

Du Management Classique vers un Management Responsable pour Devenir Une Université Durable

From classic management to responsible management to become a sustainable university

Emery Nimpaye

Université du Burundi
Burundi

Résumé

Partant des défis managériaux indiqués par les recteurs et les directeurs généraux des établissements d'enseignement supérieur (EES) privés au Burundi, cet article contribue à faire comprendre qu'un EES peut intégrer les préoccupations durables parmi les défis déjà existants. Cette façon de faire s'inscrit dans la logique voulu par un management responsable. Au sens de cette réflexion, est université durable, cet EES ayant intégré les dimensions économiques, sociales et environnementales dans ses pratiques routinières. Dans cette étude empirique, l'objectif global était d'identifier les défis majeurs des EES. Spécifiquement, l'objectif était d'identifier parmi les défis majeurs, ceux qui renferment des préoccupations économiques, sociales et environnementales. À partir des résultats obtenus, il a été constaté que les défis majeurs et génériques de management d'un EES au Burundi incarnent aussi des préoccupations sociétales de telle sorte que toute tentative d'atténuation de ces défis serait ipso facto, une démarche augmentant les potentialités des EES de contribuer au développement durable.

Mots clés : développement durable, management responsable, établissement d'enseignement supérieur, université, Burundi

Abstract

Starting from the managerial challenges indicated by the rectors and directors general of private higher education institutions (HEIs) in Burundi, this article contributes to

understanding that a HEI can integrate sustainable concerns among the already existing challenges. This way of doing things is part of the logic desired by responsible management. In the sense of this reflection, is a sustainable university, this HEI having integrated the economic, social and environmental dimensions into its routine practices. In this empirical study, the overall objective was to identify the major challenges of HEIs. Specifically, the objective was to identify among the major challenges those that contain economic, social and environmental concerns. From the results obtained, it was found that the major and generic management challenges of an HEIs in Burundi also embody societal concerns such that any attempt to mitigate these challenges would be ipso facto, an approach increasing the potentialities SEEs to contribute to sustainable development.

This article is distributed under the Creative Commons by-nc-nd Attribution License.
Copyright © 2023 Hikari Ltd.

1. Introduction

Le concept de développement durable (DD) se veut comme un état d'esprit par lequel il est souhaitable que chaque habitat de cette planète fasse ce qu'il peut, le mieux qu'il peut et aussi longtemps qu'il le pourra. C'est un concept tourné vers la recherche d'un avenir meilleur. La définition la plus consensuel est celle donnée par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED). Selon cette Commission, « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (CMED, 1987, p. 40) [4]. La lecture de cette définition laisse miroiter une philosophie recommandant aux citoyens de cette planète à penser aux formes et aux formules de développement qui conviennent aujourd'hui mais aussi qui augmentent les chances de léguer à nos enfants (générations futures) un monde au sein duquel ils pourront se développer à leur tour. Ce concept est à la recherche permanente de la consolidation du présent compatible avec le futur. Le développement durable concerne les personnes physiques comme les personnes morales. En 2010, la norme internationale ISO 26000 a vu le jour. Dénommée norme de responsabilité sociétale des organisations (RSO), son objectif est de contribuer au développement durable. Selon cette norme, la responsabilité de contribuer au développement durable est une affaire de tous. La même norme précise qu'elle est applicable à toutes les formes d'organisation, et non uniquement à celles ayant un but lucratif (AFNOR, 2010, pp. 3-5)[1]. Les établissements d'enseignement supérieur comme les universités, les instituts supérieurs, les grandes écoles, les écoles supérieures, les grands séminaires, sont des organisations non lucratives. Nonobstant, la norme ISO 26000 ne les exclut pas des acteurs devant contribuer au développement durable. Ainsi, il souhaitable que le leadership managérial de ces organisations d'enseignement supérieur s'inscrive dans

le cadrage retracé par ladite norme. Selon la même norme, la marche vers le développement durable se fait en trois dimensions : économiques, sociales et environnementales. Un management prenant en compte les trois dimensions, ici préoccupations sociétales ; est qualifié aujourd'hui de management responsable.

Le management fait référence aux « *Techniques d'organisation et de gestion des entreprises* » (Le Robert, 2021, p. 477)[7]. Pour un non averti, il y a risque de conclusion hâtive concernant la délimitation du domaine de définition ou champ d'application du concept de management qui exclurait les organisations non lucratives. Or, ce concept de management est normalement « *l'administration d'une organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un organisme à but non lucratif ou d'un organisme gouvernemental* ». (Wikipedia, 2021)[11]. Selon Fayol cité par Robbins et Decenzo « *le management est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à atteindre des objectifs fixés grâce à l'utilisation optimale, par un responsable, des moyens mis à sa disposition* » (Robbins & Decenzo, 2004)[9]. Autrement dit, selon Fayol, le management est un processus itératif en quatre étapes : planification, organisation, direction et contrôle. Depuis longtemps et dans la plupart des cas, les conduites des responsables des organisations ont été guidées par la recherche de l'efficacité ou tout au moins de l'efficacité. Selon Robbins, DeCenzo, Coulter & Rüling (2016, p. 26)[10], le management est « *le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente* ». Avec l'avènement des concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations, tous deux, recommandant aux organisations de se préoccuper davantage et de façon expresse, de la triple contrainte économique, sociale et environnementale. Cité par Audebrand (2018, p. 3) [3] Lecomte (2016) précise que « *au-delà des seuls intérêts économiques, le management responsable place sur un pied d'égalité la bienveillance à l'égard des employés, la qualité des produits et du service à la clientèle et le respect envers la planète* ». Selon l'Agence Universitaire de la Francophonie (2021, p. 39), « *le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) dans les sociétés a pris de plus en plus d'importance depuis 2015, avec le fait que l'Agenda 2030 et ses 17 objectifs du développement durable ont mentionné pour la première fois l'ESR comme un secteur essentiel* ». Selon la même agence, les responsables des ESR des pays moins développés et particulièrement africains, accordent une très grande priorité aux besoins d'ouverture sur l'environnement, de services à la communauté et de responsabilité sociétale. Au Burundi comme ailleurs en Afrique et dans le monde, les universités et les autres institutions d'enseignement supérieur sont les vecteurs de vulgarisation de la philosophie sous-tendue par le concept de RSO (ou de DD). Pour que ces institutions y parviennent, plusieurs acteurs doivent conjuguer leurs efforts. La charge de chef de fil de ces acteurs revient unanimement aux dirigeants, au moment où le corps enseignant constitue le fer de lance du DD. Ayant la mission d'enseigner et mener des recherches, un établissement d'enseignement supérieur est mieux placé pour vulgariser le développement durable. Ils ne doivent pas non seulement user de leur influence pour

éduquer les étudiants, mais aussi les encourager à rechercher des solutions et à développer des nouvelles pensées susceptibles de promouvoir et de permettre à leurs sociétés de devenir plus durables (Filho, Salvia, Brandli, Azeiteiro, & Pretorius, 2021, p. v)[5]. Puisqu'on ne peut donner que ce que l'on a, il est souhaitable que ces institutions doivent prêcher par de bons exemples, ce qui implique un management universitaire responsable. Comme pour n'importe quelle organisation, le pilotage d'une université se heurte continuellement à des défis. Certains sont génériques à toute forme d'organisation (défis de management financier, matériel, humain, stratégique, opérationnel). D'autres sont inhérents à la spécificité d'une institution supérieure de formation et de recherche (défis académiques et de recherche). L'université désireuse de devenir durable s'apprête en outre à relever les défis économiques, sociaux et environnementaux. Ainsi dans cet article, nous avons cherché à comprendre comment un EES peut intégrer les préoccupations durables parmi les défis déjà existants. Face à cette problématique, la question centrale de recherche de cet article est la suivante : quels sont les défis majeurs rencontrés par les gestionnaires des EES ? Le traitement de cette question centrale peut passer par la sous-question suivante : Comment est-ce que les défis majeurs des EES incarnent aussi des préoccupations sociétales, économiques et écologiques ?

L'objet de la présente réflexion n'est pas de proposer un modèle managérial prêt à porter pour faire face aux défis. Plutôt, cet article est une aide à la compréhension des défis majeurs rencontrés lors du pilotage de ces organisations. Estimant que les premiers gestionnaires au quotidien sont les mieux indiqués pour mettre en évidence ces défis, une étude a été dirigée vers les recteurs et les directeurs généraux des EES privés au Burundi. L'objectif global poursuivi par cet article est formulé comme suit : inventorier les défis majeurs auxquels font face les EES. L'objectif spécifique poursuivi par l'article est : parmi les défis majeurs, identifier ceux qui renferment des préoccupations économiques, sociales et environnementales. Comme le terrain est défriché et que la trajectoire est connue, il est opportun de définir l'hypothèse théorique (générale ou conceptuelle) de cet article comme suit : les défis majeurs des EES incarnent aussi les préoccupations sociétales et responsables.

Pour atteindre son objectif, ce papier a été subdivisé en cinq sections : (1) Introduction, (2) Matériels et méthodes, (3) Présentation des résultats, (4) Discussion des résultats, (5) Conclusion.

2. Matériels et méthodes

Assumant les hautes fonctions de management des établissements privés d'enseignement supérieur au Burundi, les recteurs et les directeurs généraux sont les mieux indiqués pour éclairer quiconque à la recherche d'informations concernant les défis majeurs auxquels ils font face au quotidien. Ces responsables constituent la population d'étude. À toutes fins utiles, il sied de préciser que l'étude a porté sur les 42

établissements qui avaient déjà ouvert leurs portes au cours de l'année académique 2019-2020. Dans l'espoir de maximiser les chances de toucher au moins un recteur ou un directeur général (actuel ou ancien) pour chaque EES, des questionnaires ont été envoyés via les courriels professionnels et personnels. Ne disposant pas de la liste exhaustive de ces responsables, nous avons recouru à la méthode non probabiliste. Les informations indispensables à la poursuite de cet article ont été collectées du 09 mai au 02 août 2021 à l'aide d'un questionnaire Google Forms envoyé par courriel aux recteurs et aux directeurs généraux via le lien :

<https://docs.google.com/forms/d/19ccXu4c8vx4VLfFjJwysnq4G4lQwWgqbAS9gu9453QQ/edit?pli=1>. Ce dernier comprenait 4 sections : (1) identification du répondant, (2) défis académiques et de la recherche, (3) défis financiers, matériels et humains, (4) défis de management stratégique. Pour les défis proposés, le répondant cochant au moins cinq défis par section. Ils avaient aussi la possibilité d'en relever d'autres non proposés au questionnaire.

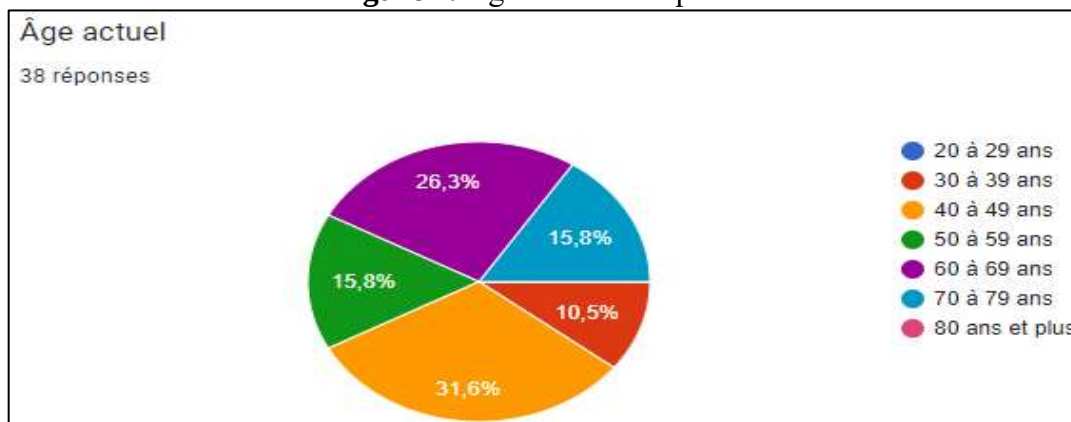
3. Présentation des résultats

Au total, 38 répondants ont participé à cette étude. Toutes les questions posées ont été répondues par chaque intervenant. Pour toutes les questions posées, les répondants avaient la possibilité de préciser l'existence d'un défi non listé au questionnaire. Cependant, la rubrique autre n'a pas été utilisée.

3.1. Âge des répondants

Deux tranches d'âge n'ont pas été représentées dans les réponses. Il s'agit des intervalles d'âge extrêmes à savoir : de 20 à 29 ans et 80 ans et plus. Seulement 10,5% des recteurs et des directeurs généraux sont relativement jeunes (30 à 39 ans). La tranche de 40 à 49 ans est la plus représentée avec 31,6% des répondants.

Figure 1. Âge actuel du répondant



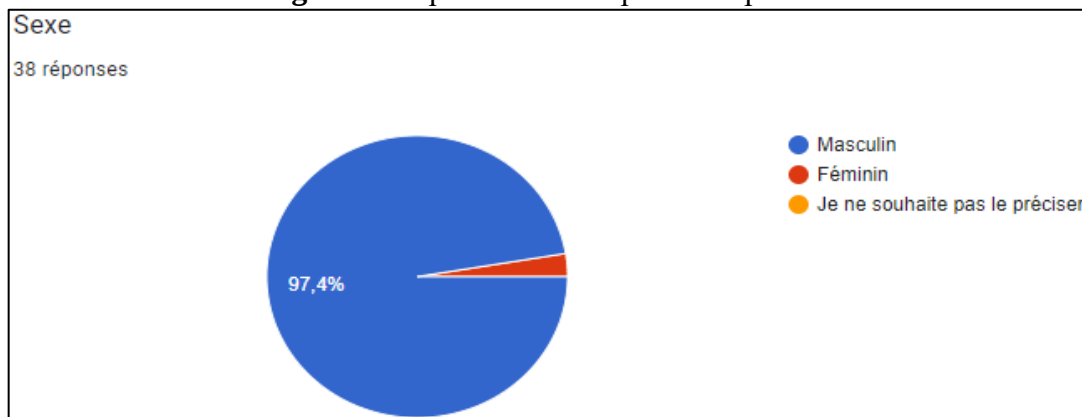
Source : Auteur

Compte tenu de ces données, il est clair que les EES privés font de plus en plus recours aux services des retraités, essentiellement des fonctionnaires de l'État. Au Burundi, l'âge de la retraite est fixé à 60 ans, excepté les enseignants et le personnel soignant pour lesquels il reste fixé à 65 ans. Les deux tranches de 60 à 69 ans et de 70 à 79 ans, totalisent 42,1%. Il s'agit d'une proportion significative.

3.2. Répartition par sexe

Les établissements d'enseignement supérieur privés au Burundi sont quasiment pilotés par des directeurs ou des recteurs de genre masculin. Parmi les 38 répondants, seule une dame (soit 2,6%) a participé au sondage.

Figure 2. Répartition des répondants par sexe



Source : Auteur

3.3. Établissements représentés à l'étude

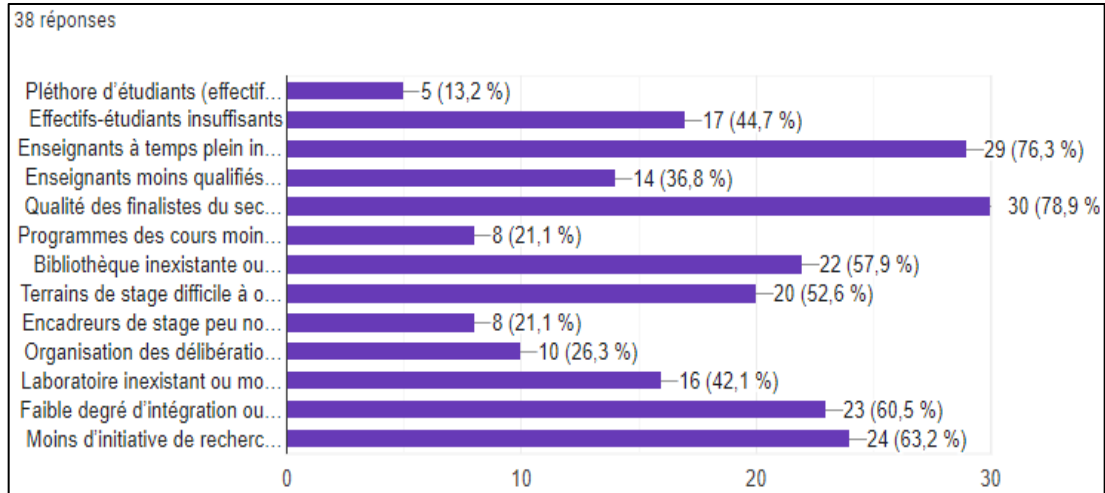
Au total, 32 établissements ont été inventoriés. Deux répondants ont indiqué qu'ils ont eu le privilège de diriger respectivement 2 et 3 établissements. Cinq établissements sont représentés par plus d'un répondant tandis que 8 établissements ne sont pas représentés.

3.4. Défis majeurs des EES privé du Burundi

Les établissements privés d'enseignement supérieur font face à plusieurs défis. Les dirigeants de ces établissements en ont mis en relief dans des proportions variables de 7,9% à 84,2%. Dans cette étude, ceux ayant obtenu un score de 60 % et plus sont considérés comme majeurs.

3.4.1. Défis liés au management académique et de la recherche

Selon les dirigeants des EES au Burundi, les défis académiques et de la recherche à relever couramment, sont représentés par le graphique suivant :

Figure 3. Défis académiques et de la recherche

Source : Auteur

De ces résultats, il y a lieu de retenir quatre défis majeurs dans l'ordre suivant :

- ✓ **Qualité des finalistes du secondaire.** Le défi a été indiqué par 30/38 répondants, soit 78,9%. Ici, les répondants s'inquiètent par rapport au niveau relativement bas des nouveaux étudiants qui prennent leurs inscriptions dans les premières années de baccalauréat ou du post-secondaire professionnel.
- ✓ **Enseignants à temps plein insuffisants.** Le défi a été indiqué par 29/38 répondants, soit 76,3%. Les EES privés recourent davantage aux enseignants à temps partiel pour dispenser les enseignements. Ces enseignants proviennent des autres institutions privées, des institutions publiques et des divers milieux socioprofessionnels du pays.
- ✓ **Moins d'initiatives de recherche de la part des enseignants.** Le défi a été souligné par 24/38 répondants, soit 63,2%. La recherche est quasi-inexistante dans les établissements privés. Étant donné que la plupart des enseignants prestent à temps partiel, le nombre d'enseignants-chercheurs est réduit. Plus encore, les rares enseignants à temps plein, ont généralement d'autres tâches administratives à accomplir de telle sorte que le temps à consacrer à la recherche s'amenuise considérablement. Il ne serait pas superflu d'indiquer que l'utilité personnelle que procure la recherche à l'enseignant-chercheur n'est pas bien cernée par ce dernier. À tort ou à raison, la recherche est considérée comme une activité non lucrative, qui nécessite du temps, des moyens matériels et financiers à charge du chercheur. Au cours de l'année académique 2020-2021, la ligne budgétaire « Budgets alloués à la recherche, au développement et à l'innovation » de 15 sur 32 EES publics et privés (dont 3 publics) ayant communiqué les informations financières à la direction de la planification et des statistiques de l'éducation du MENRS, n'était pas provisionnée. Cette situation est renforcée par l'absence de politique claire de

gestion de la carrière¹ enseignante dans tous les EES privés. En outre, l'absence de centres de recherche réellement fonctionnels décourage les intentions de recherche. Ce défi ne peut pas passer sous silence le manque de bibliothèque. C'est réellement un autre défi qui en est corrélé. Les rares bibliothèques existantes sont sous équipées et les ouvrages de qualité sont quasiment inexistant.

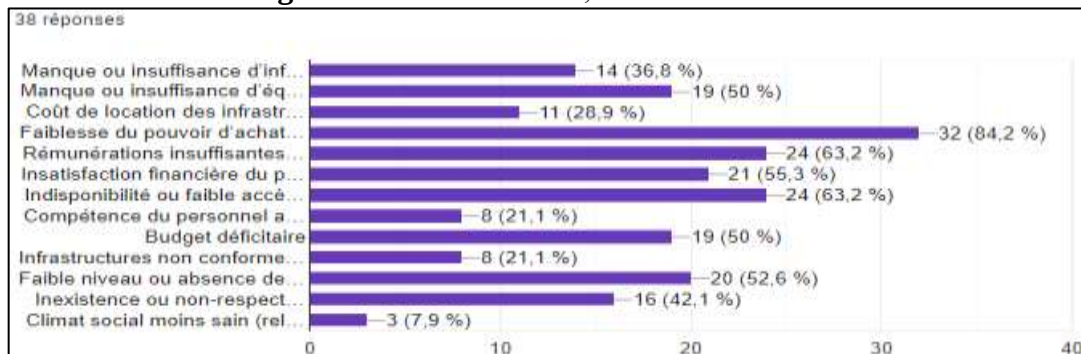
- ✓ **Faible degré d'intégration ou de recours aux TICs dans l'enseignement et dans la recherche.** Le défi a été indiqué par 23/38 répondants, soit 60,5%. Les EES privés au Burundi ne recourent que très rarement aux TICs essentiellement lors des séances de présentation des rapports de stage et des mémoires de fin d'études. Certains enseignants utilisent les projecteurs pour dispenser les enseignements. La vieille pratique de dicter les notes est toujours d'actualité. Certains enseignants et la majorité d'étudiants n'ont pas d'ordinateurs portables. La plupart de ces établissements ne sont pas connectés à internet à haut débit pour servir l'administration, les enseignants et les étudiants. Les salles de cours ne sont pas connectées à internet. Pour peu d'établissements, les salles informatiques sont connectées à internet. Cependant, les étudiants ne peuvent pas en jouir pleinement faute d'effectifs.

✓

3.4.2. Défis financiers, matériels et humains

Pour cette section, trois défis majeurs ont obtenu un score de 60% ou plus comme le montre la figure suivante :

Figure 4. Défis financiers, matériels et humains



Source : Auteur

La faiblesse du pouvoir d'achat des étudiants (difficulté de paiement des frais académiques) est le défi ayant obtenu plus de scores (84,2%). Cette situation peut être la genèse d'autres défis de toutes sortes. Le déséquilibre financier et budgétaire peut

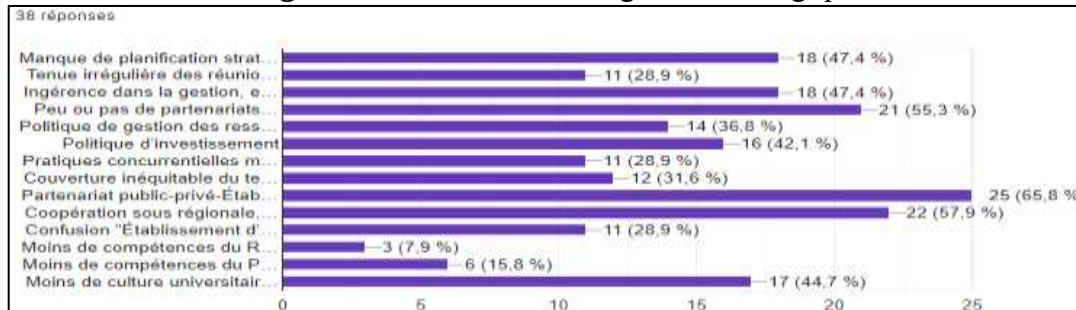
¹ Ici, il importe de préciser qu'il y a une avancée. Pour la première fois, un texte y relatif a été signé. Il s'agit de l'ordonnance ministérielle n°610/152 du 17/02/2022 portant fixation des critères d'avancement de grade des enseignants-chercheurs et des chercheurs des EES publics et privés.

partiellement expliquer les raisons d'être des autres défis. Les ressources financières insuffisantes ou mobilisées tardivement expliquent en partie le niveau des rémunérations insuffisantes du personnel à temps plein (63,2%) et l'indisponibilité ou le faible accès à l'internet (63,2%) pour ne citer que ceux-là.

3.3.4. Défis liés au management stratégique

Comme pour les autres sections, il y a plusieurs défis d'ordre stratégique rencontrés par les EES privés au Burundi. Seul le non-renforcement du partenariat public-privé-établissements d'enseignement supérieur (avec un score de 65,8%) est identifié comme étant capital.

Figure 5. Défis liés au management stratégique



Source : Auteur.

Bien que le non-renforcement du partenariat public-privé-EES ait été mis en évidence comme le défi le plus capital des défis d'ordre stratégique, il n'est pas le seul. Il en existe d'autres. Au vu de ces résultats et pour rendre opérationnel l'hypothèse générale, nous pouvons formuler l'hypothèse opérationnel ou spécifique comme suit : les pratiques envisageables d'atténuation des défis majeurs, permettent aux EES de contribuer au DD.

4. Discussion des résultats

À part les défis qui ont été proposés, aucun des 38 répondants n'a pu mettre en relief un autre défi cadrant ou non avec la responsabilité sociétale des organisations. De surcroît, l'analyse des huit défis susmentionnés laisse entrevoir des préoccupations sociétales.

Lorsqu'on précise que les enseignants à temps plein sont insuffisants, ça sous-entend que l'EES aimerait augmenter ses effectifs enseignants n'eût été les contraintes budgétaires. Certes, les ressources humaines qualifiées sont rares, par conséquent chères, mais elles restent trouvables. Les attirer implique la tâche difficile de mobilisation des moyens par l'institution. Aussi, une telle crainte de la part des premiers gestionnaires des EES peut en outre renseigner, ne fût que sommairement, sur le niveau de satisfaction financière des enseignants (en termes de salaire, d'avantages financiers et autres, prévus ou non par la loi). En tout cas, une telle

révélation n'augure rien de bon qui serait capitalisable sur le plan sociétal. Par ailleurs, les mêmes responsables indiquent que les rémunérations insuffisantes du personnel à temps plein constituent un autre défi majeur auquel ils font face.

Selon Fonseca, Portela, Duarte, Queirós, & Paiva (2018, p. 1064)[6], le rôle positif des EES, dans la formation des décideurs et des dirigeants, et donc de contribuer au progrès et au bien public, est largement reconnu. Or, avec des enseignants quantitativement et qualitativement insuffisants, il devient difficile de jouer pleinement ce rôle quand bien même il est largement reconnu.

La recherche est l'une des missions de tout EES. Par la recherche-action ou par la dissémination des résultats des recherches, un EES peut contribuer socialement, économiquement et écologiquement. Est une pratique socialement responsable, le fait de promouvoir des recherches portant intérêts sur des sujets comme le renforcement des aptitudes des peuples en matière de gestion des ressources naturelles renouvelables, de renforcement des droits humains et des valeurs démocratiques, la lutte contre les discriminations, les inégalités sociales, la vulnérabilité sociale (chômage par activités génératrices de revenu ...), la fraude et l'évasion fiscale, la corruption, le décrochage scolaire des enfants et des jeunes, etc. Or, l'amenuisement des initiatives de recherche de la part des enseignants est un comportement qui n'est pas de nature à permettre aux EES de contribuer au DD, objectif de la RSO. Selon (Aubert, et al., 2010, p. 212) [2] *« les connaissances scientifiques produites, qu'elles soient contextuelles ou théoriques, enrichissent le concept de développement durable et accroissent son opérationnalité »*. À ce sujet, il convient de préciser que la recherche peut servir de trait d'union ou d'interface (dispositif qui permet la communication) entre un EES et les potentiels partenaires (publics, privés, autres EES) locaux.

Le minerval et les autres paiements effectuées par les étudiants des EES privés au Burundi constituent l'une des ressources que ces organisations ne peuvent pas facilement se passer ou remplacer. Compte tenu de la situation socioéconomique en vigueur au Burundi, c'est normal que des difficultés de paiement des frais académiques s'observent. L'éducation de qualité est le 4^{ème} ODD du millénaire pour le développement. Une éducation de qualité à tous les paliers du système éducatif, y compris le supérieur. Il est souhaitable que cette éducation soit accessible à tous les finalistes du secondaire. Au Burundi, la majorité des lauréats du secondaire ne fréquentent pas le supérieur. La faiblesse du pouvoir d'achat des ménages dans un contexte inflationniste, est l'une des raisons qui peuvent contribuer à expliquer ce phénomène. Cependant, des études ne sont pas nécessaires pour expliquer que l'éducation, surtout supérieur, est perçu comme un des moyens pour échapper à la pauvreté ou tout au moins pour changer d'une classe sociale à une autre. Selon Raymond-Brousseau (2022, p. 1)[8], *« l'éducation permet de manière générale aux individus d'obtenir un meilleur revenu permanent. Sur le plan individuel, un diplôme universitaire confère un avantage salarial indéniable. Les diplômés universitaires ont en moyenne des revenus d'emploi nettement plus élevés que les travailleurs n'ayant qu'un diplôme d'études secondaires »*. Mais, il faut que ces lauréats du supérieur

trouvent un emploi. Ce qui n'est pas chose facile dans ce pays où le taux de chômage des jeunes varie de 55,2% en milieu rural à 65,4% en milieu urbain. Malgré la conjoncture socioéconomique morose, il est souhaitable que les EES au Burundi adoptent des comportements ou des pratiques plus responsables visant à rendre plus accessible ce palier de formation.

Indisponibilité ou faible accès à l'internet est un défi qui réduit la portée de la volonté d'un EES qui se veut plus socialement responsable. Normalement, l'internet et le développement durable devraient être des amis. L'internet, qualifié d'Économie verte par le PNUE, peut contribuer à la réduction des menaces écologiques, à la carence de ressources naturelles, à l'amélioration du confort économique, social et sanitaire des populations et à la réduction de l'iniquité sociale, économique ou géographique. Ne pas accéder comme il faut à l'économie verte est synonyme pour un EES de réduire ses occasions de contribuer au DD. Par ailleurs, il serait aussi facile de trouver partiellement explication au faible degré d'intégration ou de recours aux TICs dans l'enseignement et dans la recherche. La disponibilité d'internet à haut débit peut inverser la tendance. Les enseignants-chercheurs, les chercheurs et les étudiants peuvent faire des efforts d'acquisition du hardware et du software indispensable à condition que l'internet convenable soit accessible. En dépit des carences d'enseignants locaux, les étudiants pourraient bénéficier de l'expertise des enseignants étrangers surtout que l'enseignement à distance est reconnu par la réglementation en vigueur au Burundi. Grâce à l'économie verte, les enseignants-chercheurs, les chercheurs et les étudiants peuvent accéder aux ouvrages indénombrables, actualisés et pertinents qui regorgent dans différentes bibliothèques du monde. Avec l'internet et les autres TICs, les contrats et les conventions entre les EES burundais et les partenaires étrangers (EES, bibliothèques, chercheurs, enseignants, ONGs, ASBLs ...) peuvent être négociés et signés. Actuellement, le recours à l'internet et aux autres TICs est une solution pour nouer un partenariat public-privé-EES avec les acteurs étrangers.

Ce n'est pas plaisant de constater continuellement le nivellement vers le bas de la qualité des finalistes du secondaire. Ce n'est pas aussi appréciable que les EES se lamentent continuellement de cet état de fait. La responsabilité d'un EES envers la société ne repose pas seulement sur le fait que l'EES a la mission d'assurer un enseignement adéquat à des personnes compétentes dans les différents domaines d'activité mais aussi de former des citoyens responsables et capables de s'intégrer facilement dans la communauté et dans la vie professionnelle en tant que salarié, employeur ou simple citoyen sans nuire au bien-être des populations actuelles et futures. Finalement, le faible niveau des lauréats du secondaire peut être perçu comme une occasion offerte à un EES de contribuer au développement durable.

5. Conclusion

Comme déjà indiqué, les EES privés au Burundi font face à d'innombrables défis. Dans cet article, il a été question de relever les plus importants. Les directeurs généraux et les recteurs qui en font face quotidiennement ont aidé à y arriver. Estimant que ceux ayant obtenu un score de 60% et plus, peuvent être considérés comme majeurs, nous en avons relevé quatre parmi les défis académiques et de la recherche, trois du volet financier, matériel et humain et un du volet stratégique. Ce qui fait au total huit. En conclusion, les huit défis majeurs surlignés par les recteurs et les directeurs généraux des EES privés au Burundi incarnent tous des préoccupations faisant objet de la matière du DD et peuvent être épongés à l'aide des pratiques socialement responsables. Au départ, les huit défis n'avaient pas été mis en relation avec le développement durable. Après une lecture sous l'angle sociétal ou durable, ce papier fait savoir que ces défis majeurs sont aussi d'ordre sociétal. Par voie de conséquence, toute tentative d'atténuation de ces défis serait ipso facto, une démarche augmentant les potentialités des EES de contribuer au développement durable.

Bibliographie

- [1] AFNOR. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (NF ISO 26000)*. Paris, France.
- [2] S. Aubert, C. Fourage, A. Van Paassen, P. Perez, R. Mathevet, C. Barnaud & M. Antona, Une contribution de la recherche au développement durable (2010), 203-221.
- [3] L. Audebrand, *Le Management Responsable. Une Approche Axiologique*, Laval: Les Presses de l'Université Laval, 2018.
- [4] CMED. (1987). *Notre avenir à tous*. Oslo.
- [5] W. L. Filho, A. L. Salvia, L. Brandli, U. M. Azeiteiro & R. Pretorius, Preface. (W. Filho, A. Salvia, L. Brandli, U. Azeiteiro, & R. Pretorius, Édts.) *Universities, Sustainability and Society: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals*, (2021).

- [6] L. M. Fonseca, A. R. Portela, B. Duarte, J. Queirós & L. Paiva, Mapping higher education for sustainable development in Portugal, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, **13** (2018), no. 3, 1064-1075.
<https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0023>
- [7] Le Robert, *Dictionnaire de Poche* (éd. Nouvelle édition). Paris: Le Robert, 2021.
- [8] L. Raymond-Brousseau, *Le Rôle Des Universités Et La Mobilité Sociale Intergénérationnelle Au Québec*, Montréal: Univesrité du Québec à Montréal, 2022.
- [9] S. Robbins & D. Decenzo, *Management: l'essentiel des Concepts et des Pratiques* (éd. 4ème). (V. Lavoyer, & S. Marty, Trads.) Londres, Royaume-Uni: Pearson education, 2004.
- [10] S. Robbins, D. DeCenzo, M. Coulter & C.-C. Rüling, *Management : L'essentiel Des Concepts Et Des Pratiques* (éd. 9). Montreuil-sous-Bois, Seine-Saint-Denis, France: Pearson, 2016.
- [11] Wikipedia. (2021, 11 16). Management. Récupéré sur [en.wikipedia.org](https://en.wikipedia.org/wiki/Management):
<https://en.wikipedia.org/wiki/Management>

Received: December 30, 2022, Published: January 25, 2023