ISSN: 3105-8485 (L) / 3105-8493 (P)
https://perspectivesplurielles.net/

Perspectives PLURIELLES

Revue scientifique

ARTS, LETTRES ET LANGUES | SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

N°3 – Août 2026

TOME II – SÉRIE 2

Sciences Humaines et Sociales

Éditeur :

UFR Communication et Société

Université Alassane Ouattara

(Côte d'Ivoire)

PERSPECTIVES PLURIELLES

Tome II — Série 2
(Sciences Humaines et Sociales)
Savoirs, éducation et représentations

N°3 — Août 2026

ISSN : 3105-8485 (L) | 3105-8493 (P)

Adresse postale : BP v 18 Bouaké 01
Contact : +225 0757504341
https://perspectivesplurielles.net/
revueperspectivesplurielles@gmail.com

RÉFÉRENCEMENT ET INDEXATION

Scientific Journal Impact Factor

TOGETHER WE REACH THE GOAL

https://sjifactor.com/passport.php?id=24999

SJIFactor

Scientific Journal Impact Factor

CERTIFICATE OF INDEXING (SJIF 2026)

This certificate is awarded to

Perspectives Plurielles
(ISSN: 3105-8485 (E) / 3105-8493 (P))

The Journal has been positively evaluated in the SJIF Journals Master List evaluation process
SJIF 2026 = 5.147

SJIF (A division of InnoSpace)

SJIFactor Project Manager
International Advisory Services
INNOSPACE INTERNATIONAL

SJIFactor Project

HAL science ouverte	https://aurehal.archives-ouvertes.fr/journal/read/id/1529502
ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE	https://portal.issn.org/resource/ISSN-L/3105-8485

ÉDITORIAL

Ce troisième numéro de *Perspectives Plurielles* prolonge la dynamique éditoriale amorcée en décembre 2025 et confirme la vitalité d'un projet scientifique pluridisciplinaire désormais solidement établi. L'ampleur des contributions reçues, la diversité des laboratoires et des institutions représentés, ainsi que l'exigence maintenue de l'évaluation par les pairs ont conduit le comité de rédaction à reconduire, en l'approfondissant, le choix opéré lors de la précédente livraison : le numéro paraît en deux tomes, le second se déployant lui-même en deux séries. Cette architecture respecte l'identité de chaque grand champ disciplinaire tout en préservant l'unité d'un projet résolument intégratif.

Le Tome I rassemble les travaux relevant des Arts, Lettres et Langues : littératures africaine, francophone, hispanique et anglophone, sémiotique, sociolinguistique et analyse du discours, didactique des langues, lexicologie et terminologie, études culturelles et postcoloniales. Le Tome II, consacré aux Sciences Humaines et Sociales, se déploie en deux séries. La série 1, « Territoires, sociétés et développement », réunit les recherches en géographie humaine et physique, en aménagement du territoire, en sociologie, en économie et en développement. La série 2, « Savoirs, éducation et représentations », accueille les sciences de l'éducation, la psychologie, les sciences de la communication, la philosophie, l'histoire, l'anthropologie et les études culturelles.

La diversité des terrains étudiés : Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin, Burkina Faso, Mali, Togo, Guinée, Niger, Cameroun, Gabon, République du Congo et République démocratique du Congo, illustre la portée continentale de cette livraison. Plusieurs lignes de force s'en dégagent : la résilience environnementale et sanitaire des territoires, les recompositions urbaines et foncières, la gouvernance des ressources naturelles et des biens communs, l'inscription du numérique dans les pratiques sociales et politiques, les transformations des systèmes éducatifs, ainsi que la place des savoirs endogènes dans la régulation des sociétés contemporaines.

Le comité de rédaction adresse sa profonde reconnaissance aux auteurs, aux évaluateurs et au comité scientifique, ainsi qu'à l'UFR Communication et Société de l'Université Alassane Ouattara, partenaire fidèle de cette aventure. Que ce numéro confirme Perspectives Plurielles comme un espace de référence où s'élaborent, en dialogue, des savoirs ouverts sur les sociétés contemporaines et leurs mutations.

Bonne lecture.

Le Comité de rédaction

COMITÉ DE RÉDACTION

Directeur de Publication :
M. Konan Thiery St Urbain YEBOUE, Maître de Conférences

Secrétariat de rédaction

Dr (MC) KANGA Kouakou Hermann Michel, Université Alassane Ouattara
Dr (MC) YOMAN N'goh Koffi Michael, Université Alassane Ouattara
Dr (MC) KOUAMÉ Koaténin, Université Alassane Ouattara
Dr KONAN Aya Suzanne, Université Alassane Ouattara
Dr AKABLAH Tchoumou Léopold, Université Alassane Ouattara
Dr Kouamé Alain SARAKA, Université Alassane Ouattara
Dr Kanhoun Baudelaire KOUAME, Université Alassane Ouattara
Dr Kouakou Camille GOLI, Université Alassane Ouattara

Comité Scientifique et de Lecture :

Prof. Lazare Marcelin POAME, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Prof. Doh Ludovic FIÉ, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Prof. Pierre KAMDEM, Université de Poitiers, France ;
Prof. Joseph P. ASSI-KAUDJHIS, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Prof. (Dir. Rech.) Kouadio Raphaël OURA, Université Alassane Ouattara-CRD, Côte d'Ivoire ;
Prof. Atta Jacob BRINDOUMI, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Prof. SOW Ndioro, Université Gaston Berger, Sénégal ;
Prof. Fabio VITI, Université Aix-Marseille, France ;
Prof. François LAMBOTTE, Université Catholique de Louvain, Belgique
Prof. Konan Arsène KANGA, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Prof. Kacou GOA, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire ;
Prof. Yao Jean-Aimé ASSUE, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire.
Prof. Eveno Emmanuel, Université Toulouse Jean-Jaurès, France ;
Prof. Kouakou Désiré M'BRAH, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire.
Prof. Göbel Christof, Universidad Autónoma Metropolitana de Mexico, Mexique ;
Dr (MC) Kouassi Ernest YAO, Université Jean Lorougnon Guédé de Daloa, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Jean Joêl BAHI, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Dhédé Paul Éric KOUAMÉ, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Yao Jean Julius KOFFI, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Adjoua Pamela N'GUESSAN, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Abiba DIARRASSOUBA, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Koffi Syntor KONAN, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Ehua Manzan Monique BEIRA, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire ;
Dr (MC) Konan Hubert KOUADIO, Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire.

SOMMAIRE

Sciences de l'éducation, psychologie / Communication, médias et information

GNAHORE Batty Gervais

1. Analyse exploratoire des contraintes des collèges de proximité en Côte d'Ivoire.....1-18

Flora NTSAME MBA

2. L'effet de la coopération verbale entre enfants sur une tâche de communication référentielle.....19-34

Pénédjotêh Jean-Paul COULIBALY et Kahou Albert DJE BI

3. Formes et stratégies de la construction de soi politique en période de campagnes électorales en Côte d'Ivoire.....35-49

Ardjouma TUO, Dramane Nibé SILUE et Adam Lego KONE

4. Enjeux de la communication numérique dans la santé de la reproduction en milieu urbain : perception des jeunes mères du quartier Air France (Bouaké, Côte d'Ivoire).....50-62

DAO née ADJE Antcho Anicette, DIARRASSOUBA Be Simplice et SOMDA Kubertezie Eric

5. Moyens de revendication et qualité de la formation à l'Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan.....63-77

Djiessi MAKOUAM, Debora MNOUMABEU et Sephora DEMGNE

6. Comportement de gestion financière et initiative de croissance personnelle des femmes des ménages de la Mefou-et-Afamba (Cameroun).....78-94

Roger KABATA MULUNDU

7. Quelles écoles primaires et secondaires spécialisées pour une éducation relative à l'environnement en RDC ?.....95-114

Roger KABATA MULUNDU

8. Which Specialized Primary and Secondary Schools for Environmental Education in the DRC?.....115-133

OUATTARA Souleymane et COULIBALY Mamadou

9. Du règlement subi au règlement approprié : le suivi de l'inspecteur d'orientation comme levier du rendement scolaire des élèves de sixième au lycée moderne d'Issia (Côte d'Ivoire).....134-150

Topra Guy-Venance GNAKO

10. Dynamiques participatives et développement touristique dans la commune de Korhogo en Côte d'Ivoire.....151-165

DIAKITÉ Mahamadou Lamine et KONÉ Raoul Porna

11. Les conflits armés et l'éducation dans la région de Mopti au Mali : impacts et défis.....166-183

Benjamin NGOMA

12. Mots et chiffres en titraille : les codes alphanumériques du Jubilé des indépendances africaines.....184-203

Falonne Staylaure MAROUNDOU KOMBILA, Haurene ARONDO NANDA et Théodore KOUMBA

13. Rituels religieux et traditionnels comme médiateurs de résilience chez les personnes âgées institutionnalisées au Gabon : une étude qualitative au Centre national de gérontologie-gériatrie de Melen.....204-221

Chiaka SAMAKE

14. Le contrat de performance dans l'enseignement supérieur, outil de transformation ou instrument de conformité bureaucratique : le cas de l'USTTB au Mali 222-239

Kobena Séverin GBOKO

15. L'innovation pédagogique : entre promesse critique et exigence opérationnelle 240-254

TSHINDUMBA TSHIKOTA Isaac

16. Communication politique et attentes populaires dans la composition des équipes dirigeantes en République démocratique du Congo : le cas du gouvernement Sama 2 255-274

TAH Yao Kossonou Jacques

17. Visibilité numérique des jeunes abidjanais et reconnaissance sociale 275-288

ANNET N'Dah Éric et N'DRI Koffi Nestor

18. Construction et représentation de l'image de la jeune fille des quartiers SICOGI et SOGEFIHA dans la musique zouglou 289-304

HABIBOU Abdoulaye Idrissa et ATCHOUA N'Guessan Julien

19. Communication politique et crise post-électorale au Niger : perceptions des acteurs à l'égard de la communication durant la période 2020-2021.....305-318

Mamadou THIARE et Ismaïla MBODJI

20. Intérêts de l'usage des épreuves du baccalauréat pour les enseignants en classe de géographie au Sénégal.....319-331

Ousmane Chaa BEREPA

21. La fonction de communication : entre prescriptions légales et réalités pratiques dans la commune de Copargo au Bénin 332-353

Philosophie, histoire, anthropologie/ethnologie et études culturelles

N'Goran Alphonse BROU

22. Les transformations socio-économiques à Bocanda de 1893 à 1960 354-372

LAGO Blé Angelin et KOUAME N'da Thierry

23. Ville mémoire et ville projet, un couple inséparable dans la construction urbaine : cas de Daloa, Centre-Ouest de la Côte d'Ivoire (1980-2020) 373-385

MÉITÉ Méfégbé et SÉKONGO Nonhoua Thomas

24. Non-identité et *queerisme* : Adorno pour une humanité plurielle 386-400

ONDZE YANDZA Miser

25. L'optimisme symbolique en contexte logico-mathématique : approche comparative des formalismes booléen et frégéen 401-417

Tchépé Karidja SILUÉ

26. L'image de la femme dans la publicité et la critique de la société d'hyperconsommation chez Herbert Marcuse 418-431

N'gologbon Abdoulaye SILUE et Bernadette DANGO

27. La rationalité face aux défis de l'IA dans la quête de la vérité 432-445

Attchoumounan Paulin OUATTARA et Mamadou SOUMAHORO

28. La démocratie à l'épreuve de la bioéconomie de marchandage citoyen et politique : regards croisés de Montesquieu et Céline Lafontaine.....446-460

Yhattey Hervé Thierry AGUIE

29. Mutations techniques de l'exploitation aurifère à Ity : de l'orpaillage traditionnel aux innovations minières industrielles (1959-2024).....461-477

Tiasvi Yao Raoul AGBAVON et Florence BOTTI

30. La finalité organique dans les réflexions bernardiennes 478-491

Désiré MEDEGNON

31. Quête de science et combat politique chez Hountondji 492-504

KOUAMÉ Koffi

32. Terrorisme et néocolonialisme en Afrique : regard de Noam Chomsky 505-521

SY SAVANÉ Amy

33. Une lecture de l'homme-transcendé à partir des philosophies de Friedrich Nietzsche et d'Amadou Hampâté Bâ 522-539

Kan Raymond KOUAMÉ et Kouamé Kossonou Frédéric SECRE

34. L'élevage sous palmeraie : un modèle de développement de l'élevage des gros et petits bétails en zone forestière ivoirienne de 1973 à 1982.....540-554

MISSA Kouassi Innocent et SADIA Gbeu Daniel

35. « La mémoire machine » face au « palais de la mémoire » : relecture augustinienne de la crise intérieure à l'ère du numérique.....555-568

Bi-Claude Évariste ZAN, Alex Jean Ivan Ekra ALI et Fotienhoro Séraphin OUATTARA

36. Analyse de la stratégie locale de conservation des tortues marines à Ménolé (Grand-Béréby, Côte d'Ivoire) 569-589

M'bra Kouakou Dieu-donné KOUADIO et Marie Blaise MENAN

37. Savoirs endogènes de la population de Kpo-Kahankro (commune de Bouaké) face aux risques épidémiques.....590-607

Kiklan Désiré TOURE

38. Rôle des chefs traditionnels et des institutions endogènes dans la régulation sociale de la région du Gbêkê en Côte d'Ivoire 608-620

Amélie MOGOA BOUSSENGUI et Hermine GNAMA

39. *Gnama ya tônò* chez les Mitsogho : entre interdit alimentaire, discrimination et domination.....621-641

Zolou Goman Jackie Élise DIOMANDÉ

40. Déconstruire la gouvernance environnementale : à partir des cosmogonies africaines.....642-653

ISSN : 3105-8485 (L) / 3105-8493 (P)
https://perspectivesplurielles.net/

LE CONTRAT DE PERFORMANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, OUTIL DE TRANSFORMATION OU INSTRUMENT DE CONFORMITÉ BUREAUCRATIQUE : LE CAS DE L'USTTB AU MALI

THE PERFORMANCE CONTRACT IN HIGHER EDUCATION, A TOOL OF TRANSFORMATION OR AN INSTRUMENT OF BUREAUCRATIC COMPLIANCE: THE CASE OF USTTB IN MALI

Chiaka SAMAKE
Institut Universitaire de Développement Territorial,
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (Mali)
E-mail : chiakasamake@gmail.com

Résumé : *Cet article examine dans quelle mesure le Contrat de Performance (CdP) constitue un levier de transformation structurelle et pédagogique pour les universités publiques, ou s'il s'apparente à un simple instrument de conformité bureaucratique face aux exigences des bailleurs de fonds. Notre démarche s'appuie sur l'analyse critique d'un corpus textuel (textes du PADES, rapports de la Banque Mondiale et de l'USTTB, indicateurs liés aux décaissements). En combinant la théorie de l'agence et la théorie néo-institutionnelle, les résultats obtenus mettent en avant l'existence d'une asymétrie contractuelle profonde et de stratégies d'opportunisme induites par la rigidité des indicateurs chiffrés dans l'adoption du CdP. Elle met aussi en relief que, loin de transformer de façon radicale la gouvernance de l'USTTB, l'isomorphisme institutionnel encourage le « découplage organisationnel ». Ainsi, dans cette optique, l'université édifie une « façade institutionnelle » pour sécuriser les financements indispensables à sa survie, tandis que les pratiques réelles restent dictées par les routines traditionnelles et une forte résistance des identités académiques face à la rationalité marchande. L'article conclut sur la nécessité de transiter vers des modèles de contractualisation endogènes, co-construits et adaptés aux réalités sociopolitiques locales.*

Mots-clés : *Découpage organisationnel ; Isomorphisme ; Nouveau Management Public ; PADES ; USTTB.*

Abstract: *This article examines the extent to which the Performance Contract (PC) constitutes a lever for structural and pedagogical transformation in public universities, or whether it merely amounts to a tool for bureaucratic compliance with donor requirements. Our approach is based on a critical analysis of a corpus of texts (PADES documents, World Bank and USTTB reports, and indicators related to disbursements). By combining agency theory and neo-institutional theory, the results highlight the existence of a profound contractual asymmetry and opportunistic strategies induced by the rigidity of the numerical indicators in the adoption of the PC. It also reveals that, far from radically transforming the governance of USTTB, institutional isomorphism encourages "organizational decoupling." Thus, from this perspective, the university constructs an "institutional façade" to secure the funding essential for its survival, while actual practices remain dictated by traditional routines and a strong resistance of academic identities to market forces. The article concludes with the need to transition to endogenous contractual models, co-constructed and adapted to local socio-political realities.*

Keywords: *Isomorphism; New Public Management; Organizational division; PADES; USTTB.*

Introduction

Les universités publiques en Afrique subsaharienne fonctionnent depuis des décennies suivant le modèle dit de la « tour d'ivoire ». Il s'agit d'une institution sanctuarisée, financée majoritairement par les États et sur la base d'une logique d'intrants et de moyens (C. Musselin, 2001, pp. 63-65). Dans cette dynamique et sous l'influence du modèle de l'université libérale, l'insertion professionnelle des étudiants et la performance managériale n'étaient pas au cœur de leurs préoccupations. Les mutations sociales profondes engendrées par l'économie du savoir et la mondialisation ont donné de nouvelles finalités au fonctionnement des universités. Avec la pléthore des effectifs d'étudiants et les crises financières que les États traversent, les universités publiques en Afrique occidentale pour accroître leur utilité sociale, font face à un impératif de redevabilité (M. Brossard et A. B. Foko, 2007, p. 57). Dans un contexte de concurrence accrue, les universités ne peuvent plus se limiter à l'utilisation de ressources financières ; elles doivent démontrer leur utilité sociale et économique en faisant évoluer leur culture organisationnelle, passant d'une logique axée sur les moyens à une logique centrée sur les résultats (UNESCO-IESALC, 2026, p. 36). Ce changement de paradigme met à nu une antinomie politique importante dans les universités à savoir celle de l'autonomie. Pendant que les discours d'autonomisation des universités prennent de l'ampleur dans la sphère étatique dans lesquels les universités sont appelées à se moderniser pour diversifier leur source de financement, sont introduits en même temps des instruments de contrôle qui parfois entravent cette autonomie avec à la clé des grilles d'indicateurs parfois rigides. Ainsi, l'autonomie donnée devient alors une autonomie sous surveillance dans laquelle l'université est libre de gérer ses processus internes, mais uniquement pour atteindre les objectifs prédéfinis par l'Etat central et les bailleurs de fonds.

L'exemple malien offre l'illustration de ce changement et de ses tensions. Confronté à une crise multidimensionnelle aiguë depuis 2012, le gouvernement est contraint d'opérer des arbitrages budgétaires drastiques au profit des secteurs régaliens comme la défense nationale. Cette réalité réduit les marges de manœuvre financières des institutions d'enseignement supérieur d'où la nécessité de rationaliser la gouvernance financière des universités au moyen de de nouveaux outils d'action publique.

C'est dans ce climat de contrainte budgétaire et de reconfiguration de l'État qu'émerge notre objet d'étude : le Contrat de Performance (CdP). D'abord promu par les institutions financières internationales, en particulier la Banque Mondiale, le CdP s'installe comme un des instruments privilégiés de la mise en œuvre du Nouveau Management Public (NMP) au sein des institutions d'enseignement supérieur (M. Mendy, 2022, p. 146). Au Mali, cette dynamique s'est matérialisée par le lancement en 2015 du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES), soutenu par l'Association internationale de développement. À

travers l'exemple des protocoles signés avec l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB) en 2018, le gouvernement et le bailleur ont cherché à lier l'allocation des ressources à des Indicateurs Liés au Décaissement (ILD). Le CdP n'est donc plus un simple document d'orientation, mais un outil de pilotage financier destiné à renforcer la gouvernance universitaire.

Cette transition managériale soulève une question fondamentale quant à l'efficacité réelle des instruments de gestion importés. La présente recherche s'organise autour de la problématique suivante : dans quelle mesure le Contrat de Performance constitue-t-il un véritable levier de transformation structurelle et pédagogique des universités, ou s'apparente-t-il à un simple instrument de conformité bureaucratique et de façade face aux exigences des bailleurs de fonds ?

Pour répondre à cette problématique, cet article adopte une posture analytique. En effet, le CdP tire son caractère normatif d'un ensemble de théories. Il s'agira pour nous de faire une analyse critique de la mise en œuvre du CdP dans une IES au Mali sous le prisme de ce corpus théorique. La démarche consiste en une analyse documentaire critique des textes d'orientation nationaux, des rapports d'évaluation des bailleurs (Banque Mondiale, UNESCO) et des contrats types, confrontée aux modèles issus de la sociologie des organisations et de la gestion publique.

Notre étude poursuit l'objectif général d'analyser les effets réels du CdP pour déterminer s'il opère une transformation structurelle et pédagogique effective ou s'il relève d'une simple stratégie d'ajustement et de conformité bureaucratique.

De manière spécifique, ce travail s'articule autour de deux objectifs opérationnels :

- Examiner dans quelle mesure les mécanismes de contractualisation et la rigidité des indicateurs liés aux décaissements (DLIs) génèrent une asymétrie contractuelle et des comportements d'opportunisme.
- Évaluer l'effet de l'isomorphisme institutionnel sur la gouvernance de l'USTTB et mettre en évidence les mécanismes de découplage organisationnel et d'édification d'une façade institutionnelle.

Au regard de ces objectifs et du cadre théorique mobilisé, nous posons les deux hypothèses de recherche suivantes :

- La dépendance financière de l'université vis-à-vis des bailleurs de fonds (ex. Banque mondiale via le PADES) et la rigidité des indicateurs de performance favorisent une asymétrie contractuelle conduisant à des stratégies d'opportunisme focalisées sur le respect formel des critères de décaissement plutôt que sur la qualité intrinsèque des réformes.
- Sous la pression de l'isomorphisme institutionnel, l'USTTB adopte une posture de conformité de façade pour sécuriser ses ressources

financières, entraînant un découplage entre les structures formelles affichées pour les bailleurs et les pratiques organisationnelles réelles.

Notre recherche s'articule autour de cinq axes principaux. La première partie est consacrée à la modélisation du Contrat de Performance : entre contrôle incitatif et logiques d'appropriation institutionnelle. Cette première section pose le cadre théorique du Nouveau Management Public et examine comment l'outil contractuel tente de concilier la supervision de l'État et l'appropriation par les gouvernances universitaires. La deuxième partie est consacrée à la démarche méthodologique à travers une approche purement documentaire. La troisième partie traite de l'anatomie et de la mécanique du Contrat de Performance à savoir l'architecture de l'outil. À travers une analyse des conventions du PADES et du cas de l'USTTB, cette partie met en lumière la structure des engagements mutuels, la typologie des indicateurs clés. La quatrième partie est consacrée à la discussion. Et la cinquième partie évoque les perspectives pour une mise en œuvre efficace de l'outil dans les IES.

1. Modélisation du Contrat de Performance

L'analyse du Contrat de Performance (CdP) en tant que moyen de perfectionnement des universités publiques ne peut faire l'économie d'une double lecture théorique. Instrument important de la Nouvelle Gestion Publique (New Public Management), le CdP opère à la confluence d'une rationalité économique de contrôle et d'une dynamique sociologique d'organisation. Pour saisir la complexité de cet instrument managérial, il s'avère particulièrement fécond de croiser la théorie de l'agence, qui en éclaire la mécanique contractuelle, et la théorie néo-institutionnelle (TNI), qui en révèle les processus de réception et d'intégration par l'institution universitaire.

1.1. Contrat de Performance sous le prisme de la théorie de l'agence : l'alignement des intérêts par l'incitation

Initialement formalisée par Jensen et Meckling, la théorie de l'agence offre un cadre conceptuel clair pour décrypter la structure formelle du CdP. Cette théorie est issue de l'économie des organisations et postule qu'une relation d'agence naît dès lors qu'une partie (le Principal) confie la gestion d'un bien ou la réalisation d'une mission à une autre partie (l'Agent), moyennant une délégation d'autorité exécutive. L'organisation n'est plus alors perçue comme une entité homogène, mais comme un « nœud de contrats » entre agents rationnels et autonomes (M. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976, p.331).

Transposée au système d'enseignement supérieur, cette relation lie le Ministère de tutelle (le Principal) à l'Université (l'Agent). Au sein même de l'institution, cette chaîne de gouvernance se décline de manière pyramidale et emboîtée, liant le Ministère au Recteur, puis le Recteur aux doyens des facultés et

directeurs d'instituts (S. Trébucq et C. Bourion, 2012, p. 236). Dans cette configuration, le Principal délègue la mission de service public d'enseignement et de recherche à l'Agent, tout en étant confronté à deux obstacles majeurs : la divergence potentielle des objectifs et l'asymétrie d'information.

L'institution universitaire dispose naturellement d'une connaissance approfondie, détaillée et adaptée de ses coûts réels, de ses processus internes et de l'effort fourni par son corps professoral. Cette réalité technique reste souvent méconnue ou non maîtrisée par le département de tutelle, car la performance dépend de la capacité de l'organisation à faire circuler cette information pertinente. Face à l'inefficacité d'un pilotage centralisé et d'une planification normative source de blocages, les politiques publiques ont opéré un glissement vers l'autonomie locale. Cette décentralisation technique implique de transférer les droits décisionnels à ceux qui possèdent l'information, tout en créant des centres de responsabilité locaux contraints de contractualiser avec leur ministère de rattachement. Plutôt que de simplement encadrer le comportement des universités, cette approche encourage l'Agent à travailler en cohérence avec les priorités nationales, tout en lui offrant des ressources financières en fonction de la réalisation de ces objectifs. Sur le plan de la mesure, la performance s'apprécie selon le degré de mise en œuvre des orientations du mandant et selon son niveau d'efficience (M. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976, p.308). L'écart entre le résultat optimal attendu par le Principal et le comportement réel de l'Agent constitue la « perte résiduelle », matérialisant l'usage que fait l'Agent de sa marge d'autonomie. En pratique, des conflits d'objectifs émergent : alors que l'État cherche une allocation harmonieuse des ressources et une élévation globale du niveau des étudiants, les établissements universitaires peuvent privilégier des stratégies d'image pour attirer les meilleurs profils ou concentrer leurs efforts sur les étudiants les plus performants au détriment d'une mise à niveau inclusive (G. Charreaux, 1999, p.75). C'est ici que se révèlent les limites de l'efficacité du CdP en tant que contrat incomplet (R. Demeestère, 2002). Souvent complexes et volumineux, ces contrats détaillent minutieusement les batteries d'indicateurs et les mécanismes de surveillance, mais ils échouent fréquemment à fixer des objectifs chiffrés rigoureusement vérifiables, tout en omettant de préciser des pénalités claires en cas de non-respect des engagements (S. Trébucq et C. Bourion, 2012, p. 236).

Le manque de précision du contrat peut entrainer deux risques majeurs :

- l'opportunisme et les manipulations du système : l'agent est incité à tricher avec les indicateurs, concentrant ses efforts exclusifs sur les seules actions contractualisées au détriment de la qualité réelle de la formation. Le chiffre devient la priorité principale au détriment de la mission de fond. Deuxième risque, ex. : la dérive bureaucratique et le formalisme : l'évaluation par les résultats déplace la légitimité de

l'action vers la conformité documentaire, transformant l'obligation pédagogique en simple exercice de traçabilité administrative.

- La logique de dédouanement : pour préserver leur légitimité face au Principal, les dirigeants universitaires (recteurs, doyens) adoptent un double jeu. D'une part, ils affichent une posture de conformité totale dans leurs discours officiels pour rassurer le mandant ; d'autre part, ils naviguent dans une gouvernance informelle et relationnelle, basée sur la confiance avec leurs équipes et les parties prenantes locales, ce qui rend les objectifs contractuels nationaux flous ou secondaires lors de l'application réelle (P.-C. Pupion et Y. Chappoz, 2012, p.2).

Même si l'approche économique de la théorie de l'agence décrit très bien les règles du jeu et les risques de déviance managériale liés au Contrat de Performance, elle ne suffit pas pour anticiper comment cet outil est réellement perçu et utilisé en bas de l'échelle. Elle oublie notamment la dimension culturelle, historique et politique propre aux organisations universitaires. Or, pour comprendre comment cet instrument est vraiment intégré, parfois contourné, ou encore institutionnalisé par les acteurs académiques, il est indispensable de faire appel à la théorie néo-institutionnelle (TNI).

1.2. Perspective néo-institutionnelle : légitimité, isomorphisme et phénomène de découplage

La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) nous offre un cadre analytique particulièrement important dans le cadre de cette recherche. En effet, elle permet d'interpréter les dynamiques de changement au niveau organisationnel et d'expliquer pourquoi les institutions adoptent des outils de gestion modernes sans que cela ne modifie nécessairement leurs pratiques réelles au quotidien (W. R. Scott, 1987, p. 137).

Là où la théorie de l'agence postule des acteurs purement rationnels qui réagissent face à des incitations économiques et budgétaires, la TNI rappelle que l'université est une « institution » hautement sédimentée, régie par des normes, des valeurs autonomes et des traditions séculaires. Selon cette approche sociologique, l'adoption d'un outil de gestion comme le CdP ne répond pas prioritairement à une quête d'efficience technique ou d'efficacité purement rationnelle. Elle s'inscrit d'abord dans un impératif de recherche de légitimité vis-à-vis d'un environnement institutionnel complexe (DiMaggio et Powell, 1983, pp. 147-153).

1.2.1. Le champ organisationnel de l'enseignement supérieur et la quête de légitimité

Pour effectuer une analyse opérationnelle du sous-secteur de l'enseignement supérieur, il est important de circonscrire l'environnement et les acteurs de notre objet d'étude. Celui-ci s'entend comme l'ensemble des organisations qui constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle (DiMaggio et Powell,

1983, p. 148). Dans le cadre de notre recherche, ce champ est constitué des acteurs suivants : le département de tutelle (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique), l'Université des Sciences des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB), le PADES et les bailleurs de fonds en particulier la Banque Mondiale.

Au sein de ce champ, l'environnement façonne l'organisation à travers des règles et des pressions exogènes que les établissements doivent respecter pour bénéficier d'un soutien institutionnel et financier. Les interactions et les activités de ces différents acteurs redéfinissent continuellement les contours et les structures internes du champ. Pour survivre au sein de cet espace, l'acceptation d'une pratique managériale s'impose souvent aux universités comme la seule option socialement acceptable et légitime, n'offrant aucune alternative visible (W. R. Scott, 1987, p. 126).

Cette quête de légitimité correspond au besoin de projeter une image conforme à un système construit de normes, de croyances et de définitions. Elle pousse les organisations qui évoluent dans un même champ à adopter des comportements homogènes, ce qui occasionne une diminution progressive de la variété et de la diversité des modes de gestion au profit de structures standardisées. Ce phénomène de convergence et de similitude des pratiques s'explique par les mécanismes de l'isomorphisme institutionnel (K. Ben Slimane, 2019, p. 134). Les différentes formes d'isomorphismes permettent de faire une description opérationnelle du CdP.

1.2.2. Les trois formes d'isomorphismes pour décrire le CdP

La diffusion et l'homogénéisation du Contrat de Performance au sein de l'enseignement supérieur s'articulent autour de trois types de pressions isomorphes (P. J. DiMaggio et W. W. Powell, 1983, 1991, pp. 67-68) :

- L'isomorphisme coercitif : Il découle des pressions formelles et réglementaires exercées par les organisations dominantes du champ. Dans le contexte universitaire, il se matérialise par l'obligation politique et budgétaire imposée par l'État ou le Ministère de signer un CdP. De ce fait, les universités ont l'obligation d'être strict en matière de production de rapports tout en se conformant à un cadre de gestion précis pour justifier l'appui financier auquel elles aspirent.
- L'isomorphisme mimétique : Il s'agit d'une réponse standard face à l'incertitude environnementale ou managériale. Bref, il s'agit de calquer ici les modèles de réussite venus d'ailleurs car les IES sont de plus en plus confrontées à la complexité de leur gouvernance et aux crises de financement. L'analyse des rapports de revue à mi-parcours du Contrat de Performance de l'USTTB met en lumière un décalage

persistant entre les indicateurs quantitatifs exigés par la tutelle et les contraintes opérationnelles locales.

- L'isomorphisme normatif : Il est intimement associé à la professionnalisation et à la diffusion de méthodes de travail par des réseaux d'experts. Ici, les pressions proviennent des agences de financement internationales et des instances de gouvernance qui élaborent et diffusent la culture de la « grammaire de la performance ». La quête de légitimité sociale est privilégiée face à l'efficacité technique locale, ainsi les acteurs de l'université sont encouragés à adopter de nouvelles conventions.

Ces trois formes de pressions réduisent très souvent la marge de manœuvre réelle des dirigeants universitaires. Elles les contraignent parfois à déployer des stratégies de survie.

1.2.3. L'isomorphisme comme vecteur de découplage

Le phénomène de découplage se retrouve au centre de ce mouvement d'homogénéisation et constitue la principale façon pour l'université de faire face à des demandes externes parfois contradictoires.

Quand les pressions coercitives, mimétiques et normatives imposent l'adoption du CdP, les IES se retrouvent confrontées à une antinomie : celle de faire face à une rationalité managériale moderne axée sur le rendement quantitatif, tout en préservant leur cœur d'activité académique traditionnel, qui ne fait pas bon ménage avec les logiques marchandes. Pour résoudre cette tension sans aliéner sa culture interne, l'organisation met en œuvre une séparation volontaire entre sa structure formelle et ses activités pratiques réelles (J. W. Meyer et B. Rowan, 1977, pp. 340-341).

À cet effet, le CdP s'illustre comme la matérialisation de la construction d'une « façade institutionnelle ». D'un côté, l'université formalise des engagements textuels ambitieux, édifie des tableaux de bord complexes et met en scène ses cellules de suivi stratégique afin d'envoyer des signaux de crédibilité au Ministère et aux bailleurs de fonds. Cette façade externe est indispensable pour sécuriser les financements et garantir la survie politique de l'établissement (J. W. Meyer et B. Rowan, 1977, pp. 349-350).

D'un autre côté, derrière cette vitrine très formelle, le travail quotidien des acteurs reste, en pratique, largement détaché des indicateurs inscrits dans le contrat (S. Mbaye, 2023, p. 12). Les habitudes de travail, les logiques de corps et les critères d'évaluation internes à l'université continuent de structurer concrètement le fonctionnement de l'institution, comme l'ont déjà montré plusieurs analyses de la mise en œuvre des contrats de performance dans les universités publiques (D. Zelinschi et al., 2013, p. 52). Ces constats observés à l'USTTB s'inscrivent dans une tendance internationale plus large : les bilans récents de la contractualisation à

la performance dans d'autres systèmes universitaires, notamment en France, confirment que ces dispositifs peinent à transformer le fonctionnement quotidien des institutions, dérivant souvent vers un alourdissement bureaucratique plutôt que vers un pilotage stratégique (Sénat, 2023, 2025 ; Cour des comptes, 2025). L'outil, pensé au départ pour rationaliser et encadrer davantage l'action, est en partie neutralisé par ce découplage protecteur et tend à devenir principalement un rituel de légitimation formelle plutôt qu'un véritable levier de transformation organisationnelle.

2. Méthodologie

Cette étude repose sur une démarche d'analyse documentaire et théorique critique mobilisant un corpus textuel institutionnel. Ce choix méthodologique assume une posture macro-institutionnelle visant à analyser la trajectoire d'importation et d'appropriation des outils du NMP dans l'enseignement supérieur malien, à travers le cas de l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB) et du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES). Afin de garantir la validité, la fiabilité et la traçabilité des données secondaires, le corpus documentaire a été circonscrit autour de quatre typologies de sources complémentaires, totalisant 12 documents institutionnels officiels produits entre 2013 et 2022 :

- Les documents de cadrage macro-institutionnel : comprenant le document d'évaluation du projet PADES publié par la Banque Mondiale.
- Les engagements contractuels officiels (2 documents) : constitués par le cadre type de contractualisation du PADES (2015) et le texte intégral du Contrat de Performance de l'USTTB (2018), couvrant la période d'exécution 2018-2021.
- Les rapports d'exécution et d'auto-évaluation interne (4 documents) : intégrant le rapport d'auto-évaluation à mi-parcours de l'USTTB (2020), le rapport final de clôture de l'USTTB (2022), ainsi que deux procès-verbaux des sessions du Conseil d'Université consacrés au suivi des indicateurs liés aux décaissements (Conseil d'Université de l'USTTB, 2019, 2021).
- Les rapports de contrôle et d'audit externes (3 documents) : composés de deux rapports nationaux de vérification indépendante émis par le Contrôle Général des Services Publics du Mali (CGSP, 2019, 2021) et d'un rapport final d'audit financier et organisationnel (2022).

Les données d'exécution et de contrôle institutionnels reposent sur le dépouillement minutieux de trois séries d'archives documentaires :

- Les rapports d'évaluation officiels produits par le rectorat de l'USTTB (USTTB, 2020, 2022) ;
- Les comptes rendus et procès-verbaux des sessions du Conseil d'Université consacrés à la gouvernance du contrat (Conseil d'Université de l'USTTB, 2019, 2021) ;
- Les rapports de vérification indépendants validés par le Contrôle Général des Services Publics du Mali (CGSP, 2021).

La littérature scientifique comparative : Les revues de littérature spécialisées, les rapports du CODESRIA et les travaux académiques portant sur les réformes de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest.

3. Anatomie et mécanique du Contrat de Performance

L'analyse que nous proposons ici se concentre exclusivement sur l'exemple du contrat de performance de l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB), une université publique, née en novembre 2011 de la scission de l'Université de Bamako en quatre universités thématiques, dans le cadre du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES).

Dans le sillage des recommandations du Nouveau Management Public (NMP), des réformes importantes ont été menées dans le secteur public au sein des administrations nationales et infranationales dans beaucoup de pays depuis plus d'une décennie. Au nombre de ces réformes ambitieuses figurent en bonne place les contrats de performance (CdP), appelés aussi contrats d'objectifs ou contrats de rendement. Les universités ne font pas exception à cette règle de généralisation. La finalité de ces outils est d'améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public tout en réduisant ses coûts globaux, incitant les administrations à « mieux faire en utilisant moins de ressources, et surtout en agissant différemment ». Ils partent du principe que cet instrument de gestion favorise les économies, l'efficacité et la réceptivité, articulant un budget (ressources engagées) à des services (produits), des incidences (résultats) et un cadre de gestion (moyens et enjeux de la réussite) (M. Petrie, 2002, p. 135).

3.1. La structure type d'un CdP : analyse de la nature des engagements contractuels

L'analyse de la structure du contrat de performance liant l'USTTB au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) pour l'année académique 2018-2019 révèle une asymétrie profonde dans la nature juridique et opérationnelle des engagements des deux parties. Ce document s'inscrit typiquement dans ce que la théorie des organisations qualifie de contrat « relationnel » ou « quasi-contractuel », par opposition au contrat juridique « classique » (M. Petrie, 2002, pp. 139-140).

D'un côté, les engagements de l'université sont extrêmement ciblés, opérationnels et assortis d'obligations de résultats tangibles directement adossées aux clauses du contrat (Contrat de performance USTTB-PADES, 2018). En vertu de l'Article 3 (Engagements de l'Établissement) et du cadre logique figurant en Annexe (Matrice des indicateurs de performance), l'USTTB souscrit à des obligations de faire précises réparties sur plusieurs axes stratégiques :

- Axe pédagogique et gouvernance (Art. 3.1 & 3.2) : la mise en place de nouvelles filières professionnelles en adéquation avec le marché du travail, l'amélioration de la gouvernance institutionnelle via la numérisation (inscription en ligne, gestion numérique des emplois du temps) et la promotion du e-learning.
- Axe renforcement des capacités et qualité (Art. 3.3 & 3.4) : le développement de la formation continue du personnel et l'opérationnalisation effective de la cellule d'assurance qualité.
- Axe recherche et rayonnement (Art. 3.5) : le développement de la recherche scientifique à travers le renforcement des partenariats Nord-Sud.

L'institution universitaire subit ainsi une obligation de faire et de prouver formellement encadrée par l'Article 5 (Modalités de suivi, de contrôle et d'évaluation). Celui-ci conditionne le déblocage des tranches budgétaires à des procédures de contrôle strictes et vérifiables : la transmission systématique des comptes rendus du Conseil d'Université, les listes de présence émargées des formations, ainsi que les rapports financiers audités. Cette rigueur dans la justification des livrables fonde directement l'asymétrie contractuelle, en mettant à la charge exclusive de l'université une reddition de comptes. Les engagements financiers de l'État revêtent un caractère beaucoup plus mouvant et conditionnel, dénué de contrainte juridique stricte en cas de manquement public. Le département de tutelle s'engage à rétrocéder sous forme de don le montant équivalent décaissé par la Banque Mondiale au profit de l'USTTB et promet que ces financements externes n'entraîneront aucune diminution des allocations budgétaires ordinaires. Néanmoins, cette promesse de financement est explicitement introduite par la clause « sous réserve des moyens accordés par la loi des finances ». (Contrat de performance USTTB, 2018, p. 8)

Il existe donc un contraste saisissant : alors que l'université s'expose à des sanctions financières directes (gel des fonds) en cas de non-atteinte de ses objectifs opérationnels, l'État se protège derrière les aléas budgétaires nationaux. Dans le contexte malien, marqué par une crise multidimensionnelle depuis 2012, les priorités des finances publiques se sont déplacées vers des secteurs régaliens comme la défense nationale, entraînant un dégraissement des enveloppes universitaires. L'engagement de l'État s'apparente ainsi à une obligation de moyens politiques et financiers, là où l'université fait face à une obligation de résultats

managériaux. La force de l'accord ne repose pas sur l'imposition de sanctions par un tribunal à l'encontre de l'État, mais sur la nécessité pour les deux parties de cohabiter et de collaborer pour maintenir le système à flot (M. Petrie, 2002, pp. 151-152)

3.2. Typologie des indicateurs

L'évaluation de la performance au sein du contrat de l'USTTB repose sur une batterie d'indicateurs clés de performance. Une analyse critique permet de les classifier selon les trois dimensions standards de la performance publique :

3.2.1. Indicateurs d'efficience interne

Ces indicateurs mesurent l'optimisation des processus de gestion propres à l'université et la rationalisation de l'utilisation de ses ressources humaines et pédagogiques. Dans le contrat de l'USTTB, cette dimension est évaluée à travers la production des « statistiques de scolarité » et la mise en œuvre de la « gestion des emplois du temps en ligne ». Techniquement, ces outils servent de base pour calculer plusieurs indicateurs. Le taux de réussite par cycle et par filière est mesuré par le ratio d'étudiants diplômés sur le total des inscrits. La réduction des années de retard (taux d'attrition et de redoublement) : l'informatisation des emplois du temps et des inscriptions vise à fluidifier les parcours académiques, à réduire les chevauchements d'années universitaires et à stabiliser l'année académique. La gestion du personnel : formalisée par le plan de formation continue (ateliers, séminaires, voyages d'études) mesuré par le nombre d'enseignants effectivement formés.

3.2.2. Indicateurs d'efficacité externe

L'efficacité externe de l'université est évaluée ici suivant la pertinence de l'offre de formation au regard des besoins de la société et du marché de l'emploi (P. Doray et P. Chenard, 2005 Chenard, 2005, p. 42). Et c'est en cela que l'université accroit son utilité sociale. Ainsi, le CdP de l'USTTB va mettre l'accent sur l'environnement socio-économique immédiat à travers :

- Le taux d'insertion professionnelle : si la finalité des études est l'emploi, conformément aux discours contemporains prônés par la réforme du système LMD, les offres de formation doivent répondre au mieux aux exigences du marché de l'emploi. Pour cela, il est important que le nombre d'étudiants inscrits dans les programmes de formation co-développés avec les acteurs du monde du travail connaisse une progression constante. Cet indicateur part du principe que l'implication effective des professionnels dans la rédaction des programmes et dans l'animation pédagogique garantit une employabilité des étudiants.
- Le développement des partenariats : il est mesuré à partir de la formalisation des cadres de collaboration avec le monde professionnel

et les institutions nationales ou internationales de recherche (programmes biomédicaux et sciences appliquées).

3.2.3. Indicateurs de gouvernance

Ces indicateurs touchent à la transparence managériale et au degré d'autonomie réelle de l'institution. Ils s'articulent autour de deux exigences majeures. À titre d'illustration pour l'indicateur relatif aux organes délibérants, la cible contractuelle fixait la tenue obligatoire de deux sessions annuelles du Conseil d'Université, une exigence validée dans les bilans de gouvernance de la période 2018-2019 pour débloquer les investissements institutionnels. La transparence financière et l'autonomie financière relative : elles sont évaluées en fonction de la production d'un rapport d'audit organisationnel, comptable et financier indépendant, ainsi que par leur application. L'université doit aussi produire un manuel de procédures validé par le Contrôle Général des Services Publics.

3.3. Mécanisme d'indexation budgétaire : la conversion théorique de la performance en ressources

Le contrat de performance de l'USTTB repose sur la doctrine économique du Financement Basé sur les Résultats (FBR), conceptualisée par la Banque Mondiale à travers les mécanismes de projets de développement comme le PADES. En théorie, les ressources financières ne sont plus allouées selon une logique de reconduction historique des moyens (logique d'intrants), mais sont strictement indexées sur l'atteinte d'objectifs quantifiables appelés Indicateurs Liés au Décaissement (ILD). Le contrat de l'USTTB formalise ce mécanisme d'indexation budgétaire à travers une règle stricte de déclenchement financier : « Le décaissement annuel est conditionné à l'atteinte des résultats » (Contrat de performance USTTB, 2018, p. 6). L'enveloppe budgétaire globale accordée par la Banque Mondiale est fragmentée en sous-enveloppes affectées à des blocs d'indicateurs spécifiques. La clé de répartition repose sur une part de financement conditionnelle soumise à un seuil critique d'efficacité, matérialisée par la clause suivante : « Pour les indicateurs 4 à 7, en deçà de 50 % d'atteinte des résultats par année, aucun financement de la Banque Mondiale ne sera accordé pour l'indicateur concerné » (Contrat de performance USTTB, 2018, p. 6).

Cette structure financière crée une incitation forte pour les gestionnaires universitaires. À titre d'hypothèse, si l'université valide par exemple 70 % des cibles d'un indicateur lié à l'assurance qualité (Objectif 4) ou au e-learning (Objectif 7), elle reçoit une part proportionnelle ou totale des ressources dédiées. En revanche, si ses performances tombent à 49 % de la cible, la part conditionnelle chute immédiatement à zéro pour cet objectif, en vertu de la règle du seuil critique, privant l'institution de ressources financières pour son fonctionnement.

Ce modèle d'indexation budgétaire cherche à renforcer la gouvernance universitaire. Avec une responsabilité accrue des gestionnaires dans les universités,

les IES publiques sont transformées progressivement en une entité quasi-marchande comptable de ses performances devant ses partenaires techniques et financiers et le département de tutelle.

Tableau 1 : Matrice des Indicateurs de Résultats Liés aux Décaissements (DLI) du Contrat de Performance USTTB-PADES (2018-2019)

Axe stratégique du Contrat	Indicateurs de performance (DLI / IRLD)	Cible / Valeur seuil conditionnant le décaissement	Pièces justificatives et livrables exigés (Preuve d'exécution)	Allocation budgétaire rattachée / Seuil de décaissement
Gouvernance et Gestion institutionnelle	DLI 1 : Opérationnalisation du système de gestion numérique et d'inscription	Effectif des étudiants inscrits en ligne ≥ 80 % de l'effectif total de l'USTTB.	Extrait de la base de données du système d'information, PV d'audits informatiques.	Tranche conditionnelle 1 (ex. 20 % du budget annuel du CdP)
Qualité et Pertinence de la formation	DLI 2 : Création et habilitation de nouvelles filières professionnalisantes	Au moins 2 nouvelles filières de Licence / Master professionnelles ouvertes et fonctionnelles.	Maquettes pédagogiques approuvées, arrêtés d'habilitation, PV des conseils académiques.	Tranche conditionnelle 2
Assurance Qualité et Évaluation	DLI 3 : Opérationnalisation de la Cellule d'Assurance Qualité (CAQ)	Réalisation de 100 % des auto-évaluations prévues pour les programmes ciblés.	Rapports d'auto-évaluation interne validés par le Rectorat et soumis au PADES/MESRS.	Tranche conditionnelle 3
Renforcement des Capacités et RH	DLI 4 : Formation continue des enseignants-chercheurs et du personnel administratif (PAT)	Taux d'exécution des sessions de formation du personnel ≥ 75 % du plan annuel.	Listes d'émargement signées, attestation d'exécution des modules, rapports de formation.	Tranche conditionnelle 4
Recherche et Innovation	DLI 5 : Développement du e-learning et des partenariats scientifiques Nord-Sud	Mise en ligne effective des cours numérisés et signature/exécution d'au moins 1 convention internationale active.	Liens d'accès aux contenus sur la plateforme LMS, conventions de partenariat signées, rapports d'activités conjointes.	Tranche conditionnelle 5
Redevabilité et Gestion financière	DLI 6 : Transparence de la gestion financière et gouvernance institutionnelle	Tenue régulière des conseils d'université et transmission des états financiers audités sans réserve majeure.	Procès-verbaux des délibérations du Conseil d'Université, rapports d'audit financier certifiés [CGSP/PADES].	Condition suspensive de libération des reliquats budgétaires

Source : Synthèse établie par l'auteur à partir du Contrat de performance USTTB (PADES)

4. Discussion

Loin de se réduire à un ajustement technique ou à une simple optimisation des flux financiers, l'introduction du Contrat de Performance (CdP) déclenche des dynamiques organisationnelles complexes.

Les pathologies de la gestion par les chiffres. Il ressort dans les analyses que le décaissement des ressources financières est lié à des indicateurs afin de rationaliser la gestion de l'« Agent universitaire ». L'analyse critique de notre corpus documentaire met en évidence la plausibilité de plusieurs effets pervers majeurs, théorisés sous le concept de gaming ou d'opportunisme managérial (P.-C. Pupion et Y. Chappoz, 2012, p. 114). Lorsque le chiffre cesse d'être un simple outil de mesure pour devenir la condition préalable au financement des IES, le cadre normatif incite les acteurs institutionnels à opérer un déplacement d'objectifs. L'effort n'est plus investi dans l'amélioration qualitative de fond des processus

pédagogiques ou scientifiques, mais s'oriente exclusivement vers la production documentaire de la performance. Les rapports d'évaluation de l'USTTB illustrent ce glissement à travers la focalisation sur des indicateurs de pure forme, tels que la « mise en ligne des emplois du temps » ou la « tenue formelle des sessions du Conseil d'Université ». L'atteinte de la cible chiffrée devient une fin en soi, indépendamment de son impact réel sur la fluidité des parcours étudiants ou sur la qualité des délibérations stratégiques. Loin de constituer une donnée empirique mesurée sur le terrain, ce constat procède d'une analyse théorique des textes du contrat au prisme du néo-institutionnalisme et de la théorie de l'agence. Sous le découplage formel qu'explicite cette lecture conceptuelle, se donne à voir la possibilité d'un conflit plus profond, de nature identitaire et culturelle. Cette grille d'analyse rejoint les travaux de Musselin (2001) sur l'importation du Nouveau Management Public (NMP), en mettant en lumière le choc frontal entre deux systèmes de valeurs : d'un côté, la rationalité managériale et marchande véhiculée par le dispositif contractuel ; de l'autre, l'identité académique traditionnelle de l'institution universitaire. Le modèle du CdP postule en effet une vision de l'université calquée sur l'entreprise privée, où l'étudiant est assimilé à un « client », la formation à un « produit » évalué par son taux d'insertion, et l'enseignant-chercheur à un « opérateur de production » soumis à des obligations de rendement quantifiables.

Cette grammaire managériale se heurte de plein fouet à l'éthos du corps professoral, historiquement ancré dans le modèle de la « tour d'ivoire ». Pour la communauté académique, la légitimité ne se décrète pas par l'atteinte d'un indicateur lié à un décaissement (ILD), mais procède de la reconnaissance par les pairs, de la liberté de recherche et de l'autonomie des savoirs.

Notre analyse du corpus montre que cette résistance identitaire n'est pas abstraite ; elle laisse des traces institutionnelles dans les documents officiels. Lorsque les rapports d'évaluation de l'USTTB consignent des retards chroniques ou des suspensions d'actions en les imputant explicitement à des « mouvements sociaux » ou à des contestations syndicales, ils actent la confrontation politique entre ces deux cultures. Les syndicats d'enseignants n'hésitent pas à recourir à la grève quand ils perçoivent le management par les chiffres comme une tentative d'aliénation de leur indépendance statutaire.

5. Perspectives

L'analyse du découplage organisationnel et des stratégies de gaming à l'USTTB ne doit pas conduire à un rejet définitif de l'outil contractuel, mais plutôt à son dépassement. Le défi majeur de l'enseignement supérieur malien réside dans sa capacité à faire évoluer le Contrat de Performance d'un modèle d'injonction exogène (conçu selon des standards occidentaux et standardisé par les bailleurs) vers un modèle de contractualisation endogène. Pour rompre avec le piège du

formalisme et de la façade institutionnelle, trois perspectives de refonte structurelle s'imposent, chacune découlant directement des dysfonctionnements mis en évidence par notre analyse du cas de l'USTTB :

- Rattachement au constat de l'opportunisme par les indicateurs (Théorie de l'Agence) : Notre analyse montre que la rigidité des Indicateurs Liés au Décaissement (ILD/DLI) pousse au formalisme bureaucratique et au fétichisme du chiffre, mesurant des flux administratifs (ex. mise en ligne des emplois du temps) plutôt que la qualité réelle. Pour y remédier, la première rupture consiste à affranchir le contrat de sa rationalité purement comptable en introduisant des indicateurs qualitatifs et contextuels, co-construits avec la communauté académique. Plutôt que de mesurer le taux de diplomation brut, le contrat devrait évaluer la plus-value pédagogique et l'effort d'inclusion ; au lieu de se focaliser sur le nombre de protocoles signés, l'indicateur d'efficience externe devrait valoriser la contribution de l'université aux défis locaux (sécurité alimentaire, santé, gestion des conflits).
- Rattachement au constat de l'asymétrie contractuelle et de l'instabilité budgétaire : L'examen des données financières et des rapports du Conseil d'Université révèle une asymétrie profonde : l'université subit la suspension de ses tranches budgétaires en cas d'écart, tandis que les retards de décaissement de l'État et des bailleurs paralysent la planification de long terme. Afin de dépasser cette contrainte, le futur cadre contractuel doit instaurer une clause de réciprocité contraignante. L'État doit s'engager sur une sanctuarisation budgétaire pluriannuelle des dotations de fonctionnement, indépendamment des arbitrages conjoncturels. En contrepartie, l'université accepte une redevabilité stricte sur la transparence de sa gestion. Stabiliser ce financement public est indispensable pour apaiser le climat social et planifier des réformes structurelles.

Conclusion

L'adoption du CdP à l'USTTB, avec l'aide du projet PADES, avait pour objectif de substituer la logique historique de moyens par une culture de résultats. Au terme de cette analyse documentaire et théorique, il ressort que cet outil de gestion privilégié du NMP produit un double visage. Si sa structure formelle et l'indexation budgétaire par les Indicateurs Liés au Décaissement (ILD) ont contraint l'institution universitaire à édifier une vitrine managériale moderne, le cœur des pratiques académiques reste profondément régi par des logiques traditionnelles. Le cas de l'USTTB démontre que l'importation de la gestion par les chiffres ne produit pas une rationalisation des comportements. Les acteurs

universitaires maliens ne rejettent pas l'outil : ils se l'approprient (rapports d'audits, cellules qualité, indicateurs découpés) tout en neutralisant sa portée subversive (préservation de la gouvernance relationnelle et des routines corporatistes). En ce sens, le CdP s'apparente moins à un levier de transformation structurelle qu'à un rituel de légitimation réciproque : il permet au bailleur de justifier ses financements et à l'université de sécuriser sa subsistance financière dans un contexte d'État en crise. Pour que le contrat devienne un véritable outil de transformation, il devient impératif de transiter vers une contractualisation endogène. Cela implique de co-construire des indicateurs qui ne soient plus exclusivement axés sur des rendements quantitatifs ou comptables (taux de diplomation, alignement marchand), mais qui intègrent la valeur ajoutée sociale de l'université dans un pays en reconstruction.

Références bibliographiques

Ben Slimane Karim, 2019, « Chapitre 5 : Théorie néo-institutionnelle : une perspective micro », *Les grands courants en management stratégique*, Éditions EMS, Liarte, Sébastien (Dir.), pp. 131-160.

Brossard Mathieu et Foko Amaury B., 2007, *Coûts et financement de l'enseignement supérieur en Afrique francophone*, Washington, DC, Banque mondiale, 182 p.

Charreaux Gérard, 1999, « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris, Koenig, Gérard (Ed.), Économica, pp. 51-88.

Contrôle Général des Services Publics (CGSP), 2019, *Rapport de vérification indépendante de l'atteinte des résultats liés aux décaissements (DLI) du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) – Exercice 2018-2019*, Bamako, Primature, République du Mali.

Contrôle Général des Services Publics (CGSP), 2021, *Rapport de vérification indépendante de l'atteinte des résultats liés aux décaissements (DLI) du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES) – Exercice 2020-2021*, Bamako, Primature, République du Mali.

Cour des comptes, 2025, *La contractualisation entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur : bilan et perspectives*, Paris, Rapport public thématique.

Demeestère René, 2002, *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, Paris, LGDJ (Librairie générale de droit et de jurisprudence).

DiMaggio Paul J. et Powell Walter W., 1983, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.

Doray Pierre et Chenard Pierre, 2005, *L'enjeu de la réussite dans l'enseignement supérieur*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 288 p.

Jensen Michael C. et Meckling William H., 1976, « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

Mbaye Saliou, 2023, « La performance universitaire publique au cœur de la réforme : analyse des contrats de performance signés entre le MESRI et cinq universités (Maroc) », *Revue JEMED – Journal of Economics, Management and Development*.

Mendy Marcel, 2022, « Politique de financement et gouvernance des universités publiques sénégalaises : vers un nouveau paradigme ? », *Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, vol. 19, n° 1, pp. 141-170.

Meyer John W. et Rowan Brian, 1977, « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, pp. 340-363.

Ministère de l'Éducation Nationale et Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB), 2018, *Contrat de performance entre le Ministère de l'Éducation Nationale et l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB) au titre de l'année académique 2018-2019, dans le cadre du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES)*, Bamako, signé le 24 septembre 2018.

Musselin Christine, 2001, *La longue marche des universités françaises*, Paris, Presses de Sciences Po, 224 p.

Petrie Murray, 2002, « Cadre analytique applicable aux contrats de performance dans le secteur public », *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, vol. 1, n° 3, pp. 133-168.

Pupion Pierre-Charles et Chappoz Yves, 2012, « La performance dans les organisations publiques : entre exigences légitimes et effets pervers », *Management & Avenir*, vol. 48, n° 8, pp. 15-32.

Rectorat de l'USTTB, 2020, *Rapport d'auto-évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Contrat de Performance (CdP-PADES 2018-2021)*, Bamako, Cellule d'assurance qualité et de suivi du CdP, USTTB.

Rectorat de l'USTTB, 2022, *Rapport de clôture et bilan d'impact de l'exécution du Contrat de Performance (2018-2021)*, Bamako, Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako.

Scott W. Richard, 1987, *Organizations : Rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2nd ed.

Sénat, 2023, *Rapport d'information sur le financement et la gouvernance des universités*, Paris, Commission des finances, session ordinaire 2022-2023.

Sénat, 2025, *Rapport d'évaluation sur la mise en œuvre des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP)*, Paris, Commission des affaires culturelles.

Trébucq Stéphane et Bourion Christian, 2012, « Les enseignants agressés dans les établissements scolaires : une lecture qualitative et managériale », *Management & Avenir*, n° 55, n° 5, pp. 233-251.

UNESCO-IESALC, 2026, *Rapport sur les tendances mondiales de l'enseignement supérieur : Soutenir l'inclusion, l'équité et la qualité à l'ère de la mobilité internationale*, Institut international de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes.

Zelinschi Dragos, Levant Yves et Berland Nicolas, 2013, « Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8 », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 16, n° 1, pp. 49-68.