

Analyse de la gouvernance des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur (EPES) du Sénégal

Bada BA, Enseignant-Chercheur, Docteur en Sciences de Gestion,

Laboratoire FOCS/FASEG/UCAD

E-mail : badaba144@gmail.com

Abdou Karim FAYE, Professeur Assimilé, Agrégé en Sciences de Gestion,

Laboratoire LEMSTRAD/FASEG/UCAD

E-mail : fayeabdoukarim@yahoo.fr

Received: 01 Janvier 2025

Accepted: 21 Juin 2025

Published: 30 Juin 2025

Résumé :

Objectif : L'objectif principal de cet article est d'analyser les relations de gouvernance entre les parties prenantes des Établissements Privés de l'Enseignement Supérieur (EPES) du Sénégal dans une perspective de faire des propositions d'idées pour l'améliorer.

Méthode : Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthode qualitative. Pour cela, nous avons mené une étude de cas multiple. Nous avons produit quatre guides d'entretiens individuels en raison d'un guide par catégorie d'acteurs : la direction, les enseignants, les PATS et les étudiants de chaque EPES. Notre échantillon est composé de 10 EPES. En détails, 41 individus ont été enquêtés : 12 PER, 16 Etudiants, 6 membres de Direction et 7 PATS. La durée des entretiens varie entre 40 minutes et 1h 15 minutes. Pour le traitement des données recueillies, nous avons retenu la méthode d'analyse thématique de contenu ascendante.

Résultats : Les résultats obtenus montrent que la gouvernance des EPES du Sénégal se trouve à la croisée d'énormes problèmes qui sont liés à la fois aux pratiques de recrutement, aux rapports hiérarchiques entre les différents acteurs, à la gestion quotidienne et de l'exercice du pouvoir.

Originalité : L'originalité de ce travail réside sur le fait qu'il existe peu de chercheurs qui ont étudié ce thème dans le contexte sénégalais et que l'amélioration de la qualité de la gouvernance des EPES demeure aussi un vaste chantier pour les autorités de ce pays.

Mots-clés : gouvernance, EPES, Sénégal.

Analysis of the governance of Private Higher Education Establishments (PHEE) in Senegal

Bada BA,

E-mail : badaba144@gmail.com

Abdou Karim FAYE,

Laboratoire LEMSTRAD/FASEG/UCAD

E-mail : fayeabdoukarim@yahoo.fr

Received: January 01, 2025

Accepted: June 21, 2025

Published: June 30, 2025

Abstract:

Purpose: The main objective of this article is to analyze the governance relationships between stakeholders of Private Higher Education Establishments (PHEE) in Senegal with a view to making proposals for ideas to improve it.

Method: To achieve this objective, we adopted a qualitative method as we conducted a multiple case study. We produced four individual interview guides due to one guide per category of actors: management, teachers, PATS and students of each PHEE. Our sample is composed of 10 PHEE. In detail, 41 individuals were surveyed: 12 PER, 16 Students, 6 members of Management and 7 PATS. The duration of the interviews varies between 40 minutes and 1h 15 minutes. We used the method of ascending thematic content analysis for the processing of the data collected,

Results: The results obtained show that the governance of PHEE in Senegal is at the crossroads of enormous problems that are linked to recruitment practices, hierarchical relationships between the different actors, daily management and the exercise of power.

Originality: The originality of this work lies in the fact that there are few researchers who have studied this theme in the Senegalese context and that improving the quality of governance of PHEE also remains a vast project for the authorities of this country.

Key words: governance, PHEE, Sénégal.

Introduction

Beaucoup de chercheurs (Engwall, 2007 ; Samb, 2017 ; Dieng, 2017 ; Niasse, 2017 ; Dobbins, 2017 ; Mendy, 2021) s'intéressent de plus en plus à des questions liées aux dysfonctionnements des systèmes de gouvernance d'enseignement supérieur. L'enseignement supérieur est vu comme un système qui doit répondre à tous les besoins de formation postsecondaire d'un pays et s'adresser aux étudiants dont les études secondaires ont été sanctionnées par un diplôme formellement reconnu (par exemple, le baccalauréat pour le cas du Sénégal). Ainsi, il comprend l'enseignement postsecondaire technique, professionnel et universitaire et est composé des instituts, écoles et universités ; aussi bien de droit public que celui privé (UEMOA, 2004).

A cet effet, un système de gouvernance d'enseignement supérieur est défini selon UEMOA (2004), comme « *l'ensemble des acteurs, principes, règles, lois et des processus de définition des objectifs des établissements publics et privés d'enseignement supérieur en fonction de leurs missions, mais aussi de contrôle, d'évaluation et de gestion de ces entités* ». D'importantes réformes et innovations ont aussi été amorcées depuis plusieurs années dans plusieurs pays d'Europe (la France et l'Allemagne), d'Asie (la Chine et l'Inde), d'Afrique (le Sénégal et le Mali), afin d'améliorer son efficacité.

Au Sénégal, l'enseignement supérieur est dispensé dans des universités, instituts et écoles de formation. Mais, l'université publique reste le premier maillon. Le pays en dispose huit qui sont opérationnelles, plus les nouveaux projets d'universités du Sénégal oriental et de Matam. En outre, dans le domaine privé, le nombre d'établissements d'enseignement supérieur (EES) créés a connu aussi une augmentation remarquable durant ces dernières décennies. Actuellement, nous sommes à plus de trois cents EPES. Ainsi, cette diversification de l'offre est ordonnée par un accroissement considérable du nombre de nouveaux bacheliers de l'enseignement supérieur privé *entre 2012 et 2022. L'effectif des bacheliers du secteur privé a passé de 9 984 à 25 281 bacheliers*¹.

Selon l'article 1 du décret n°2011-1030 portant statut des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES) au Sénégal, ont statut d'EPES, les établissements créés conformément aux dispositions du présent décret, par des personnes physiques et/ou morales autres que l'Etat, qui dispensent des formations post-baccalauréat de qualification générale, scientifique, professionnelle, technique, culturelle, artistique, sportive à des titulaires du baccalauréat ou de diplômes équivalents. Ce décret a fixé également les conditions de création des EPES, ainsi que leurs modalités d'organisation et de fonctionnement. « *Un établissement privé d'enseignement supérieur est contrôlé et géré par un organisme non-gouvernemental (exemple, une église, un syndicat ou une entreprise commerciale) ou la plupart des membres de son Comité directeur ne sont pas nommés par une autorité publique mais par des institutions privées* » (OCDE, 2008a cité dans OCDE, 2011, p.307).

Malgré ces efforts, la gouvernance des EPES au Sénégal continue de connaître des dysfonctionnements et imperfections d'ordre managériale. Parmi les difficultés notées, on peut citer la précarité des contrats de travail, le manque de qualifications du personnel, la qualité biaisée des enseignements et des diplômes non reconnus par les autorités compétentes, les retards de paiement des prestations de services, etc... La majeure partie des enseignants sont des chargés de cours parfois mal rémunérés. Nous pouvons y ajouter que près de 81 % des enseignants n'ont pas de contrat stable et/ou formel, ce qui impacte la qualité pédagogique². En plus, sur les trois cents EPES créés, il n'y a qu'environ une trentaine qui sont opérationnels, soit près de 10% des EPES.

¹ Ces informations sont collectées dans le document intitulé « *Plan de Développement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Sénégal*. » Il est disponible sur google et téléchargeable.

² Selon le rapport sur l'enseignement de la gestion au Sénégal (Gueye, Sané, Faye, & Faye, 2020).

Notre réflexion est partie de ces principaux constats pour essayer d'analyser la gouvernance des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES). C'est pourquoi, cette recherche se pose la question de savoir : ***comment peut-on caractériser la gouvernance des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES) au Sénégal ?***

L'objectif principal de cet article est d'analyser les relations de gouvernance entre les parties prenantes des EPES dans une perspective de faire des propositions d'idées pour l'améliorer.

L'article est divisé en trois parties : la première analyse les cadres conceptuel et théorique de la gouvernance des EPES, la seconde présente la méthodologie générale de l'étude et la troisième et dernière partie porte sur la présentation des résultats et leur discussion.

I. Analyse conceptuelle et théorique de la gouvernance des EPES

Cette partie est articulée en trois principaux points. Le premier point (1.1.) porte sur l'analyse conceptuelle de l'étude. Le second (1.2.) est orienté sur le modèle d'analyse de la gouvernance des EPES. Et enfin, le dernier point (1.3.) a permis d'expliquer les fondements théoriques de la gouvernance des EPES à travers la théorie des parties prenantes.

1.1. Le cadre conceptuel de la gouvernance des EPES

Le concept de gouvernance revient au cours des siècles depuis le XXIIIème siècle en Europe comme en Afrique. Les études sur la gouvernance portent la plupart du temps sur les rôles et les méthodes d'action des acteurs qui doivent évoluer à temps pour s'adapter aux réalités de leur société. Dès lors, nous pouvons affirmer que les approches et visions de gouvernance se sont multipliées et diversifiées. Tandis que certaines se divergent, d'autres se convergent. Pour démontrer sa polysémie, Lesain-Delabarre (2012), le qualifie de concept caméléon. Il est donc évident qu'il n'existe pas de définition unique du concept vu le grand nombre d'études et les avis souvent divergents, concernant ce domaine. Selon l'auteur Urgeghe (2009), « *le terme gouvernance peut être compris comme l'ensemble des mécanismes qui vont s'assurer qu'une organisation et ses dirigeants prennent bien des mesures qui sont conformes à la mission qu'ils se sont donnée* » (p.41).

Dans ce contexte avec la norme ISO 26000, l'organisation (ISO) (2010) place la gouvernance au centre des six questions centrales de la norme et donne la définition ci-après : la gouvernance d'une organisation est le système par lequel l'organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Elle peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. Cette définition prend en compte les mécanismes informels qui favorisent la transparence et la participation des parties prenantes aux processus décisionnels.

Depuis, ce concept n'a cessé d'envahir d'autres domaines comme l'environnement et le secteur public. Les médias tels que les radios, télévisions, sites web et réseaux sociaux se sont emparés du concept de gouvernance. On en discute également sur les places publiques. On nous parle donc de la gouvernance de tel ou autre secteur, de ceci ou de cela. La gouvernance des EPES n'est pas épargnée. Par ailleurs, l'expression établissement privé d'enseignement supérieur (EPES) couvre les universités, les instituts, ainsi que les écoles de formation privées.

Selon Mendy (2012), la gouvernance d'un établissement privé d'enseignement supérieur peut être comprise, comme la manière dont les pouvoirs privés (les acteurs privés) orientent et contrôlent le développement des établissements d'enseignement supérieur privés. Pour rappel son étude était même orientée sur la gouvernance de l'enseignement supérieur sénégalais.

En outre, la gouvernance des EPES s'intéresse ainsi non seulement à la répartition des pouvoirs au sein de l'organisation, mais aussi aux différentes logiques d'actions, aux modes de coopération ainsi qu'aux processus de décisions des acteurs détenant ces pouvoirs (Leroux et Pupion, 2012). Cette définition est mieux adaptée à ce que nous entendons de la gouvernance des EPES au Sénégal. Car, elle prend en compte plus de dimensions de cette forme de gouvernance.

1.2. Modèle d'analyse théorique de la gouvernance des EPES

Un modèle de gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur doit être capable à la fois de faire respecter les règles de gestion, les lois en vue de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (UEMOA, 2004). Selon l'origine de leurs sources de financement et ses différents acteurs qui détiennent le pouvoir de gouvernance, on peut noter trois modèles de gouvernance d'enseignement supérieur dans le monde.

Chaque modèle est caractérisé par un jeu de pouvoir entre les acteurs, lié à la liberté académique, à l'autonomie institutionnelle et par la manière d'allouer les ressources (Lucier, 2007³ ; Dobbins *et al.*, 2011). On peut citer les modèles sous le contrôle de l'Etat, sous le contrôle des autorités académiques ou universitaires, appelé aussi le modèle Humboldtien et le modèle orienté marché.

1.2.1. Le système d'enseignement supérieur sous le contrôle de l'Etat central

Ce modèle de gouvernance est caractérisé par une mainmise de l'Etat central sur la gestion des universités, instituts et écoles de formation. Leur autonomie aussi bien de gestion et que financière est très limitée (Dobbins, 2017). C'est l'Etat qui gère les politiques de programmes de formation, de recrutements des étudiants, du personnel administratif et d'enseignants et de financement ainsi que le contrôle-qualité. Il assure également la plus importante part de son financement. Les bénéficiaires (les étudiants ou au sens large apprenants) ne supportent, généralement, que les droits d'inscription qui représentent une fine partie du financement global.

En outre, dans ce modèle de gouvernance, la communauté universitaire est généralement dotée de moins de pouvoirs sur l'élaboration des politiques de programme et de recrutement du personnel des établissements (Lucier, 2007). Mais force est de constater que ce paradigme est en nette évolution dans plusieurs pays depuis des décennies. Ainsi, les recettes publiques ne parviennent plus à couvrir les dépenses de l'enseignement supérieur et les politiques de recrutement de personnel et de définition des programmes ne sont pas en face avec les standards internationaux. C'est pourquoi certains Etats se sont obligés d'augmenter les droits de scolarité, donner plus de marge de manœuvre aux universitaires ou même de privatiser l'enseignement supérieur dans d'autres contextes.

1.2.2. Le système d'enseignement supérieur sous le contrôle des universitaires

Selon Dobbins (2017), un tel système est construit avec des principes de liberté intellectuelle d'Humboldt. Avec ce modèle, les orientations stratégiques sont négociées collectivement entre acteurs universitaires et gouvernementaux. Par conséquent, l'Etat reste un acteur puissant dans le cadre de la réglementation en matière de planification et de financement, mais son autorité est limitée en ce qui concerne les orientations sur l'enseignement et la recherche. Pour Clark (1983, cité par Dobbins, 2017), c'est de l'auto-gouvernance. Les universitaires qui détiennent le contrôle des activités académiques et un contrôle collégial sur les profils d'étude et de recherche (Dobbins *et al.*, 2011), sont aussi impliqués dans la gestion et le recrutement du personnel (Farnham, 1999). Mais en matière de financement, ce modèle dépend à la fois de l'Etat et des frais de scolarité (De Boer *et al.*, 2007).

³ Lucier P., (2007). « Gouvernance et Direction de l'Université. » Conférence prononcée par Pierre Lucier, titulaire de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture de l'INRS-Urbanisation, Culture et Société, à l'ouverture du Conseil général de la Fédération québécoise des professeurs et professeures d'université (FQPPU), à Montréal, le 3 mai 2007.

1.2.3. Le système d'enseignement supérieur orienté marché ou privatisé

Ce modèle de gouvernance appliqué aux EPES fonctionne selon une logique entrepreneuriale. Cette vision est purement économique selon Dobbins (2017). L'implication de l'Etat est très limitée par rapport aux modèles susmentionnés. La définition des programmes de recherche et de formation, des conditions d'accès pour les étudiants, la sélection du personnel sont du ressort des autorités de l'établissement. L'Etat sert généralement dans cette forme comme régulateur. Ainsi, il veille à ce que les textes réglementaires et législatives qui régissent le système soit respecté. Avec ce modèle de gouvernance, l'institution bénéficie un fort pouvoir décisionnel concernant les sources de financement, les activités d'enseignement et de recherche et la fixation des missions et d'objectifs de l'établissement (Jongbloed, 2003). Enfin, dans le modèle de gouvernance orienté marché, les étudiants sont considérés comme clients. Les frais de scolarité sont fixés en fonction de l'évolution du marché.

En somme, le tableau ci-dessous établi par Dobbins (2017) nous permet de comparer les trois modèles de gouvernance des systèmes d'enseignement supérieur :

Tableau 1 : Les trois modèles types de gouvernance d'enseignement supérieur

	Modèle centré sur l'Etat	Modèle orienté marché ou entrepreneurial	Gouvernance académique
Processus décisionnel universitaire			
Décideur prédominant	Etat	Direction de l'université (+parties prenantes externes)	Communauté scientifique/chaires professorales
Approche prédominante en matière de gestion	Bureaucratique	Stratégique, entrepreneuriale	Collégiale
Définit les conditions d'admission, la taille de l'institution	Etat	Direction de l'université	Etat/université (négocié)
Modes de contrôle et d'évaluation de la qualité			
Qui contrôle/évalue ?	Ministère	(Etat ou quasi-gouvernemental) Organe d'accréditation/d'évaluation	Auto-évaluation par les PER universitaires
Qu'est-ce qui est contrôlé ?	Les processus académiques	La qualité des produits académiques	La qualité des résultats de la recherche, des publications
Quand les évaluations sont-elles effectuées ?	Ex ante	Ex post	Pas systématisées
Outils de contrôle de l'Etat	Définition du système	Incitants en faveur de l'amélioration de la concurrence et de la qualité	Cadre légal, financier
Gouvernance financière			
Principale base de financement	Budget de l'Etat (le budget des universités fait partie du budget de l'Etat)	Compétitif et diversifié	Budget de l'Etat (avec budget propre à l'université)
Méthode de financement de l'Etat	Détaillé pouvoir discrétionnaire limiter sur le plan	Budgets globaux	De type mixte (pouvoir discrétionnaire)

	budgétaire pour les universités)		important sur le plan budgétaire pour les universités)
Méthode de répartition	Basée sur les ressources (objectifs définis par l'Etat	Basé sur les produits (objectifs définis par l'université	Basée sur les ressources (objectifs négociés par l'Etat et les universités)
Autonomie du personnel			
Recrutement d'universitaires de haut niveau	Désignés par l'Etat	Elus par la direction des facultés/universités	Elus par le corps enseignant
Expérience professionnelle des recteurs/présidents	Administration publique	Gestion	Scientifique/titulaire d'une chaire
Participation du personnel universitaire à la gestion administrative	Limitée	Modérée	Elevée

Source : Reproduit de Dobbins (2017, p.7)

Compte tenu de tout ce qui vient d'être développé, l'enseignement supérieur du Sénégal a deux modèles de gouvernance. D'une part, le modèle qui est le sous le contrôle des autorités universitaires (c'est le modèle humboldtien). Ce modèle régit le fonctionnement des universités, écoles de formation et instituts publics. D'autre part, un modèle orienté marché où les coûts de formation sont plus élevés pour les bénéficiaires. Il s'agit du modèle de gouvernance des universités, instituts et écoles de commerce privés. Autrement dit, ce modèle de gouvernance appliqué aux EPES constitue notre cadre d'analyse théorique de la gouvernance des EPES. Par conséquent, notre recherche s'intéresse au mode de gouvernance des établissements privés d'enseignement supérieur (EPES) du Sénégal. La gouvernance des EPES est assurée généralement par les organes (instances) de gouvernance, suivants : l'Assemblée Générale des Associés (AGA), la Direction Générale (DG), le Conseil Scientifique et Pédagogique (CSP), la Direction ou le Responsable des Affaires Administratif et Financier (AAF).

1.3. Théorie des parties prenantes et gouvernance des EPES

Tout travail scientifique doit avoir une ou des bases théoriques. Comme le souligne Popper, les théories sont au centre de la démarche scientifique. La principale théorie qui est à la base de cette recherche, est celle des parties prenantes qui a tendance à être rebaptisée sous le nom de théorie des parties intéressées. La gouvernance des EPES est très relationnelle vu la diversité des acteurs qui doivent interagir afin d'assurer le contrôle de l'établissement.

En effet, l'idée de base de cette théorie, appelée également en anglais *the stakeholder theory*, prend véritablement sa source dans les travaux de Berle et Means (1932) qui avaient souligné l'existence d'une pression sociale qui s'exerce sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité envers tous les acteurs dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'organisation. Depuis plus de 50 ans, des chercheurs et praticiens s'intéressent à l'ensemble des relations existantes entre une organisation et ses différents acteurs. C'est ainsi qu'a émergé la notion de *stakeholder*, qui signifie simplement en français *parties prenantes* (Mercier, 2001).

Ce concept est défini, selon Chapet (2007), emprunté à Freeman (1984), comme des individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par les objectifs d'une entité. Une partie prenante peut donc constituer soit une aide, soit une menace pour l'organisation (Chapet, 2007). Par

conséquent, l'absence d'une définition précise de ce concept et l'existence d'une variété d'individus ou groupes d'individus au tour de l'organisation fait qu'il est parfois difficile d'identifier qui est concerné et qui n'est pas concerné. Certaines parties prenantes ont plus de légitimité⁴, de pouvoir⁵ et sont parfois plus impliquées que d'autres.

Dans la mesure où la valeur créée par une organisation n'est pas la résultante de la seule relation entre celle-ci et ses fondateurs. L'analyse de son système de gouvernance ne doit pas se limiter donc à cette relation (Charreaux, 2004). Ainsi, la théorie des parties prenantes présente l'EPES comme un nœud de relations entre les acteurs agissant en fonction de leurs propres intérêts pécuniaires ou autres. Le mode de gouvernance d'un EPES doit prendre en considération l'ensemble des relations entre acteurs (membres de la Direction, Personnel d'Enseignement et de Recherche (PER), Personnel Administratif, Technique et des Services (PATS) et Etudiants).

II. Méthodologie de la recherche

Pour atteindre l'objectif de cette recherche, nous avons adopté une méthodologie qualitative. Elle ne mobilise pas de méthodes économétriques ou statistiques pour le traitement des données (Dumez, 2011). C'est une recherche qui consiste à analyser les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur (Dumez, 2013). De plus, elle se matérialise à travers une étude de cas qui se définit, pour Avenier (1989, p.203), comme « *une méthode-type de recherche de terrain qui consiste en l'étude approfondie d'une catégorie de phénomènes dans une entité ou un nombre limité d'entités* ». Ainsi, elle peut porter une seule entité ou plusieurs. Quand il s'agit de multiples entités, on préfère l'appellation *étude multi-cas ou étude de cas multiples*. Nous avons donc opté une étude multi-cas. Le choix de cette approche est motivé par notre volonté à vouloir aller en profondeur dans l'investigation, afin de renforcer la confiance aux résultats obtenus. Les EPES de l'échantillon sont sélectionnés en fonction des critères tels que leurs notoriété, réputation, âge et effectif d'étudiants. Tous les EPES ont une bonne notoriété et une bonne réputation. Ils ont aussi tous une existence de plus dix ans et un effectif d'étudiants significatif.

▪ Taille de l'échantillon, collecte et traitement des données

Dans ce sens, des entretiens individuels semi-directifs sont réalisés. Dans chaque EPES, nous avons enquêté des membres de la direction, étudiants, PER et PATS. Notre échantillon est composé de 10 EPES. En détails, 41 individus ont été enquêtés : 12 PER, 16 Etudiants, 6 membres de Direction et 7 PATS. La durée des entretiens varie entre 40 mn et 1h 15 mn.

Pour le traitement des données recueillies, nous avons retenu la méthode d'analyse thématique de contenu ascendante. Selon Aktouf (1987), l'analyse thématique de contenu est une technique d'étude détaillée des contenus de documents. Elle a comme rôles de dégager des significations non directement perceptibles à la simple lecture des données.

Avec l'analyse de contenu, les données collectées doivent faire l'objet de codage. Le procédé de codage consiste d'abord à découper, puis à ordonner le texte en unités d'analyses qui doivent être classées dans des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche (Thiétart *et al.*, 2014). Ainsi, nos unités d'analyses représentent des portions de phrases et de phrases qui ont été classées dans des catégories définies à postériori.

⁴ La légitimité est vue comme la qualité de ce qui est fondé en droit, en équité. Donc, les citoyens d'une collectivité disposent d'une légitimité juridiquement et moralement fondée pour participer à la prise de décisions.

⁵ Le pouvoir est vu comme la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose. Les citoyens d'une collectivité élisent des conseillers, financent les activités de cette dernière ; donc théoriquement, ils ont le pouvoir d'influencer les décisions prises par les élus.

III. Présentation et discussions des résultats de la recherche

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de la recherche et leur discussion. Ainsi l'analyse de contenu a généré six axes d'analyse dont on peut citer : « système de recrutement PATS-PER-Etudiants », « rapports entre Direction-PATS-PER-Etudiants », « attitude des acteurs », « conflits entre acteurs et gestion des conflits », « l'exercice du pouvoir dans les EPES : l'influence des décisions prises » et « comment améliorer la gestion des EPES ».

1. Système de recrutement PATS-PER-Etudiants

Ce premier axe d'analyse retenu permet de caractériser la qualité du système de recrutement des ressources humaines (RH) des EPES au Sénégal. Etant donné que les RH sont considérées comme un des leviers de succès de la gouvernance des organisations. Un mauvais recrutement conduit souvent en possession de RH non qualifiées et un manque de qualification des RH peut causer des dysfonctionnements dans un EPES (Gordon et Whitchurch, 2007).

Ainsi, le recrutement peut être défini comme un processus complexe d'acquisition de RH nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par la Direction d'une entité donnée. Autrement dit, c'est un processus qui va de la définition du besoin jusqu'à l'intégration du nouvel recru. Il est éminemment stratégique et doit être mené avec rigueur et pertinence. Le recrutement de RH est donc loin d'être un acte à prendre à la légère. Il vise à trouver la bonne personne pour chaque poste. Dans ce sens, selon Egeberg, Gornitzka et Trondal (2019), « *le recrutement au mérite favorise la bonne gouvernance des organisations* ». Nous s'y ajoutons quelles que soit le type d'organisation.

En outre, plusieurs auteurs dont Arcand, Bayadet et Fabi (2002, cités par Nkonga, 2018) ont montré un effet positif de la qualité des RH sur la performance des organisations. C'est dans ce contexte que Nkonga (2018), lui aussi, a suggéré un renforcement des mécanismes de contrôle du processus de recrutement des organisations pour qu'il soit plus efficace.

En effet, nos résultats montrent une absence de rigueur dans le processus de recrutement du personnel et des étudiants dans les EPES au Sénégal. Les principales pratiques de recrutement sont fondées souvent sur *la cooptation familiale, la recommandation. La publicité* est également un moyen qui fait intégrer plusieurs étudiants dans les EPES. Cette absence de formalisme conduit souvent le personnel des EPES dans des situations d'une précarité extrême. Les chefs d'établissement d'enseignement supérieur ont une extrême liberté dans la gestion de leur personnel. Les PER comme les PATS des EPES au Sénégal sont recrutés généralement par leur établissement selon une procédure pas très formelle et rigoureuse. Dans la plupart des cas, ils ne bénéficient pas de contrats à durée indéterminée mais enchaînent des contrats à durée limitée et de prestation de services de courte durée, licenciés à échéances régulières sans protection ni indemnités particulières et sont mal rémunérés. Ce qui influence négativement la qualité des services pédagogiques.

Ainsi, la catégorisation retenue des transcriptions des données d'enquêtes a permis de générer un premier axe d'analyse nommé « système de recrutement PATS-PER-Etudiants » qui est composé de trois sous axes tels que « la cooptation familiale », « la recommandation » et « la publicité ». Ces sous catégories sont mises en évidence dans ce tableau 1.

Tableau 2 : Sous catégories de l'axe 1

Catégorie	Sous catégories
Système de recrutement PATS-PER-Etudiants	<i>La cooptation familiale</i>
	<i>La recommandation</i>
	<i>La découverte de l'EPES via la publicité ou de manière spontanée</i>

Source : L'auteur

❖ La cooptation familiale

Le recrutement des PATS dans les EPES au Sénégal tel qu'il est fait, ne correspond pas aux processus formels, rigoureux de recrutement. C'est un recrutement basé généralement sur des relations familiales ou personnelles. En général, il est fait sans appel d'offre dans les EPES. Beaucoup d'individus interrogés, notamment les PATS, ont répondu dans le même sens que les verbatims témoins ci-dessous produits par les entretiens réalisés et transcrits : « *L'école, je l'ai intégrée via M. Faye, un cousin à moi, [...], responsable de formation. Il m'a appelé pour que je vienne l'aider. C'est comme ça que je suis venu ici* » (PATS de l'EPES 1). « *Je suis venu là via le petit frère de mon père depuis 2020* » (PATS de l'EPES 2). Nous pouvons retenir de ce qui précède que le recrutement dans les EPES est bel et bien influencé par les relations familiales des acteurs.

❖ La recommandation

Pour les étudiants, PATS et PER, un nombre important intègre les EPES par une mise en relation de leurs parents et/ou amis. La plus importante partie des PATS et PER sont recrutés par recommandation dans les EPES. Rares sont les EPES qui organisent des concours rigoureux pour le recrutement des PATS, des PER et des étudiants. Les individus enquêtés ont livré dans la majorité des témoignages confirmant ces propos. Les verbatims suivants qui sont extraits de nos entretiens respectifs d'un des étudiants et PER appuient ces propos : « *Alors à la base, je devais aller à l'IAM. Mais ma sœur m'a recommandé ici et je suis venue demander des renseignements. La responsable de la communication qui m'a accueillie et la manière dont elle m'a accueillie et de me donner des informations m'a satisfait, ce qui m'a poussé ensuite de s'inscrire ici* » (Etudiant de l'EPES 1). « *J'ai intégré l'établissement en 2016 par le truchement d'une recommandation de l'un de leur formateur* » (PER de l'EPES 3). « *A travers une recommandation d'un ami depuis 2018* » (PER de l'EPES 5). Ainsi, l'influence de la recommandation sur le recrutement dans les EPES est également considérée comme non négligeable.

❖ La découverte de l'établissement via la publicité ou de manière spontanée

D'autres intègrent les EPES via la publicité de l'EPES. Ils viennent en général spontanément s'informer après leur découverte de l'EPES soit par la publicité à la TV, soit dans le net ou par les panneaux publicitaires. Les réponses pour la plupart des étudiants interrogés vont dans le même sens que ces verbatims suivants : « *J'ai connu l'école via l'internet* » (Etudiant de l'EPES 2). « *Je suis en train sur le net et j'ai vu* » (Etudiant de l'EPES 5). « *A travers les moyens de communication d'Internet et de radio* » (Etudiant de l'EPES 7). « *C'est à partir de mes recherches sur internet que j'ai vu les modalités d'intégration et ça m'a séduit. Par la suite j'ai postulé à une demande de bourse acceptée en 2021* » (Etudiant de l'EPES 8). « *J'ai été attiré par l'établissement par des canaux de communication* » (Etudiant 1 de l'EPES 10). « *Après l'obtention de mon baccalauréat, j'étais à la recherche d'une école de formation. Ces recherches, sur le web, m'ont conduit à intégrer cette école* » (Etudiant 2 EPES 10).

Néanmoins, certains PATS et PER intègrent les EPES au Sénégal par candidature spontanée comme le montrent respectivement leurs témoignages ci-après : « *C'était une candidature spontanée, j'ai intégré l'établissement depuis 2019* » (PATS de l'EPES 3). « *J'ai déposé un dossier auprès de la direction de l'établissement...depuis 2021* » (PER de l'EPES 3). « *Par le biais d'une procédure de recrutement en 2018* » (PER de l'EPES 7). « *J'ai intégré cet établissement après avoir postulé à une offre d'emploi publiée. Après plusieurs entretiens, j'ai été retenu en raison de mon expérience* » (PER de l'EPES 8).

2. Distance hiérarchique entre Direction-PATS-PER-Etudiants

Le deuxième axe d'analyse permet de décrire les rapports entre les principaux acteurs des EPES. En effet, la gouvernance d'un EPES exige la coordination et la coopération entre tous les acteurs et à tous les niveaux. Vue sous cet angle, la gouvernance est entendue aussi comme une stratégie permettant à toute organisation (par exemple, un EPES) de résoudre ses problèmes et de satisfaire ses besoins collectivement (OCDE, 2001) ou d'atteindre ses objectifs en commun.

En outre, la gouvernance dans les EPES peut être donc considérée comme un moyen permettant de gérer les relations entre les parties prenantes. Les principales parties prenantes dans le système d'enseignement supérieur sont les étudiants ou les apprenants d'une façon large, le personnel d'enseignement et de recherche (PER), le personnel administratif, technique et des services (PATS), ainsi que les acteurs des instances dirigeantes et de prise de décisions. Les relations hiérarchiques que l'on peut noter, sont principalement : *les relations entre Direction-PATS, Direction-PER, Direction-Etudiants, PATS-PER, PATS-étudiants et PER-Etudiants.*

Un EPES peut être vu ainsi comme un carrefour de relations. Globalement, les résultats issus de notre analyse ont montré des rapports entre ces acteurs qui peuvent être résumé en ces mots : *de la complicité, du coaching, de la collaboration, de la pédagogie, ainsi que de l'amitié.* Les personnes interrogées dans les EPES ont tous soutenu ces propos.

En parlant de ses rapports avec les étudiants voici les témoignages d'un PATS de l'EPES 1 : « *On a des rapports amiables. A la pause, ils viennent souvent dans notre bureau, on discute de tout et de rien* ». Il poursuit avec ces termes : « *Je les aide souvent sur la rédaction de leur mémoire. Je les aide aussi à faire quelques TD* ». Les propos du PATS de l'EPES 2 et d'un membre de la Direction de l'EPES 3, présentés respectivement ci-dessous, vont dans le même sens que ces premiers témoignages ci-dessus : « *On a de très bons rapports, ils n'ont pas de problèmes. Nous avons aucun problème* ». « *Nos rapports avec les autres parties prenantes de l'établissement sont empreints de cordialité. Nous sommes avant tout des partenaires et devons travailler à la réalisation de nos objectifs communs* ».

Les étudiants ont livré aussi les mêmes témoignages sur les rapports qu'ils entretiennent avec la direction, les PATS et les PER : « *Bon j'ai de bons rapports avec eux (enseignants) parce qu'ils sont vraiment ouverts* » (Etudiant de l'EPES 1). Par rapport aux PATS aussi, voici ce qui est dit : « *Ils ne mettent pas de barrières. Sont accessibles, si on a besoin d'informations, on peut aller les voir. Ils vous répondent directement sans pour autant mettre de barrières. Ils sont vraiment là pour nous, ils nous soutiennent* » (Etudiant de l'EPES 1). « *C'est simplement des rapports d'ordre professionnel et non personnel. Tout se passe dans le respect et rien d'autre* (Etudiant de l'EPES 9).

Les témoignages des PER de l'EPES 6, 7 et 8 vont également dans le même sens que ceux des autres acteurs. On peut les noter respectivement : « *Des rapports professionnels fondés sur le respect mutuel, la concertation et la courtoisie* ». « *Des rapports purement professionnels avec certains et à la fois professionnels et amicaux avec d'autres* ». « *Mes relations avec les différentes parties prenantes sont globalement positives et professionnelles* (PER de l'EPES 8).

3. Attitude des acteurs : Direction-PATS-PER-Etudiants

Ce troisième axe interpelle les qualités personnelles des acteurs, c'est-à-dire leurs savoir-faire et savoir-être. L'attitude dont on peut noter chez les différents acteurs du système est assez satisfaisant à part quelques dérives relevées. On peut confirmer cette dernière affirmation selon les personnes interrogées dans les EPES par leurs propos suivants :

« *Oui pour quelques enseignants. Ils sont ponctuels et assidus. Ils font leurs cours dans le sérieux, rigoureux et incitent toujours les étudiants à travailler, à exceller aussi* » (PATS de l'EPES 1). « *Il y'a la motivation des étudiants, les étudiants sont motivés à avoir plus de connaissances. Ce qui explique que les professeurs (enseignants) sont beaucoup plus rigoureux dans leur démarche* » (PATS de l'EPES 1).

Les membres des Directions des EPES 1 et 2 témoignent sur le comportement des PATS en ces mots : « *Je trouve que y'en a certains qui n'attendent pas qu'on leurs rappelle ce qu'ils doivent faire. Y'en a quand même d'autres qui cherchent toujours l'occasion de justifier* » (Membre de la Direction de l'EPES 1). « *Bon...vous savez on est dans une structure et comme je dis aussi eux ont leur partition à jouer. Ils sont à l'heure ils font leur travail* » (Membre de la Direction de l'EPES 2).

Ces témoignages ont été constatés respectivement à l'endroit des étudiants et des enseignants. Voici les propos des personnes interrogées : « *C'est un peu de la paresse. Parce qu'aussi essayer de comprendre, aller au-delà du cours ça demande de l'effort personnel* » (Membre de la Direction de l'EPES 1). « *Globalement c'est satisfaisant. Après avoir relevé quels comportements quand même déplorables. C'est lié parfois à un enseignant qui sait qu'il n'est pas disponible mais qui accepte de faire un cours et avec un cours de retard ici, il fait cours ailleurs* » (Membre de la Direction de l'EPES 1). Ce propos est similaire à celui du PATS de l'EPES 3 : « *C'est rare, mais dès fois avec le PER, il arrive le planning établi pour les cours, soit faussé* » (PATS de l'EPES 6).

Enfin, nous sommes au tour des étudiants qui donnent leur appréciation sur l'attitude de leurs collaborateurs. Selon la plupart des étudiants, les enseignants ont un comportement exemplaire, ce qui n'est pas le cas par rapport à leurs témoignages sur les membres de Direction : « *J'ai eu la chance d'avoir de bons profs durant mon cycle, qui sont vraiment compétents, pédagogiques et qui donnent vraiment de bons cours* » (Etudiant de l'EPES 1). « *La direction manque un peu de complicité avec les étudiants* » (Etudiant de l'EPES 2). L'inexistence d'une communication efficace au moment opportun est constatée dans beaucoup d'EPES au Sénégal. Ce qui provoque des malentendus entre les parties prenantes qui peuvent parfois être sources de tensions ou même de conflits.

4. Conflits entre acteurs et gestion des conflits

Pour ce quatrième axe titré « conflits entre acteurs et gestion des conflits », l'analyse descriptive est faite à travers deux sous axes présentés dans le tableau 2 ci-dessous : « les conflits entre acteurs : Direction-PATS-PER-Etudiants » et « les rôles des instances de décision dans la gestion de ces conflits ». Un conflit peut être défini comme une opposition ou un malentendu entre acteurs, qui peut négativement impacter l'une des parties ou les deux à la fois, voire l'organisation elle-même. Les conflits sont inévitables dans les organisations. Ils doivent être considérés comme un signe de bonne santé des organisations (Nerrière, 2008). Selon Nerrière (op.cit), ils ne peuvent être perpétuellement et définitivement évités. Par conséquent, des conflits existent dans toutes les organisations, mais ils doivent être gérés intelligemment pour être réduits ou surmontés ou éradiqués définitivement.

Tableau 3 : Sous catégories de l'axe 4

Catégorie	Sous catégories
Conflits entre acteurs et gestion des conflits	<i>Les conflits entre acteurs : Direction-PATS-PER-Etudiants</i>
	<i>La gestion des conflits et les rôles des instances de décisions</i>

Source : L'auteur

❖ Les conflits entre acteurs : Direction-PATS-PER-Etudiants

Les résultats produits par l'analyse de contenu montrent que les principaux conflits qui sont notés entre acteurs des EPES au Sénégal, concernent généralement les enseignants et étudiants. Et la plupart de ces conflits sont d'ordre pédagogique. Voici les verbatims extraits des entretiens transcrits qui peuvent soutenir ce propos susmentionné :

« [...] c'était des perturbations durant le cours et il y'a eu un enseignant qui n'aimait pas qu'on perturbe son cours et cela l'a même énervé. [...] ils ont attendu à la fin du cours pour aller s'excuser après de lui. Et tout s'est arrangé » (Etudiant de l'EPES 1). « [...] parce que les étudiants lui demandent de revenir sur les explications, si l'étudiant ne comprend pas. Il répond comme ça s'est facile » (Etudiant de l'EPES 2). « L'année dernière, on a eu un peu problème avec un enseignant lors des examens...il a donné quelle chose qu'on n'a pas eu à voir et sur le coup on l'a appelé [...]. On voulait l'informer d'abord avant de ne pas pouvoir faire son examen. On ne l'a pas eu au téléphone, on est parti voir l'administration. Ils ont dit qu'ils dégagent leur responsabilité » (Etudiant de l'EPES 1).

« Mais il peut arriver quand même que les étudiants se plaignent d'un cours. Si effectivement les plaintes sont objectives, on peut interpeler l'enseignant pour revoir certaines choses » (Membre de la Direction de l'EPES 1). « Je peux noter ici c'est un prof qui avait un problème avec un étudiant. [...] après il m'a informé et j'ai convoqué l'étudiant pour lui parler. Nous, on est là en tant que formateur, éducateur on doit les inculquer certaines valeurs, savoirs faire, savoir être [...]. Après discussion on voit l'étudiant est revenu toujours à de meilleurs sentiments » (Membre de la Direction de l'EPES 2).

Au-delà, des heurts avec les étudiants, certains enseignants ne respectent pas leur engagement comme il leurs faut. Ceci a été soulevé par des PATS lors de nos entretiens. Voici ses propos : « Oui ça m'est une fois arriver avec un certain M. Y. un prof de management interculturel. Il était en retard [...] j'ai essayé, de lui faire comprendre que vous avez pris un engagement vis-à-vis de l'école [...] Il dit que booy (booy c'est un mot wolof qui signifie jeune homme) ne te fou pas de moi, ne se moque pas de moi » (PATS de l'EPES 1). « C'est rare, mais dès fois avec le PER, il arrive le planning établi pour les cours, soit faussé » (PATS de l'EPES 3). Ce PATS de l'EPES 3 a mis l'accent sur le non-respect des engagements par certains PER comme source de conflits ou malentendus.

❖ La gestion des conflits et les rôles des instances de décisions

Les rôles que jouent les instances décisions dans la gestion des conflits au sein des EPES sont déterminants pour le succès de la gouvernance. Ces instances sont interpellées si la gestion du conflit le nécessite. A l'unanimité, les acteurs interrogés confirment l'existence d'instances de gestion de conflits dans leur EPES. Voici quelques verbatims retenus de nos entretiens qui soutiennent nos propos : « Il y a des procédures déjà établies en cas de conflits. Cependant, on essaie souvent de trouver des compromis » (PATS de l'EPES 3). « Ce qu'on évite c'est de mettre l'enseignant et l'étudiant face à face. Parce que quoi qu'on puisse dire l'enseignant pour qu'il transmet ce savoir, il faut qu'il ait cette autorité sur l'étudiant. On peut recueillir l'avis des étudiants, leurs plaintes etc. s'ils sont fondés on va dire à l'enseignant qu'il faut revoir telle chose et telle chose » (Membre de la Direction de l'EPES 1). « Bon comme je dis si toute fois il y'a conflit entre étudiants et enseignant. Il n'y a jamais de confrontation. Ce qu'on peut faire c'est d'écouter les parties concernées » (Membre de la Direction de l'EPES 2). « Alors il peut arriver. Ici nous avons un conseil de discipline, il y'a des procédures de convocation, de 48 H, même on convoque les parents. Il s'est arrivé qu'on a convoqué les parents » (Membre de la Direction de l'EPES 1). Ainsi, nous constatons que les conflits entre les acteurs sont généralement bien traités dans la majeure partie des établissements explorés.

5. L'exercice du pouvoir dans les EPES : l'influence des décisions prises

Le cinquième axe s'intéresse à l'exercice du pouvoir dans les EPES au Sénégal. Le pouvoir est un concept multifacette et peut correspondre à plusieurs significations comme :

- ✓ Faculté ou possibilité que quelqu'un ou quelque chose a de faire quelque chose ;
- ✓ Droit ou autorité ou puissance pour quelqu'un de faire telle chose par son statut.

Selon Dahl (1957, cité par Ngok Evina, 2018, p.102) : « **A** a le pouvoir sur **B** dans la mesure où **A** peut faire faire à **B** quelque chose que **B**, autrement, ne fera pas ». Selon cette conception, la capacité d'influence du détenteur de pouvoir dépend de sa position occupée dans l'entité. Dans ce sens, le pouvoir d'influence peut être considéré comme un élément structurel, tantôt relationnel. Selon le propos d'un PER de l'EPES 8 : « Dans certaines situations, il est vrai que d'autres parties peuvent avoir plus de pouvoir décisionnel, notamment la direction, car elle détient l'autorité formelle. Cependant, je considère que chaque acteur, à son niveau, a une influence spécifique ». De plus, pour Mullenbach (2007, cité par Ngok Evina, op.cit), les acteurs des EPES ont un pouvoir d'influence des décisions prises selon leur position. On note principalement deux types de pouvoirs :

▪ Le pouvoir légitime

Le pouvoir légitime est issu de la position occupée par l'individu et est équivalent au pouvoir hiérarchique. Nos entretiens ont montré que le pouvoir légitime est détenu par les membres de la direction générale de l'EES. La plupart de nos interviewés de l'EES1 ont appuyé ce propos : « *C'est la direction. C'est elle qui a plus de pouvoir* » (Etudiant de l'EPES1). Ainsi, le pouvoir d'influence des acteurs dépend de la position occupée par l'individu. Les PER vacataires de l'EPES 5 et 7 confirment la dominance de ce qui détient le pouvoir légitime, voici leurs propos respectivement : « *En tant contractuel, je ne peux influencer les décisions. Ce type de statut ne permet pas de peser sur leur pouvoir* » (PER 5). « *Naturellement, les PATS et PER ont plus de pouvoir que les vacataires* » (PER 7). « *Il est possible que certaines parties prenantes, comme la Direction, aient plus de pouvoir dans l'établissement en raison de leur position hiérarchique et de leur capacité à prendre des décisions stratégiques* » (Etudiants 1 de l'EPES 10).

▪ Le pouvoir relatif

Rojot (2005) distingue une autre caractéristique du pouvoir qui est sa relativité. Le pouvoir selon lui serait relatif aux situations, qui détermine par ses caractéristiques les ressources et contraintes de chaque acteur. Ce pouvoir dépendrait également des acteurs impliqués qui mobiliseront des capacités différentes. Et il serait ainsi fonction des enjeux, qui n'ont pas la même intensité selon les acteurs des EPES. Ce propos est soutenu par les verbatims ci-dessous extraits de nos entretiens :

« *Le PER, de par ses responsabilités, prend une part active aux processus décisionnels menant à la mise en œuvre du programme. Cette implication est matérialisée par leur présence au niveau des instances telles que le Conseil Scientifique et Académique (CSA), les cellules pédagogiques, les comités de mention, etc [...]* » (Membre de la Direction de l'EPES 3).

« *Le président de l'amicale des étudiants siège au niveau du Conseil Scientifique et académique qui est l'instance suprême de la gouvernance académique de l'établissement* » (Membre de la Direction de l'EPES 3). La totalité des PER et PATS interrogés ont confirmé leur capacité à influencer les décisions pédagogiques dans les EPES. Ils sont invités en général aux conseils des instances pédagogiques. Nous avons extrait quelques verbatims : « *Oui, après certaines observations il nous est possible de faire des propositions qui sont adoptées en comité* » (PATS de l'EPES 3). « *Oui [...] je fais souvent des recommandations allant dans les sens de rendre le contenu des formations plus en phase les besoins du monde professionnel et elles sont toujours prises en compte* » (PER de l'EPES 3).

Enfin, les acteurs tels que les PATS, PER et étudiants exercent un pouvoir que l'on peut qualifier relatif, selon l'examen et l'interprétation de quelques verbatims extraits de leur discours : « *[...] chacun à ses prérogatives* » (PATS de l'EPES 3). « *[...] chacun a son domaine d'intervention. Ils (les autres parties prenantes) ont des pouvoirs dans la limite de leur champ d'intervention tout comme moi aussi* » (PER de l'EPES 3). « *Le pouvoir peut aussi dépendre des compétences et relations que j'ai établies avec eux. Si je suis capable de démontrer ma valeur et de collaborer efficacement, cela peut équilibrer les dynamiques de pouvoir* » (Etudiant EPES 10).

6. Comment améliorer la gestion des EPES

Le sixième axe permet d'identifier des pistes de solutions pour renforcer la gouvernance des EPES. En effet, les individus interrogés ont suggéré une amélioration de la communication qui représente une composante essentielle de la gouvernance. Selon eux, elle permet une meilleure coordination des activités et plus de transparence. Ce résultat converge avec le propos de Barnard (1938) qui considère l'organisation comme un système de coordination et coopération entre individus. Elle se doit d'équilibrer les intérêts divergents des différents acteurs, afin d'assurer la cohésion. On peut noter ci-dessous quelques verbatims formulés dans ce sens à l'issue de l'analyse des données collectées :

« D'assurer l'information aussi d'une manière symétrique. Les étudiants disposent d'un bureau ici et tout ce que l'école devrait faire avec les étudiants doit passer par les canaux officiels » (PATS de l'EPES 1). En outre, la recommandation de ce PATS va dans le même sens que celle de cet étudiant : « Je propose une bonne communication parce que je me dis que la communication c'est la base et ça permet de ne pas avoir des malentendus, de pouvoir connaître la source du problème et de pouvoir donner des solutions appropriées à ce problème » (Etudiant de l'EPES 1).

Enfin, les propositions ci-après, de même que cette dernière, visent à affiner les relations entre les acteurs pour un environnement propice à l'épanouissement des EPES : « Par exemple, organiser des journées d'intégration ou bien visiter des entreprises » (Etudiant de l'EPES 2). Pour aller plus loin, il ajoute ce propos : « Par exemple, organiser des matchs entre les profs et les étudiants, entre administration et étudiant par exemple ».

Conclusion générale

Le secteur de l'enseignement supérieur privé au Sénégal a connu d'importantes avancées ces dernières années à la suite d'une série de réformes. De ce fait, sa gouvernance a interpellé tous ses acteurs. Ainsi, la gouvernance de l'enseignement supérieur privé au Sénégal se trouve à la croisée d'énormes problèmes qui sont liés à la fois aux pratiques de recrutement, aux rapports hiérarchiques entre les différents acteurs (Direction-PATS-PER-étudiants), à la gestion quotidienne et de l'exercice du pouvoir. Néanmoins, les rapports hiérarchiques entre acteurs, ainsi que la gestion des conflits sont des dimensions qui sont bien prises en charges dans la gouvernance des EPES au Sénégal. Toutefois, compte tenu des limites liées à la technique d'échantillonnage par convenance mobilisée et à la taille de l'échantillon, les résultats de cet article ne sont pas généralisables.

Enfin, les organismes comme l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (ANAQSUP) et l'Association Sénégalaises des Sciences de Gestion (ASSG) peuvent initier des programmes de mesure de performances et de classements des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur (EPES), afin de les motiver à tendre vers l'excellence. Le classement des EPES et les pratiques de mesure de performances peuvent pousser les autorités académiques privées à améliorer leur système de gouvernance, afin d'affiner l'image de leur établissement. Ce qui pourrait également être capitalisé comme un facteur d'attractivité. Car les classements des universités, instituts et écoles de formation peuvent retenir l'attention des médias nationaux comme internationaux, ainsi que celle des entreprises, des étudiants et des parents d'élèves et d'étudiants. Ce qui peut avoir un effet très positif sur l'image, la notoriété et l'avenir de l'établissement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec. <https://www.researchgate.net/publication/242456854>
- Andriantsara, M. E., et Gagné, D. (2021). Revoir la gouvernance et la gestion des ressources humaines dans une perspective d'améliorer, voire d'enraciner les institutions d'études supérieures publiques malgaches dans le 21e siècle. *Enjeux et société*, 8(2), pp.243-270. <https://doi.org/10.7202/1078497ar>
- Avenier, M.-J. (1989). Méthodes de terrain et recherche en management stratégique. *Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, Tome XXIII, n°14, pp.199-218.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executives*. Cambridge, Harvard University Press.
- Baumard, P. (1994). Les organisations déconcertées : les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës. *Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Paris-Dauphine.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Pages : 380, ISBN : 0-88738-887-6, Classe LC : HD2795.B53 1991
- Champagne, E., et Granja, A. D. (2021). Les répercussions de la pandémie COVID-19 sur l'organisation et la gouvernance des universités. *Cahiers de Recherche du Centre d'Etudes en Gouvernance*, N°02/21/FR. <https://doi.org/10.20381/tz0c-wr36>
- Chapet, J. M. (2007). Le système de gestion des collectivités territoriales : entre performance et délibération. *Politiques et Management Public*, vol.25, n°4, pp.1-19.
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance des systèmes nationaux. Cahier du FARGO, n°1040101. <https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1040101.pdf> (application/pdf)
- Dieng, O., T. (2017). *Le management de la recherche dans les universités publiques au Sénégal : cas de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Gestion des entreprises et collectivités locales, ED/JPEG/FASEG/UCAD.
- Dobbins, M. (2017). Une européanisation convergente ou divergente ? analyse des réformes de la gouvernance de l'enseignement supérieur en France et en Italie. *Revue Internationale des sciences*, vol. 83, pp.181-203. <https://doi.org/10.3917/risa.831.0181>
- Dobbins, M. et al. (2011). Un cadre analytique pour la comparaison internationale de la gouvernance de l'enseignement supérieur. *L'enseignement supérieur*, vol.62, n°5, <https://www.jstor.org/stable/41477894>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, vol.7, n°4, pp.47-58. <https://hal.science/hal-00657925v1>
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'AEGIS*, vol.9, n°2, pp.13-26.
- Egeberg, M., Gornitzka, A., et Trondal, J. (2019). Le recrutement au mérite favorise la bonne gouvernance : comment les agences de l'Union européenne recrutent-elles leur personnel ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol.85, n°2, pp.257-273. Online Access : https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RISA_852_0257
- Engwall, L. (2007). *Les universités entre l'État et le marché : évolution des modes de gouvernance universitaire en Suède et ailleurs*. Éditions de l'OCDE. Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, n°19. pp.97-117. <http://www.cairn.info>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Editeur : Pitman/Boston, ISBN0273019139, 9780273019138

- Gordon, G. et Whitchurch, C. (2007). La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur : la diversification des fonctions et ses conséquences. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*. Vol.19, n°2. OCDE 2007. <https://doi.org/10.1787/16843592>
- Leroux, E. & Pupion, P. C., 2012, « Bilan social et personnel à l'épreuve de la nouvelle gouvernance des universités », *Management & avenir*, 5/2012 (n° 55), p. 252-271. DOI: 10.3917/mav.055.0252
- Lesain-Delabarre, J. M. (2012). Gouvernance : un concept caméléon à l'épreuve des analyses critiques. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, vol.4, n°60, pp.287 à 302. <https://doi.org/10.3917/nras.060.0287>
- Mendy, M. (2021). Politique de financement et gouvernance des universités publiques sénégalaises : vers un nouveau paradigme ? *Journal of Higher Education in Africa /Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, vol. 19, n°1, pp.141-170 Published by : CODESRIA. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/48645906>
- Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Collection Repères, Edition : La Découverte, Paris, p.120. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.6009>
- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, (2013). *Programme de réformes prioritaires 2013-2017 de l'enseignement supérieur et de la recherche*. Dakar.
- Nerrière, J. P. (2008), *Le guide du conflit employé-employeur*. <https://www.editions-eyrolles.com>
- Ngok Evina, J. F. (2018). Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises. *Management et Société*, vol.3, n°22, pages 101 à 113. Doi : 10.3917/qdm.183.0101
- Niasse, B. (2017). *La qualité et l'assurance qualité dans l'Education et la formation. Quelles politiques pour quelles pratiques dans l'enseignement supérieur : le cas du Privé au Sénégal*. Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD).
- Nkonga, I. K. B. L. (2018). L'effet des pratiques Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun. *European Scientific Journal*, vol.14, n°29. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n29p138>
- OCDE (2011). *L'enseignement supérieur à l'horizon 2030, La recherche et l'innovation dans l'enseignement*. OCDE, vol.2. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264075405-fr>
- Rapport Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). (2013). *Plan de Développement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Sénégal 2013-2017*.
- Rapport-UEMOA, (2004). *De l'étude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA. Phage 1 : synthèse et options d'appui*.
- Rojot, J. (2005), *Théorie des organisations*. Edition ESKA. 541 pages, ISBN2747207404, 9782747207409
- Samb, M. (2017). *Contribution à l'analyse des facteurs explicatifs de la valorisation des résultats de la recherche universitaire au Sénégal*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. UCAD/ED.JPEG/FASEG/formation doctorale : Gestion des entreprises et collectivités locales.
- Thiétart, R. A., & al. (2014). *Méthode de recherche en management*. Management Sup, 4ème édition, Dunod, Paris, p.71. <https://www.dunod.com>
- Urgeghe, L. (2009). Commercialisation et financement de la microfinance : quels enjeux de gouvernance ? *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, vol.3, Tome XLVIII, pp.39-50. <https://doi.org/10.3917/rpve.483.0039>