

Article original

Gouvernance universitaire et professionnalisation : un éclairage sur les défis de l'employabilité au Niger

Baidari Boubacar¹, Karidio Idrissa²

1.Enseignant-chercheur, Université Abdou Moumouni, Niamey, Niger, E-mail :

boubacarbaidari@gmail.com : / WhatsApp : +22780716007

2.Enseignant-chercheur, Université Djibo Hamani, Tahoua, Niger, E-mail :

yansall02@yahoo.fr / WhatsApp : +22796490792

Auteur correspondant : E-mail : boubacarbaidari@gmail.com : / WhatsApp : +22780716007

Article soumis le 10/03/2026 et accepté le 11/05/2026

Réf : AUM13-0205

Résumé :

Dans un contexte ouest-africain caractérisé par la massification de l'enseignement supérieur, la libéralisation de l'offre et la montée des exigences de professionnalisation, cet article analyse l'influence des configurations de gouvernance universitaire sur la professionnalisation des formations et l'employabilité des diplômés au Niger. L'étude adopte une posture interprétativiste et mobilise une analyse documentaire qualitative fondée sur un corpus combinant littérature scientifique, rapports institutionnels et cadres normatifs. Le cadre analytique articule la théorie du capital humain, l'approche par les capacités et les modèles contemporains de gouvernance universitaire. Les résultats mettent en évidence une défaillance systémique structurée autour de trois mécanismes interdépendants : (i) une fragmentation institutionnelle issue d'une expansion peu régulée, génératrice de déséquilibres territoriaux et sectoriels ; (ii) des dispositifs de professionnalisation faiblement institutionnalisés, caractérisés par l'absence d'outils d'évaluation et de suivi des trajectoires des diplômés ; (iii) une employabilité contrainte, résultant d'un arrimage limité entre formation et marché du travail et d'une faible implication des acteurs socio-économiques. L'article montre que ces dysfonctionnements relèvent d'interactions structurelles entre gouvernance, organisation des formations et environnement d'insertion. Il en déduit que l'amélioration de l'employabilité suppose une reconfiguration du

pilotage universitaire fondée sur la régulation stratégique, l'institutionnalisation de l'évaluation et le renforcement des interfaces université–système productif.

Mots-clés : Gouvernance universitaire ; Professionnalisation des formations ; Employabilité des diplômés ; Enseignement supérieur ; Régulation ; Niger.

University governance and professionalization: insights into the challenges of employability in Niger

Abstract:

In a West African context characterized by the massification of higher education, the liberalization of supply, and increasing demands for professionalization, this article analyzes the influence of university governance configurations on the professionalization of academic programs and graduate employability in Niger. The study adopts an interpretivist stance and employs a qualitative documentary analysis based on a corpus combining scientific literature, institutional reports, and regulatory frameworks. The analytical framework integrates human capital theory, the capability approach, and contemporary models of university governance. The findings reveal a systemic failure structured around three interrelated mechanisms: (i) institutional fragmentation resulting from poorly regulated expansion, leading to territorial and sectoral imbalances; (ii) weakly institutionalized professionalization mechanisms, characterized by the absence of evaluation tools and graduate tracking systems; and (iii) constrained employability, stemming from limited alignment between education and labor market needs, as well as weak involvement of socio-economic stakeholders. The article demonstrates that these dysfunctions arise from structural interactions between governance, the organization of academic programs, and the employment environment. It concludes that improving employability requires a reconfiguration of university governance based on strategic regulation, institutionalized evaluation, and strengthened interfaces between universities and the productive system.

Keywords: *University governance; Professionalization; Graduate employability; Higher education; Regulation; Niger.*

Introduction

Depuis le début des années 2000, l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne traverse une phase de transformation rapide, portée par une croissance démographique soutenue, un élargissement progressif de l'accès au postsecondaire et des injonctions internationales croissantes à l'innovation, à la performance et à la compétitivité économique (Agulhon, 2007 ; Baidari & Wade, 2011 ; Teferra, 2017; UNESCO-IESALC, 2022).

Ces dynamiques ont entraîné une reconfiguration profonde des systèmes universitaires, marquée par la diversification accélérée

des formations, la montée en puissance des établissements privés, la diffusion du système LMD et l'adoption progressive de mécanismes de régulation et de reddition de comptes. Parallèlement, les universités se voient assigner une nouvelle fonction stratégique : former des diplômés capables de répondre aux exigences évolutives du marché du travail et de contribuer au développement national.

En Afrique de l'Ouest, cette évolution se traduit par une massification rapide des effectifs, une gouvernance institutionnelle encore fragmentée, des ressources publiques limitées et un marché de l'emploi largement informel. Dans ce contexte, les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés à une tension croissante entre deux impératifs : d'une part, améliorer la qualité académique, professionnaliser les formations et renforcer leur pertinence sociale ; d'autre part, composer avec des contraintes structurelles persistantes telles que l'insuffisance des ressources humaines qualifiées, la faiblesse des financements et l'absence d'outils d'évaluation performants (Bocoum, 2018 ; Niane, 2022 ; ADEA, 2023).

Le cas du Niger illustre de manière paradigmatique ces mutations. Pays sahélien à faible revenu, il connaît depuis deux décennies une croissance rapide de son système universitaire, caractérisée par l'extension du réseau des universités publiques (de quatre en 2010 à huit en 2024), la prolifération des établissements privés (de 67 en 2000 à plus de 190 en 2024) et une forte augmentation des effectifs étudiants (près de 100 000 en 2023 contre moins de 20 000 en 2000). Toutefois, cette expansion s'est opérée sans coordination globale, sans mécanismes d'évaluation robustes et sans implication systématique des employeurs dans les processus académiques, ce qui interroge la capacité du système à produire un capital humain réellement insérable et socialement utile.

La littérature scientifique sur l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne traite encore trop souvent de manière dissociée les problématiques de gouvernance universitaire, de

professionnalisation des formations et d'employabilité des diplômés, sans en analyser les interrelations systémiques. Dans un environnement marqué par une régulation inachevée, une fragmentation des dispositifs et une faible articulation entre acteurs, il devient nécessaire d'adopter une approche intégrée, permettant d'éclairer les conditions politiques, structurelles et organisationnelles qui favorisent — ou entravent — l'alignement des formations sur les besoins du marché du travail.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser l'influence des configurations de gouvernance universitaire sur la capacité des établissements d'enseignement supérieur nigériens à structurer une offre de formation pertinente, professionnalisante et socialement utile. Il s'agit plus précisément de comprendre comment les logiques institutionnelles et les dispositifs de pilotage façonnent la qualité des formations et leur articulation avec les dynamiques du marché de l'emploi.

La question centrale de recherche est la suivante : Comment les modèles de gouvernance universitaire influencent-ils la professionnalisation des formations et les conditions d'employabilité des diplômés dans le contexte nigérien ?

L'objectif général de cette étude est d'analyser les mécanismes institutionnels, structurels et politiques par lesquels la gouvernance universitaire façonne la pertinence des formations et leur alignement avec les exigences du marché du travail.

À cet effet, quatre objectifs spécifiques sont poursuivis :

- analyser les configurations actuelles de la gouvernance universitaire au Niger ;
- évaluer le degré de professionnalisation des formations ;
- apprécier le niveau d'employabilité des diplômés ;
- proposer un cadre d'analyse intégré des interactions entre gouvernance, professionnalisation et employabilité.

Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une posture interprétativiste et mobilise une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire approfondie. Le corpus est constitué de publications scientifiques, de rapports institutionnels (Banque mondiale, UEMOA, ANAQ-Sup, etc.) et de textes réglementaires et stratégiques collectés entre février et mai 2025.

La suite de l'article est structurée comme suit. La première partie, consacrée aux matériels et méthodes, présente le cadre conceptuel et théorique mobilisé ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données. La deuxième partie expose les principaux résultats. La troisième en propose une discussion à la lumière du modèle conceptuel retenu. Enfin, la conclusion met en évidence les implications pour une refondation du pilotage universitaire au Niger et, plus largement, en Afrique de l'Ouest.

1. Matériels et méthodes

Cette section s'organise en trois sous-sections complémentaires. La première précise les notions fondamentales mobilisées dans cette recherche, en définissant les concepts de gouvernance universitaire, de professionnalisation des formations et d'employabilité des diplômés. La deuxième sous-section expose le cadre théorique qui permet de structurer l'analyse, en articulant les apports de la théorie du capital humain, de l'approche par les capacités et des modèles contemporains de gouvernance universitaire. Enfin, la troisième sous-section propose une modélisation conceptuelle intégrée, visant à représenter de manière systémique les interactions entre les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et individuelles à l'œuvre dans les établissements d'enseignement supérieur, en particulier dans le contexte nigérien.

1.1. Cadre conceptuel

Cette première sous-section pose les fondations conceptuelles de la recherche. Elle vise à clarifier les trois notions-clés au cœur de notre réflexion : la gouvernance universitaire, entendue comme cadre institutionnel de pilotage des établissements ; la professionnalisation des formations, envisagée comme processus d'adaptation des

curricula aux exigences du marché du travail ; et l'employabilité des diplômés, considérée à la fois comme résultat et processus dynamique. L'articulation de ces trois concepts permet de cerner les enjeux contemporains de transformation de l'enseignement supérieur dans les pays en développement.

1.1.1. Gouvernance universitaire

Pour appréhender le concept de gouvernance universitaire, il convient, au préalable, de préciser celui d'enseignement supérieur. Celui-ci peut être défini comme un ensemble structuré d'institutions et de services éducatifs couvrant divers types de formations — générales, professionnelles et techniques — dispensées au sein de centres, d'écoles, d'instituts et d'universités. Accessible généralement après l'obtention du baccalauréat, il a pour finalité la production, la conservation et la transmission des savoirs (Kafimbou, 2023).

La notion de gouvernance, quant à elle, fait l'objet de multiples définitions. De manière générale, elle renvoie à l'ensemble des rôles, des responsabilités, des processus et des pratiques permettant d'assurer le fonctionnement efficace d'une organisation. Appliquée à l'enseignement supérieur, elle peut être définie comme « l'exercice formel et informel de l'autorité dans le cadre des lois, des politiques et des règles qui structurent les droits et les responsabilités des différents acteurs, y compris les modalités selon lesquelles ils interagissent, en vue de la réalisation des objectifs académiques de l'institution » (Hirsch & Weber, 2001, p. viii). Dans le même sens, la gouvernance peut être comprise comme « le cadre dans lequel un établissement poursuit ses objectifs et met en œuvre ses politiques de manière cohérente et coordonnée » (Fried, 2006, p. 6).

Ainsi définie, la gouvernance universitaire renvoie à l'ensemble des structures, des processus et des mécanismes par lesquels les universités sont administrées, régulées, pilotées et évaluées. Elle repose sur une articulation entre des éléments formels — notamment les statuts, les lois, les règlements et les organes de gouvernance tels que les conseils d'administration, les conseils scientifiques et les comités pédagogiques — et des dimensions informelles, liées aux

rapports de pouvoir, aux logiques d'acteurs et à la culture organisationnelle.

Dans le contexte africain francophone, la gouvernance universitaire demeure largement marquée par une forte centralisation. Les travaux de Baidari et Wade (2011) montrent que cette configuration limite l'autonomie stratégique des établissements et réduit leur capacité d'adaptation aux évolutions du marché du travail.

À partir de la littérature, cinq dimensions structurantes de la gouvernance universitaire peuvent être distinguées :

- *la dimension politique*, qui renvoie au rôle de l'État dans la définition des politiques éducatives, l'allocation des ressources et la régulation des programmes ;
- *la dimension organisationnelle*, relative à l'architecture interne des universités, à la répartition des compétences et aux dispositifs de coordination et de gestion ;
- *la dimension participative*, qui concerne le degré d'implication des parties prenantes — enseignants, étudiants, personnel administratif et employeurs — dans les processus décisionnels ;
- *la dimension évaluative*, qui englobe les dispositifs d'assurance qualité, d'autoévaluation, d'évaluation externe et d'accréditation ;
- *la dimension stratégique*, qui reflète la capacité des établissements à anticiper les mutations de leur environnement, à développer des partenariats et à aligner leurs orientations sur les priorités nationales et les besoins du marché du travail.

1.1.2. La professionnalisation des formations

Les origines du concept de professionnalisation remontent, selon Wittorski (2008), aux travaux de la sociologie fonctionnaliste américaine, qui la définissent comme un processus par lequel une activité tend à se constituer en profession organisée autour d'un

idéal de service. Aujourd'hui, la professionnalisation renvoie davantage à l'adaptation des formations aux compétences requises sur le marché du travail (Agulhon, 2007 ; Tardif, 2013).

Dans cette perspective, la professionnalisation désigne l'ensemble des transformations opérées dans les curricula et les dispositifs pédagogiques afin de répondre aux attentes du monde socio-économique. Initialement associée à la structuration des professions libérales (Wittorski, 2008), elle s'est progressivement étendue à l'ensemble du champ universitaire sous l'effet des exigences croissantes d'efficacité externe et d'insertion professionnelle.

La professionnalisation comporte plusieurs dimensions clés :

- *la dimension curriculaire*, qui concerne la conception de programmes de formation intégrant des compétences techniques, comportementales et transversales directement mobilisables en situation professionnelle (Tardif, 2013) ;
- *la dimension pédagogique*, qui valorise les approches actives — projets, études de cas, simulations, stages — favorisant un apprentissage expérientiel et contextualisé ;
- *la dimension partenariale*, fondée sur la coopération entre universités et employeurs à travers des conventions, l'encadrement de stages et des projets collaboratifs ;
- *la dimension institutionnelle*, qui inclut les structures internes dédiées à l'insertion professionnelle, telles que les bureaux de stages, les observatoires de l'emploi ou les cellules d'entrepreneuriat ;
- *la dimension symbolique*, qui contribue à repositionner l'université comme un acteur central du développement économique et social.

Au total, la professionnalisation constitue une orientation stratégique majeure, qui affecte non seulement les contenus de formation, mais également les modalités pédagogiques, les dispositifs d'évaluation et les modes de gouvernance des établissements.

1.1.3. L'employabilité des diplômés

L'employabilité est définie par l'Organisation internationale du travail comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle » (OIT, 2004, p. 2). Cette définition met en évidence une conception dynamique de l'emploi, qui dépasse la seule insertion initiale pour intégrer la durabilité des parcours professionnels et la capacité d'adaptation des individus.

Dans une perspective complémentaire, Yorke (2006, p. 13) définit l'employabilité comme « un ensemble d'acquis — compétences, connaissances et qualités personnelles — qui rendent les diplômés plus susceptibles d'obtenir un emploi et de réussir dans leurs parcours professionnels ». Cette approche souligne que l'employabilité ne se réduit pas à un bénéfice individuel, mais participe également au fonctionnement et au développement de l'économie et de la société.

L'employabilité constitue ainsi un indicateur structurant de la performance des systèmes d'enseignement supérieur, en particulier dans les contextes où l'efficacité externe des formations devient un critère central de légitimation institutionnelle. Contrairement à une vision restrictive qui l'assimile à l'accès rapide à un premier emploi, les approches contemporaines la conçoivent comme un processus évolutif, fondé sur la capacité des individus à mobiliser durablement des ressources personnelles, sociales et professionnelles dans un environnement en constante mutation.

Dans cette perspective, Sen (1999) invite à considérer l'employabilité comme une capacité à agir, c'est-à-dire comme la possibilité réelle pour les individus de transformer leurs acquis en trajectoires professionnelles valorisantes, en fonction de leurs aspirations et dans des conditions socialement équitables.

À partir de la littérature, plusieurs dimensions de l'employabilité peuvent être distinguées :

- *la dimension cognitive et technique*, qui renvoie aux compétences disciplinaires et professionnelles acquises au cours de la formation ;
- *la dimension comportementale et psychosociale*, qui concerne les compétences transversales — communication, autonomie, leadership, adaptabilité ;
- *la dimension informationnelle et stratégique*, qui correspond à la capacité à rechercher activement un emploi, à mobiliser des réseaux et à identifier des opportunités pertinentes;
- *la dimension institutionnelle*, qui dépend des dispositifs d'accompagnement à l'insertion mis en place par les établissements d'enseignement supérieur ;
- *la dimension contextuelle et structurelle*, qui renvoie aux caractéristiques du marché du travail, au dynamisme du tissu économique et aux politiques publiques d'emploi.

L'employabilité apparaît ainsi comme une construction multidimensionnelle, située à l'interface des trajectoires individuelles, des stratégies institutionnelles et des contextes socio-économiques. Dans le cadre de l'enseignement supérieur, elle converge étroitement avec la notion de professionnalisation, toutes deux orientées vers un objectif commun : favoriser une insertion professionnelle durable et de qualité des diplômés.

1.2. Cadre théorique

Cette deuxième sous-section mobilise un socle théorique pluridisciplinaire pour approfondir l'analyse des relations entre gouvernance universitaire, professionnalisation et employabilité. Trois courants sont convoqués : la théorie du capital humain ; l'approche par les capacités et les modèles contemporains de gouvernance universitaire. L'objectif est de dépasser les approches instrumentales pour proposer une lecture critique, contextualisée et ancrée dans les réalités africaines.

1.2.1. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain, développée principalement par Theodore W. Schultz et Gary S. Becker dans les années 1960, postule que les compétences, les connaissances et la santé des individus, acquises par l'éducation et la formation, constituent un capital susceptible d'accroître leur productivité et leur potentiel de revenus (Schultz, 1961 ; Becker, 1964). Dans cette perspective, l'éducation est considérée comme un investissement stratégique, comparable au capital physique ou financier.

S'inscrivant dans le principe selon lequel « qui s'instruit s'enrichit » (Gleizes, 2000, p. 111), le capital humain renvoie à l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et autres qualités individuelles qui contribuent au bien-être personnel, social et économique (Keeley, 2007, p. 30).

Plusieurs approches ont été développées par les spécialistes, parmi lesquelles trois retiennent particulièrement l'attention dans le cadre de cette réflexion.

La première est *l'approche économique traditionnelle*, initiée par Schultz (1961) et Becker (1964), qui considère le capital humain comme un investissement productif. Elle repose notamment sur le développement des compétences, la distinction entre capital humain spécifique et général, ainsi que sur la prise en compte des coûts directs (frais de formation) et des coûts d'opportunité (revenus non perçus durant la période de formation).

La deuxième est *l'approche managériale et des ressources humaines*, développée notamment par Sveiby (1997) ainsi que Bessieux-Ollier, Lacroix et Walliser (2006). Cette approche met l'accent sur la gestion stratégique du capital humain, en valorisant le développement des compétences, l'apprentissage organisationnel et l'optimisation du potentiel des individus en vue d'améliorer la performance des organisations.

La troisième est *l'approche institutionnelle et sociale*, qui souligne le rôle des institutions, des normes sociales et des interactions dans la

construction et la valorisation du capital humain. Elle met en évidence l'influence des facteurs socioculturels — tels que la culture, les réseaux sociaux et les relations interpersonnelles — dans les processus d'acquisition, de mobilisation et de valorisation des compétences.

Dans les pays en développement, cette théorie a fortement inspiré les politiques publiques, où l'enseignement supérieur est perçu comme un levier central de croissance économique. Elle justifie notamment l'alignement des formations sur les besoins du marché du travail, ainsi que l'évaluation des performances éducatives à travers des indicateurs quantifiables tels que les revenus, les taux d'insertion professionnelle et les gains de productivité.

1.2.2. L'approche par les capacités

L'approche par les capacités a été développée par l'économiste Amartya Sen et la philosophe Martha Nussbaum, respectivement dans leurs travaux majeurs (Sen, 1999 ; Nussbaum, 2000). Elle met l'accent sur la liberté individuelle, considérée à la fois comme une valeur fondamentale et comme un critère d'évaluation du bien-être.

Comme le souligne Lefèvre (1997, p. 12), le concept de *capability* désigne l'ensemble des opportunités réelles dont dispose un individu pour mener la vie qu'il a des raisons de valoriser, tandis que le *functioning* renvoie aux réalisations effectives ou aux accomplissements concrets de cet individu.

Deux grandes orientations se dégagent de cette approche. La première insiste sur les enjeux de développement et de justice sociale, en mettant en évidence l'influence des facteurs sociaux, environnementaux et personnels dans la capacité des individus à atteindre un bien-être effectif. Elle souligne ainsi que l'égalité des ressources ne garantit pas nécessairement l'égalité des opportunités.

La seconde orientation met en évidence le rôle central de l'éducation dans le renforcement des capacités individuelles. L'éducation est ici envisagée comme un levier d'émancipation, permettant aux

individus d'élargir leur champ de choix et de développer leur autonomie. Dans cette perspective, elle contribue non seulement à l'acquisition de connaissances et de compétences, mais également à la construction des libertés individuelles et à la participation active au développement économique et social.

1.2.3. Les modèles contemporains de gouvernance universitaire

Les modèles contemporains de gouvernance universitaire constituent un cadre analytique essentiel pour appréhender les dynamiques décisionnelles, organisationnelles et stratégiques des établissements d'enseignement supérieur. Ils ne doivent pas être envisagés comme des catégories rigides, mais comme des idéaux-types permettant de situer les configurations empiriques observées selon les contextes nationaux et institutionnels. Dans cette perspective, les travaux de Paradeise, Reale, Bleiklie et Ferlie (2009) identifient quatre grandes logiques de gouvernance, qui tendent aujourd'hui à s'hybrider dans les systèmes universitaires contemporains.

La première est la *logique étatique*, fondée sur une régulation centralisée dans laquelle l'État joue un rôle dominant dans la planification, le financement, la nomination des dirigeants et la validation des curricula. Elle renvoie à une conception classique de l'université comme instrument de mise en œuvre des politiques publiques et de développement national. Cette logique demeure prégnante dans de nombreux pays d'Afrique francophone, où l'autonomie institutionnelle reste limitée et où les mécanismes de pilotage demeurent fortement administrés (Baidari & Wade, 2011 ; Altbach & Salmi, 2011).

La deuxième est la *logique managériale*, inspirée du *New Public Management*, qui met l'accent sur l'efficacité, la performance et la reddition de comptes. Elle valorise le pilotage stratégique, l'évaluation externe, la contractualisation et l'usage d'indicateurs de performance. Ce modèle vise à rapprocher les universités des standards de gestion des organisations privées, en renforçant la responsabilité des dirigeants et la compétitivité des établissements (Amaral et al., 2003 ; Deem et al., 2007).

La troisième est la *logique collégiale*, qui insiste sur la participation des enseignants-chercheurs à la prise de décision, l'autonomie académique et le rôle des communautés scientifiques dans la définition des orientations pédagogiques et de recherche. Elle repose sur une culture de la délibération et du consensus, historiquement ancrée dans les universités européennes. Toutefois, cette logique peut entrer en tension avec les exigences croissantes de performance et de gouvernance par les résultats (Bleiklie & Kogan, 2007).

La quatrième est la *logique marchande*, qui appréhende l'université comme un acteur en concurrence dans un espace éducatif globalisé. Elle met en avant l'attractivité des établissements, la différenciation des offres de formation et l'adaptation aux attentes des étudiants considérés comme des usagers, voire des consommateurs. Cette logique s'accompagne d'une diversification des sources de financement, notamment à travers les frais de scolarité, la formation continue et les partenariats public-privé. Elle contribue ainsi à renforcer l'orientation professionnalisante des formations et l'accent mis sur l'employabilité des diplômés (Slaughter & Rhoades, 2004 ; Marginson, 2011).

Dans les pays d'Afrique de l'Ouest, ces différentes logiques coexistent au sein des systèmes d'enseignement supérieur et s'articulent de manière contrastée selon les contextes historiques, les influences internationales, les capacités étatiques et les trajectoires institutionnelles. Cette hybridation donne lieu à des formes de gouvernance complexes, parfois instables, qui traduisent à la fois l'héritage colonial, les injonctions des partenaires techniques et financiers, les contraintes budgétaires et les ambitions de réforme (Bocoum, 2018 ; Niane, 2022).

Ces modèles offrent ainsi un cadre d'analyse pertinent pour évaluer la capacité des universités à répondre aux enjeux contemporains, notamment en matière de professionnalisation des formations et d'insertion des diplômés. Une gouvernance fortement centralisée peut freiner l'innovation curriculaire, tandis que des formes plus

managériales ou partenariales sont susceptibles de favoriser l'ouverture vers le monde socio-économique et de renforcer l'alignement des compétences avec les besoins du marché du travail (Paradeise et al., 2009 ; Sawadogo, 2020).

1.3. Vers un modelé conceptuel intègre

L'articulation des trois concepts centraux (gouvernance universitaire, professionnalisation des formations et employabilité des diplômés) ainsi que les cadres théoriques mobilisés (théorie du capital humain, approche par les capacités, modèles contemporains de gouvernance universitaire), permettent de proposer un modèle conceptuel intégré. Ce modèle vise à structurer l'analyse des interactions complexes qui lient les logiques institutionnelles de pilotage, les choix organisationnels en matière de formation et les trajectoires d'insertion des diplômés.

Le modèle conceptuel repose sur une approche systémique et contextuelle, dans laquelle chaque niveau d'analyse (institutionnel, organisationnel, individuel) est à la fois influencé par et influençant les autres.

1.3.1. Niveau institutionnel : la gouvernance universitaire

Le premier niveau, de nature institutionnelle, concerne la gouvernance universitaire, entendue comme l'ensemble des structures, mécanismes et pratiques qui encadrent la gestion stratégique des établissements d'enseignement supérieur. Cette gouvernance se décline notamment à travers :

- le degré d'autonomie institutionnelle, conditionnant la capacité de décision des établissements ;
- les instances de gouvernance (conseils d'administration, conseils scientifiques, comités pédagogiques, etc.) chargées de l'orientation académique et administrative ;
- le partage des responsabilités entre les différents acteurs (autorités publiques, directions universitaires, corps enseignants, étudiants et partenaires économiques) ;

- les dispositifs de régulation et d'évaluation, qu'ils soient internes (autoévaluation, comités de suivi) ou externes (accréditations, audits qualité).

Une gouvernance inclusive, ouverte et stratégiquement pilotée constitue un levier essentiel pour favoriser l'agilité pédagogique, l'innovation curriculaire et l'alignement des formations sur les besoins évolutifs du marché de l'emploi.

1.3.2. Niveau organisationnel : la professionnalisation des formations

Le deuxième niveau est la professionnalisation des formations. Elle renvoie aux transformations curriculaires, pédagogiques et partenariales entreprises par les établissements pour aligner leurs offres de formation sur les attentes des employeurs. Elle se décline à travers:

- la révision des curricula et l'intégration de compétences transversales ;
- l'usage de méthodes pédagogiques actives (projets, cas, alternance) ;
- la mise en place de partenariats université-entreprises ;
- l'institutionnalisation de services d'insertion, d'observatoires de l'emploi, ou de cellules d'innovation pédagogique.

Cette professionnalisation, souvent impulsée par les politiques qualité, constitue un levier clé de performance externe.

1.3.3. Niveau individuel : l'employabilité des diplômés

Le troisième niveau est l'employabilité des diplômés. Cette dernière dépasse le simple accès à l'emploi pour englober :

- la capacité à évoluer professionnellement dans un contexte incertain ;
- la mobilisation de compétences techniques et comportementales;
- l'accès à l'information stratégique sur les débouchés ;

- l'existence de structures d'accompagnement à l'insertion ;
- l'influence du contexte socio-économique (formalité du marché, dynamisme local, politiques d'emploi).

L'employabilité est donc le produit d'une interaction entre formation, accompagnement et environnement.

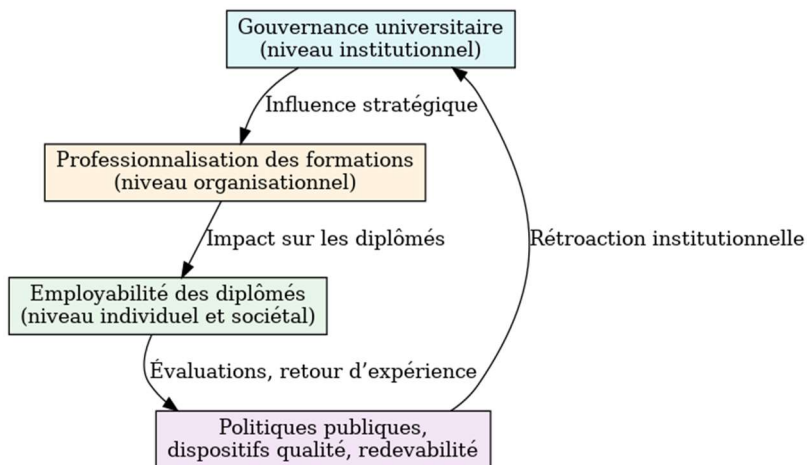


Figure 1 : Schéma de synthèse du modèle conceptuel intégré

Source : Les auteurs à partir du cadre conceptuel et théorique.

Ce modèle conceptuel intégré constitue un outil analytique pour explorer, dans une perspective interprétative, les conditions structurelles qui façonnent l'arrimage formation-emploi au Niger. Il rend visible la manière dont la gouvernance universitaire conditionne les capacités d'adaptation organisationnelle, qui elles-mêmes influencent la trajectoire d'employabilité des diplômés. Il ouvre également des perspectives comparatives pour d'autres pays de la région confrontés à des enjeux similaires. Il s'appuie sur une lecture dynamique, en rupture avec les approches linéaires ou technicistes de l'arrimage formation-emploi, pour insister sur les boucles de rétroaction et les arbitrages que les établissements d'enseignement supérieur doivent opérer dans des environnements

marqués par la contrainte budgétaire, l'injonction à la qualité et l'évolution rapide des besoins du marché du travail.

1.4 Collecte et analyse des données

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, visant à analyser les dynamiques institutionnelles de l'enseignement supérieur au Niger à travers une lecture contextualisée des pratiques, des contraintes et des logiques d'acteurs. L'objectif n'est pas de produire des généralisations, mais d'identifier des régularités, des tensions et des configurations qui structurent l'articulation entre formation universitaire et insertion professionnelle. Compte tenu du caractère multidimensionnel du phénomène étudié — à l'interface des dimensions organisationnelles, politiques et socio-économiques — une approche qualitative et analytique a été privilégiée. Le recours à une analyse documentaire s'impose dès lors que le phénomène étudié reste insuffisamment documenté par des données empiriques fiables ; il permet ainsi de privilégier une compréhension fine des configurations institutionnelles et des mécanismes sous-jacents, dans une logique d'interprétation contextualisée.

1.4.1. Stratégie de collecte des données

L'étude repose sur une analyse documentaire conduite entre mai et juillet 2025. Le corpus mobilisé combine plusieurs types de sources afin d'assurer une triangulation des données :

- *la littérature scientifique*, constituée d'articles et d'ouvrages portant sur la gouvernance universitaire, la professionnalisation et l'employabilité, identifiés à partir de bases de données telles que Scopus, Cairn et Google Scholar ;
- *les documents institutionnels*, incluant rapports d'autoévaluation, maquettes pédagogiques, projets d'établissement et documents

relatifs à l'insertion professionnelle, collectés auprès de l'ANAQ-Sup Niger ;

- *les textes réglementaires et stratégiques*, comprenant le Plan Sectoriel de l'Éducation et de la Formation (PSEF), les cadres normatifs nationaux, les référentiels d'assurance qualité (ANAQ-Sup, CAMES) ainsi que les rapports d'organisations internationales.

Les documents ont été sélectionnés sur la base de leur pertinence thématique, de leur fiabilité institutionnelle et de leur actualité.

1.4.2. Outils et méthode d'analyse

L'analyse des données repose sur une démarche d'analyse thématique, structurée à partir du cadre conceptuel de la recherche. Afin d'assurer une exploitation systématique et rigoureuse du corpus documentaire, une grille d'analyse a été élaborée autour de trois dimensions principales :

- *la gouvernance universitaire*, appréhendée à travers les formes de pilotage, les mécanismes de régulation et la participation des acteurs au sein des établissements ;
- *la professionnalisation des formations*, analysée à partir des dispositifs pédagogiques, des partenariats avec les milieux socio-économiques et de l'intégration des compétences dans les curricula ;
- *l'employabilité des diplômés*, examinée à travers les mécanismes d'évaluation, de suivi de l'insertion et d'adéquation formation–emploi.

Cette grille de codage a permis d'analyser de manière systématique les documents et d'identifier les configurations dominantes, les convergences et les divergences dans les pratiques institutionnelles. Elle a également contribué à mettre en évidence les écarts entre les prescriptions formelles et les pratiques effectives, ainsi que les zones de tension qui entravent l'alignement entre l'offre de formation et les exigences du marché du travail.

2. Résultats

Depuis plusieurs décennies, l'enseignement supérieur au Niger connaît une expansion rapide, dans le prolongement des dynamiques observées en Afrique de l'Ouest. Cette croissance, bien que porteuse d'opportunités, s'accompagne de transformations structurelles qui interrogent à la fois la gouvernance du système, la capacité des formations à se professionnaliser et, en définitive, les conditions d'employabilité des diplômés.

L'analyse met ainsi en évidence trois dynamiques interdépendantes : une fragmentation institutionnelle liée à une gouvernance encore peu structurée, des dispositifs de professionnalisation insuffisamment opérationnalisés, et une employabilité contrainte par des facteurs institutionnels et structurels. Ces résultats révèlent un système en expansion dont les mécanismes de régulation, d'adaptation pédagogique et d'insertion professionnelle restent encore faiblement articulés.

2.1. Une fragmentation institutionnelle traduisant les limites de la gouvernance

Le premier constat concerne la structuration du système, directement liée aux mécanismes de gouvernance. Celle-ci est marquée par une croissance rapide et faiblement régulée du nombre d'établissements, ainsi que par une diversification de leurs statuts. Entre 2013 et 2022, le nombre d'établissements privés est passé de 67 à 184, tandis que les établissements publics ont évolué de 17 à 27.

Cette expansion, bien qu'indicateur d'un dynamisme certain, s'est accompagnée de déséquilibres à plusieurs niveaux, traduisant les limites d'un pilotage stratégique de l'offre de formation.

2.1.1. Une forte concentration géographique de l'offre

L'analyse de la répartition géographique de l'enseignement supérieur au Niger met en évidence une forte polarisation au profit de Niamey. Sur un total national de 202 établissements (publics et privés confondus), la capitale concentre 148 établissements, soit plus

de 73 %. Cette concentration est largement portée par le secteur privé, qui compte 184 établissements au niveau national, dont 134 implantés à Niamey, soit 72,8 % des établissements privés.

Cette domination spatiale se prolonge au niveau de l'offre de formation, avec 1 208 formations sur un total de 1 476, soit 81,8 %, localisées dans la capitale. Niamey apparaît ainsi comme le principal pôle académique du pays, concentrant à la fois les infrastructures, les institutions et les opportunités de formation.

Le tableau ci-dessous précise la répartition des 184 établissements privés selon leur type et leur localisation régionale.

Tableau 1 : Répartition des établissements privés selon le type et la région

Région	Institut	École	Institut de santé	Centre	Complexe	Université	Total
Niamey	49	32	19	10	2	22	134
Maradi	3	1	4	1	1	5	15
Zinder	5	3	2	–	–	2	12
Tahoua	2	–	4	–	–	–	6
Dosso	–	1	4	1	–	–	6
Agadez	2	2	2	1	–	–	7
Tillabéri	1	–	2	–	–	–	3
Diffa	–	–	1	–	–	–	1
Total	62	39	38	13	3	29	184

Source : Répertoire des établissements privés, 2022

À l'inverse, les régions de l'intérieur restent faiblement dotées, avec des effectifs limités : 15 établissements à Maradi, 12 à Zinder, et

seulement 1 à Diffa. Cette faible couverture territoriale s'accompagne d'une offre de formation peu diversifiée.

Dans l'ensemble, cette configuration engendre des flux migratoires importants vers la capitale, accentue les inégalités d'accès à l'enseignement supérieur et révèle les limites d'une gouvernance territoriale encore insuffisamment structurée. Elle souligne ainsi la nécessité d'un rééquilibrage stratégique de l'offre de formation, afin de promouvoir une meilleure équité territoriale et un développement plus harmonieux du système à l'échelle nationale.

2.1.2. Une concentration sectorielle révélant un désalignement stratégique

L'examen des domaines de formation met en évidence une concentration excessive dans certains secteurs. Les formations en gestion, commerce et finance représentent près de 35 % de l'offre, traduisant une orientation vers des filières perçues comme plus directement employables.

À l'inverse, des domaines stratégiques pour le développement national, tels que l'agriculture et l'environnement (5 %), ainsi que les filières scientifiques et techniques (8 %), restent marginalisés. Les formations en informatique (15 %) apparaissent également insuffisantes au regard des enjeux liés à la transformation numérique.

Ce déséquilibre disciplinaire reflète un décalage entre les priorités économiques du pays et les profils formés, ce qui interroge directement la capacité de la gouvernance à orienter l'offre de formation de manière stratégique.

2.1.3. Un décalage croissant entre formation et emploi

Cette structuration de l'offre se traduit par une inadéquation croissante entre formations et débouchés. La surproduction de diplômés dans les filières tertiaires (commerce, droit, gestion) contribue à saturer un marché du travail déjà restreint.

Parallèlement, les formations d'ingénieurs (5 %) et doctorales (2 %) restent insuffisamment développées, limitant la production de compétences techniques et scientifiques. Cette configuration réduit les perspectives d'insertion professionnelle et affecte directement l'employabilité des diplômés.

2.2. Des dispositifs de professionnalisation encore faiblement institutionnalisés

Le deuxième ensemble de résultats met en évidence les limites de la professionnalisation des formations. Bien que les réformes engagées, notamment l'introduction du système LMD, aient intégré la question des compétences et de l'insertion professionnelle, leur traduction dans les pratiques reste partielle.

L'analyse révèle une carence importante en matière d'outils d'évaluation de la qualité des formations, en particulier en ce qui concerne leur efficacité en matière d'employabilité. Jusqu'à récemment, les contrôles effectués par les structures en charge de l'enseignement supérieur se limitaient à des aspects administratifs et pédagogiques.

La problématique de l'employabilité, bien que présente dans les référentiels depuis 2010, n'a été intégrée de manière opérationnelle qu'en 2022, avec la création de l'ANAQ-Sup. Malgré cette évolution, le taux d'évaluation demeure très faible : seulement 6 % des offres de formation ont fait l'objet d'un processus formel.

En l'absence de dispositifs de suivi des diplômés et d'indicateurs fiables, les établissements disposent de peu d'éléments pour ajuster leurs formations. La professionnalisation apparaît ainsi davantage comme une orientation normative que comme une pratique pleinement institutionnalisée.

2.3. Une employabilité contrainte par les limites du système et de son environnement

Les résultats montrent que l'employabilité des diplômés est étroitement liée à la qualité des interactions entre universités et monde socio-économique, ainsi qu'aux modes de gouvernance des établissements.

La participation des employeurs demeure limitée. Ceux-ci sont rarement impliqués dans la conception des curricula, l'évaluation des formations ou l'accueil des stagiaires. Cette faible interaction entretient un décalage persistant entre les compétences produites et les attentes du marché.

Des dynamiques positives émergent toutefois. Certaines universités publiques développent des incubateurs, tandis que les établissements privés apparaissent plus réactifs dans la construction de partenariats, en raison de leur gouvernance plus souple. Cette différenciation met en évidence le rôle des modes de gouvernance dans la capacité d'adaptation des institutions.

Par ailleurs, l'analyse des dispositifs internes de gouvernance révèle de fortes disparités. Si les universités publiques disposent d'instances fonctionnelles, celles-ci sont souvent inopérantes dans le secteur privé. Les conseils scientifiques sont parfois constitués d'enseignants vacataires sans rang académique adéquat et activés de manière ponctuelle.

Enfin, les dispositifs d'assurance qualité, notamment les cellules internes (CIAQ), restent souvent formels. L'autoévaluation est fréquemment externalisée, ce qui limite l'appropriation institutionnelle des démarches qualité.

Dans leur ensemble, ces résultats mettent en évidence un système caractérisé par une articulation encore incomplète entre gouvernance, professionnalisation et employabilité. Les déséquilibres observés dans la structuration de l'offre, les limites des dispositifs de professionnalisation et la faiblesse des mécanismes d'insertion relèvent d'une dynamique interdépendante, qui affecte la cohérence et la performance globale de l'enseignement supérieur au Niger.

3. Discussion

L'analyse met en évidence des tensions structurelles qui traversent l'enseignement supérieur nigérien et confirme l'intérêt d'une lecture intégrée des relations entre gouvernance, professionnalisation et employabilité. Les résultats suggèrent que ces dimensions ne relèvent pas de dynamiques indépendantes, mais s'inscrivent dans un enchaînement de mécanismes interdépendants qui conditionnent la performance globale du système.

3.1. Gouvernance et structuration de l'offre de formation

Les résultats relatifs à la fragmentation institutionnelle mettent en évidence une structuration incomplète de l'offre de formation, liée à des mécanismes de gouvernance insuffisamment coordonnés. Cette dynamique s'inscrit dans le prolongement des transformations observées dans les systèmes d'enseignement supérieur caractérisés par une diversification des acteurs et une ouverture accrue à la concurrence (Paradeise et al., 2009 ; Altbach & Salmi, 2011).

Dans le contexte étudié, cette expansion s'accompagne d'un déficit de régulation stratégique, qui limite la capacité des autorités publiques et des institutions à orienter l'offre de formation en fonction des priorités nationales. La concentration géographique des établissements et la dominance des filières tertiaires traduisent une logique de développement peu planifiée, où les arbitrages institutionnels répondent davantage à des contraintes immédiates qu'à une vision de long terme.

Ces résultats prolongent les analyses de Fried (2006) et de Baidari et Wade (2011), qui soulignent le rôle central de la gouvernance dans la structuration des systèmes universitaires. Ils montrent également que l'absence de participation effective des parties prenantes externes réduit la capacité du système à intégrer les besoins du marché du travail dans la définition de l'offre de formation.

3.2. Professionnalisation et pratiques pédagogiques

L'analyse met en évidence un décalage entre les dispositifs de professionnalisation prescrits par les réformes et leur traduction dans les pratiques pédagogiques. Ce constat confirme les limites des réformes curriculaires lorsqu'elles ne sont pas accompagnées de transformations organisationnelles (Bocoum, 2018 ; Niane, 2022).

Dans cette perspective, les résultats invitent à nuancer les postulats de la théorie du capital humain. Si l'investissement éducatif est supposé améliorer l'employabilité (Becker, 1964), l'étude montre que cette relation dépend fortement de la qualité des dispositifs d'accompagnement, de l'intensité des partenariats avec les milieux professionnels et de la capacité des institutions à produire et exploiter des données sur l'insertion des diplômés.

Ainsi, la professionnalisation ne se réduit pas à l'introduction de stages ou de référentiels de compétences, mais renvoie à un processus plus large de transformation des pratiques pédagogiques et des modes de pilotage. En l'absence de ces conditions, elle tend à rester formelle, sans effets significatifs sur l'insertion professionnelle.

3.3. Employabilité et conditions d'insertion professionnelle

Les résultats confirment que l'employabilité ne peut être appréhendée indépendamment des conditions structurelles d'insertion. En mobilisant l'approche par les capacités, l'étude montre que l'accès à l'emploi dépend non seulement des compétences acquises, mais aussi des opportunités réelles offertes par l'environnement économique (Sen, 1999 ; Nussbaum, 2000).

Dans le cas nigérien, ces opportunités sont limitées par la faible diversification de l'économie et le poids du secteur informel, ce qui réduit la capacité d'absorption des diplômés. Ce constat prolonge les analyses de Yorke (2006), tout en les recontextualisant dans un environnement caractérisé par des contraintes structurelles fortes.

Par ailleurs, les différences observées entre établissements publics et privés mettent en évidence des capacités d'adaptation contrastées. Elles suggèrent que la flexibilité organisationnelle, l'ouverture aux partenariats et l'orientation vers l'emploi constituent des facteurs déterminants pour améliorer les conditions d'insertion, tout en soulevant des enjeux d'équité entre institutions.

3.4. Interactions entre gouvernance, formation et emploi

Au-delà des résultats spécifiques à chaque dimension, l'analyse met en évidence des interactions fortes entre gouvernance, professionnalisation et employabilité. Les défaillances observées ne sont pas indépendantes, mais s'inscrivent dans une logique cumulative où les limites du pilotage institutionnel affectent la structuration de l'offre de formation, puis les résultats en matière d'insertion.

Cette lecture systémique constitue un apport central de l'étude. Elle permet de dépasser les approches sectorielles et de montrer que l'amélioration de l'employabilité ne peut être envisagée isolément, mais suppose une articulation cohérente entre les niveaux institutionnel, organisationnel et socio-économique.

Elle suggère également que les réformes de l'enseignement supérieur ne peuvent produire des effets durables que si elles s'inscrivent dans une logique intégrée, articulant gouvernance, transformation des pratiques pédagogiques et prise en compte des contraintes du marché du travail.

Conclusion

L'analyse conduite met en évidence les mutations profondes et les déséquilibres structurels qui affectent l'enseignement supérieur au Niger, dans un contexte marqué par la massification des effectifs et la libéralisation progressive de l'offre. En articulant gouvernance universitaire, professionnalisation des formations et employabilité des diplômés, cette recherche propose une lecture intégrée des dynamiques qui conditionnent la performance globale du système et met en lumière les interdépendances entre ces trois dimensions.

Les résultats montrent que l'expansion rapide du secteur, en particulier dans le privé, s'est accompagnée d'une fragmentation institutionnelle significative, caractérisée par des déséquilibres territoriaux, une hétérogénéité des établissements et une concentration excessive des filières tertiaires. Ils révèlent également que les dispositifs de professionnalisation, bien que formellement inscrits dans les réformes, demeurent insuffisamment opérationnalisés, tandis que l'employabilité des diplômés reste entravée par un déficit de pilotage, de données et de coordination avec les acteurs du marché du travail.

En mettant en relation ces résultats, l'étude apporte une contribution théorique en montrant que l'employabilité ne saurait être appréhendée comme un simple prolongement des contenus pédagogiques, mais qu'elle s'inscrit dans une dynamique systémique où les configurations de gouvernance, les stratégies de professionnalisation et les conditions socio-économiques d'insertion interagissent étroitement. Elle propose ainsi un cadre d'analyse intégré permettant de dépasser les approches fragmentées dominantes.

Sur le plan empirique, la recherche contribue à une meilleure compréhension du cas nigérien, encore peu documenté, en mettant en évidence les mécanismes institutionnels à l'origine du désalignement entre formation et emploi, notamment la fragmentation du système, la faiblesse des dispositifs d'insertion et l'insuffisante implication des acteurs socio-économiques.

Sur le plan managérial et des politiques publiques, elle met en lumière la nécessité d'un repositionnement stratégique du pilotage universitaire, fondé sur la régulation, la coordination et l'évaluation. Elle souligne en particulier l'importance de renforcer les liens avec les milieux professionnels, de développer des systèmes d'information sur l'insertion des diplômés et d'ancrer davantage les formations dans les réalités économiques locales.

Dans une posture interprétativiste, cette recherche ne vise pas la généralisation statistique des résultats, mais propose une grille de

lecture transférable à d'autres contextes africains confrontés à des défis similaires de massification, de qualité et d'insertion. Elle ouvre également des perspectives pour des travaux futurs portant sur les trajectoires d'insertion des diplômés, l'évaluation des dispositifs de professionnalisation ou encore les formes émergentes de gouvernance universitaire.

Au total, l'amélioration de l'employabilité des diplômés au Niger ne peut se limiter à une révision des curricula. Elle suppose une refondation du pilotage universitaire fondée sur la concertation, l'ancrage territorial, l'ouverture aux acteurs socio-économiques et le développement d'une véritable culture de l'évaluation. À ces conditions, l'enseignement supérieur pourra pleinement assumer son rôle de levier stratégique du développement économique et social.

Références bibliographiques

A. Références scientifiques

- Agulhon, C. (2007). La professionnalisation à l'université : Une réponse à la demande sociale ? *Recherche et formation*, 54, 109–120.
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. World Bank.
- Amaral, A., Meek, V. L., & Larsen, I. M. (2003). *The higher education managerial revolution?* Springer, Dordrecht.
- Baidari, B., & Wade, E. B. M. (2011). *Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA*. Rapport ICBE-RF, TrustAfrica.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Columbia University Press.
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493.

- Bocoum, I. (2018). Réformes LMD et gouvernance universitaire en Afrique francophone : étude de cas du Sénégal. *Revue internationale des sciences de l'éducation*, 2(1), 45–67.
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism*. Oxford University Press.
- Fried, J. (2006). Higher education governance in Europe. In J. Kohler & J. Huber (Eds.), *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces* (pp. 79–102). Council of Europe.
- Hirsch, W. Z., & Weber, L. E. (Eds.). (2001). *Governance in higher education: The university in a state of flux*. Economica.
- Kafimbou, H. (2023). *Sociologie de l'enseignement supérieur africain*. Éditions universitaires du Togo.
- Keeley, B. (2007). *Human capital: How what you know shapes your life*. OECD Publishing.
- Lefèvre, P. (1997). Les capacités : vers une nouvelle conception du développement. *Revue Tiers Monde*, 38(149), 11–29.
- Marginson, S. (2011). Higher education and public good. *Cambridge Journal of Education*, 41(4), 411–433.
- Materu, P. (2007). *Higher education quality assurance in Sub-Saharan Africa*. World Bank.
- Niane, M. T. (2022). Gouvernance universitaire et professionnalisation : entre injonctions globales et réalités locales. *Revue africaine de gestion*, 8(2), 101–120.
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., & Ferlie, E. (Eds.). (2009). *University governance: Western European comparative perspectives*. Springer.

- Sawadogo, S. (2020). Autonomie universitaire et insertion professionnelle. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 19, 85–102.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler.
- Tardif, J. (2013). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Chenelière Éducation.
- Teferra, D. (2017). African higher education: Challenges for transformation. *International Higher Education*, 89, 2–4.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it is – what it is not*. Higher Education Academy, York.

B. Documents institutionnels

- ADEA. (2023). *Africa education outlook 2023*. Abidjan.
- World Bank. (2023). *World development report 2023: Migrants, refugees, and societies*. Washington, DC.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). (2021). *Plan sectoriel de l'éducation et de la formation (PSEF)*. Niamey.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). (2022). *Répertoire des établissements privés d'enseignement supérieur*. Niamey.

Baidari B., Karidio I., *Gouvernance universitaire et professionnalisation : un éclairage sur les défis de l'employabilité au Niger*

Organisation internationale du travail (OIT). (2004).
Recommandation n°195 sur le développement des ressources
humaines. Genève.

UNESCO-IESALC. (2022). *Higher education in Africa: Trends and
challenges*. Caracas.

UEMOA. (2007). Directive n°03/2007/CM/UEMOA portant
adoption du système LMD. Ouagadougou.