin, 2001).

Le rapprochement des modes d'organisation universitaire met en évidence le développement des stratégies institutionnelles visant à attirer les étudiants (Kirp, 2003). Ainsi, en conjuguant leurs actions, le gouvernement et les universités créent un contexte propice au développement des personnes et à l'avancement des connaissances, assurent la formation globale des étudiants qui contribuent au développement de la société ainsi qu'à l'innovation sociale, culturelle et économique.

En pratique, plusieurs facteurs influent sur l'accès aux études universitaires dans les pays en voie de développement. Il s'agit, notamment de la demande du marché du travail, de l'orientation des jeunes, des pratiques des établissements, de la diversité de l'offre de services universitaires et des coûts reliés à la poursuite des études. Pour accomplir cette mission efficacement, l'interaction entre la pertinence des orientations émises à l'échelle nationale, l'assurance qualité et la qualité de la gouvernance représente un facteur important (Black, et al., 2003). Or, la qualité de la gouvernance des dirigeants a pour but de s'assurer que les objectifs sont atteints, et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable (Martin, 2012). Cette gouvernance permet d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation ou d'une institution (Martin, 2012). Les universités et les grandes écoles publiques demeurent de véritables institutions. Les tâches qui lui sont confiées relèvent de son principe même de chercher de nouvelles connaissances et des transmettre aux générations suivantes avec les capacités critiques correspondantes des valeurs. Une gouvernance de qualité détermine un

meilleur accès aux études universitaires et donc des infrastructures bien équipées pour l'enseignement et la recherche ainsi que des conditions de vie agréables pour les étudiants (Altbach, 2004 ; Khoon, et al., 2005 ; Niland, 2007 ; Salmy, 2013).

Dans l'optique de cerner cette relation, nous formulons l'hypothèse suivante :

- H1** la dimension accès aux études universitaires de l'orientation politique impacterait positivement la qualité de la gouvernance

2.2. L'influence de la dimension performance universitaire de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au XIII^e siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot performance. Il signifiait à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. (Pesqueux, 2005).

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples (Bouquin, 1986, Bescos, et al.,1993, Bourguignon, 1995, Bessir, 1999). La performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant, en référence à un contexte, à un objectif et à un résultat attendu quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans la littérature et dans les milieux organisationnels, la performance désigne un certain niveau d'excellence (Zineb Issor, 2017). Dans le milieu universitaire, la définition de la performance des universités suscite certaines questions (ministère de l'Éducation Québec, 2000). Par exemple, dans quelle proportion les étudiants se voient-ils décerner un diplôme ? L'enseignement donné dans un établissement est-il de niveau équivalent, ou supérieur, à celui offert dans des universités comparables ? La recherche effectuée est-elle de calibre international ? Les recherches ont-elles des retombées ? Les universités répondent-elles aux besoins de la société ? Dans quelle mesure contribuent-elles au développement de la société ?

Tout ceci, amène à reconnaître que l'enseignement supérieur public joue un rôle vital et de locomotive pour le développement du pays. Il doit transformer les innovations et les réflexions novatrices en applications et les transmettre à la société (Bouayad, 2012). Dans le cadre de la performance, la diplomation est une valeur ajoutée que confère à un étudiant son passage à l'université et à l'obtention d'un diplôme. L'ouverture aux étudiants des formations qui répondent à leurs besoins et qui les munissent des outils nécessaires à leur vie personnelle, sociale et professionnelle est un gage de la performance universitaire. Les universités, la mise

en œuvre des activités d'enseignement et de recherche de haut niveau, qui se comparent avantageusement à ce que font les meilleurs établissements dans le monde.

Freeman (1999) avance que « si les universités veulent être performante, elles se doivent d'accorder une attention particulière à la gouvernance. La dynamique grâce à laquelle l'institution universitaire se déploie pour remplir ses missions, est un processus de bonne gouvernance. Elle regroupe des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations, visant à développer la performance universitaire dans le respect de leur vocation (Bortoli, 2005). Dans le cadre de la performance universitaire, la qualité de la gouvernance des dirigeants garanti une politique homogène et des prises de décision cohérente et réactive (Goulard, 2015).

Dans un souci de mieux cerner cette relation, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 la dimension performance universitaire de l'orientation politique impacterait positivement la qualité de la gouvernance

2.3. L'influence de la dimension ouverture sur le monde de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance

Le processus d'ouverture de l'Université vers le monde extérieur est ancien (Dormoy-Rajramanan, 2017). De nos jours, l'ouverture sur le monde des activités universitaires reflète le caractère mondial du processus d'acquisition et de diffusion des connaissances.

Cette société du savoir se fonde sur l'interaction entre une multitude d'acteurs et sur les échanges de connaissance. En raison de leur mission et de la nature des services qu'elles rendent, les universités et grandes écoles placent au cœur de leurs missions la diffusion de la culture scientifique et technique, et, participent de son ouverture vers le monde socio-économique, le transfert de technologie et la valorisation. La participation à la création de réseaux d'échanges du savoir et de l'accueil d'étudiants étrangers consacre l'ouverture sur le monde des universités.

Pour répondre rapidement et efficacement aux besoins de formation des personnes et aux besoins de la société en ressources humaines hautement qualifiées et en connaissances nouvelles, la conduite doit être assurée par une bonne gouvernance. Cette gouvernance responsable, équitable et ouverte dans toutes ses relations doit créer les conditions nécessaires des échanges de savoirs. La dynamique et l'importance des universités pour le développement des personnes et de la société du savoir a commencé à s'instaurer progressivement de nouveaux modes de collaboration, ce qu'illustrent bien les débats entourant les questions d'éthique et

d'intégrité de la recherche. Dans le contexte de la qualité de la gouvernance en rapport avec l'ouverture sur le monde, la recherche d'un équilibre entre les aspects fondamentaux de l'activité universitaire et certains besoins plus immédiats et spécifiques de la société observés. La qualité de la gouvernance liées à certaines entités est encore largement inexplorée (Gabrielsson & Huse, 2005). Nonobstant cela, ces pratiques peuvent améliorer les résultats de nos universités et grandes écoles (Zahra & Pearce, 1989 ; Johannisson & Huse, 2000).

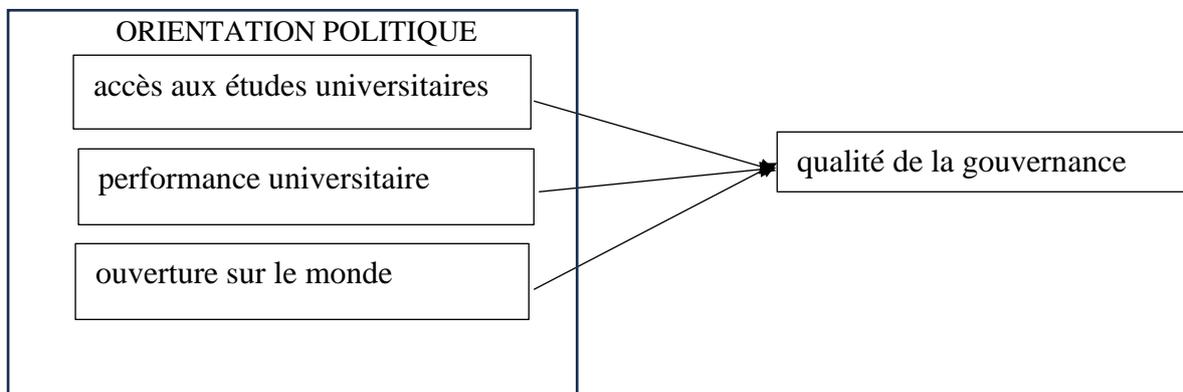
Par ailleurs, les améliorations de la qualité de la gouvernance en rapport avec l'ouverture sur le monde peuvent se traduire par des citoyens satisfaits, confiants et bénéfique sur la qualité de vie estudiantine.

Pour mieux explorer cette relation nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 la dimension ouverture sur le monde de l'orientation politique impacterait positivement la qualité de la gouvernance

Il ressort de cette revue de littérature le modèle conceptuel suivant :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : revue de littérature

3. Méthodologie de notre étude qualitative

L'objectif de la méthodologie qualitative est de confronter les données issues de la revue de littérature à la réalité de notre terrain d'étude à savoir les Universités et Grandes écoles publiques de Côte d'Ivoire. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de vingt un(21) dirigeants de ces structures. Les entretiens se sont déroulés dans le District autonome d'Abidjan, dans les villes de Bouaké et de Korhogo. Ces entretiens ont eu lieu dans les locaux de certaines universités et grandes écoles publiques avec les dirigeants en face à face. Ces entretiens ont une durée comprise entre trente et quarante-cinq minutes maximums. Les

entretiens se sont sur la période allant du 1^{er} Juin au 27 Août 2021. Nous avons décidé d'arrêter les interviews lorsque nous avons constaté que nous avons atteint la saturation sémantique. Par ailleurs, le niveau de connaissance des termes du sujet relativement bas de certains dirigeants, nous a amené à reformuler, voire à redéfinir certains concepts du guide d'entretien lors des interviews afin de leur faciliter la compréhension et d'obtenir des réponses précises.

La structure et la taille de l'échantillon de ces semi-entretiens individuels est compilé dans le tableau qui suit.

Tableau N°I : Structures et taille de l'échantillon des entretiens individuels

RUBRIQUES	SEX E	POSTE DE RESPONSABILITÉ						TOTAL
		Universités et Grandes écoles publiques						
		Président	Vice-président	Secrétaire Général	Directeur général	Directeur de département	Chef de service	
	M	1	2	2	3	7	3	18
	F	0	0	1	0	0	2	03
TOTAL		1	2	3	3	7	5	21

Source : Données de l'étude

Eu égard de ces différents commentaires, l'étude qualitative conduite présente une fiabilité et une validité satisfaisantes. Nous exposons dans la section suivante les résultats obtenus.

4. RESULTATS

4.1 Les dimensions de l'orientation politique de l'enseignement supérieur public.

4.1.1 La dimension accès aux études universitaires, de l'orientation politique de l'enseignement supérieur public. L'analyse du discours des répondants a permis de mettre en évidence la dimension accès aux études universitaires, de l'orientation politique de l'enseignement supérieur public. Neuf (9) personnes sur 21 (environ 43%) se sont prononcées sur l'accès aux études supérieures.

En effet, l'accès au premier cycle d'études supérieures des universités et grandes écoles est un droit pour tous les bacheliers ou titulaires d'un diplôme d'accès aux études supérieures en Côte d'Ivoire. Nous assistons malheureusement à l'absence d'un plan général d'éducation qui fait que ces institutions fonctionnent avec beaucoup d'insuffisances. Pour VP1 « *l'absence d'articulations entre le primaire, le secondaire et les différentes institutions d'enseignement du*

supérieur, rend difficile la structuration du système d'enseignement supérieur ». En dépit de cela, l'accroissement du nombre d'élèves en âge d'accéder à l'enseignement supérieur impulse une dynamique quasi mécanique d'augmentation du nombre d'étudiants. Selon DD1 « *Ici par le passé on communique aux autorités notre capacité d'accueil.....Mais on te balance parfois le triple.....sans des mesures d'accompagnement voilà on fait comment ?* ». Aussi, de nouvelles conditions sont édictées par certains établissements publics qui filtrent les dossiers d'admissions. Par exemple pour DD2 « *l'établissement fréquenté au secondaire est important ici pour l'admission.....il renseigne sur le parcours scolaire et donc sur sa réussite scolaire* ». Issu parfois des catégories sociales défavorisées et fréquentant des établissements de moindre renommés, ces mesures pour garantir la poursuite des études au supérieur s'avèrent discriminatoires. C'est parfois difficile puis que certains sont brillants et vraiment motivés comme nous le montre CS1 ce répondant qui dit que « *certaines souhaitent avoir un diplôme universitaire mais hélas !.....Toutes ces barrières freinent ces ambitions. A cela il faut ajouter les limites d'ordre financièresles frais de tout genre* ». Notre système d'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire est insuffisamment diversifié institutionnellement et géographiquement pour élargir et démocratiser l'accès au mérite. Mais ce qui fait parfois courir les jeunes est cette soif d'obtenir un diplôme dans notre institution et surtout celui du grade de Docteur. Cela est illustré par les propos de CS2 qui affirme que « *c'est le titre de docteur qui reste un ornement voir une recommandation.....pour la haute administration publique et la politique c'est une forme d'ascension sociale* ». En dépit d'un accès très compétitif, la massification des études supérieures demeure une réalité. Pour ce faire, certaines institutions privilégient le niveau de diplomation comme le soutient DD3 « *ici on privilégie la formation classique et intellectuelle* ».

La concentration des universités et grandes écoles dans certaines localités du pays crée des disparités. Comme nous le montre DD4 qui atteste que « *les inégalités liées à la poursuite et à la réussite des études ne sont pas seulement sociales..... mais aussi spatiales* ». Cette politique publique nous apprend DG1 « *limite la démocratisation de l'accès au supérieur et le désengorgement des universités des grandes métropoles face à l'afflux massif d'étudiants* ». D'ailleurs, DG2 dans son approche pense que « *pour améliorer l'accès aux études universitaires les autorités doivent conduire une bonne planification qui s'intègre à la politique nationale de développement* ». L'orientation politique dans sa dimension accès aux études universitaires est en fait le libre accès aux diplômes par les étudiants en absence de toutes contraintes issues des catégories sociales et spatiales.

4.1.2. La dimension performance universitaire de l'orientation politique de l'enseignement supérieur public

Le mot « performance » est défini comme le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule selon le dictionnaire français Larousse. Elle se définit également comme un exploit ou une réussite remarquable dans un domaine précis. Dans l'enseignement, la performance est la capacité qu'a un établissement à atteindre ses objectifs selon l'UNESCO. En effet, plus de la moitié des personnes interrogées c'est-à-dire 17/21 ont évoqué dans leurs discours les mots qui font référence à la dimension performance de l'orientation politique de l'enseignement supérieur public.

Cette performance pour VP2 se résume en « *l'acquisition des compétences nécessaires par les apprenantsen vue de leur intégration au marché du travail* ». DG2 parle lui du « *Taux d'achèvement des programmes du taux de réussite aux examens qui demeure pour lui un leitmotiv* ». Un autre dirigeant DD1 dans ces propos affirme que la performance dans leur établissement « *Est l'acquisition par les étudiants, des connaissances de base..... Des connaissances spécialisées ainsi que des habiletés techniques propres à leur champ d'études* ». Aujourd'hui pour l'UNESCO, la performance de l'enseignement repose sur la professionnalisation, la capacité de recherche et d'innovation, l'équité, les coûts et dépenses ainsi que sur la capacité de gestion et de pilotage. Pour cette raison d'ailleurs DD6 atteste que la « *performance constitue une entrée pour dépasser une première approche formelle.....pour en comprendre le sens et les conséquences dans le champ de l'éducation* ». Allant dans le même sens CS3 nous fait savoir que pour être performant « *la compétition se joue sur le terrain du rayonnement intellectuel* ».

L'orientation politique dans sa dimension performance universitaire exige de nouvelles qualifications d'évaluation et de régulation des établissements. Cela passe notamment par de nouvelles offres de programmes et de cours ainsi que d'activités de recherche indispensable au développement de nouvelles attitudes.

4.1.3. La dimension ouverture sur le monde, de l'orientation politique de l'enseignement supérieur public

L'enseignement supérieur public est une institution en pleine évolution. Fort logiquement l'analyse du discours des personnes interrogées lors des entretiens met en évidence l'ouverture sur le monde. Ainsi, selon PR « *Depuis sa création, l'enseignement supérieur public s'adapte aux conjonctures économique, sociale, politique et culturelle de son temps* ». Allant dans le

même sens VP2 qui affirme que « *l'enseignement supérieur public est appelé à devenir un système ouvert, en interaction avec l'environnement extérieur* ». De ce fait les institutions d'enseignement supérieur public doivent s'organiser de manière à garantir un accès aisé pour tous. Les pouvoirs publics s'intéressent aux analyses comparatives nationales et internationales de l'éducation. L'objectif est d'identifier les politiques efficaces qui contribuent à promouvoir une gestion efficace des systèmes scolaires et à mobiliser des ressources supplémentaires pour répondre aux demandes croissantes. Comme le reconnaît SG2 qui relate dans ces propos que « *l'essence de notre action, demeure la formation intégrale des personnes, par rapport à la spécificité de leur contribution au regard des besoins de la société* ». Par contre CS5 lui affirme que pour l'ouverture de leur institution au monde, l'accent est mis sur « *le transfert des connaissances et l'utilisation des résultats de la recherche.....mais aussi sur le rayonnement international de notre institution et des chercheurs* ». De plus leur institution offre également des « *formations requises pour la mise à jour des connaissances, dont celles reliées au renouvellement technologique par des programmes courts* ». Revenant sur la politique d'ouverture de leur institution « *chez nous ici on intensifie les interactions entre notre institution et les différents acteurs de la société.....On accroît également l'accueil d'étudiants étrangers* » selon DD2. Selon DD3, « *notre institution met l'accent sur les partenariats avec les institutions d'enseignement supérieur aussi bien sur le plan national et international* ».

4.2. La qualité de la gouvernance de l'enseignement supérieur public

Dans notre contexte, la qualité de la gouvernance se traduit par une bonne gestion amenant les citoyens à être satisfaits et confiant. Pour cela les gouvernants doivent « *promouvoir un modèle d'assurance qualité basé sur la création d'instances d'évaluation et de régulation du système de l'enseignement supérieur Public* » selon VP1. Pour soutenir cette position l'enseignement supérieur Public en tant qu'institution collective imputable envers la société comme l'atteste CS5 est appelée « *à adopter une approche interactive axée sur le management de la qualitéopérée dans une approche de besoin et non dans une approche de reproduction* ». Dans la même veine, DD2 affirme que dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, il conçoit la qualité de la gouvernance comme « *la qualité d'analyse de l'environnement interne et externe, dans le cadre de l'arsenal juridique et réglementaire en vigueur mais aussi aux valeurs et à l'idéologie qui priment dans ce secteur* ». De ce fait pour DD1 « *l'institution doit répondre aux exigences de son environnement politique par l'autoréglementation de ses affaires internes* ». La structure organisationnelle et le processus de prise de décision au sein de

l'institution assurent l'efficacité de son action qui est de favoriser l'essor d'une société de la connaissance. À cet effet, et pour soutenir cette position pédagogique stratégique, il s'avère capital, pour le dirigeant de l'institution comme le dit DD7 « *de se mettre au cœur de la stratégie pédagogique et du processus de changement pour mieux définir les compétences d'agir..... pour anticiper les évolutions qui s'annoncent* ». Allant un plus loin dans les propos DG3 quant à lui fait remarquer que dans son institution la qualité de la gouvernance suppose « *une réactualisation continue des données et des interprétations au fil du temps, selon les évolutions qui affectent les différents niveaux d'enseignement* ». En d'autres termes la qualité de la gouvernance se résume en « *des transformations quantitatives et qualitatives majeures des outils de management et des principes institutionnels* » selon SG2.

Pour DD1 « *chez nous, la qualité de la gouvernance dans notre institution se traduit par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 Version 2015..... qui leur permettra d'assurer de résultats* »

La qualité de la gouvernance se traduit pour SG1, par « *la gestion axée sur les résultats.....qui permet d'avoir des objectifs bien définis et donc d'assurer la réalisation des missions telles que définis par les autorités publiques.....* »

Aussi, DG2 affirme que « *la qualité de la gouvernance est la gestion optimale, de toutes les ressources mises à disposition, dans le respect des besoins et attentes de toutes les parties prenantes,afin de garantir leur satisfaction* »

La qualité de la gouvernance en relation avec l'orientation politique est fondamentale dans la mise en relief de ces dimensions « accès aux études universitaires, performance et ouverture sur le monde ».

4.3. Les extraits relatifs au « profil du dirigeant »

L'analyse du contenu thématique de l'entretien que nous avons mené a fait émerger le concept du profil du dirigeant comme un élément déterminant dans la qualité de la gouvernance à travers l'orientation politique. Les dirigeants interrogés soient 20/21 (95,25%) ont tous reconnu l'importance du profil comportemental dans la gestion des universités et grandes écoles publiques. Cette dimension est essentielle dans la compréhension de la qualité de la gouvernance en rapport avec l'orientation politique dans les universités et grandes écoles publiques en Côte d'Ivoire. Comme l'atteste PR « *En fait la gestion des universités n'est pas mon principal métier.....Moi je suis professeur et je dois dispenser le savoirAprès ma nomination j'essaie d'apprendre auprès des autres collègues mais aussi j'apprends au fur et à*

mesure auprès de mes collaborateurs qui ont une expérience dans la gestion des universités ».

Nous pouvons donc affirmer qu'il y a un lien direct entre la formation de base du dirigeant et son attitude au sein de l'entreprise. « *La connaissance des notions de gouvernance s'impose à tout dirigeant de notre institution, dans la mesure où la qualité de la gouvernance est essentielle dans la gestion de toutes les organisations publiques »* confie VP1. Certains responsables s'attardent sur les variables personnelles ou comportementales pour analyser les compétences et les comportements du dirigeant dans la conduite de ces institutions. Le profil personnel constitue un bon indicateur de l'aptitude potentielle à remplir par exemple les nouvelles responsabilités administratives. Comme l'affirme SG2 « *Pour moi, le degré de formalisation des pratiques RH est important, or tout au long de ma formation je n'ai pas fait des cours de gestion.....Actuellement je me forme en management des ressources humaines et finances pour renforcer mes connaissances dans cette science..... oh ! combien complexe.* ». D'autres dirigeants comme DD1 pour approfondir les explications pense que « *..... les attitudes et comportements du dirigeant sont liés.....à la formation de base.....à l'ancienneté dans le poste du dirigeant.....au style de management.....au style de personnalité Tout ceci détermine la motivation des collaborateurs* ». Bien que les caractéristiques sociales restent légitimes « *la stabilité émotionnelle des dirigeants, détermine le caractère agréable du service* » comme le reconnaît DD4. Par contre les croyances et le leadership qu'entretiennent certains dirigeants les poussent dans l'exercice de leur mission à être « *plus entreprenants et ne pas attendre que l'environnement leur devienne favorable.....ces derniers expliquent clairement les trajectoires de croissance* » selon DG1. Certains dirigeants ont une forte envie de réussir, de ce fait ils préfèrent être personnellement responsables des décisions et de leurs conséquences au sein de leur institution. On reconnaît personnellement ceux-ci par leurs désirs « *d'identifier les mesures objectives de la réussitele désir de bien faire..... le désir d'atteindre son accomplissement personnel* » relevé dans le propos de CS6.

Pour DD6, « *une longue expérience professionnelle dans la gestion administrative et financières.....permet de piloter avec efficacité une institution* »

Par ailleurs DG2 révèle que « *.....j'ai dû faire des formations complémentaires en Management, en Marketing et en stratégies d'entreprise,..... suivi d'un coaching sur un anpour pouvoir gérer avec aisance mon institution* »

Pour CS2 « *les profils des premiers responsables des Universités et grandes publiques.....conduisent parfois à un climat social délétère caractérisé par des conflits récurrents* »

CS6 pense que « *tant que les dirigeants des universités et grandes écoles publiques seront désignés en fonction du degré du militantisme politique, sans tenir compte des compétences, ... les problèmes de gestion de ces institutions va toujours se poser.....* »

Selon CS7, « *on ne peut avoir une gestion performante des universités et grandes écoles publiques que si les dirigeants sont de vrais managers dotés d'un leadership.....avec une envie permanente de renforcer leurs capacités.....* »

En définitive, la qualité de la gouvernance dans les UGEP de Côte d'Ivoire fait appel au profil du dirigeant. Les dirigeants sont les premiers managers de l'institution. De ce fait, leur capacité et leur appréhension contribuent à améliorer ou non la qualité du service offert. Cette gestion des ressources dans le cas des UGEP CI est étroitement liée au profil du dirigeant.

Cette étude exploratoire relative à l'influence des différentes dimensions de l'orientation politique sur la qualité de la gouvernance dans les UGEP CI a fait émerger dans notre contexte une nouvelle variable déterminante qui est le profil du dirigeant.

Avec cette floraison de verbatim, nous allons dans le tableau suivant faire la synthèse des apports des dirigeants des UGEP de Côte d'Ivoire dans la perception et la mise en œuvre de la qualité de la gouvernance.

Il ressort également, la complexité de l'influence que peut exercer le profil du dirigeant sur la relation entre l'orientation politique et la qualité de la gouvernance. Ainsi, le profil du dirigeant des responsables des universités et grandes écoles publiques dépeint sur son style de management et donc impacte sa perception de la qualité du service délivré et donc de sa gouvernance. De cet état de fait, nous pouvons dire que le profil du dirigeant est un facteur modérateur de l'influence de l'orientation politique déployée par les autorités et la qualité de la gouvernance.

5. Discussion des résultats

Notre article a été construit autour de la méthode qualitative. L'objectif est donc de parvenir à enrichir la réflexion autour de la qualité de la gouvernance à travers les dimensions de l'orientation politique dans les universités et grandes écoles publiques. Pour réussir cet exercice, nous nous proposons de croiser les résultats de cette étude qualitative et la littérature.

L'analyse des résultats a permis de ressortir l'existence d'un lien positif entre les dimensions de l'orientation politique et la qualité de la gouvernance dans les universités et grandes écoles publiques. Nos résultats autour de l'orientation politique montrent que les universités et grandes écoles publiques jouent un rôle important mais aussi trouver un second souffle, pour ouvrir de

nouvelles voies vers la société du savoir fondamental du développement humain et social. Les orientations de l'action gouvernementale à l'égard des universités sont assorties de priorités et de mesures (Legault, 2000). Sur cette base des grands principes régissent les relations entre les universités et grande écoles publiques et l'État. L'État a pour responsabilité de donner à toutes et à tous une chance égale en éducation et d'assumer un rôle d'assistance, de prévision, d'organisation, de planification et de coordination économique et sociale dans l'orientation du système (Unesco, 1998).

➤ La structure d'enseignement conserve son autonomie et son pouvoir d'initiative dans l'organisation de ses activités. Ce principe est garant de la liberté nécessaire à ses activités de formation et de recherche ainsi qu'à sa fonction critique. Les principes d'actions qui suscités, sont essentiels. Ils conditionnent les priorités qui ont été retenues relativement aux orientations suivantes : L'accès aux études universitaires la performance des universités au regard de la qualité de l'enseignement, de l'excellence de la recherche et de l'ouverture sur le monde.

Ce résultat nous permet également d'affirmer que même si d'autres facteurs comme la réponse aux besoins de la société, l'implication et les ressources financières déployées pour la formation peuvent l'influencer la qualité de la gouvernance. L'orientation politique contribue directement par son action au développement des personnes et de la société.

L'analyse des différents entretiens que nous avons menés dans la phase qualitative révèle l'importance du profil du dirigeant dans l'explication de la qualité de gouvernance.

Le profil du dirigeant est abordé sous différents angles (Bayard & Nebenhaus, 1996). Il est une variable importante qui explique la nature et la vision de l'organisation (Filion, 1991).

Nadeau et Capiez, le profil sociodémographique qui comprend l'âge (Nadeau, et al., 1988), la formation de base et le niveau de formation (Capiez, 1990) jouent le rôle de fiche signalétique. Quant au profil comportemental (Julien & Marchenay, 1988 ; d'Amboise & Verna, 1993), il est à la base des stratégies et des logiques d'actions individuelles diverses. L'expérience (Reix, 1981 ; Nadeau, et al., 1988) et les buts (Marchesnay, 1990 et 1993 ; Blais & Toulouse, 1990; Tagiuri & Davis, 1992) font aussi partie du profil comportemental sont des atouts pour l'amélioration de la qualité de la gouvernance. Le profil du dirigeant vient modérer positivement la relation entre l'orientation politique et la qualité de la gouvernance. Il est donc important de recueillir des informations sur le profil du dirigeant pour mieux comprendre les relations complexes, l'organisation et son environnement (Mélèse, 1995).

Au terme de cette discussion autour des résultats de notre recherche, notre analyse révèle que le profil du dirigeant joue un rôle modérateur dans la relation entre l'orientation politique et la qualité de la gouvernance.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objet général déterminer les dimensions de l'orientation politique qui d'influencent la qualité de la gouvernance de l'enseignement supérieur public. Une analyse documentaire nous a permis de déterminer 3 dimensions de l'orientation politique qui sont susceptibles d'influencer la qualité de la gouvernance de l'enseignement supérieur public. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 21 dirigeants des UGEP-CI à l'aide d'un guide d'entretien. Ces entretiens se sont déroulés dans le district autonome d'Abidjan, dans les villes de Bouaké et de Korhogo

Les résultats obtenus montrent que les trois (3) dimensions de l'orientation politique ont chacune une influence positive sur la qualité de la gouvernance. De plus nous avons l'émergence d'une nouvelle variable le profil du dirigeant qui vient modérer significativement et positivement les dimensions de l'orientation politique et la qualité de la gouvernance. Comme tout travail scientifique, notre recherche a des contributions mais aussi des limites :

Au niveau des contributions cette recherche permet d'enrichir la littérature sur la qualité de la gouvernance des UGEP-CI.

Dans le contexte ivoirien, notre recherche a permis de comprendre qu'au niveau de l'orientation politique les dirigeants s'intéressent davantage à l'accès aux études universitaires, à la performance universitaire et à l'ouverture sur le monde dans la perception de la qualité de la gouvernance. De plus, le profil du dirigeant améliore significativement cette relation ce qui a permis d'enrichir le modèle de recherche existant.

Malgré l'apport de cette recherche, celle-ci présente certaines limites. Il serait intéressant d'approfondir notre travail à une étude quantitative et mieux apprécier l'intensité du lien.

La détermination d'une typologie peut servir de référentiel pour l'analyse et l'évaluation des politiques publiques. Elle permet de prendre conscience qu'il n'existe pas de modèle unique.

En ce qui concerne les recherches futures sur l'orientation politique et la qualité de la gouvernance, la prise en compte la réalisation d'une étude quantitative par l'utilisateur permettra de mieux apprécier l'intensité des différentes relations.

Ces résultats semblent donc valider l'hypothèse selon laquelle les dimensions accès aux études universitaires, la performance universitaire et à l'ouverture sur le monde l'orientation

BIBLIOGRAPHIE

Altbach, P. G. (2004). Globalisation and the university: Myths and realities in an unequal world. *Tertiary Education et Management*, 10(1), 3-25.

Bayad, M., Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. *Actes du 8e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg*.

Bayad, M., et Nebenhaus, D. (1996). Préoccupations de GRH et profil des dirigeants de PME. *Économies et sociétés*, 30, 185-206.

Bennett, C. A., Lenihan, D. G., Williams, J., et Young, W. (2001). *Measuring quality of life: the use of societal outcomes by parliamentarians*. Ontario: Centre for Collaborative Government.

Bescos, P., Veran, L., et Raviart, D. (1993), Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux. Editions l'Harmattan.

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5(2), 127-150.

Black, P., Harrison, C., et Lee, C. (2003). *Assessment for learning: Putting it into practice*. McGraw-Hill Education (UK).

Blais, R., et Toulouse, J. M. (1990). Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 269-300.

Boissinot, A. (2018). Éducation et politique : l'effet « Mai 68 ». *Administration Education*, (3), 23-24.

Borras, I., et Romani, C. (2010). Orientation et politiques publiques. Évolutions nationales, enjeux internationaux. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (109), 9-22.

Bouquin H. (1986). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise* PUF,

Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-65.

Capiez, A. (1990). Difficultés de gestion et besoins de formation des dirigeants des TPE en démarrage. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*

Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises (No. 0960601). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Chapitre 15 in G. Charreaux (ed.) : *Le gouvernement des entreprises*. Économica.

Chatelain-Ponroy, S., Musselin, C., Mignot-Gérard, S., et Sponem, S. (2014). La prise de décision stratégique dans les organisations publiques collégiales. Dans B. Mazouz (Éd.), *La stratégie des organisations de l'État* (pp. 137-156). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Clark, B. (1983). *The higher education system*. Berkeley, CA: University of California Press.

D'Amboise, G., et Verna, G. (1993). De l'entrepreneur à l'intrapreneur. *Gestion 2000*, 9, 13-13.

Coulibaly, M. (2024). Rôle des liens sociaux dans la relation entre la qualité de service perçue et la confiance, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*

De Boer, H. F., Enders, J., et Leisyte, L. (2007). Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university. *Public Administration*, 85(1), 27-46.

Demsetz, H. (1988). The theory of the firm revisited. *JL Econ. et Org.*, 4(1), 141-161.

Dhanaraj, C., et Beamish, P. W. (2003). A resource based approach to the study of export performance. *Journal of small business management*, 41(3), 242-261.

Dobbins, M., Knill, C., et Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665-683.

Dormoy-Rajramanan, C. (2017). L'institutionnalisation de domaines d'études pluridisciplinaires autour de 68. Entre intérêts savants, économiques et militants. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 11(11-3).

Farnham, D. (1999). *Managing academic staff in changing university systems. International Trends and Comparisons*. Buckingham: Society for Research into Higher Education et Open University Press.

Filion, L. J. (1991). Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. *International Small Business Journal*, 9(2), 26-40.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*

Gabrielsson, J., et Huse, M. (2005). Outside directors in SME boards: a call for theoretical reflections. *Corporate Board: role, duties and composition*, 1(1), 28-37.

Gallagher, M. (2001). Modern university governance: A national perspective. *The Idea of a University: Enterprise or academy*, 49-57.

Gangloff, F. (2010). *Contribution à l'étude du contrôle organisationnel dans les organisations professionnelles : discours croisés des acteurs face à la mise en oeuvre du nouveau management public à l'hôpital*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 1, France.

Gilmour Jr, J. E. (1991). Participative governance bodies in higher education: Report of a national study. *New Directions for Higher Education*, 1991(75), 27-39.

Gingras, Y., et Roy, L. (2012). *Les universités nouvelles : enjeux et perspectives*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Goastellec, G. (2006). Accès et admission à l'enseignement supérieur : contraintes globales, réponses locales ? *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (5), 15-35.

Hien C. (2024). Les warnings et le contrôle comportemental perçu face à la consommation de l'alcool: l'effet de l'interaction sociale chez les jeunes élèves du secondaire en milieu urbain de Côte d'Ivoire, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*

- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proy ctica/Projectique*, (2), 93-103.
- Johannisson, B., et Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship et Regional Development*, 12(4), 353-378.
- Jongbloed, B. (2003). Marketisation in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher Education Quarterly*, 57(2), 110-135.
- Julien, P.A., et Marchesnay, M., ( d.) (1988), *La petite entreprise. Principes d' conomie et de gestion*, Vuibert, Paris, 288 p.
- Kast, R., et Lapied, A. (2002). Mod les d'évaluation des risques controversies. *Models to assess controversial risks. In: M tropolis*, 108(109), 32-35.
- Khoo, K. A., Shukor, R., Hassan, O., Saleh, Z., Hamzah, A., et Ismail, R. H. (2005). Hallmark of a world-class university. *College Student Journal*, 39(4), 765-769.
- Kirp, D. L. (2003). *Shakespeare, Einstein, and the bottom line: The marketing of higher education*. Harvard University Press.
- Laffont, J. J. (2000). Etapes vers un Etat moderne : une analyse économique. *Conseil d'Analyse  conomique*, 24, 117-149.
- Lucier, P. (2007, Mai). *Gouvernance et direction de l'université*. Communication présentée au Conseil général de la Fédération québécoise des professeurs et professeures d'université (FQPPU), Montréal, Canada.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. New York: John Wiley et Sons.
- Mamboundou, J. P. (2003). *Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine: une illustration à travers le cas gabonais*. *Gestion* 2000, 20(3), 25 p.
- Marchesnay, M. (1990). *Economie d'entreprise*, Paris, Ed. Eyrolles.
- Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*, Paris,  d ; Eyrolles, Collection Gestion.
- Marginson, S., et Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Melbourne : Cambridge University Press.
- Martin, E., et Ouellet, M. (2011). *La gouvernance des universités dans l'économie du savoir*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS).
- Martin, M. (2012, November). La gouvernance dans l'enseignement supérieur: Quelles politiques avec quels effets?. In *Pré-Conférence de l'IPE   Dakar* le (Vol. 14).
- Mas, F. (1990). *Gestion privée pour services publics: manager l'administration*. Interditions.
- Melese, F. (1995). Government-mandated benefits, taxes, and wages. *Southern Economic Journal*
- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises* (p. 218). Presses universitaires de France.

Nadeau, R., Martel J.J., Martel C. et M'Zali B. (1988), L'utilisation des méthodes quantitatives pour les décisions de gestion dans les PME québécoises : une étude empirique, *Papier de recherche Université de Laval*, GRADE RR 88, Québec, novembre.

Neave, G. (2004). Mr Prometheus-unbound, shackled or released on parole? Being certain adumbrations on the marvellously changing relationship between government and higher education in Western Europe. *European Journal of Education*, 19(2), 111-129.

Niland, J. (2007). The challenge of building world-class universities. *The world class university and ranking: Aiming beyond status*, 61-71.

Notat, N. (2007). Une question centrale. *acteurs de l'économie, dossier spécial performance*, 72 p.

Nybom, T. (2003). The Humboldt legacy: Reflections on the past, present, and future of the European university. *Higher Education Policy*, 16(2), 141-159.

Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European university. Dans P. Maassen, et J. P. Olsen (Éds), *University dynamics and European integration*, 25-54.

Pesqueux, Y. (2005). Corporate governance and accounting systems: a critical perspective. *Critical perspectives on Accounting*, 16(6), 797-823.

Pollitt, C., et Bouckaert, G. (2004). Public Management Reform. A Comparative Analysis, Oxford: *Oxford University Press* (2nd Edition), 345 p.

Reix, R. (1981). *Processus de décision et d'utilisation d'information*, Mélanges offerts à Pierre Vigneux, IPA, Toulouse, 677-697.

Tagiuri, R., et Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.

Trow, M. (1998). Governance in the University of California: The transformation of politics into administration. *Higher Education Policy*, 11(2-3), 201-215.

Urio, P. (1998). Le New Public Management ou la gestion publique au service du marché. *HUFTY, M., La pensée comptable, État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique. Presse Universitaire de France*.

Valin, G., Gavanou, J., Guttman, C. et Le Vourc'h, J. (2006). *Controlor et Auditor*, Paris, Dunod.

Van de Walle, S., et Bouckaert, G. (2003). Quality of public service delivery and trust in government. *Governing networks: EGPA yearbook*, 299-318.

Zahra, S. A., et Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.

Zahra, S. A., et Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.