



La gouvernance des universités au Sénégal : une grande réforme, mais pas une rupture

Diène Colly Ousseynou Diouf*

Résumé

Le présent article propose une réflexion sur la continuité au niveau de la gouvernance des universités au Sénégal avec la création de trois nouvelles universités, et sur les différentes stratégies de gestions qui s'y rattachent. En effet, les stratégies de mise en œuvre des Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) utilisées par les différentes universités du Sénégal et l'introduction du système Licence-Master-Doctorat (LMD) peuvent s'expliquer à travers la genèse de ces organisations, mais aussi l'hétérogénéité des modes de gouvernance. L'objectif de cette recherche consiste à tenter de rendre compte de ces dynamiques de stratégies selon les universités. Ce travail porte sur la compréhension des stratégies et du mode de fonctionnement de chaque université, mais aussi sur les modes de gouvernance des universités dans leur ensemble et leurs effets, avant d'aboutir à des propositions. Cette recherche repose sur des études de cas des universités du Sénégal afin de voir les conséquences de la diversité de modes de fonctionnement des universités du Sénégal. Des données secondaires ont d'abord été recueillies ; 41 entretiens semi-directifs ont été conduits, puis 12 ont été retenus et soumis à une analyse qualitative.

Mots clés : gouvernance, universités publiques, enseignement, organisations.

Abstract

The present article proposes a reflection on the notion of continuity in the governance of universities in Senegal with the creation of 3 new ones ; and correlatively on the dimension of different management strategies related to it. Indeed, implementation of Information and communication

* Enseignant-Chercheur, Département Économie-Gestion, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal. E-mail : odiouf@univ-zig.sn ; dioufousin@yahoo.sn

technology for education ICTE strategies used by different universities of Senegal and the introduction of the Licence-Master-Doctorat LMD system can be explained through the genesis of these organizations, but also the diversity of governance. The objective of this research is to try to realize, these dynamic strategies implemented depending on the university. This is from the first of the differences in the statutes and operational modes of Senegalese universities, to explain this diversity strategy. This work therefore focuses on an understanding of the strategies and mode of functioning of each university ; But also on the modes of governance of the universities as a whole and their effects, to come up with proposals. The research is based on case studies of Senegalese universities, to give to see the consequences of this mode of diversity of Senegalese universities. Secondary data were first collected. 41 semi-structured interviews were conducted, and 12 were selected and subjected to qualitative analysis.

Keywords: Governance, Public Universities, Education, Organizations.

Introduction

L'enseignement supérieur en Afrique et dans le monde en général rencontre des difficultés de toutes sortes. Les universités, en particulier, sont confrontées à des problèmes d'ordre financier, ou de planification stratégique, de structure, et donc d'organisation. Ces problèmes sont liés à l'évolution du monde du savoir, à la massification de l'enseignement supérieur, au manque de ressources financières, mais aussi aux réformes successives qui en découlent.

Les universités sont un bon exemple des difficultés à concevoir et à mettre en place un management stratégique dans les institutions publiques. L'enseignement supérieur a tous les éléments qui justifient le fait d'être un service public. C'est un facteur de croissance, ce qui peut justifier l'intervention de l'État. C'est un facteur de justice sociale, ce qui justifie les moyens affectés à la massification et à la démocratisation.

L'enseignement supérieur au Sénégal n'échappe pas à ces nombreux et sérieux problèmes, à tous points de vue. En juin 2001, le nouveau gouvernement sénégalais projette une expansion spectaculaire de l'enseignement supérieur au Sénégal, rompant ainsi avec les accords économiques précédents qui avaient considérablement réduit ce secteur.

Le rôle des universités est de répondre aux demandes de formation, de diffusion de connaissances, de recherche exprimées par chacun des acteurs de son environnement (Côme 2007) et par l'environnement lui-même. De ce fait, l'évolution de la démographie des étudiants, les modalités de leur orientation, leurs attentes, l'incertitude juridique, les enjeux mondiaux, la croissance des réseaux, les regroupements, mais aussi les changements

technologiques dans la relation pédagogique induits par la généralisation des Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE), ainsi que l'instauration du système Licence-Master-Doctorat (LMD) en constituant de bons exemples. Pour ce dernier l'enjeu sera de s'approprier le processus de Bologne, c'est-à-dire de l'adapter au contexte local en tenant compte de ses dysfonctionnements (Goudiaby 2009).

Cependant, au Sénégal, peut-on parler d'un mode de gouvernance pour les universités dans la mesure où les statuts juridiques et institutionnels des « anciennes universités » comme l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) et l'Université Gaston Berger de Saint Louis (UGB) ne sont pas les mêmes que celui des « nouvelles universités » à savoir l'Université Alioune Diop de Bambey (UADB), l'Université de Thiès (UDT) et l'Université Assane Seck de Ziguinchor (UASZ) ? Les premières sont administrées par un recteur et une assemblée de l'université et les nouvelles par un recteur aussi, mais avec un conseil d'administration (même s'il tarde à être mis en place) ; d'où la multitude de stratégies de mise en œuvre concernant le LMD ainsi que les TICE.

Ce système ne doit-il pas être réorganisé ou au moins mieux organisé autour de responsables de l'enseignement supérieur en général, et en particulier des universités ; ceci en même temps que la révision du mode de gouvernance de ces universités ? La gestion en singletons, bannie partout ailleurs, doit y disparaître pour une mise en place cohérente et harmonisée du système LMD et des outils comme les TICE.

De plus, les problèmes de gouvernance et les contraintes que rencontrent les institutions publiques sont exacerbés dans les universités. Le poids de l'histoire, la permanence des disciplines, notamment la nécessité d'associer les étudiants et les autres acteurs à la gestion des universités ne simplifient pas la mise en place d'un management stratégique.

Encore faut-il disposer, pour piloter efficacement, d'un même référentiel... Comment rapprocher des angles de vue différents ? Une réflexion approfondie à propos de la mesure de la performance, de la définition des indicateurs clés, de la constitution des tableaux de bord de pilotage s'impose au gestionnaire qui tente de trouver un « référentiel commun ». Par la suite, nous éclaircirons tous ces points que nous jugeons importants pour mieux comprendre le cadre d'analyse de la notion de gouvernance.

La principale conjecture consiste ici à décrire comment les modes de gouvernance dans les différentes universités du Sénégal permettent d'expliquer les différences dans la mise en œuvre des TICE et l'instauration du système LMD et montre leurs volontés de s'adapter à un monde de l'éducation en mutation. Cependant, ne s'agit-il pas simplement d'un profond changement plutôt que d'une rupture par rapport au passé d'une gouvernance universitaire

copiée sur celle de la France ? Il convient maintenant d'asseoir notre démarche de production de connaissance pour donner de la consistance à un raisonnement de type abductif afin d'établir un diagnostic des structures de gouvernance, permettant de comprendre les dysfonctionnements afin d'y remédier. Nous avons donc essayé de légitimer nos recherches par un recours à l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel.

Nous présenterons d'abord, le cadre théorique et conceptuel de la gouvernance des universités ; ensuite, nous parlerons de l'évolution et de la diversité des modes de gouvernance des universités au Sénégal ; et enfin, nous montrerons l'approche méthodologique et historique de la collecte, mais aussi de l'analyse, des résultats et recommandations.

Le cadre théorique et conceptuel

L'analyse de la situation des universités fait ressortir la double conception de l'université : haut lieu du savoir, de la recherche d'une part, milieu de formation des cadres moyens et supérieurs d'autre part.

L'histoire de l'enseignement supérieur au Sénégal, comme dans plusieurs pays d'Afrique anciennement colonisés, est profondément lié à celui de la colonisation (Affa'A 2002 ; Goudiaby 2014) et la première université sénégalaise est créée en 1957. Mais la gouvernance des universités n'a été abordée que très récemment.

Le terme même de gouvernance présente une signification polyvalente et appartient à plusieurs sciences sociales contemporaines, notamment la science économique et la science politique. Les sources du discours sur la gouvernance sont variées ; on peut prendre des exemples dans des domaines différents : de la politique et de l'administration publique, du management (*corporate governance*), des affaires internationales (*global governance*), des politiques de développement (*good governance*).

Se référant globalement à l'exercice du pouvoir, le terme de gouvernance désigne, que ce soit dans le domaine de la firme ou de l'État, non seulement l'action des organes exécutifs, mais aussi des assemblées ou les organes de jugement.

La gouvernance des organisations

La notion de gouvernance a toujours trouvé écho dans les cercles académiques (Dewey 1930) avec une multitude de travaux sur l'analyse des politiques publiques mettant plus tard en avant le terme de *Governance* qui a fait son apparition en 1976 dans un article de l'ouvrage de March et Olsen (*Ambiguity and Choice in Organizations*) consacré à la gestion des universités : « University

Gouvernance ». Mais c'est véritablement dans les années quatre-vingt-dix que le terme gouvernance connaîtra une troisième vie (Maron 2005) ; il est sorti de l'obscurité et son utilisation dans les discours sur l'organisation sociale s'est développée.

L'étude des universités a été largement influencée par les analyses issues du secteur privé. Winston (1997) identifie les différences fondamentales qui existent entre les universités et les entreprises privées, afin d'éclairer le fonctionnement de ces organisations publiques à l'aune des théories de la firme. Pour ce faire, il base son analyse sur l'approche développée par Hansmann (1980), qui définit les universités à partir de la contrainte de non-distribution selon laquelle les organisations à but non lucratif peuvent réaliser des profits, mais ne peuvent pas les distribuer à ceux qui les contrôlent, ces organisations n'ayant pas de propriétaires en tant que tels (Biot-Paquerot 2006:2).

Il y a ici d'un côté l'État (qui finance quasi totalement le budget), à travers le ministère de l'Enseignement supérieur, et de l'autre côté, l'université avec à sa tête le recteur nommé par l'État. Ce qui nous renvoie à la délégation de pouvoir et donc la relation d'agence (Jensen & Meckling 1976), eu égard au principe de l'autonomie des universités.

Cet ensemble de délégations que l'on va retrouver dans la mise en œuvre de dispositifs structurels et organisationnels nécessite donc une double relation en termes de transmission d'informations : la « descendante ou top down » qui permet de donner des « ordres ou des procédures » et donc de déléguer (on retrouve souvent ici les procédures de déclinaisons des programmes et des budgets associés) et l'« ascendante ou Bottom up » qui permet de rendre compte (reporting), de contrôler. Un « bon » système de contrôle (descendant et ascendant) relève fréquemment, en termes théoriques, de cette relation d'agence, et est supposé apporter une bonne « gouvernance ». Il en découle souvent une recherche constante « de plus en plus et de meilleure information » et donc de mise en œuvre de TIC adaptées (Sépari, Solle & Le coeur 2014:172).

Or la mise en œuvre des TCI et l'instauration du système LMD n'ont pas été décidées au même moment et encore moins par une même direction ou un même ministère.

Pour T. Côme et G. Rouet (2003), l'autonomie de prise de décision par le jugement d'un professionnel concerne ainsi la plupart des missions de *front office* (enseignement, évaluation, recherche, valorisation) le mettant en prise avec les usagers de son université, mais elle reste limitée par la réglementation (de la loi à la réglementation des examens adoptée par l'établissement) et les moyens qui leur sont affectés. Cependant il faut tenir compte de tous les acteurs et composantes de l'université qui sont nombreux.

Dans ce travail de recherche, nous regroupons toutes les parties prenantes (Freeman 1994) pour la gouvernance des universités : l'État, les enseignants, les apprenants, l'administration universitaire en général, les parents, la collectivité, etc.

D'un point de vue démocratique, le modèle privilégié de gouvernance (Côme & Rouet 2003), devrait être de type *stakeholder*. Cela correspond d'ailleurs, depuis 1968, à « la demande faite par les étudiants et les assistants, pour que soit instaurée au sein de l'université une réelle démocratie participative » (Neave 2003:401). Comme le précise Biot-Paquerot (*op. cit.*:3), « la *stakeholder theory* permet d'introduire la recherche d'intérêts de différentes parties prenantes dans le processus de prise de décision au sein d'organisations comme les universités ».

La gouvernance des universités

Comme le résume Guy Rocher (1990:182-184) :

Le sens de l'université se trouve dans les trois fonctions traditionnelles que sont : *enseignement, recherche, service à la collectivité*, mais selon les époques et les circonstances, elle l'assume différemment, dans un contexte et des conditions qui évoluent et se transforment. [...] Il importe de réfléchir sur quelques-uns des défis du présent et du proche avenir auxquels doivent et devront répondre les universitaires. L'université doit aujourd'hui se préoccuper du transfert et de la valorisation des savoirs qu'elle produit.

Ainsi que le soutient Ramzi Maamer (2006:9) : « Ce caractère spécifique de l'université, en tant qu'organisation qui fait partie de la sphère publique, révèle la différence fondamentale entre ce type d'organisation (logique non marchande) et l'entreprise (logique marchande). »

Cette notion de gouvernance qui s'est imposée progressivement dans le champ de l'enseignement supérieur est en lien direct avec la montée des exigences qui lui sont adressées. Exigences ou injonctions qui sont au demeurant contradictoires. La gouvernance universitaire désigne « l'ensemble des structures, processus et activités qui sont mobilisés dans le cadre de la planification et de la gestion des personnes travaillant dans le secteur tertiaire de l'éducation » (Groupe international de recherche sur la gouvernance universitaire en zone UEMOA 2008-2009). La notion de gouvernance est utilisée à deux niveaux distincts : architecture du système éducatif et modalité de direction, voire de gestion des établissements (ici au sens de gouvernance d'entreprise) ; niveau qui nous intéresse dans cet article.

La gouvernance « 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 concernés par ces pouvoirs » (Leroux & Pupion 2012). La structure gouvernementale d'une université au Sénégal rassemble le rectorat à la tête, la direction d'UFR qui gère les départements, les instances délibératives et consultatives (le conseil d'administration ou conseil de l'université, le conseil des études et de la vie universitaire et le conseil scientifique qui sont autonomes), ainsi que l'appareil administratif des services centraux (secrétaire général, responsable administratif, etc.) qui dépendent du rectorat. Elle n'échappe donc pas à la logique architecturale de l'organigramme des universités en général, avec ce que cela comporte comme intérêts divergents et résultats difficilement mesurables.

Cependant, les ressources étant de plus en plus rares, avec de nombreux objectifs à atteindre pour des performances difficilement mesurables, cette approche est en lien avec :

« Les divers points de vue, développés depuis les années 1970, sur l'organisation des universités : des anarchies organisées (Cohen & March 1974), des systèmes faiblement liés, organisations dont la stabilité de fonctionnement tient à l'indépendance de sous-unités dans la poursuite de leurs objectifs propres, et qui se caractérisent par des processus de décision autonomes et auto régulés » (Weick 1976), des bureaucraties professionnelles (Mintzberg 1979) ; (Goy 2012:4).

En effet, pour caractériser le mode de fonctionnement des universités, Cohen, March et Olsen (1972) avaient déjà formulé le modèle de la poubelle et développé le concept « d'anarchie organisée » dans lequel différents buts difficiles à concilier sont poursuivis par des acteurs impliqués dans des processus finalement peu connus et compris par les autres acteurs non impliqués dans ces processus. Les chercheurs universitaires par exemple ont un statut qui leur confère une autonomie importante et ont une grande liberté quant au choix des recherches qu'ils souhaitent entreprendre.

Chaque université dispose d'un ensemble d'actifs construit au travers des activités passées : les activités de recherche et de formation qui ont conduit à l'accumulation de compétences spécifiques dans certaines disciplines, les activités de valorisation qui ont permis de développer des ressources spécifiques liées à la connaissance des entreprises et des marchés, à la constitution de réseaux. Le développement et la valorisation de la recherche reposent sur des prestations spécifiques à chaque université, à chaque laboratoire et à chaque équipe de recherche. [...] Une fois intégrées dans un environnement politique et économique dont elles dépendent davantage et qui se compose de nouvelles organisations, les universités se voient forcées d'adopter des logiques de gestion plus stratégiques, c'est-à-dire de tenter de concilier toute une nouvelle série d'exigences d'ordre environnemental, économique, politique, social et technologique (Mailhot & Schaeffer 2007).

Thomas Lamarche (2006), propose d'analyser ces transformations de l'enseignement supérieur comme exemplaires des tensions entre deux conceptions socio-économiques de l'éducation. Une première conception privilégie l'éducation en tant qu'institution intégrée à l'État avec un rôle public et politique. L'éducation est considérée alors comme une forme institutionnelle. La seconde conception envisage l'éducation du point de vue d'une logique d'organisation, il s'agit alors de traiter de questions d'efficacité et de performance.

C'est pour cela que l'idée selon laquelle l'université est à la fois une institution (devant contribuer au maintien et à la diffusion de valeurs), mais en même temps une administration (tenue de remplir les missions assignées par l'État), avec corps professionnels (fondés sur l'appartenance à des disciplines d'enseignement et de recherche) et personnels administratif et technique, et une forme d'entreprise (Goy 2012) fait penser qu'elle est une organisation complexe. On peut comparer l'université aux municipalités, dans la mesure où il n'existe pas de relation hiérarchique entre les différents acteurs ; avec une cohabitation des unités relativement autonomes dans leur gestion. Le recteur par exemple, n'a en principe aucune influence sur les directeurs d'UFR ; il peut toutefois, leur refuser la délégation de signature.

Une tendance essentielle est le déplacement des règles de procédure vers des normes de résultats. C'est notamment par les contraintes exercées sur les équipes de direction et particulièrement les recteurs, que le changement se produit, et qu'on parle d'efficacité, de performances, de résultats, etc.

La mesure de ces performances est partie intégrante d'une montée de la vision organisationnelle des systèmes éducatifs en général évoquée plus tôt, et des universités en particulier. La gouvernance entre ainsi dans l'université par la qualité, notion qui est elle-même importée du domaine industriel (Normand 2004). D'ailleurs, désormais, dans les universités publiques et privées sénégalaises, l'Autorité nationale pour l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur (ANAQSUP) impose un système d'évaluation et d'accréditation des curricula et des modèles de gouvernance universitaire. Cela suit la logique que les chantiers de l'évaluation, ou le contrôle de la gestion (Bollecker 2013) et de la gouvernance imposent à l'échelle internationale. Une analyse micro se développe en économie et en sociologie, traitant notamment de la question essentielle de l'évaluation et de la gouvernance des institutions éducatives (Musselin 2001).

La contradiction entre les fonctions institutionnelles que l'éducation assume et la dynamique d'organisation (voire de firme) qui se dessine dans la gouvernance des établissements de formation est centrale pour la compréhension des transformations en cours :

Une littérature sur le management institutionnel de la nouvelle production du savoir s'est développée depuis, et s'est intéressée autant aux conditions de possibilités de la recherche qu'à sa dimension administrative. La réflexion qui sous-tend cette littérature se déploie concrètement dans la gouvernance des universités (Mailhot 2005:2).

Ainsi :

La communauté universitaire est très ouverte et réceptive face à de nouvelles idées. Cette ouverture ainsi que les compétences que possèdent les membres de l'institution sont d'ailleurs des atouts qui poussent les industriels à se tourner vers les universités pour résoudre des problèmes liés à l'innovation (Mailhot 2007:8).

L'université au Sénégal : évolution, modèles et stratégies de fonctionnements

L'université est traditionnellement composée de plusieurs facultés qui sont relativement autonomes en matière d'activités d'enseignement et de recherche. Certaines facultés sont habituées à mener plusieurs réformes pédagogiques, d'autres moins. D'où l'importance de l'expérience acquise en matière de changement ou de la culture propre à certaines facultés.

Le rythme de changement peut être différent entre chaque faculté au sein d'une même université. Ceci « confirme l'intérêt de prendre en compte et d'intégrer différentes temporalités organisationnelles dans la gestion des changements organisationnels majeurs » (Vas & Lejeune 2006:15). Laroche (1991) insiste sur la présence de sous cultures au sein des organisations, se basant sur l'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle et à une unité organisationnelle spécifique.

Nous avons choisi dans ce travail de recherche de parler davantage des TICE, car leur introduction a posé des problèmes d'efficacités et de cohérence en plus de celui de l'appropriation, en fonction des universités ; mais aussi du système LMD qui n'a pas été adopté au même moment, même en interne parfois.

Pour Alain Vas et Christophe Lejeune (*op. cit.*:11), il y a une pression à changer « qui apparaît comme relativement incompatible avec un des traits culturels de l'université étudiée : la stabilité » ; ensuite, « la pression au changement propre à l'environnement politique qui crée des tensions et pousse les agents du changement à questionner la nécessité de l'urgence ». Enfin, autre facteur pris en compte par les professeurs interrogés, les moyens financiers insuffisants pour atteindre les objectifs de la réforme – ce qui est valable pour les universités sénégalaises.

Mais il y a d'abord un processus de communication et d'explication pour obtenir l'implication des acteurs et aboutir à une appropriation de leur part. Il faut que les objectifs soient clairement définis et bien expliqués. D'où l'importance d'un processus plus inductif, bottom-up, partant de la base. Selon plusieurs travaux sur le changement organisationnel à grande échelle, les risques d'échec lors de la mise en place de changements majeurs sont élevés, particulièrement pour ceux imposés par le sommet.

L'évolution du système universitaire au Sénégal

Dès 1817, fonctionnait à Saint-Louis la première école française, mais, c'est en 1918 que fut créée l'École de Médecine de Dakar, première ébauche d'un enseignement universitaire dans l'Afrique de l'Ouest. Le 24 février 1957 a eu lieu la fondation officielle de l'université de Dakar, rattachée aux universités de Paris et de Bordeaux, qui comprenait quatre écoles : l'école supérieure de droit, l'école préparatoire de médecine et de pharmacie, l'école supérieure des sciences et l'école supérieure des lettres. Son régime d'études, de programmes et de conditions d'attribution des diplômes d'État était le même que celui qui était en vigueur dans la France métropolitaine. De plus, son corps enseignant était essentiellement constitué de métropolitains détachés à Dakar. Enfin, les directeurs étaient nommés, et non soumis à l'élection, par l'autorité coloniale. L'Université de Dakar sera donc fondée en tant que 18^e université française.

La première université sénégalaise et de l'Afrique de l'ouest francophone voit le jour en février 1957. Il s'agit de l'université de Dakar qui en 1987 devient l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. En 1990, le Sénégal se dote de sa deuxième université publique : l'Université Gaston Berger de Saint-Louis située au nord du pays à 250 km de Dakar. Elle incarne une université financée quasi exclusivement par l'État, ensuite, répondant à des problématiques locales à travers les formations et les spécialisations mises en place.

Conformément aux dispositions des textes régissant la création et la gestion de l'UGB, elle est administrée comme l'UCAD du point de vue administratif. Cependant, elle avait fait l'option de mettre en place des unités de formation et de recherche (UFR) à la place des facultés et d'instaurer un enseignement sur la base d'unités de valeurs « UV », sauf en sciences juridiques et politiques, qui permettaient de mieux apprécier les niveaux de connaissance des étudiants soumis à une évaluation permanente. Ces enseignements se voulaient professionnels pour faire face à la demande du marché du travail.

Le principe de l'autonomie des universités est très usité. La sélection des primo-rentrants se fait en très grande partie en fonction de la capacité d'hébergement. La politique de l'institution est de loger tous les étudiants

pour favoriser les conditions de travail. Ainsi, l'Université Gaston Berger a accueilli près de 5 000 étudiants jusqu'en 2012 tandis que l'université de Dakar avait dépassé de loin sa capacité d'accueil.

La nouvelle carte universitaire : un projet d'extension de la carte universitaire a été mis en place avec la construction de nouvelles universités depuis 2001 au Sénégal. Ce projet visait à accroître et à diversifier et étendre l'offre de formation supérieure dans les universités régionales ouvertes à la rentrée 2006-2007 : à Ziguinchor, à Thiès et à Bambey. On limita ainsi la sédentarisation des étudiants, tout en installant des structures de proximité qui participent efficacement au désengorgement de l'UCAD de Dakar (qui en 2006-2007 comptait plus de 55 000 étudiants, contre 1 018 en 1961, 25 000 en 1993, alors qu'elle fut pensée pour en accueillir 3 500 – avec des agrandissements elle peut en accueillir jusqu'à 15 000).

Les régions de Ziguinchor et de Kolda (au sud) font partie des trois régions du Sénégal qui ont le taux brut de scolarisation le plus élevé. L'ouverture de l'Université de Ziguinchor devenue UASZ, c'est-à-dire l'Université Assane Seck de Ziguinchor, se justifie amplement comme structure dynamique de proximité pour répondre aux besoins de son environnement économique et social, mais constitue, aussi, eu égard à sa position géographique, un axe stratégique d'intégration sous-régionale.

Pendant ce temps, UGB la seconde université, comptait déjà près de 4 000 étudiants. Si la pratique du *numerus clausus* lui permet d'obtenir de meilleurs résultats, elle subit néanmoins certaines pressions et son campus pédagogique commence lui aussi, à saturer. De ce fait, son effectif a commencé à augmenter depuis 2013.

Cependant, UASZ, comme toutes les autres universités publiques, en dépit d'une autonomie des universités prônée, dépend directement de l'État via le ministère de l'Enseignement supérieur. Cet établissement est géré en revanche selon un mode innovant (à travers ses statuts) dans le sens où, selon l'article 7 relatif aux organes de l'université, il est administré sous la tutelle du ministre chargé de l'Enseignement supérieur par un conseil d'administration, un recteur et un conseil de gestion. À ces organes sont adjointes les commissions suivantes : la commission des études et de la vie de l'université ; la commission de la recherche, de la coopération et des relations avec le monde professionnel.

Toujours selon les statuts, et c'est là où réside la nouveauté, ce conseil d'administration est présidé à titre gracieux par une personnalité extérieure à l'UASZ, ayant une grande crédibilité au niveau national ou international, de réelles capacités dans la recherche et la mobilisation de moyens financiers et matériels, et dotée d'une grande expérience dans des fonctions étatiques, privées

ou communautaires. Le président du conseil d'administration est nommé par le président de la République pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois. Il est assisté d'un vice-président nommé par le ministre chargé de l'Enseignement supérieur sur proposition du conseil d'administration, choisi parmi ses membres extérieurs à l'université, pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois.

Cependant, en réalité, le recteur est nommé par le président de la République pour une période de trois ans, renouvelable, mais ne peuvent être nommé recteur que les membres de l'enseignement supérieur et professeurs titulaires. Le recteur (appelé ailleurs président de l'université) qui gère tout est l'ordonnateur de crédits. Il assure le rôle du président du conseil d'administration puisque la mise en place de ce dernier n'existe pour le moment que dans les textes étant donné qu'il n'a toujours pas été nommé.

Pour les nouvelles universités, dans l'exercice de ses fonctions, le recteur est assisté et est suppléé en cas d'absence ou d'empêchement par des vice-recteurs : le vice-recteur chargé de la commission des études et de la vie de l'université et le vice-recteur chargé de la commission de la recherche, de la coopération et des relations avec le monde professionnel, qui sont nommés actuellement sur sa proposition. Concernant le conseil de gestion, il appuie le recteur qui le préside dans la gouvernance de l'université. Il comprend les vice-recteurs, les directeurs d'UFR, le secrétaire général.

Les différentes stratégies LMD et TICE des universités

Le retrait de l'État, l'ancienneté des textes qui régissaient les universités, le principe de l'autonomie des universités et l'activisme de la Coopération et des privés, peuvent expliquer ainsi le caractère désarticulé des projets d'introduction d'Internet, la dispersion des initiatives (comme l'introduction du système LMD), et le manque de synergie entraînant une forte dissymétrie au sein de l'université, avec des structures fortement équipées et d'autres totalement dénuées d'infrastructures.

Cependant :

L'action étatique en la matière se fait ainsi au compte-gouttes, en fonction des revendications des étudiants ou enseignants, acteurs-usagers qui interviennent de façon dynamique dans la mise à l'agenda d'Internet. Ainsi, l'initiative autour d'Internet est plutôt le fait d'acteurs comme les agences de coopération internationale qui interviennent dans la mise en œuvre des projets autour d'Internet, soit en les finançant, soit en assurant la maîtrise d'œuvre en partenariat avec les structures universitaires impliquées (Seck 2004).

Dans d'autres cas, comme pour les nouvelles universités ou celle de Saint-Louis, c'est plutôt une initiative venue « d'en haut », mais reste à savoir si cela a

été suivi et géré de façon dynamique et surtout appuyé financièrement. Il s'agit ici de voir comment se sont mises en place, à travers les différents acteurs qui intervenaient, les stratégies d'introduction des TICE, mais aussi du système LMD dans les établissements d'enseignement supérieur publics du Sénégal.

Le Sénégal se retrouve donc de fait, avec cinq universités publiques, avec comme autorité de tutelle, l'État, via le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. Cependant, et malgré l'existence de la direction de l'enseignement supérieur, qui est censée superviser le tout, ou en tout cas avoir sous sa tutelle toutes ces universités, nous sommes dans un système où cohabitent plusieurs fonctionnements. Ces organisations universitaires n'ont ni les mêmes genèses, ni les mêmes statuts et décrets de créations les régissant, encore moins mêmes modes de fonctionnement. Ainsi, on assiste à une coexistence des universités, sans réelle coordination du fait du principe de l'autonomie, sans réglementations communes ou accords.

De fait, peut-on envisager, au regard des différentes évolutions des systèmes de formation et de recherche, que les systèmes nationaux puissent développer « librement » leur action sans être soumis à une logique nationale, ou au moins une coordination ?

La relative acceptation du LMD par les acteurs locaux résulte de deux facteurs : les différentes stratégies adoptées dans la mise en œuvre de la réforme et le caractère même de celle-ci. Dans cette mise en œuvre, deux éléments méritent d'être notés : la stratégie du « basculement progressif » (chacun prend le train à son rythme, ne rentrent dans les réformes que les écoles, facultés et UFR qui sont prêtes) et la démarche participative modulée (il s'agit de faire participer les différentes composantes de l'université à différents niveaux de l'élaboration de la réforme). De cette démarche procède une implication plus ou moins continue des différentes composantes.

C'est dans un contexte de précarisation de la recherche scientifique (dû au manque d'accès à une documentation fournie, mais aussi à des problèmes de publications internationales et donc de visibilité) dans les milieux de l'enseignement supérieur qu'Internet et la nécessité d'un nouveau dispositif ont entraîné, comme les FOAD (Formation ouverte à distance) dans les années quatre-vingt-dix, une véritable dynamique de connexion et d'implantation des TICE dans les universités Cheikh Anta Diop de Dakar et Gaston Berger de Saint-Louis, portée par toute une série d'acteurs. Mais qu'en est-il de la stratégie des nouvelles universités ? Notre questionnement face à ce déploiement est : comment à travers les différents acteurs qui intervenaient, se sont mises en place les stratégies d'introduction des TICE dans les établissements d'enseignement supérieur publics du Sénégal, mais aussi l'instauration du système LMD ? Nous nous sommes donc intéressé à

la politique étatique, c'est-à-dire aux objectifs définis et au discours produit en rapport avec les actions menées.

Il y a d'abord le modèle « *bottom-up* » de l'UCAD : une suite de processus qui apportent chacun une partie de l'édifice à partir d'éléments de base, ou des processus au sein d'une organisation qui prennent leur origine en bas de l'échelle.

L'État sénégalais, comme nous l'avons signalé, n'est pas le seul acteur à intervenir dans cette dynamique. Les organismes de coopération et des opérateurs privés interviennent aussi activement aux côtés de l'État et parfois même devancent son action, sans oublier les acteurs internes de l'université. Ainsi, avec cette multiplicité d'acteurs, s'est posé un problème, à savoir celui du partenariat.

Les universités de Dakar et Saint-Louis vont grandement participer à l'introduction d'abord d'Internet au Sénégal. L'UCAD à travers son implication dans le Réseau intertropical d'ordinateurs (RIO) mis en place en relation avec l'IRD (ex ORSTOM) dès 1992 ; l'UGB par la mise en place d'une politique hardie de formation et d'accès dès son avènement.

Plusieurs structures d'enseignement et de recherche (UCAD, UGB, IFAN etc.) vont bénéficier de l'action de l'AUF (Agence universitaire de la francophonie) qui va financer l'installation de points Syfed (Système francophone d'édition) à la demande des enseignants-chercheurs. Il y a eu par la suite, le Refer, sans oublier l'intervention du Régional Informatics Networks for Africa (RINAF). Le Syndicat des enseignants du supérieur (SAES) s'est approprié la revendication d'une université moderne. Il y eut aussi le projet FORCIIR (Formations continues en informations informatisées et réseaux) pour les bibliothécaires et documentalistes.

La réforme LMD a été introduite à l'UCAD depuis 2004, mais sa généralisation ne s'est faite à l'ensemble de ses facultés qu'en octobre 2009. À partir de la rentrée universitaire de cette année, quatre des cinq facultés de l'UCAD, notamment les facultés des sciences juridiques et politiques, des sciences et techniques, des sciences économiques et de gestion et celle de médecine ont appliqué la réforme à tous leurs cycles. Seule la faculté des lettres et sciences humaines a retardé d'un an l'introduction de cette réforme à cause de nombreuses contraintes.

Il y a également une approche dite descendante, ou approche *top-down* à travers le modèle innovant de l'UGB et les tâtonnements des nouvelles universités.

L'introduction des nouvelles technologies à l'UGB répondait à un souci de placer cette université sous le sceau de la modernité. Dès son avènement,

une infrastructure assez solide a été ainsi mise en place, avec l'appui de la Coopération italienne, en matière de réseaux informatiques. Cette infrastructure a grandement facilité l'insertion d'Internet à son avènement au Sénégal en 1996. Ainsi, le Centre de calcul sera mis en place dès l'ouverture de l'université avec pour mission première d'abriter tous les enseignements en informatique des quatre UFR.

Il y a eu aussi l'avènement de l'université virtuelle africaine (UVA : *une initiative privée co-développée avec l'État*), mise en place depuis 2000, et qui a contribué au développement de l'usage d'Internet au sein de la communauté universitaire. Elle bénéficiait aussi d'un point Syfed grâce à l'Agence universitaire de la francophonie.

La connexion à Internet n'a été qu'une continuation du mouvement de diffusion des TIC déjà enclenché pour l'UGB par la politique gouvernementale dès sa création, mais en collaboration avec les différentes parties prenantes de l'université notamment les enseignants. Mouvement qu'on peut qualifier de global dans la mesure où le schéma d'informatisation et de connexion n'impliquait pas les UFR de façon autonome, mais plutôt l'université dans son ensemble.

Par contre, en créant les nouvelles universités, les autorités gouvernementales avaient compris qu'à l'heure actuelle, les universités ne peuvent pas fonctionner sans la promotion des TIC. De ce fait, dans les décrets de création de ces universités, sont clairement stipulées l'importance et la place des TIC, avec une direction ou un département chargé de cette question.

À partir de là, chaque université a une liberté de gestion sous couvert du principe de l'autonomie des universités, et chaque recteur est son propre ordonnateur de crédit. À titre d'exemple, Ziguinchor avait mis en place une stratégie innovante pour l'année 2011. Car plutôt que de disperser l'énergie en impliquant de nombreux enseignements et enseignants, l'université avait choisi de se concentrer sur deux actions complémentaires afin de démontrer l'intérêt d'appliquer les méthodes et les outils pour sensibiliser les enseignants sur les TICE. Il s'agit donc avec la FOAD (formation ouverte à distance), d'impliquer une équipe d'enseignants et le CRI, avec l'aide de la Banque mondiale via les contrats de performance. Ainsi, près de 60 pour cent des enseignants ont mis leurs cours en ligne en 2013. Chaque personne ayant des autorisations d'accès dispose de son espace de travail qu'il personnalisera à sa guise et y trouvera des cours auquel il est inscrit en tant qu'apprenant, tuteur, ou enseignant.

Quant à l'introduction du système LMD, elle n'a pas posé de problème au début pour les nouvelles universités en général, car cela a accompagné le démarrage de ces institutions. C'est seulement dans la phase d'exécution qu'il y a eu des problèmes, liés à l'inexpérience et donc à l'implémentation de ce système, surtout

les premières années. Dans la mise en œuvre du LMD, nous pouvons donc dire que globalement les trois nouvelles universités ont été les pionniers, non pas dans l'introduction du système, mais globalement dans sa mise en œuvre.

À partir de cette section, nous voyons bien qu'il y a des problèmes, observés à partir de la mise en place des TICE ainsi que de l'instauration du système LMD, et qui diffèrent selon l'université, à l'exception des trois nouvelles universités. Différentes stratégies se sont révélées en fonction de l'organisation universitaire. Les entretiens semi-directifs, menés sur le terrain, dans les différentes universités du Sénégal, nous ont révélé plusieurs dysfonctionnements, mais aussi des moyens pour pouvoir apporter des améliorations dans le système de l'enseignement supérieur en général et des universités publiques en particulier.

Étude empirique et préconisations pour les universités du Sénégal

Dans cet article, nous avons fait un travail de recherche de type qualitatif et nous avons envisagé un raisonnement de type abductif. Notre travail repose principalement sur des études de cas pratiques des universités du Sénégal.

La principale conjecture consiste ici à décrire les modes de gouvernance dans les différentes universités du Sénégal et leurs implications dans la mise en œuvre des TICE et l'instauration du système LMD.

Approche méthodologique et historique de la collecte

Nous avons d'abord essayé d'étayer nos recherches par un recours à l'étude de cas. Ensuite nous expliciterons les différentes phases de recueil et d'analyse des données ponctuant ce processus, tout en précisant les précautions prises pour satisfaire aux critères de fiabilité.

Ce travail concerne les universités du Sénégal et les modes de gouvernances qui les caractérisent, et conduit à des questionnements sur les différences de mise en œuvre des TICE. Ce travail doit mener à un modèle unique qui pourrait bénéficier aux organisations universitaires locales dans une mesure de généralisation.

Pour cela, nous utiliserons une méthodologie qualitative proche de la *Grounded Theory* inspirée entre autres des ouvrages de Strauss & Corbin (1997) et de Hubermann & Miles (2003). Nous nous baserons sur une recherche-action, des interviews et observations de terrains et sur l'étude de tous types de documents se rattachant à nos cas (articles de presses, communications internes et externes, sites internet).

L'investigation empirique. Trois postures méthodologiques nous ont guidé tout au long de ce travail de collecte de données :

- **Un travail d'enquête** : nous avons mené, dans un premier temps, une série d'entretiens semi-directifs, dans les différentes universités du Sénégal ; de plus, nous avons profité de notre position d'enseignant-chercheur pour interroger les fonctionnaires des différents ministères concernés par le sous-secteur de l'enseignement supérieur. Ceci nous a permis de comprendre la dynamique du processus décisionnel par rapport à notre cadre théorique.
- **Un travail d'observation** : nos différents déplacements dans les universités du Sénégal ont également permis d'effectuer un travail d'observation. Ces entretiens ont été menés auprès d'élus, de représentants syndicaux, et de représentants de composantes universitaires (enseignants responsables, directeur d'institut ou d'UFR, etc.). Nous avons constitué, dans un second temps, une base de données qualitative, fondée sur l'étude des décrets de création des cinq universités sénégalaises, ainsi que les sites et autres documents. Ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu.
- **Un travail d'analyse de documents officiels** : effectué au sein des universités où nous avons étudié des décrets de création (notamment des nouvelles universités et collèges universitaires régionaux) et des projets de loi. Nous avons complété ces données par différentes sources documentaires (rapports, publications, décrets, etc.)..

Notre déplacement dans les structures était motivé par deux éléments : une observation directe de notre objet d'étude et une rencontre avec les différents acteurs du système d'enseignement supérieur et de recherche.

Ce qui appelle des aller-retour continus entre collecte de données et analyse. Par ailleurs, la collecte initiale des données appelle la collecte de nouvelles données auprès des répondants (Danneels 2002:1101). À mesure que nous progressions dans notre recherche et notamment, sur le fonctionnement des universités, nous avons posé des questions plus précises pour affiner et élaborer des thèmes qui avaient émergé au préalable.

Sur la base des retranscriptions des entretiens, des notes d'observations et des données secondaires, nous avons cherché à mettre en évidence des thèmes et des modèles (Hubermann & Miles 2003).

C'est dans ce mouvement de condensation des données que s'est concrètement réalisé le codage. Par la suite, nous avons travaillé pendant un moment sur le logiciel Sphinx. Pour une analyse plus efficace, nous avons choisi de procéder « à la main » pour un très petit nombre d'entretiens (12 retenus). En effet, des statistiques reposant sur 12 cas ne donnaient rien de significatif et nous ont pris beaucoup de temps pour un résultat médiocre. Au vu de notre problématique, un surlignage codé dans un traitement de texte s'est avéré plus efficace que Sphinx, qui peut faire deux choses :

- de l'analyse lexicale (statistique sur les mots et non les idées) qui peut parfois être intéressante, mais sur de nombreux textes avec des croisements possibles,
- de l'aide à l'analyse de contenu... mais une analyse « à la main » nous a été plus utile, car des croisements sont possibles.

Résultats et discussions

Résultats

Il est ressorti de ce travail, qu'il existe une certaine centralisation de la gestion des universités en général. Une centralisation étatique forte, les tutelles étatiques ne laissant que très peu de marges de manœuvre aux universités. En effet, au-delà des discours et procédures formels, on remarque des directives et des stratégies qui sont subies par ces universités, ce qui a des conséquences sur la crédibilité des dirigeants dans les négociations avec les autres parties prenantes de l'université.

Les autres parties prenantes de l'université que sont les étudiants, les corps enseignants, et le personnel administratif, les collectivités locales et le secteur privé, sont normalement tous représentés dans le conseil d'administration où sont prises les décisions importantes (Mpasinas & Finet 2007). Ils ont donc leur mot à dire et sont impliqués dans la gestion de l'université, aussi bien dans son fonctionnement que dans le contrôle. Ceci devrait être un atout considérable dans la gouvernance des universités, d'autant plus que du point de vue de la stratégie et de la planification, il y a une certaine proximité dans la gestion et la réalité locale, donc une meilleure vision pour les propositions et décisions sur l'avenir de ces dernières. Il devrait donc y avoir des opérations de partenariat entre communes, départements, régions et université.

Il s'agissait dans cet article de décrire comment les modes de gouvernance dans les différentes universités du Sénégal, permettent d'expliquer les différences dans la mise en œuvre des TICE et l'instauration du système LMD.

Avec comme premier point posé, le mode de gouvernance des universités, l'impact sur la gestion de l'évolution du nombre d'étudiants, des technologies dans la relation pédagogique, ainsi que l'instauration du système LMD.

La prise en compte de la nouvelle carte universitaire et des changements à venir nécessitent des réformes tenant compte des parties prenantes.

Les résultats montrent que les structures de gouvernance des universités permettent d'expliquer les différences dans la mise en œuvre du LMD et des projets TIC. Le tableau ci-dessous illustre à travers des paramètres comparatifs les différences entre les universités.

Tableau comparatif des différents cas étudiés

Universités	Mise en oeuvre	
	TICE	LMD
UCAD	à travers son implication dans le Réseau Intertropical d'ordinateurs (RIO) mis en place en relation avec l'IRD (ex ORSTOM) dès 1992	depuis 2004, mais sa généralisation ne s'est faite à l'ensemble de ses facultés qu'en octobre 2009.
UGB	l'insertion d'Internet en 1996, le schéma d'informatisation et de connexion n'impliquait pas les UFR de façon autonome, mais plutôt l'université dans son ensemble	c'est en 2008 que le système LMD (licence-master-doctorat) commence à y être intégré avec l'UFR des lettres et sciences humaines (LSH). En 2011, les autres UFR ont basculé dans ce système.
UASZ	Sont clairement stipulées l'importance et la place des TIC dans les décrets de création, mais application effective depuis 2009 avec le CRI	Accompagnant l'université dès sa création en 2006-2007
UADB	Sont clairement stipulées l'importance et la place des TIC dans les décrets de création, mais application effective en 2011 avec difficulté	Accompagnant l'université dès sa création en 2006-2007
UT	Sont clairement stipulées l'importance et la place des TIC dans les décrets de création, mais application effective en 2008	Accompagnant l'université dès sa création en 2006-2007

Les résultats de cette étude qualitative dans les universités publiques au Sénégal montrent :

1. Une hétérogénéité des modes de fonctionnement,
2. Une absence de contre-pouvoir, avec retard sur la mise en place effective des CA, et de stratégies communes à toutes les universités. Asymétrie d'information,
3. Une absence de réformes pour suivre les exigences du système LMD et les stratégies de déploiement des TICE,

4. Un problème d'appropriation des réformes et plan pour le long terme,
5. Une insuffisance des ressources publiques pour le supérieur et une absence de politique de recherche de financements externes.

Discussions

Cette étude pourrait permettre une préparation des esprits à accepter l'inéluctabilité du phénomène tout en appelant les décideurs à agir rapidement, faute de quoi les universités de notre pays perdront du terrain aussi bien au niveau de la production du savoir (recherche scientifique) qu'au niveau de sa transmission et sa conservation (enseignement), en plus d'une faible employabilité.

Aux dirigeants de l'université, de « sentir » l'évolution de leur environnement, « percevoir » les besoins de leurs parties prenantes, « intégrer » les possibilités de réaction de leur institution et « anticiper » les difficultés et limites.

Cependant, la prise en compte du changement dans ce type d'organisation qu'est l'université ne sera pas facile, et devra commencer par reconnaître ses difficultés et les surmonter. D'où le rôle important à jouer au niveau national par la direction générale de l'enseignement supérieur.

Il faut sans doute une gestion participative avec donc une implication plus forte de la part des étudiants, du corps enseignant, et du personnel administratif pour une vision beaucoup plus éclairée, mais aussi pour une meilleure appropriation des décisions. Le problème ne se posera pas a priori avec l'instauration de ce CA. Il devrait être un lieu de discussion, mais aussi de concertation et enfin de consensus avec toutes ces parties qui y sont représentées. Les étudiants et syndicats qui pensent qu'ils ne sont pas écoutés où ont l'impression que des décisions sont prises à leur place ou imposées et les partenaires privés et collectivités, qui ne se sentent pas impliqués.

Nous remarquons donc une différence dans la gouvernance de chaque université dans le contexte national. Car, comme nous l'avons vu avec les visites de terrain effectuées, il subsiste une application diversifiée des modes de gouvernance entre l'UCAD, l'UGB et l'UASZ. Ceci expliquerait la différence de mise en place du système LMD, mais aussi des stratégies des TICE.

C'est pour ces raisons que nous proposons ces recommandations pour une meilleure prise en compte des dysfonctionnements, afin d'améliorer la gouvernance des universités publiques au Sénégal.

Comme l'écrit C. Mailhot (2007:3), « L'université doit donc aujourd'hui se préoccuper du transfert et de la valorisation des savoirs qu'elle produit [...] face aux changements dans les modes de production des connaissances et aux

stratégies de développement économique ». Ce qui implique désormais de prendre effectivement en charge sa responsabilité sociale.

Le système LMD implique des changements non encore réalisés, comme la réforme des grades, la professionnalisation/évaluation, la mobilité etc. Alors que les TICE impliquent la résorption du gap numérique, la réorganisation de la politique et une volonté nationale.

Il y a lieu d'assurer une coordination entre les universités, avec la création de l'Autorité nationale pour l'assurance qualité pour l'enseignement supérieur (ANAQSUP) de concert avec la direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) créée en 2013, année de la concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur (CNAES), mais les différentes couches de la nation sénégalaise et leur implication dans la marche du système restent des atouts importants à exploiter.

Pour une meilleure coordination du système et pour l'amélioration du fonctionnement des universités, il convient d'institutionnaliser la conférence des recteurs et directeurs d'établissements d'enseignement supérieur publics, et de mettre en place une mutualisation des universités par la mise en place de services et d'applications partagés entre les institutions, surtout en matière de TICE.

L'autonomie des universités sénégalaises est réelle, mais puisque 90 pour cent du financement provient de l'État, c'est lui qui fixe les objectifs et les moyens. Cependant, comme nos recherches nous l'ont montré, il y a un cadre réglementaire qui n'est pas commun à toutes les universités du Sénégal et que l'État est entrain de rectifier avec l'aide des parties prenantes. Avec l'installation des conseils d'administration, les recteurs pourront se contenter de la gestion des universités et laisser la tâche de planification, de stratégie et les décisions importantes comme les nominations et recrutements aux CA ; ce qui n'est pas le cas actuellement.

Enfin, il importera de réactualiser les textes régissant l'enseignement supérieur pour mieux répondre aux exigences des statuts d'un service public avec une harmonisation au niveau de l'ensemble du territoire national. C'est-à-dire de rapprocher l'enseignement supérieur des besoins socio-économiques du pays et de ses territoires. Sous la contrainte budgétaire, d'autres sources/mécanismes de financement doivent être envisagées.

Conclusion

Nous avons essayé de voir dans son ensemble, le système de gouvernance des universités au Sénégal et remarqué des différences selon les établissements. De ce fait, en l'absence de coordination dans les actions et stratégies menées,

notamment la mise en place des TICE, nous avons pu constater les différences. D'où nos constats au cours de ce travail de recherche, à savoir que le processus de décision s'opérait soit de manière *top-down*, soit *bottom-up*, comme ce fut le cas pour la mise en oeuvre des TICE à l'UCAD.

De manière générale, les systèmes en place maintiennent une certaine incohérence. Cela peut s'expliquer par des habitudes administratives et par une sorte de statut « intouchable » pour les personnes nommées dans ces structures, et surtout par les différences de fonctionnement selon l'université.

L'absence de consensus quant aux objectifs poursuivis est un facteur de nature à remettre en cause la recherche de l'efficacité et à favoriser une certaine inertie. Les objectifs poursuivis par une université résultent d'un certain compromis interne. L'existence de conflits quant à la nature des objectifs n'est cependant pas spécifique aux organisations financées par des fonds publics. Mais ce problème est beaucoup plus structurel, dans la mesure où les objectifs fixés sont soumis à une logique politique qui peut entrer en contradiction avec les valeurs qui guident les actions des responsables en tant que citoyens.

Les universités du Sénégal doivent trouver un juste milieu entre l'autonomie et l'harmonisation parce qu'une université a besoin d'être autonome. Au Sénégal, les universités fonctionnent à des vitesses différentes, et l'une des solutions pourrait être l'effectivité de la conférence des recteurs.

Cependant, il faudrait aussi une harmonisation simultanément au niveau du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), car le Sénégal est en train de mettre en place la réforme des grades (loi votée par l'Assemblée nationale du Sénégal au mois de décembre 2015), qui doit être le corollaire de l'instauration du système LMD ; or les autres États ne suivent pas, ce qui risque de poser des problèmes. La DGES devra aussi s'occuper de la coordination des efforts, coopérations et stratégies, car il y a deux poids deux mesures, étant donné qu'une grosse usine comme l'UCAD a une cellule de relation internationale beaucoup plus puissante que la cellule relations extérieures de la DGES. Voilà des défis qu'il faudra relever en plus de celui du développement durable dans les universités.

Références

Ouvrages

- Affa, F.-M., *L'Afrique noire face à sa laborieuse appropriation de l'université : les cas du Sénégal et du Cameroun*, L'Harmattan/Les Presses de l'université Laval.
- Goudiaby, J. A., 2014, *L'université et la recherche au Sénégal. À la croisée des chemins entre héritages, marché et réforme LMD*, Louvain-la-Neuve, Academia-Harmattan, coll. Thélème, n° 14.

- Huberman, M. & M. B. Miles, 2003, (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, coll. Méthodologie de la recherche.
- Lamarche, T. (Éd.), 2006, *Capitalisme et éducation*, Paris, Nouveaux Regards/Syllepses.
- Musselin, C., 2001, *La longue marche des universités françaises*, PUF.
- Sépari, S., Solle, G. & Le Coeur, L., 2014, *Management et contrôle de gestion*, Francis Lefebvre.

Articles, rapports et revues scientifiques

- Banque mondiale, 2003, *Amélioration de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne : ce qui marche !* Rapport d'une conférence régionale de formation tenue à Accra, Ghana, 22 au 25 septembre.
- Bollecker, M., 2013, « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », *Politiques et management public*, vol. 30/2.
- Biot-Paquerot, G., 2006, *Organes de gouvernance et paradoxe démocratique : le cas des conseils d'administration d'université* », AFFI, p. 1-18.
- Côme, T., 2007, « Entre relation de service et gouvernance, quelles stratégies pour l'université ? », Habilitation à diriger des recherches, Reims.
- Côme, T. & Rouet, G. 2003, « La gouvernance des entreprises : polysémie et enjeux », Contribution à la journée d'étude *Un état de l'art en économie-gestion*, IUFM de l'académie de Reims.
- Freeman, R. E., 1994 « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.
- Danneels, E., 2002, « The Dynamics of Product Innovation and Firm Competencies », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 12, p. 511-533.
- Goudiaby, J. A., 2009, « Le Sénégal dans son appropriation de la réforme LMD : déclinaison locale d'une réforme globale », *JHEA/RESA*, vol. 7, n° 1 & 2, p. 79-9.
- Goy, H., 2012, « Réflexions sur la nature entrepreneuriale des universités », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00747675>
- Jensen, M. & Meckling, M., 1976, « The Theory of the Firm : Management Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics* 18, p. 305-360.
- 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
- Maamer, R., 2006, « Le gouvernement des universités françaises : transversalités des champs d'analyse et réflexions sur les compétences des managers universitaires », Congrès international de l'AFIRSE, Logiques de gestion et approches critiques de l'éducation, Juin 2006.
- Mailhot, C. & Schaeffer, V., 2009, « Les universités sur le chemin du management stratégique », *Revue française de gestion*, 1/2009 (n° 191), p. 33-48.
- Mailhot, C. & Schaeffer, V., 2007 « Les universités françaises et québécoises sur le chemin du management stratégique : des défis similaires dans des contextes spécifiques ». XVI^e conférence internationale de management stratégique.

- Maron, F., 2005, « Le Rôle de l'État et la « bonne » gouvernance : une perspective européenne », Médias et bonne gouvernance face aux enjeux de l'élargissement de l'Union européenne, rapport de IIAS, Bruxelles.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Nj, Prentice-Hall.
- Mpasinas, A. & Finet, A., 2007, « Efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire », *Revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n° 228, p. 23-31.
- Neave, G., 2003, « Les études supérieures à l'université aujourd'hui », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XXIX, n° 2 p. 397-414.
- Normand, R., 2004, « Normalisation, territoires et politiques : l'épreuve de la qualité dans la formation professionnelle continue », dans E. Delamotte, *Du partage au marché*, Septentrion, Lille, p. 139-156.
- Seck, M. L., 2004, *Politiques publiques et internet dans les établissements d'enseignement supérieur au Sénégal*, DEA de sciences de l'information et de la communication, université Charles De Gaulle Lille 3.
- Vas, A. & C. Lejeune, 2006, « La gestion du changement à l'université : une approche interprétativiste », Louvain School of Management.
- Weick, K. E., 1976, « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 1-19.

Décrets, lois, projets et rapports

- Projet circulaire explicative : modalités de mise en oeuvre de la loi relative aux universités publiques du Sénégal. Projet de loi-cadre n° 31/2014 voté par la XII^e législature de l'Assemblée nationale.
- Décret n° 2008-537 du 22 mai 2008 portant création, organisation et fonctionnement de l'université de Ziguinchor. J.O. n° 6427 du samedi 20 décembre 2008 ; République du Sénégal, primature.
- Rapport général – concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur, extrait du gouvernement du Sénégal, date de mise en ligne : jeudi 11 avril 2013, <http://www.gouv.sn/Concertation-nationale-sur-l,1405.html>
- Rapport général : « Des exigences et mécanismes de l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest », colloque international, Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO). Université Cheikh Anta Diop de Dakar UCAD, les 28 et 29 janvier 2013.