



## **Quelles alternatives de financement innovant pour les institutions d'enseignement supérieur au Mali ? Analyse critique et propositions**

**What innovative financing alternatives exist for higher education institutions in Mali? Critical analysis and proposals**

**TRAORE Adama**

Enseignant chercheur

Directeur adjoint de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (AMAQ-SUP)

Ecole Normale Supérieure de Bamako (ENSUP), Mali.

Laboratoire Langage, Pédagogie, Didactique, Société et Discours (LaPDSoDi) de l'Institut de Pédagogie Universitaire

**Date de soumission :** 13/11/2025

**Date d'acceptation :** 11/12/2025

**Pour citer cet article :**

TRAORE A. (2025) « Quelles alternatives de financement innovant pour les institutions d'enseignement supérieur au Mali ? Analyse critique et propositions », Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1361-1388

## Résumé

Les systèmes d'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne sont confrontés à une crise structurelle de financement, exacerbée au Mali par une dépendance quasi exclusive aux subventions publiques. Cette étude analyse la soutenabilité du modèle actuel et explore les conditions d'adoption de mécanismes de financement innovants. Une méthodologie mixte a été mobilisée : analyse financière de huit IES (2015–2020) et entretiens semi-directifs auprès de 24 acteurs institutionnels. Les résultats montrent une dépendance moyenne de 86 % aux subventions de l'État, une faible capacité de génération de ressources internes (11,68 %) et une quasi-absence de financements externes (1,75 %). L'étude met également en évidence un déficit cognitif majeur chez les dirigeants et gestionnaires, limitant l'appropriation des mécanismes alternatifs. Sur cette base, l'article propose un « écosystème financier universitaire » articulant mécanismes collectifs (Fonds National de l'Education, Banque éducative), initiatives institutionnelles (fondations, prestations de services) et partenariats stratégiques. L'originalité de l'étude réside dans l'intégration des dimensions institutionnelles, cognitives et de gouvernance à l'analyse des financements innovants. Elle souligne la nécessité d'une coresponsabilité élargie entre l'État, les IES, les entreprises et les collectivités pour assurer la soutenabilité financière du secteur.

**Mots-clés :** diversification ; gouvernance universitaire ; financement de l'enseignement supérieur ; Mali ; mécanismes innovants ; soutenabilité financière.

## Abstract

Higher education systems in Sub-Saharan Africa face a structural funding crisis, which in Mali is exacerbated by an almost exclusive reliance on public subsidies. This study analyzes the sustainability of the current model and explores the conditions for adopting innovative financing mechanisms. A mixed-methods approach was used: financial analysis of eight HEIs (2015–2020) and semi-structured interviews with 24 institutional stakeholders. The results reveal an average dependency of 86% on government subsidies, a low capacity for internal resource generation (11.68%), and an almost complete absence of external funding (1.75%). The study also highlights a major cognitive deficit among leaders and managers, hindering the appropriation of alternative mechanisms. Based on these findings, the article proposes a "university financial ecosystem" combining collective mechanisms (National Education Fund, Educational Bank), institutional initiatives (foundations, service provision), and strategic partnerships. The originality of the study lies in its integration of institutional, cognitive, and governance dimensions in the analysis of innovative financing. It underscores the need for broadened co-responsibility among the State, HEIs, businesses, and local authorities to ensure the financial sustainability of the sector.

**Keywords :** Financial ecosystem, Higher Education Institutions (HEIs), Innovative financing, Mali, Resource diversification, Sustainable development

## Introduction

Depuis deux décennies, les systèmes d'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne traversent une crise structurelle de financement. L'explosion démographique étudiante, la diversification des missions universitaires (formation, recherche, innovation, et service à la communauté) ainsi que les exigences de compétitivité liées à la mondialisation de l'enseignement supérieur ont mis à rude épreuve les capacités financières des États (Altbach & Salmi, 2011 ; Pôle de Dakar/UNESCO, 2021). Cette pression conjuguée a entraîné un déséquilibre croissant entre les besoins de financement et les ressources disponibles, accentuant les inégalités d'accès et fragilisant la qualité académique.

Si cette crise est régionale, sa manifestation au Mali présente une acuité particulière qui mérite d'être analysée à la lumière des débats internationaux. Alors que des pays comme le Ghana et le Nigeria ont institutionnalisé des fonds dédiés (GETFund, TETFund) prélevés sur les ressources fiscales ou sectorielles (Odekunle, 2019), et que le Sénégal explore activement les partenariats public-privé, le Mali semble cristalliser un modèle de dépendance extrême à la subvention publique. En effet, plus de 90 % du budget des universités publiques maliennes proviennent des allocations de l'État, orientées majoritairement vers les salaires, au détriment des investissements en infrastructures, en recherche et en innovation pédagogique (Banque mondiale, 2022). Les conséquences sont visibles et compromettent la mission fondamentale des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) : former un capital humain qualifié pour le développement socioéconomique national.

Or, comme l'explique Gary Becker (1964) dans sa *théorie du capital humain*, l'investissement dans l'éducation produit des rendements économiques et sociaux élevés. La qualité et la soutenabilité du financement de l'enseignement supérieur constituent ainsi des leviers stratégiques. Le modèle de financement malien actuel, centré sur le budget public et faiblement ouvert à la participation d'autres acteurs, ne permet pas de valoriser ce potentiel. Malgré plusieurs réformes engagées depuis les années 2000, le financement public classique demeure insuffisant (Mingat & Rakotomalala, 2020).

Dans cette perspective, les mécanismes de financement innovants apparaissent comme une piste incontournable. Selon Boussichas et Nossek (2018), ces mécanismes renvoient à des instruments capables de mobiliser des ressources additionnelles, stables et prévisibles. Leur

application en Afrique reste toutefois marginale et entravée par des obstacles institutionnels, juridiques et cognitifs (Materu, 2019 ; Saint, 2020). Cette situation trouve un écho dans la *théorie du financement mixte* de Johnstone (2004), selon laquelle la soutenabilité dépend d'une répartition équilibrée des coûts entre l'État, les étudiants, les entreprises et autres parties prenantes.

Partant de ce constat, la problématique de cette recherche est articulée autour des deux questions suivantes :

- Dans quelle mesure la structure actuelle du financement des IES maliennes, caractérisée par une dépendance quasi exclusive aux subventions publiques, limite-t-elle leur autonomie stratégique et leur capacité d'innovation ?
- Quels mécanismes de financement innovants sont envisageables pour le Mali, et sous quelles conditions institutionnelles et de gouvernance leur mise en œuvre effective peut-elle être assurée ?

Pour explorer ces questions, les hypothèses de recherche suivantes, issues d'une revue préliminaire de la littérature, sont formulées :

- **H1 :** La forte dépendance aux subventions publiques, couplée à des carences opérationnelles dans le contrôle et la gestion des finances publiques (Soufiane & Kabouri, 2023), réduit la capacité des IES à générer et à gérer des ressources propres, limitant ainsi leur autonomie.
- **H2 :** Un déficit cognitif concernant les modèles de financement alternatifs parmi les décideurs et gestionnaires universitaires constitue un frein majeur à l'appropriation et à l'adoption de mécanismes innovants.
- **H3 :** La transition vers un écosystème financier pluriel est conditionnée par l'adoption d'un cadre de gouvernance adapté, incluant un contrôle financier étatique réorienté vers l'accompagnement et la redevabilité plutôt que vers la tutelle rigide (Merchich & El Abidi Amine, 2024).

Pour vérifier ces hypothèses, la recherche poursuit trois objectifs :

- Évaluer l'adéquation entre les mécanismes actuels de financement et les besoins opérationnels et stratégiques des IES maliennes ;

- Identifier les lacunes cognitives et institutionnelles qui freinent l'adoption des mécanismes innovants ;
- Proposer un cadre stratégique intégrateur pour un écosystème financier universitaire, articulant les contributions de l'État, du secteur privé, des collectivités, des familles et des bailleurs.

L'originalité de cette recherche réside dans son analyse croisée des contraintes budgétaires structurelles et des barrières cognitives et gouvernementales, appliquée au cas spécifique du Mali, offrant ainsi un éclairage sur les défis communs et les particularités de la réforme du financement dans l'espace ouest-africain.

Pour répondre à cette problématique, cette recherche s'est organisée en quatre temps. Premièrement, elle présente le cadre théorique et la revue de littérature, en analysant les modèles traditionnels de financement en Afrique, en clarifiant la notion de financements innovants, en examinant le rôle de l'État dans le financement mixte et en tirant les enseignements des expériences internationales. Deuxièmement, elle expose la méthodologie mixte retenue, combinant l'analyse financière de huit IES malien sur la période 2015-2020 et la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de 24 acteurs institutionnels. Troisièmement, la recherche présente les résultats selon trois axes : la structure actuelle du financement caractérisée par une dépendance étatique prononcée, l'état de connaissance des acteurs sur les mécanismes innovants, et les propositions de diversification financière envisageables. Enfin, la recherche présente la discussion de ces résultats à la lumière du cadre théorique avant de formuler des conclusions stratégiques et des pistes de recherche futures.

## **1. Cadre théorique et revue de littérature**

L'analyse des enjeux de financement des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) au Mali s'inscrit dans un cadre théorique et conceptuel nécessitant une clarification préalable. Cette section vise à présenter les fondements théoriques du financement de l'enseignement supérieur, tout en procédant à une revue critique de la littérature existante. L'articulation entre approches théoriques et études empiriques permettra de situer la recherche dans le paysage scientifique actuel et d'identifier les contributions potentielles de cette étude à la compréhension des dynamiques financières dans le contexte spécifique des IES malien.



Le parcours conceptuel s'organisera autour de quatre axes principaux : l'analyse des modèles traditionnels de financement en Afrique, la clarification notionnelle et typologique des financements innovants, l'examen du rôle de l'État dans la logique de financement mixte, et enfin l'étude des expériences internationales en matière de fonds dédiés à l'éducation. Cette démarche permettra d'établir le cadre d'analyse qui soutiendra l'étude empirique tout en identifiant les lacunes que la présente recherche cherchera à combler.

### **1.1. Modèles traditionnels de financement de l'ES en Afrique : la dépendance étatique et ses limites**

Le paysage financier de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne reste marqué par la prédominance d'un modèle étatique centralisateur. Les travaux de Mingat & Rakotomalala (2020) et du Pôle de Dakar/UNESCO (2021) confirment que les budgets des universités publiques dans la région affichent une dépendance structurelle aux subventions gouvernementales, souvent supérieure à 80% de leurs ressources totales. Ce modèle historique, qui considérait l'éducation supérieure comme un bien public pur, se heurte aujourd'hui à une réalité budgétaire contraignante : l'essentiel des crédits est absorbé par la masse salariale, laissant des ressources marginales pour l'investissement en infrastructures, en équipements de recherche et en innovation pédagogique.

Au-delà de l'insuffisance quantitative, des études récentes mettent en lumière des défaillances de gouvernance qui exacerbent la crise. La recherche de Soufiane & Kabouri (2023) sur la discipline budgétaire en contexte africain révèle que les cadres institutionnels de contrôle existent souvent en théorie, mais souffrent de « carences opérationnelles » – non-respect des procédures, faible culture de la redevabilité – qui minent l'efficacité de la dépense publique éducative. Ce constat est essentiel pour analyser la situation malienne au-delà du seul prisme du manque de ressources.

### **1.2. Notion et typologie des financements innovants : définitions et champs d'application**

Face aux limites des modèles traditionnels, le concept de « financement innovant » s'est imposé comme un paradigme prometteur. Selon la définition fondatrice de Boussichas & Nossek (2018), ces mécanismes désignent l'ensemble des instruments capables de mobiliser des ressources additionnelles, stables et prévisibles, en complément des financements publics. Pour

le contexte africain, Materu (2019) en propose une typologie structurante articulée autour de quatre axes :

- a. **Mobilisation de fonds privés** : via la création de fondations universitaires, le fundraising auprès des alumni et de la diaspora, et le mécénat d'entreprise.
- b. **Génération de revenus propres** : par le développement de prestations de services (formation continue, consultance, valorisation de la propriété intellectuelle).
- c. **Instruments financiers** : tels que les prêts étudiants indexés sur les revenus futurs et les partenariats public-privé (PPP) pour les infrastructures.
- d. **Mécanismes de mutualisation** : comme les fonds nationaux dédiés, alimentés par des taxes ou redevances affectées.

Néanmoins, leur application en Afrique reste marginale. Saint (2020) identifie des obstacles structurels persistants : cadre juridique inadapté, faible capacité de gestion financière au sein des universités, et méfiance des acteurs privés.

### **1.3. Le rôle de l'État et la logique de financement mixte : entre équité et efficacité**

La transition vers des modèles plus diversifiés s'appuie théoriquement sur le principe du *cost-sharing* ou financement mixte, formalisé par Bruce Johnstone (2004). Ce cadre théorique postule que la soutenabilité financière de l'enseignement supérieur repose sur un partage équitable des coûts entre quatre parties prenantes : l'État, les étudiants et leurs familles, les entreprises, et la société via les collectivités.

Ce modèle n'est pas sans soulever de vifs débats critiques. Le principal enjeu concerne l'équité sociale et les risques de marchandisation de l'éducation (Altbach & Salmi, 2011). L'introduction de frais de scolarité significatifs ou de prêts étudiants peut exclure les étudiants issus de milieux défavorisés, aggravant les inégalités d'accès.

L'étude de Merchich & El Abidi Amine (2024) sur le contrôle financier de l'État au Maroc introduit une variable cruciale pour le succès de cette transition : la nature du contrôle étatique. Leurs conclusions suggèrent qu'un contrôle rigide et préalable peut étouffer l'autonomie et l'innovation financière des universités, tandis qu'un contrôle *a posteriori*, axé sur l'évaluation de la performance et la redevabilité, peut accompagner une gestion plus responsable et entrepreneuriale. Cette perspective est fondamentale pour repenser le rôle de l'État malien.

## **1.4. Expériences internationales de fonds dédiés à l'éducation : leçons du GETFund et du TETFund**

L'analyse d'expériences comparées en Afrique offre des enseignements précieux pour le Mali. Deux modèles de fonds dédiés sont souvent cités en exemple :

- Le Ghana Education Trust Fund (GETFund) : Alimenté par une taxe de 2,5% sur la Valeur Ajoutée (VAT), ce fonds a considérablement boosté les investissements dans les infrastructures éducatives à tous les niveaux (Bokhari, 2019) ;
- Le Tertiary Education Trust Fund (TETFund) au Nigeria : Financé par une redevance de 2% sur les bénéfices imposables des entreprises, il est devenu le principal bailleur de fonds des universités publiques pour la recherche et les infrastructures (Odekunle, 2019).

Le succès de ces fonds repose sur des conditions de réussite identifiées par la littérature : une assise légale solide, une gestion professionnelle et transparente, et une allocation des ressources basée sur des critères de performance.

Cependant, la littérature met en garde contre les risques de capture politique. Nganga (2021) montre que sans une gouvernance robuste, les fonds dédiés peuvent être détournés au profit d'établissements ou de projets politiquement favorisés. L'expérience du Fonds de solidarité prioritaire (FSP) au Sénégal, dont l'impact a été limité par des lourdeurs administratives (Pôle de Dakar/UNESCO, 2021), rappelle que la simple création d'un fonds n'est pas une panacée.

En synthèse, cette revue de littérature met en évidence l'urgence de dépasser le modèle traditionnel de financement public exclusif, tout en soulignant la complexité de la transition vers des systèmes mixtes. Les mécanismes innovants, bien que porteurs d'espoir, ne sont pas des solutions techniques neutres. Leur efficacité est subordonnée à une gouvernance robuste, un cadre réglementaire incitatif et une attention constante aux impératifs d'équité. C'est à l'aune de ces enseignements que le cas malien sera analysé.

### **2. Méthodologie**

Cette étude repose sur une approche mixte, articulant des analyses quantitatives et qualitatives afin d'appréhender à la fois la structure du financement actuel des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) maliennes et les perceptions des acteurs sur les mécanismes de financement innovants.

Ce choix méthodologique s'inscrit dans la logique du paradigme pragmatique (Creswell & Plano Clark, 2011), qui privilégie la complémentarité des données numériques et discursives pour mieux comprendre des phénomènes complexes de gouvernance éducative.

## **2.1. Approche quantitative : échantillon, variables et indicateurs analysés**

### **2.1.1. Échantillon et sources de données**

L'étude a recouru à un échantillonnage de convenance pour la sélection des participants, méthode qui permet d'accéder facilement à des acteurs variés et d'observer leurs pratiques, opinions et points de vue dans un cadre réaliste et opérationnel. Au total, 24 participants ont été inclus dans l'enquête, répartis comme suit dans le tableau ci-après :

**Tableau 1 : Synthèse du profil des participants**

<b>Catégorie de participants</b>	<b>Nombre</b>	<b>Profil/Rôle</b>
Responsables d'IES	8	Administrateurs financiers de 4 universités et 4 grandes écoles
Enseignants-chercheurs	6	Corps académique impliqué dans la gestion
Représentants syndicaux	3	Syndicat des enseignants-chercheurs
Institutions publiques	4	DBG, DGESRS, DFM-MESRS, Ministère Économie/Finances
Partenaires techniques	3	SCAC, PADES, CPS-Éducation
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	

Les données quantitatives mobilisées sont principalement issues de sources secondaires, notamment : (i) les rapports budgétaires officiels des IES couvrant la période 2015–2021 ; (ii) les documents administratifs et financiers de la DGESRS et du Ministère de l'Économie et des Finances ; (iii) les publications et rapports d'organisations internationales (Banque mondiale, UNESCO, Pôle de Dakar).

### **2.1.2. Variables et indicateurs analysés**

Les principales variables retenues pour l'analyse comprennent :

- la part relative des subventions publiques dans le budget total ;
- la structure des dépenses (masse salariale & Investissement )
- le poids des ressources internes générées ;
- la contribution des financements externes.

Le traitement statistique descriptif a permis de calculer des indicateurs de tendance centrale (moyennes pondérées) et de dispersion (écart-types, fourchettes) pour mesurer les variations inter-établissements.

## 2.2. Approche qualitative : protocole d'enquête et analyse de contenu

### 2.2.1. Mécanisme de collecte des données qualitatives

Les données qualitatives ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés en présentiel entre janvier et mars 2021. Chaque entretien, d'une durée moyenne comprise entre 45 et 60 minutes, a été enregistré avec le consentement éclairé des participants, puis retranscrit intégralement afin de garantir la fidélité des analyses. Le guide d'entretien a été élaboré à partir des thématiques majeures identifiées dans la littérature scientifique (Boussichas & Nossek, 2018 ; Johnstone, 2004 ; Materu, 2019). Avant son utilisation, ce guide a fait l'objet d'une validation méthodologique par un panel de trois experts en économie de l'éducation, assurant ainsi la pertinence des questions, la cohérence des dimensions explorées et la robustesse du dispositif de collecte.

### 2.2.2. Analyse de contenu thématique

L'analyse qualitative a suivi la méthode de Bardin (2013) avec un codage inductif assisté par le logiciel NVivo 14. Le processus de codage a comporté trois phases :

- Codage ouvert** : identification des unités de sens élémentaires
- Regroupement axial** : organisation en catégories principales :
  - Connaissance des mécanismes innovants
  - Obstacles perçus (institutionnels, cognitifs, juridiques)
  - Propositions concrètes de mise en œuvre
  - Conditions de réussite envisagées
- Vérification** : relecture croisée par deux codeurs avec un taux d'accord initial de 87%, les divergences ayant été résolues par discussion.

La triangulation méthodologique (données quantitatives et qualitatives) et la triangulation des sources (multiplicité des profils d'enquêtés) ont renforcé la validité interne des résultats (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

## 2.3. Limites méthodologiques

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître. La dépendance aux données officielles peut introduire un biais lié à la qualité variable du reporting financier entre établissements.

Dans les entretiens, le possible biais de désirabilité sociale peut avoir influencé les réponses des participants, notamment sur leur connaissance des mécanismes innovants. Par ailleurs, l'étude se concentre sur le secteur public et n'inclut pas les IES privées, qui pourraient pourtant offrir des enseignements sur les modèles de financement alternatifs. Enfin, le contexte sécuritaire malien a limité l'accès à certaines institutions situées dans des zones à risque, restreignant potentiellement la diversité géographique de l'échantillon.

### **3. Résultats de la recherche**

Les résultats issus des enquêtes quantitatives et qualitatives menées auprès des huit IES étudiées sont organisés autour de trois axes : (i) la structure actuelle du financement, (ii) le niveau de connaissance des acteurs sur les mécanismes de financement innovants, et (iii) les propositions de diversification financière et leurs conditions de mise en œuvre.

#### **3.1. Structure actuelle du financement des IES maliennes**

L'analyse des données financières révèle une forte dépendance structurelle des IES maliennes vis-à-vis des subventions publiques. Les trois principales sources de financement identifiées sont : (1) les subventions de l'État, (2) les ressources internes générées par les établissements, et (3) les financements privés ou externes (ONG, PTF, donateurs, associations).

##### **3.1.1. Identification des différentes sources de financement**

Les résultats montrent que 100 % des institutions dépendent des subventions étatiques, tandis que seules 4 IES sur 8 mobilisent des financements privés ou externes. La génération de ressources internes (notamment les frais d'inscription et de formation continue) est présente dans toutes les structures mais reste limitée dans son potentiel. Le Tableau 1 dresse un inventaire des différentes sources de financement mobilisées par les huit IES étudiées. Il permet d'identifier, pour chaque institution, la présence ou l'absence des principaux types de ressources — subventions publiques, financements privés ou externes, et ressources propres et de mettre en évidence la forte hétérogénéité des stratégies financières au sein du système d'enseignement supérieur malien.

**Tableau 2 :** Identification des différentes sources de financement dans les IES maliennes

Source de financement	Institutions d'Enseignement Supérieur								Total
	USTTB	USSGB	IZSEJ	ENSup	ENI-ABT	IPR/IFRA	US	USJPB	
<b>Subventions publiques</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8/8
<b>Financements privés/PTF</b>	✓	X	X	X	✓	✓	✓	X	4/8
<b>Frais d'inscription</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8/8
<b>Frais de formation continue</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8/8
<b>Prestations de services</b>	X	X	X	X	✓	X	X	X	1/8

**Source :** Enquête de terrain

**Lecture :** ✓ = présence de la source ; X = absence de la source

L'analyse des données collectées révèle une forte dépendance des IES maliennes aux subventions publiques, une faible mobilisation des ressources internes et une contribution marginale des financements privés ou externes. Cette structure budgétaire déséquilibrée reflète la vulnérabilité financière du système d'enseignement supérieur malien.

### 3.1.2. Répartition budgétaire des financements (2020)

Les données indiquent une dépendance moyenne de 86 % aux subventions publiques, avec des variations importantes selon les établissements (de 74,83 % à l'IZSEJ à 95,73 % à l'USJPB, actuelle Université Kurukanfuga de Bamako-UKB-). Les ressources internes représentent 11,68 % en moyenne, alors que les financements externes restent quasi inexistant (1,75 %), confirmant la faible diversification des sources.

Afin de préciser le poids relatif de chaque catégorie de financement au sein des institutions étudiées, le Tableau 3 présente la répartition des sources de financement des IES maliennes pour l'année 2020. Les données, exprimées en pourcentage du budget total, permettent de comparer les profils financiers des différentes institutions et de mesurer l'ampleur de la dépendance aux subventions publiques, la faiblesse des ressources internes et la quasi-absence de financements externes.

**Tableau 3 :** Répartition des sources de financement des IES (en % du budget total, 2020)

Nom du financement	Institutions d'Enseignement Supérieur							
	USTTB	USSGB	IZSEJ	ENSUP	ENI-ABT	IPR/IFRA	US	USJPB
<b>Subventions publiques</b>	<b>92,56</b>	<b>85</b>	<b>74,83</b>	<b>85,00</b>	<b>88,09</b>	<b>92,37</b>	<b>81,49</b>	<b>95,73</b>
<b>Ressources internes</b>	<b>7,44</b>	<b>15</b>	<b>25,17</b>	<b>15,00</b>	<b>11,91</b>	<b>7,63</b>	<b>7</b>	<b>4,27</b>
<b>Financements externes</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>12</b>	<b>0,00</b>
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

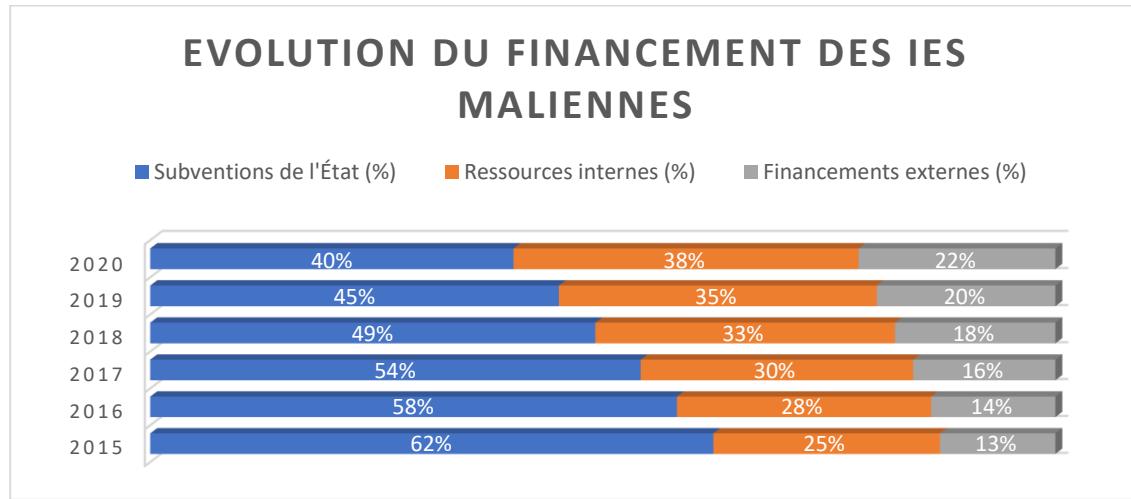
**Source :** enquête de terrain.

Les données du tableau 3 mettent en évidence la prédominance des subventions publiques, la contribution marginale des ressources internes et l'absence quasi-généralisée de financements externes. Un responsable administratif de l'USTTB résume cette situation : « Nous dépendons à plus de 90 % de l'État. Les frais d'inscription ne couvrent même pas les charges de fonctionnement. » L'autonomie financière reste un défi majeur, avec seulement 11,68% de ressources internes en moyenne et des écarts significatifs entre établissements. La quasi-absence de financements externes (1,75% en moyenne) souligne l'urgence de développer des partenariats stratégiques durables.

### 3.1.3. Évolution 2015–2020 : stagnation de la diversification financière

L'analyse diachronique des données financières collectées permet de mettre en évidence l'évolution des principales sources de financement des IES maliennes au cours de la période 2015–2020. La Figure 1 présente cette dynamique en distinguant les subventions publiques, les ressources internes et les financements externes. Elle illustre une tendance générale à la stagnation de la diversification financière, marquée par le maintien d'une forte dépendance vis-à-vis des subventions de l'État, une progression lente mais régulière des ressources internes, et une contribution quasi stable et marginale des financements externes.

**Figure 1 :** Évolution du financement des IES maliennes (2015–2020)



L'évolution 2015–2020 fait apparaître une stagnation de la part des ressources internes, malgré une légère augmentation des frais de formation. Cette évolution confirme la persistance d'un modèle budgétaire quasi-monolithique, caractérisé par une faible autonomie financière et une grande vulnérabilité aux fluctuations budgétaires nationales.

### 3.2. Etat de connaissance des acteurs sur les financements innovants

Les résultats issus des entretiens révèlent une méconnaissance généralisée des mécanismes de financement innovants parmi l'ensemble des acteurs du système d'enseignement supérieur malien, qu'il s'agisse des dirigeants, des enseignants-chercheurs ou du personnel administratif. Cette faible familiarité concerne aussi bien les instruments largement documentés dans la littérature internationale tels que les fonds de dotation, les prêts étudiants indexés sur les revenus, le financement participatif, ou encore les partenariats public-privé appliqués à l'éducation — que les pratiques organisationnelles nécessaires à leur mise en œuvre.

Au-delà du déficit d'information, les institutions ne disposent pas de structures dédiées à la mobilisation de ressources ou au fundraising, ce qui limite la capacité des IES à s'inscrire dans une logique proactive de diversification financière. La culture administrative demeure fortement centrée sur la dépendance au budget de l'État, laissant peu de place aux stratégies entrepreneuriales ou à l'innovation financière. Comme le souligne un enseignant-chercheur de l'USSGB : « On parle d'autonomie, mais on ne nous forme pas aux leviers financiers innovants. On reproduit les mêmes schémas depuis des années. » Un gestionnaire de l'ENI-ABT renchérit : « Les mécanismes comme les fonds de dotation ou le mécénat existent ailleurs, mais ici, personne ne sait par où commencer. »

Ces constats montrent que la faiblesse du niveau de connaissance ne se limite pas à un problème d'information, mais traduit un déficit profond en compétences, en vision et en accompagnement institutionnel. Cette situation contribue directement au maintien du modèle traditionnel de financement et freine l'adoption de solutions alternatives adaptées au contexte malien. Le tableau suivant synthétise les principaux constats observés à ce sujet, en distinguant les différents niveaux d'acteurs et les effets associés à cette méconnaissance.

**Tableau 4 :** État des connaissances sur les mécanismes de financement innovants

Aspect évalué	Constats principaux	Manifestations concrètes	Conséquences
<b>Niveau de connaissance général</b>	Faible connaissance des mécanismes de financement innovant utilisés en Afrique et dans le monde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méconnaissance des modèles comme les fonds de dotation, le financement participatif, les prêts étudiants indexés sur les revenus</li> <li>- Absence de documentation systématique sur ces mécanismes</li> </ul>	Perpétuation de la dépendance aux financements traditionnels
<b>Connaissance par les décideurs</b>	Les responsables administratifs et financiers des IES ont une compréhension limitée des alternatives innovantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à élaborer des stratégies de diversification financière</li> <li>- Absence de cellules dédiées à l'innovation financière dans les IES</li> </ul>	Maintien du statu quo dans la gestion financière
<b>Connaissance par les enseignants-chercheurs</b>	Perception floue du concept de financement innovant et de son applicabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'initiatives de recherche sur les modèles financiers innovants</li> <li>- Non-intégration de ces concepts dans les formations</li> </ul>	Manque d'expertise locale pour accompagner la transition
<b>Facteurs explicatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de formation spécifique</li> <li>- Faible diffusion des bonnes pratiques internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de séminaires de formation sur le sujet</li> <li>- Rare participation à des réseaux internationaux sur le financement de l'ES</li> </ul>	Immobilisme dans l'exploration de nouvelles solutions

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture administrative peu ouverte à l'innovation financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservatisme dans la gestion</li> </ul>	
<b>Cas spécifiques</b>	<p>Seules quelques rares IES ont initié des réflexions sur certains mécanismes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques discussions sur la création de fondations universitaires</li> <li>- Explorations limitées sur les prestations de services</li> </ul>	Démarches isolées et non structurées

### Source : Enquête de terrain

L'examen de l'état de connaissance des acteurs a mis en évidence un déficit cognitif majeur qui limite la capacité d'innovation financière au sein des institutions d'enseignement supérieur malien. Cette méconnaissance des mécanismes alternatifs, conjuguée à une culture administrative souvent prudente et à l'absence d'initiatives structurées, entretient la dépendance vis-à-vis des ressources publiques traditionnelles. Cette situation contribue à la reproduction du modèle traditionnel, limitant la capacité des IES à développer des stratégies financières diversifiées. Cependant, elle ne traduit pas une absence totale de réflexion ou de volonté de changement. Les entretiens menés avec les responsables institutionnels et les analyses documentaires révèlent l'existence de pistes prometteuses et d'initiatives émergentes susceptibles de renouveler le modèle de financement de l'enseignement supérieur.

### 3.3. Propositions de financements innovants et conditions de réussite

À partir des entretiens et de l'analyse comparative, plusieurs mécanismes potentiels ont été identifiés. Ils mobilisent cinq catégories d'acteurs : l'État, les IES, les entreprises, les familles et les collectivités territoriales.

#### 3.3.1. Propositions structurées par acteur

Plusieurs mécanismes innovants ont été proposés pour diversifier les sources de financement. Ils impliquent une pluralité d'acteurs : État, IES, entreprises, familles et collectivités. Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les principaux mécanismes de financement innovants proposés par ces différents acteurs, leurs caractéristiques essentielles ainsi que des exemples de mise en œuvre potentielle.

**Tableau 5 :** Mécanismes innovants proposés selon les acteurs

<b>Acteur porteur</b>	<b>Mécanismes proposés</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples de mise en œuvre</b>
<b>ÉTAT</b>	<b>Banque Educative du Mali (BEM)</b>	Institution financière spécialisée dédiée au financement du secteur éducatif	- Prêts aux étudiants - Financement des projets d'infrastructures universitaires
	<b>Fonds National de l'Éducation (FNE)</b>	Fonds alimenté par des prélèvements sur les secteurs miniers et autres ressources nationales	- Inspiration du GETFund ghanéen (2,5% de TVA) - Fonds pétrolier ghanéen (70% des recettes pétrolières)
	<b>Fonds commun des PTF</b>	Mutualisation des appuis des partenaires techniques et financiers	- Regroupement des aides dispersées - Gestion coordonnée des financements extérieurs
<b>IES</b>	<b>Création de fondations universitaires</b>	Structures de collecte de fonds et de gestion du patrimoine universitaire	- Mobilisation de dons et legs - Gestion des fonds de dotation
	<b>Système de dons et legs</b>	Mise en place d'une politique structurée de collecte de fonds privés	- Campagnes annuelles de fundraising - Partenariats avec la diaspora malienne
	<b>Régime financier spécial</b>	Cadre juridique fixant les règles budgétaires et comptables dérogatoires appliquées aux IES	Autonomie de gestion financière en réponse aux besoins particuliers de souplesse, de rapidité, ou de sécurité financière.

			- Lobbying pour des exonérations fiscales pour les activités de recherche
	<b>Prestations de services</b>	Développement de l'expertise universitaire comme source de revenus	- Formations continues payantes - Expertises et consultances - Laboratoires d'analyse
<b>ENTREPRISES</b>	<b>Contractualisation avec les IES</b>	Partenariats structurés pour le financement de formations et de recherche	- Chaires d'entreprise - Recherche sous contrat - Formations sur mesure
	<b>Contribution dans le cadre de la responsabilité sociétale</b>	Implication des entreprises dans le financement de l'éducation via leur responsabilité sociétale	- Mécénat éducatif - Équipement de laboratoires - Bourses d'études
<b>FAMILLES</b>	<b>Système de prêts étudiants</b>	Prêts à remboursement différé, indexés sur les revenus futurs	- Inspiration du système britannique - Remboursement contingent au revenu
<b>COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b>	<b>Participation au développement universitaire</b>	Implication financière des collectivités dans le développement des IES de leur territoire	- Financement d'infrastructures locales - Bourses pour étudiants locaux

**Source :** Enquête de terrain

Si les propositions suggérées offrent des perspectives prometteuses pour diversifier et renforcer le financement de l'enseignement supérieur au Mali, leur mise en œuvre effective dépend toutefois de plusieurs facteurs déterminants. L'adoption de mécanismes de financement

innovants ne peut produire d'effets durables que si elle s'accompagne d'un cadre institutionnel, juridique et organisationnel adapté, ainsi que d'une volonté politique et partenariale soutenue. Il apparaît donc nécessaire d'identifier les conditions de réussite susceptibles de garantir la viabilité et la pérennité de ces dispositifs.

### 3.3.2. Conditions de réussite et risques associés

La mise en œuvre de ces mécanismes nécessite un cadre institutionnel solide, une gouvernance transparente et des capacités organisationnelles renforcées. Le tableau ci-après présente une synthèse des conditions essentielles pour assurer le succès des mécanismes de financement proposés, en mettant en évidence les dimensions institutionnelles, financières, sociales et de gouvernance qui en constituent les fondements :

**Tableau 5 bis : Conditions de mise en œuvre, risques et facteurs de pérennité**

Mécanisme	Conditions de mise en œuvre	Risques identifiés	Facteurs de pérennité
<b>BEM et FNE</b>	- Volonté politique - Cadre législatif adapté	- Détournement de fonds	- Autonomie de gestion - Contrôle citoyen
<b>Fondations universitaires</b>	- Compétences en fundraising - Cadre fiscal incitatif	- Faible culture du don	- Professionnalisation de la gestion
<b>Prêts étudiants</b>	- Système de recouvrement efficace	- Taux de défaut élevé	- Recouvrement via l'administration fiscale
<b>Prestations de services</b>	- Autonomie de gestion - Qualité des services	- Détournement de mission	- Réinvestissement des bénéfices

Source : Enquête de terrain

### 3.3.3. Faisabilité dans le contexte malien

La faisabilité des mécanismes de financement innovants proposés doit être examinée à l'aune des contraintes systémiques qui caractérisent le contexte malien. Sur le plan macroéconomique, le pays présente une faible pression fiscale inférieure à 15 % ce qui limite considérablement la marge de manœuvre budgétaire de l'État. Cette contrainte structurelle, combinée à une dépendance persistante aux aides extérieures, réduit la capacité publique à soutenir durablement de nouveaux dispositifs financiers.

Sur le plan institutionnel, la gouvernance financière demeure fragile. La faible culture du recouvrement, l'insuffisance de mécanismes de suivi et de reddition des comptes, ainsi que l'absence d'expertise dans des domaines clés tels que le fundraising ou la gestion de fonds dédiés constituent des obstacles majeurs à la mise en œuvre de modèles plus diversifiés. À ces limites s'ajoute une contrainte politique significative : les risques de capture des fonds par des intérêts particuliers, l'instabilité réglementaire et la faible autonomisation des IES compromettent la crédibilité et la soutenabilité des réformes envisagées.

Comme l'a résumé un décideur interrogé, « Sans autonomie réelle, les universités ne peuvent pas mobiliser des ressources. Tout dépend encore trop du ministère de tutelle et du ministère de l'économie et des finances. L'on gagnerait à un mettre les universités sous un régime spécial financier pour leur survie » Cette remarque illustre bien que, malgré la pertinence technique des mécanismes innovants identifiés, leur opérationnalisation dépendra avant tout de la volonté politique, du renforcement de la gouvernance et d'un processus graduel d'autonomisation institutionnelle.

#### **4. Discussion des résultats**

Les résultats de cette étude confirment et approfondissent les constats établis par la littérature sur la crise du financement de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne, tout en apportant des éclairages spécifiques au contexte malien. Cette discussion vise à réinterpréter les principaux résultats à la lumière du cadre théorique et des expériences internationales, tout en explicitant la contribution originale de cette recherche.

##### **4.1. Une dépendance étatique structurelle : confirmation et spécificités maliennes**

L'analyse révèle une dépendance moyenne de 86% aux subventions publiques, confirmant les travaux de Mingat & Rakotomalala (2020) sur la prédominance du modèle étatique en Afrique subsaharienne. Cependant, notre étude dépasse ce constat quantitatif en mettant en lumière trois spécificités maliennes :

Premièrement, l'ampleur des écarts inter-établissements est remarquable. Si la littérature tend à présenter une homogénéité des modèles de financement dans la région, nos données montrent des situations extrêmes allant de 74,83% (IZSEJ) à 95,73% (USJPB) de dépendance aux subventions. Cet écart de 21 points révèle l'existence de trajectoires institutionnelles différencierées que les approches macroéconomiques négligent souvent.



Deuxièmement, la stagnation de la diversification financière sur la période 2015-2020 contredit l'optimisme de certains auteurs (Saint, 2020) quant à une évolution naturelle vers des modèles mixtes. Le cas malien suggère que la dépendance étatique peut se reproduire malgré les pressions budgétaires, soulignant l'importance des facteurs institutionnels et cognitifs dans le verrouillage du système.

Troisièmement, la quasi-absence de financements externes (1,75% en moyenne) distingue le Mali des pays comme le Sénégal ou le Ghana où les partenariats internationaux jouent un rôle plus important. Cette spécificité s'explique par la conjonction de facteurs politiques (instabilité) et administratifs (faible capacité d'absorption) qui limitent l'attractivité du système pour les bailleurs.

#### **4.2. Le déficit cognitif : un obstacle sous-estimé dans la littérature**

Notre recherche valide l'hypothèse d'un déficit cognitif majeur (H2) mais en révèle la dimension systémique. Alors que la littérature tend à présenter ce problème comme un simple manque d'information (Materu, 2019), nos entretiens montrent qu'il s'agit d'une barrière culturelle et institutionnelle profonde :

- la méconnaissance des mécanismes innovants s'accompagne d'une réticence à l'expérimentation financière
- l'absence de cellules dédiées reflète une conception administrative encore très centralisée ;
- la faible participation aux réseaux internationaux témoigne d'un isolement systémique

Ce constat nuance la théorie du financement mixte de Johnstone (2004) en montrant que l'offre de mécanismes alternatifs ne suffit pas à elle seule à induire un changement de modèle. La transition nécessite une transformation préalable des mentalités et des compétences.

#### **4.3. Vers un écosystème financier universitaire : contribution conceptuelle**

Notre proposition d'« écosystème financier universitaire » dépasse le cadre conceptuel du financement mixte en intégrant quatre dimensions complémentaires :

- a. **La pluralité des acteurs** : Au-delà de l'État et des étudiants, notre modèle inclut explicitement les collectivités territoriales et la diaspora comme parties prenantes à part entière.

- b. **L'articulation des échelles** : L'écosystème intègre des mécanismes nationaux (BEM, FNE), institutionnels (fondations) et individuels (prêts étudiants).
- c. **La dimension cognitive** : Contrairement aux approches purement techniques, notre modèle reconnaît la nécessité d'un accompagnement au changement des mentalités.
- d. **La gouvernance adaptive** : S'inspirant des travaux de Merchich & El Abidi Amine (2024), nous proposons un contrôle étatique réorienté vers l'évaluation des performances plutôt que vers la tutelle directe.

Cette approche écosystémique répond aux limites identifiées dans les expériences comparées. Alors que le GETFund ghanéen a surtout brillé par ses investissements infrastructurels (Bokhari, 2019), notre modèle vise une transformation plus holistique du système.

#### **4.4. Faisabilité et conditions de réussite : les enseignements du contexte malien**

L'analyse des contraintes maliennes permet de nuancer certains optimistes de la littérature sur les financements innovants :

*Premièrement*, la proposition de prêts étudiants indexés sur les revenus, souvent présentée comme une solution miracle (Barr, 2005), se heurte au Mali à des obstacles pratiques majeurs : faible bancarisation, absence de système fiable de suivi des diplômés, et capacité limitée de recouvrement. Notre étude suggère que la priorité devrait être donnée aux mécanismes collectifs (fonds nationaux) plutôt qu'aux instruments individuels.

*Deuxièmement*, l'expérience de l'IZSEJ (25,17% de ressources internes) montre que l'autonomie financière est possible même dans un contexte contraignant. Les facteurs clés identifiés sont : leadership institutionnel fort, spécialisation dans des formations professionnalisantes, et culture de la redevabilité interne.

*Troisièmement*, le risque de capture politique des fonds, évoqué par Nganga (2021), est particulièrement aigu au Mali compte tenu de l'instabilité institutionnelle. Cela plaide pour des mécanismes de gouvernance incluant des représentants de la société civile et une transparence accrue dans l'allocation et la gestion des ressources.

#### **4.5. Apports théoriques et implications pratiques**

Cette recherche contribue à la littérature de trois manières :

- a. **Empiriquement** : en documentant de manière fine la structure financière des IES maliennes et en révélant l'importance du facteur cognitif.

- b. **Théoriquement** : en proposant le concept d'écosystème financier universitaire comme cadre d'analyse des transitions financières dans l'enseignement supérieur.
- c. **Pratiquement** : en identifiant une séquence de réforme réaliste pour le Mali, donnant la priorité aux mécanismes collectifs et à la formation des acteurs.

Les implications pour les politiques publiques sont claires : toute réforme du financement doit s'accompagner d'un programme ambitieux de renforcement des capacités et d'une transformation de la gouvernance universitaire. La simple création de nouveaux instruments financiers, sans travail en amont sur les mentalités et les compétences, reproduirait les limites observées dans d'autres contextes.

Ainsi, le cas malien illustre la complexité de la transition vers des modèles de financement durables. Il montre la nécessité d'approches contextualisées qui tiennent compte des spécificités institutionnelles, cognitives et politiques, au-delà des simples considérations techniques ou budgétaires.

## Conclusion et implications

Cette recherche a mis en lumière la profonde crise de financement qui affecte le système d'enseignement supérieur malien, caractérisée par une dépendance excessive aux subventions publiques (86% en moyenne), une faible autonomie financière des institutions (11,68% de ressources internes) et une quasi-absence de financements externes structurants. Au-delà de ce constat quantitatif, la recherche révèle un déficit cognitif majeur parmi les acteurs, constituant un obstacle fondamental à l'émergence de modèles financiers alternatifs.

Les différents apports de cette recherche sont les suivants :

### - Les apports empiriques

La recherche démontre que la crise du financement au Mali présente des spécificités notables. La variation significative des taux de dépendance entre institutions (de 74,83% à 95,73%) révèle l'existence de trajectoires différencierées souvent occultées par les approches macroéconomiques. De plus, la stagnation de la diversification financière entre 2015 et 2020 contredit l'hypothèse d'une évolution naturelle vers des modèles mixtes, soulignant le caractère structurel des verrous institutionnels. Ces constats corroborent les travaux de Soufiane & Kabouri (2023) qui identifient un écart préoccupant entre le cadre institutionnel formel et son

application effective, particulièrement manifeste dans le non-respect des procédures et les insuffisances dans la reddition des comptes.

#### **- Les apports théoriques**

Cette recherche propose le concept d' « écosystème financier universitaire » comme cadre d'analyse novateur, dépassant les approches traditionnelles du financement mixte. Ce modèle intègre quatre dimensions complémentaires : la pluralité des acteurs, l'articulation des échelles d'intervention, la dimension cognitive et la gouvernance adaptive. S'inspirant des conclusions de Merchich & El Abidi Amine (2024), notre modèle privilégie un contrôle financier « d'accompagnement », souple et orienté vers les résultats, plutôt qu'un contrôle rigide et préalable qui étoufferait l'initiative et la réactivité nécessaires au développement de ressources propres.

#### **- Les apports pratiques**

La recherche identifie une séquence de réforme réaliste pour le Mali, priorisant les mécanismes collectifs (Fonds National de l'Éducation, Banque Éducative du Mali) sur les instruments individuels, et insistant sur la nécessaire transformation préalable des compétences et des mentalités.

S'agissant **des implications stratégiques**, la recherche recommande :

#### **- Pour l'État malien :**

- l'adoption d'un cadre législatif créant les fondements juridiques du FNE et de la BEM ;
- la réorientation du contrôle financier vers l'évaluation de performance, suivant l'approche préconisée par Merchich & El Abidi Amine (2024) et celle du projet d'appui au développement de l'enseignement supérieur (2015-2020) fondé sur des principes de Décaissement liés au Résultats sur la base de contrat de performance ;
- la mise en place d'incitations fiscales pour les entreprises investissant dans l'enseignement supérieur ;

- le renforcement des mécanismes de reddition des comptes pour pallier les insuffisances pointées par Soufiane & Kabouri (2023).

- Pour les **Institutions d'Enseignement Supérieur** :

- la création de cellules dédiées à la mobilisation de ressources ;
- le développement stratégique de prestations de services valorisant l'expertise académique ;
- l'établissement de fondations universitaires pour canaliser les dons et legs ;
- l'adoption d'une culture de transparence et de redevabilité dans la gestion financière.

- Pour le **secteur privé et la société civile** :

- l'institutionnalisation de partenariats structurés via des chaires d'entreprise ;
- la mobilisation de la diaspora malienne comme levier de financement et d'expertise ;
- la participation aux instances de gouvernance des fonds dédiés.

Face aux limites structurelles et fonctionnelles du système de financement des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) malien, une réorientation stratégique devient impérative.

**Un nouveau paradigme de coresponsabilité** s'impose aujourd'hui comme une nécessité absolue.

La transition attendue implique un passage progressif d'un modèle de dépendance vis-à-vis de l'État à un système fondé sur la coresponsabilité financière. Il ne s'agit pas seulement de diversifier les sources de financement, mais de promouvoir une évolution culturelle profonde, un renforcement des capacités de gestion, ainsi qu'une gouvernance plus transparente, inclusive et orientée vers les résultats. Comme le rappellent Soufiane & Kabouri (2023), la qualité de la gestion des ressources publiques demeure tributaire du respect des procédures et d'une rigoureuse reddition des comptes. L'exemple de l'IZSEJ confirme qu'une autonomie financière est envisageable, même en contexte contraignant, à condition d'un leadership institutionnel fort et d'une stratégie claire de valorisation des compétences et atouts académiques. Cette autonomie doit toutefois s'exercer dans un cadre de contrôle d'accompagnement, comme le

préconisent Merchich & El Abidi Amine (2024), pour garantir à la fois liberté d'action et responsabilité partagée.

En termes de pistes de recherche futures, la recherche ouvre les chantiers suivants :

- une évaluation ex post des premiers mécanismes innovants mis en œuvre au Mali (fonds universitaire, prestations de services) ;
- une analyse comparative avec les pays de l'UEMOA pour identifier les facteurs contextuels déterminants ;
- une étude spécifique sur les modalités de recouvrement des prêts étudiants dans un contexte de faible bancarisation ;
- une recherche-action sur les résistances au changement dans la gouvernance financière universitaire ;
- une investigation approfondie sur l'application effective des cadres institutionnels de contrôle financier dans les IES maliennes.

En définitive, le financement de l'enseignement supérieur au Mali doit être appréhendé comme un investissement stratégique pour le développement national. La construction d'un écosystème financier durable, pluriel et inclusif représente non seulement une solution à la crise actuelle, mais aussi une condition essentielle pour former le capital humain capable de relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. La réussite de cette transition dépendra de la capacité des différents acteurs à dépasser les logiques sectorielles pour construire une vision commune et cohérente de l'avenir de l'enseignement supérieur malien, en s'appuyant sur les enseignements des recherches récentes en matière de gouvernance financière et de contrôle adaptatif.



## BIBLIOGRAPHIE

- Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. World Bank.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Banque mondiale. (2022). *Mali – Diagnostic du secteur de l'enseignement supérieur*. Banque mondiale.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. University of Chicago Press.
- Bokhari, S. (2019). Funding higher education in Ghana: An assessment of GETFund outcomes. *Journal of African Education Policy*, 12(2), 45–63.
- Boussichas, M., & Nossek, V. (2018). *Les financements innovants pour le développement : Enjeux et perspectives*. Fondation pour les Études et Recherches sur le Développement International (FERDI).
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.
- El Amri, A., Oulfarsi, S., Eddine, A. S., El Khamlichi, A., Hilmi, Y., Ibenrissoul, A., ... & Boutti, R. (2022). Carbon Financial Market: The Case of the EU Trading Scheme. In *Handbook of Research on Energy and Environmental Finance 4.0* (pp. 424-445). IGI Global.
- Johnstone, B. (2004). Cost-sharing and equity in higher education: Implications of income-contingent loans. *Journal of Higher Education in Africa*, 2(2), 37–60.
- Kobiyh, M., El Amri, A., Oulfarsi, S., & Hilmi, Y. (2023). Behavioral finance and the imperative to rethink market efficiency.
- Materu, P. (2019). *Innovative financing of higher education in Africa: Opportunities and challenges*. African Development Bank.
- Merchich, I., & El Abidi Amine, K. (2024). L'impact du contrôle financier de l'État sur la responsabilité sociétale des entreprises et établissements publics marocains. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(1), 112–130.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mingat, A., & Rakotomalala, R. (2020). *Financer l'éducation en Afrique : Défis et leviers*. UNESCO.



Nganga, G. (2021). Risks of political capture in African higher education funding mechanisms. *African Higher Education Review*, 9(1), 22–36.

Odekunle, K. (2019). TETFund and the financing of tertiary education in Nigeria: Performance and challenges. *Nigerian Journal of Educational Administration*, 17(1), 77–95.

Pôle de Dakar/UNESCO. (2021). *Financement de l'éducation en Afrique de l'Ouest : Tendances et perspectives*. UNESCO.

Saint, W. (2020). Financing higher education in Sub-Saharan Africa: Challenges and strategies. *Higher Education Policy Review*, 33(4), 521–540.

Soufiane, A., & Kabouri, A. (2023). La discipline budgétaire et financière : Entre cadrage institutionnel et carences opérationnelles. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(6), 88–104.

Mali (2021). Rapport d'évaluation du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur (PADES)