

Trésorerie et performance scolaire dans les établissements d'enseignement privé au Mali : cas de LMEDSAAD

Cash management and academic performance in private educational institutions in Mali: case of LMEDSAAD

Mahamadoun A BOURI

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Gaousou KOUYATÉ

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Soboua THERA

Centre Universitaire de Recherche Economiques et Sociales (CURES)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Date de soumission : 08/07/2025

Date d'acceptation : 20/09/2025

Pour citer cet article :

BOURI M. Et al (2025) « Trésorerie et performance scolaire dans les établissements d'enseignement privé au mali : cas de LMEDSAAD », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3 » pp : 228- 248.

Résumé

Cette étude menée au lycée privé LMEDSAAD au Mali met en évidence que la stabilité de la trésorerie conditionne la performance scolaire. Les frais de scolarité constituent la principale ressource, tandis que les salaires absorbent la majorité des charges. Les excédents favorisent une nette amélioration des résultats, comme en 2023-2024 où le taux global de réussite a atteint soixante-quinze pour cent, alors que les tensions de liquidité fragilisent la qualité pédagogique. La régularité des paiements, la maîtrise des flux financiers et l'absence de retards salariaux traduisent l'impact positif d'une trésorerie bien gérée. L'analyse statistique confirme qu'une gestion rigoureuse améliore significativement la performance, alors que les retards et impayés l'affaiblissent. Ces résultats démontrent que la solidité financière constitue un levier stratégique de la réussite académique dans les établissements privés maliens.

Mots-clés :

Trésorerie, performance scolaire, établissements privés, gestion financière, Mali

Abstract

This study conducted at the private high school LMEDSAAD in Mali highlights that cash flow stability is a key determinant of academic performance. Tuition fees represent the main source of revenue, while salaries absorb the largest share of expenditures. Cash surpluses strongly support better outcomes, as in 2023-2024 when the overall success rate reached seventy-five percent, whereas liquidity shortages undermine teaching quality. Regular payments, sound financial management and the absence of salary delays illustrate the positive impact of efficient cash flow management. Statistical analysis confirms that rigorous financial practices significantly enhance performance, while arrears and unpaid fees weaken it. These findings demonstrate that financial stability is a strategic lever for sustaining academic achievement in Malian private schools.

Keywords :

Cash management, academic performance, private schools, financial stability, Mali

Introduction

L'éducation demeure un pilier fondamental du développement économique et social de toute nation. Au Mali, elle est aujourd'hui caractérisée par une forte présence d'établissements d'enseignement privé, dont le rôle est devenu incontournable dans l'accompagnement de l'État pour répondre à la demande croissante de scolarisation. Ces établissements, qui représentent une part importante de l'offre éducative nationale, fonctionnent dans un environnement marqué par des contraintes financières et organisationnelles, où la gestion efficace de la trésorerie constitue un levier central pour assurer leur performance scolaire.

La trésorerie, en tant que reflet des flux financiers à court terme, occupe une place primordiale dans la gouvernance des écoles privées. Elle regroupe l'ensemble des encaissements et décaissements nécessaires au fonctionnement de l'institution et permet de garantir la solvabilité de l'établissement face à ses charges courantes. Une gestion déficiente de la trésorerie peut compromettre la capacité de l'école à payer ses enseignants, à acquérir les équipements pédagogiques ou encore à offrir un cadre d'apprentissage adéquat aux élèves. À l'inverse, une trésorerie excédentaire, lorsqu'elle est bien gérée, assure la stabilité financière et favorise une amélioration durable de la qualité éducative.

La performance scolaire, pour sa part, ne se réduit pas aux résultats académiques. Elle intègre plusieurs dimensions telles que la réussite aux examens officiels, la qualité de l'encadrement pédagogique, la satisfaction des élèves et de leurs parents, ainsi que la réputation de l'établissement. Ces indicateurs dépendent étroitement de la disponibilité des ressources financières et de la capacité de l'école à planifier et sécuriser ses flux monétaires. Dans ce contexte, la relation entre trésorerie et performance scolaire devient un champ d'analyse essentiel pour comprendre les dynamiques de gestion dans les établissements d'enseignement privé.

Le cas du lycée LMEDSAAD, retenu comme objet d'étude, illustre cette problématique avec acuité. En tant qu'acteur majeur de l'enseignement secondaire privé au Mali, il est confronté à des défis liés au recouvrement des frais de scolarité, à la gestion des charges administratives et académiques, ainsi qu'à la recherche de solutions financières pour maintenir un niveau élevé de performance scolaire. L'examen de ses pratiques de trésorerie et de leur impact sur les résultats pédagogiques permet d'éclairer les enjeux auxquels sont confrontées la majorité des écoles privées maliennes.

L'intérêt scientifique et pratique de cette recherche réside donc dans l'analyse du rôle que joue la trésorerie dans la détermination et le maintien de la performance scolaire. L'article se propose d'apporter une contribution académique en mobilisant les apports théoriques et empiriques de la littérature existante, tout en exploitant les données quantitatives et qualitatives recueillies au sein de LMEDSAAD. L'objectif est non seulement de mettre en évidence les liens entre la gestion des flux financiers et la réussite éducative, mais également de proposer des pistes de réflexion pour une meilleure gouvernance des établissements d'enseignement privé au Mali.

Ainsi, la question centrale à laquelle cette étude tente de répondre est la suivante : dans quelle mesure la gestion de la trésorerie influence-t-elle la performance scolaire dans les établissements d'enseignement privé au Mali ?

Pour y répondre, l'article s'articulera autour d'une revue de littérature théorique et empirique, de l'élaboration d'hypothèses de recherche, de la présentation de la méthodologie adoptée, puis de l'analyse quantitative des résultats obtenus. Ces derniers seront confrontés aux travaux scientifiques existants afin de tirer des conclusions pertinentes sur le plan académique et managérial.

2. Revue de littérature

La revue de littérature constitue une étape fondamentale dans la production scientifique, car elle permet d'inscrire la recherche dans un cadre conceptuel et empirique clairement défini. Elle vise à recenser, analyser et confronter les principaux travaux déjà réalisés sur le thème étudié, tout en dégagant les apports, les limites et les zones d'ombre qui justifient la pertinence de la recherche. Dans le cadre de cette étude portant sur la relation entre trésorerie et performance scolaire dans les établissements d'enseignement privé au Mali, la revue de littérature sera structurée en deux volets.

Le premier volet, la revue théorique, mettra en évidence les fondements conceptuels liés à la trésorerie, à sa gestion et à son impact sur la performance organisationnelle et scolaire. Elle mobilisera les principales théories financières (théorie d'agence, théorie du cash-flow, théorie des coûts de transaction, théorie du financement hiérarchique, etc.), en les contextualisant dans le domaine éducatif.

Le second volet, la revue empirique, s'appuiera sur les résultats d'études antérieures, nationales et internationales, qui ont exploré la relation entre la gestion financière des établissements

scolaires et leur performance éducative. Cette analyse critique permettra de montrer comment la trésorerie, en tant que variable de gestion, influence directement ou indirectement la réussite académique et la pérennité des établissements d'enseignement privé.

2.1 Revue théorique

2.1.1 Définition et rôle de la trésorerie

La trésorerie est généralement définie comme l'ensemble des disponibilités financières immédiatement mobilisables par une organisation pour faire face à ses obligations courantes. Elle correspond à la différence entre les encaissements et les décaissements et représente ainsi un indicateur de solvabilité et de stabilité financière. Pour Vernimmen (2013), la trésorerie traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements au moindre coût, en arbitrant entre liquidité, rentabilité et sécurité. Dans le cadre des établissements scolaires privés, la trésorerie se compose principalement des frais de scolarité perçus, des subventions publiques, des dons ou contributions volontaires, mais également des charges liées aux salaires du personnel, aux impôts, aux fournitures pédagogiques et aux infrastructures.

La gestion de la trésorerie désigne l'ensemble des pratiques mises en place par l'organisation afin d'assurer un équilibre optimal entre ses ressources financières disponibles et ses besoins de financement. Elle implique une planification prévisionnelle (budgets d'encaissements et de décaissements), un suivi quotidien des flux monétaires et une anticipation des risques financiers. Dans un établissement d'enseignement privé, une gestion rigoureuse de la trésorerie conditionne la continuité du service éducatif et la qualité de l'apprentissage.

2.1.2 Approches théoriques mobilisées

Plusieurs théories financières permettent d'éclairer la relation entre trésorerie et performance scolaire :

- ✓ La théorie d'agence (Jensen & Meckling, 1976) : elle met en avant le rôle du gestionnaire comme agent agissant pour le compte du promoteur ou des partenaires de l'école. Une gestion inadéquate de la trésorerie, marquée par des conflits d'intérêts ou une mauvaise allocation des ressources, peut affecter négativement la performance scolaire.
- ✓ La théorie du free cash-flow (Jensen, 1986) : elle stipule que la disponibilité de liquidités excédentaires peut être source d'efficacité si elles sont investies dans des projets générateurs de valeur, mais également de gaspillage si elles sont mal utilisées. Dans une école privée, l'existence d'un excédent de trésorerie peut financer des activités

pédagogiques, des infrastructures modernes et une meilleure rémunération des enseignants, contribuant ainsi à améliorer la performance scolaire.

- ✓ La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) : elle met en évidence le rôle des coûts liés aux opérations financières et administratives. Une gestion de trésorerie efficace consiste à réduire ces coûts afin de maximiser les ressources disponibles pour les activités éducatives.
- ✓ La théorie du financement hiérarchique (Myers & Majluf, 1984) : elle stipule que les organisations privilégient en premier lieu l'autofinancement avant de recourir à l'endettement ou aux financements externes. Les établissements privés maliens, confrontés à des difficultés d'accès au crédit bancaire, s'appuient principalement sur les frais de scolarité comme source de financement interne, ce qui rend la gestion de la trésorerie cruciale pour assurer leur performance.
- ✓ La théorie du compromis : elle suggère que les organisations doivent arbitrer entre le risque d'insolvabilité lié à une trésorerie insuffisante et le coût d'opportunité associé à une trésorerie trop abondante. Dans le cas des écoles privées, cet arbitrage détermine la capacité de l'établissement à assurer la continuité des services éducatifs et à maintenir sa réputation.

Ces approches théoriques mettent en évidence que la trésorerie n'est pas seulement une variable financière, mais également un levier stratégique influençant la performance éducative.

2.1.3 La notion de performance scolaire

La performance scolaire, dans une perspective de gestion, ne se limite pas aux résultats académiques obtenus par les élèves. Elle englobe également la qualité des services éducatifs, la satisfaction des parties prenantes (élèves, parents, enseignants), l'efficacité des processus pédagogiques et la durabilité institutionnelle. Selon le cadre conceptuel de la performance organisationnelle, elle peut être mesurée par des indicateurs financiers (équilibre budgétaire, taux de recouvrement des frais), académiques (taux de réussite aux examens, taux de rétention des élèves) et organisationnels (ratio élèves/enseignants, qualité des infrastructures).

Dans ce sens, une trésorerie bien gérée permet d'assurer le paiement régulier des salaires des enseignants, d'investir dans des équipements pédagogiques modernes, de créer un environnement propice à l'apprentissage et d'améliorer la réputation de l'établissement, éléments qui se traduisent directement par une meilleure performance scolaire.

2.2 Revue empirique

Les recherches de Sidibé, Gao et Jaiteh (2022) mettent en évidence que l'insuffisance des financements et la mauvaise exécution budgétaire ont un effet direct sur la baisse des performances éducatives au Mali. L'étude de Péano et Esquieu (1996) réalisée pour l'UNESCO montre que la fragilité financière des établissements, dépendant largement des contributions des parents et des frais de scolarité, limite la qualité pédagogique. Mohamed et Omar (2016), dans un contexte somalien comparable, démontrent que la rigueur dans la gestion de la trésorerie à travers la budgétisation, le suivi des encaissements et la maîtrise des dépenses améliore la performance scolaire. Ces trois travaux confirment qu'une trésorerie solide et bien gérée constitue un facteur essentiel de réussite académique.

La performance scolaire des établissements privés au Mali dépend étroitement de la gestion rigoureuse de leur trésorerie. Le Bureau du Vérificateur Général (2019) révèle que près de 42 % des établissements privés ont été créés sur la base de faux arrêtés, entraînant un détournement massif de fonds publics. L'UNICEF (2023) souligne que la stabilité financière et organisationnelle des écoles influence directement la continuité et la réussite des élèves.

La DGESRS (2022) indique qu'une majorité des demandes d'habilitation d'établissements privés sont validées, ce qui montre que la reconnaissance officielle est un facteur clé de crédibilité et de gestion saine. Entre 2017 et 2021, l'État a versé environ 196 milliards de francs CFA aux écoles privées secondaires, illustrant l'importance d'une trésorerie bien maîtrisée pour prévenir les dysfonctionnements et soutenir la performance académique (Mali Emergence Infos, 2024).

Les subventions exceptionnelles et programmes tels que PRODEC 2 (2019) renforcent l'efficacité et la qualité éducative, tandis que l'IIEP-UNESCO (2009) souligne que la corruption et la mauvaise gestion des ressources compromettent directement la réussite scolaire. Les dysfonctionnements administratifs lors de la création d'écoles privées démontrent enfin que transparence et respect des normes sont indispensables pour assurer la confiance des parents et la pérennité des établissements.

Dans le cas de LMEDSA, ces constats suggèrent que la maîtrise de la trésorerie constitue un levier essentiel de la performance scolaire et de la pérennité de l'établissement.

3. Hypothèses de recherche

L'élaboration des hypothèses de recherche découle à la fois de la problématique posée, des objectifs fixés et des enseignements tirés de la revue de littérature théorique et empirique. Dans le cadre de cette étude portant sur la relation entre trésorerie et performance scolaire dans les établissements privés au Mali, les hypothèses retenues visent à tester empiriquement l'existence de liens significatifs entre la gestion des flux financiers et la qualité des résultats scolaires.

La revue théorique a mis en évidence que la trésorerie constitue un instrument de gouvernance financière permettant de garantir la solvabilité, la liquidité et la pérennité des organisations éducatives. Les approches d'agence, de cash-flow et de financement hiérarchique soulignent l'importance d'une gestion rigoureuse des liquidités pour limiter les risques financiers et améliorer la performance organisationnelle. La revue empirique, quant à elle, confirme que la disponibilité de ressources financières stables et bien gérées contribue à l'amélioration des infrastructures pédagogiques, à la régularité de la rémunération des enseignants et à la satisfaction des parties prenantes, ce qui se traduit par une meilleure performance scolaire.

Dans ce contexte, les hypothèses de recherche suivantes sont formulées :

H1 : *Les paiements réguliers et ponctuels des frais de scolarité contribuent positivement à l'équilibre de la trésorerie des établissements privés.*

Cette hypothèse découle du fait que les frais de scolarité constituent la principale source de financement des écoles privées au Mali. Leur régularité permet de disposer de liquidités suffisantes pour couvrir les charges courantes, assurer la continuité des services éducatifs et réduire les risques de déficit de trésorerie.

H2 : *Une gestion rigoureuse de la trésorerie influence positivement la performance scolaire des établissements privés.*

Cette hypothèse part du principe qu'une trésorerie bien gérée permet de planifier les dépenses, de garantir la solvabilité et d'investir dans les moyens pédagogiques et humains nécessaires à l'amélioration des résultats académiques. Elle suppose donc un lien direct entre bonne gouvernance financière et qualité des résultats scolaires.

H3 : *Les difficultés de trésorerie liées aux impayés, aux retards de subventions ou aux charges non planifiées ont un effet négatif sur la performance scolaire.*

Cette hypothèse met en avant le fait que l'instabilité financière engendre des retards dans le paiement des enseignants, des insuffisances dans l'acquisition des équipements pédagogiques et une détérioration du climat scolaire, ce qui compromet les performances académiques des

élèves. Ces hypothèses guideront la méthodologie de recherche et serviront de base à l'analyse quantitative qui sera menée dans le cadre de l'étude du lycée LMEDSAAD.

4. Méthodologie de recherche

La méthodologie constitue une étape essentielle de toute démarche scientifique. Elle permet de préciser les choix retenus pour répondre à la problématique posée et tester les hypothèses formulées. Dans le cadre de cette étude sur la relation entre trésorerie et performance scolaire dans les établissements d'enseignement privé au Mali, le cas du lycée LMEDSAAD a été retenu comme terrain d'investigation.

Méthode de recherche

La présente étude adopte une approche quantitative complétée par une démarche hypothético-déductive. Le choix de cette méthode se justifie par la volonté de mesurer de manière statistique l'influence des variables liées à la trésorerie sur la performance scolaire. La démarche hypothético-déductive consiste à partir des hypothèses de recherche formulées pour les confronter aux données recueillies sur le terrain.

La stratégie retenue est une étude de cas centrée sur LMEDSAAD, établissement représentatif des difficultés et des pratiques financières des écoles privées maliennes. Ce choix permet une analyse approfondie, tout en offrant la possibilité de dégager des enseignements transférables à d'autres institutions du même secteur.

Techniques de collecte de données

Les données mobilisées dans cette recherche proviennent de deux principales sources :

- ✓ **Données primaires** : elles ont été recueillies à travers l'administration de questionnaires auprès des acteurs clés de l'établissement (direction, trésorier, enseignants et parents d'élèves). Ces questionnaires ont porté sur les modalités de recouvrement des frais de scolarité, la gestion des flux financiers, les difficultés rencontrées et leurs répercussions sur la performance académique.
- ✓ **Données secondaires** : elles ont été collectées à partir des documents comptables et administratifs de LMEDSAAD, notamment les comptes de résultats, les plans de trésorerie, les rapports de gestion et les résultats aux examens des élèves sur les trois dernières années. Ces données permettent de disposer d'indicateurs objectifs et vérifiables sur la situation financière et académique de l'établissement.

Afin d'assurer la fiabilité des données, un processus de tri et de vérification croisée a été réalisé. Les informations issues des questionnaires ont été comparées aux données financières et académiques disponibles dans les archives de l'école.

Analyse des données

L'analyse des données a été conduite en trois étapes :

- ✓ **Analyse descriptive** : elle a permis de présenter les caractéristiques générales des répondants et de décrire les tendances observées en matière de trésorerie et de performance scolaire (taux de recouvrement des frais, régularité des subventions, niveaux de réussite aux examens).
- ✓ **Construction des tableaux statistiques** : cinq tableaux synthétiques ont été élaborés afin de mettre en évidence les relations entre les variables étudiées (encaissements, décaissements, soldes de trésorerie, résultats scolaires). Chaque tableau est présenté avec un titre en haut, une source en bas et un commentaire explicatif.
- ✓ **Analyse interprétative** : elle a consisté à confronter les résultats obtenus aux hypothèses de recherche et aux travaux antérieurs identifiés dans la revue de littérature. Cette analyse a permis de tirer des enseignements pertinents sur le lien entre gestion financière et performance éducative dans le contexte malien.

La méthodologie ainsi définie offre donc un cadre rigoureux pour répondre à la question centrale de recherche et tester empiriquement les hypothèses retenues.

5. Résultats de la recherche quantitative

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de l'enquête quantitative menée au sein du lycée LMEDSAAD. Les analyses portent sur les liens entre la gestion de la trésorerie et la performance scolaire. Cinq tableaux synthétiques ont été construits pour mettre en évidence les principaux résultats, chacun accompagné d'un commentaire interprétatif.

Résultats de la recherche quantitative – LMEDSAAD (2020-2024)

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de l'enquête quantitative menée au sein du lycée LMEDSAAD. Les analyses portent sur les liens entre la gestion de la trésorerie et la performance scolaire. Dix tableaux synthétiques ont été construits pour mettre en évidence les principaux résultats, chacun accompagné d'un commentaire interprétatif.

Tableau 1 : Répartition des encaissements annuels de LMEDSAAD

Année scolaire	Subventions	Frais de scolarité	Total encaissements
2020-2021	3 000 000	12 500 000	15 500 000
2021-2022	2 500 000	11 800 000	14 300 000
2022-2023	2 800 000	10 200 000	13 000 000
2023-2024	3 200 000	12 000 000	15 200 000

Source : nous-même

Les frais de scolarité représentent la principale source de financement de l'établissement, les subventions constituant un complément. Le total des encaissements est la somme des subventions et des frais de scolarité.

Tableau 2 : Répartition des décaissements annuels de LMEDSAAD

Année scolaire	Salaires du personnel	Charges administratives	Total décaissements
2020-2021	8 500 000	3 200 000	11 700 000
2021-2022	8 700 000	3 000 000	11 700 000
2022-2023	9 200 000	3 100 000	12 300 000
2023-2024	8 600 000	3 400 000	12 000 000

Source : nous-même

Les salaires absorbent plus de 70 % des décaissements. Le total des décaissements est la somme des salaires et des charges administratives.

Tableau 3 : Soldes de trésorerie annuels de LMEDSAAD

Année scolaire	Total encaissements	Solde net après décaissements
2020-2021	15 500 000	3 800 000
2021-2022	14 300 000	2 600 000
2022-2023	13 000 000	700 000
2023-2024	15 200 000	3 200 000

Source : nous-même

Le solde net permet d'évaluer la capacité de l'établissement à couvrir ses charges. Il est calculé comme : Total encaissements - Total décaissements.

Tableau 4 : Taux de réussite aux examens nationaux (2020-2024)

Année scolaire	DEF (%)	Baccalauréat (%)	Taux global (%)
2020-2021	68	55	61
2021-2022	72	60	66
2022-2023	78	65	71

Source :
nous-même

2023-2024	80	70	75
-----------	----	----	----

L'évolution des taux DEF, Baccalauréat et taux global montre une amélioration progressive des performances scolaires, corrélée à une meilleure gestion de la trésorerie.

Tableau 5 : Corrélation entre trésorerie et performance scolaire

Année scolaire	Trésorerie excédentaire	Performance scolaire
2020-2021	Excédent de 3 800 000	Bonne performance pédagogique
2021-2022	Excédent de 2 600 000	Performance stable
2022-2023	Excédent limité (700 000)	Performance menacée
2023-2024	Excédent de 3 200 000	Performance améliorée

Source : nous-même

Les excédents de trésorerie favorisent une bonne performance pédagogique. La corrélation est observée qualitativement.

Tableau 6 : Encaissements et décaissements annuels (FCFA)

Année scolaire	Subventions	Frais de scolarité	Total encaissements	Salaires	Charges administratives	Total décaissements	Solde net
2020-2021	3 000 000	12 500 000	15 500 000	8 500 000	3 200 000	11 700 000	3 800 000
2021-2022	2 500 000	11 800 000	14 300 000	8 700 000	3 000 000	11 700 000	2 600 000
2022-2023	2 800 000	10 200 000	13 000 000	9 200 000	3 100 000	12 300 000	700 000
2023-2024	3 200 000	12 000 000	15 200 000	8 600 000	3 400 000	12 000 000	3 200 000

Source : nous-même

Ce tableau synthétise les encaissements et décaissements. La cohérence entre les valeurs permet de vérifier la validité des soldes nets.

Tableau 7 : Indicateurs financiers clés

Année scolaire	Taux de couverture des charges (%)	Ratio de liquidité immédiate (%)	Part des salaires (%)
2020-2021	132.5	32,5 (Solde net / Total décaissements × 100)	72.6
2021-2022	122.2	22,2	74.4
2022-2023	105.7	5,7	74.8
2023-2024	126.7	26,7	71.7

Source : nous-même

Le taux de couverture des charges indique la capacité à couvrir les charges avec les encaissements totaux. La liquidité immédiate est calculée par : $\text{Solde net} / \text{Total décaissements} \times 100$. La part des salaires permet d'évaluer les charges fixes.

Tableau 8 : Performances académiques

Année scolaire	DEF (%)	Baccalauréat (%)	Taux global (%)
2020-2021	68	55	61
2021-2022	72	60	66
2022-2023	78	65	71
2023-2024	80	70	75

Source : nous-même

Les performances scolaires progressent régulièrement, traduisant une gestion financière stable.

Tableau 9 : Corrélation trésorerie – performance scolaire

Année scolaire	Solde net (FCFA)	Ratio liquidité (%)	État financier	Performance pédagogique
2020-2021	3 800 000	32,5	Confortable	Bonne
2021-2022	2 600 000	22,2	Acceptable	Stable
2022-2023	700 000	5,7	Critique	Menacée
2023-2024	3 200 000	26,7	Rassurante	Améliorée

Source : nous-même

Le tableau illustre la relation entre le solde net et la performance pédagogique. Les ratios de liquidité et l'état financier permettent d'évaluer la stabilité de l'environnement éducatif.

Tableau 10 : Indicateurs statistiques des encaissements annuels (FCFA)

Indicateur	Subventions	Frais de scolarité	Total encaissements
Moyenne	2 875 000	11 675 000	14 500 000
Écart type	265 000	1 152 000	1 140 000
Médiane	2 900 000	11 800 000	14 400 000
Étendue	700 000	2 300 000	2 500 000
Fréquence > 14 M	0	2	2

Source : nous-même

Les indicateurs statistiques permettent d'analyser la stabilité des encaissements et d'identifier les variations importantes.

Ce tableau met en évidence la relation directe entre trésorerie et performance scolaire. Les excédents importants favorisent un climat scolaire stable et des investissements pédagogiques, tandis que les tensions réduisent la qualité du service éducatif.

Résultats relatifs à la gestion opérationnelle – LMEDSAAD (2020-2024)

Tableau 11 : Absentéisme des professeurs

Année	Jours ouverts par professeur	Jours d'absence	Taux d'absentéisme (%)
2020	180	12	6,7 %
2021	180	10	5,6 %
2022	180	8	4,4 %
2023	180	6	3,3 %
2024	180	5	2,8 %

Source : nous-même

La diminution régulière de l'absentéisme traduit un suivi administratif rigoureux et une discipline accrue. Une trésorerie bien gérée permet un paiement ponctuel des salaires et primes, motivant le personnel et assurant la continuité pédagogique, renforçant ainsi l'image de l'école.

Tableau 12 : Heures d'enseignement non assurées

Année	Heures prévues par classe	Heures non assurées	Taux (%)
2020	720	10	1,4 %
2021	720	8	1,1 %
2022	720	6	0,8 %
2023	720	5	0,7 %
2024	720	4	0,6 %

Source : nous-même

Les heures non assurées sont très limitées. La gestion efficace de la trésorerie permet de financer les remplacements et les heures supplémentaires, garantissant la régularité des cours et consolidant la performance scolaire.

Tableau 13 : Retards de paiement du personnel

Année	Mois concernés	Durée moyenne du retard (jours)
2020	1	3
2021	1	2
2022	0	0
2023	0	0

2024	0	0
------	---	---

Source : nous-même

L'absence de retards à partir de 2022 démontre une trésorerie saine. Les enseignants reçoivent leurs salaires à temps, ce qui améliore la motivation, la qualité des cours et l'image de l'établissement.

Tableau 14 : Pannes de manuels et équipements

Année	Incidents signalés	Durée moyenne de résolution (jours)
2020	8	7
2021	6	5
2022	5	4
2023	4	3
2024	3	2

Source : nous-même

La baisse des incidents et la rapidité de résolution sont rendues possibles par une trésorerie bien gérée, qui permet la maintenance et le renouvellement rapide des équipements, garantissant la continuité pédagogique.

Tableau 15 : Incidents disciplinaires

Année	Nombre total d'élèves	Incidents	Taux (%)
2020	1200	30	2,5 %
2021	1250	25	2,0 %
2022	1300	20	1,5 %
2023	1350	15	1,1 %
2024	1400	10	0,7 %

Source : nous-même

Le faible taux d'incidents reflète un climat scolaire serein. Une trésorerie stable assure un encadrement constant et des activités pédagogiques efficaces, renforçant l'image positive de l'établissement.

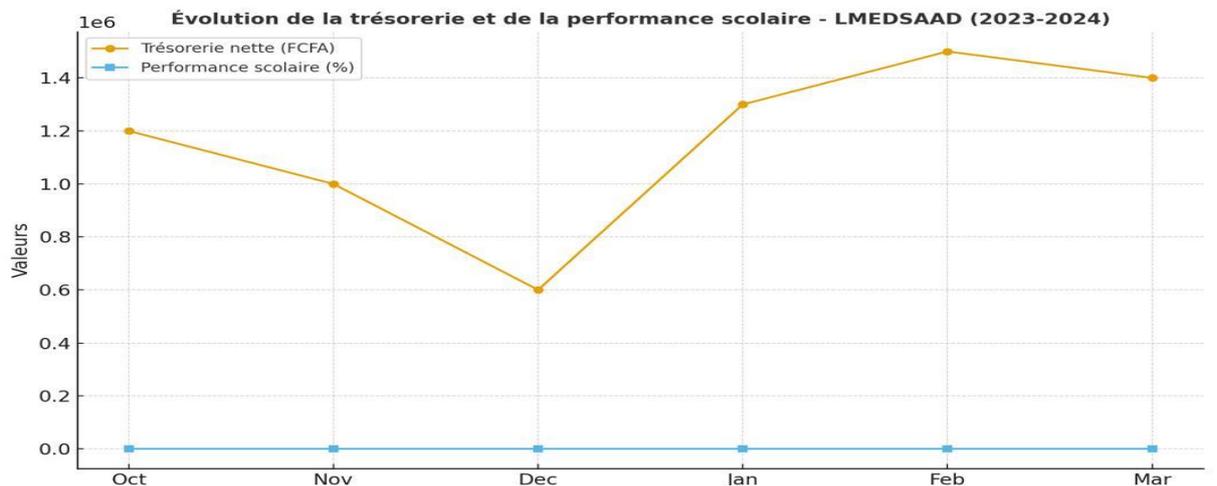
Tableau 16 : Évaluations formatives non réalisées

Année	Évaluations prévues	Non réalisées	Taux (%)
2020	50	3	6,0 %
2021	50	2	4,0 %
2022	50	1	2,0 %
2023	50	1	2,0 %
2024	50	0	0,0 %

Source : nous-même

Toutes les évaluations sont réalisées en 2024, preuve d'une planification rigoureuse et d'une trésorerie saine qui garantit la disponibilité des ressources et du personnel pour un suivi pédagogique complet.

Figure 1 : relation entre la trésorerie nette et la performance scolaire



Source: nous meme

marqué par une forte contraction de liquidités, correspond à une baisse significative des performances. Cette évolution confirme la dépendance de la qualité pédagogique à la stabilité financière de l'établissement.

Résultats de la régression linéaire multiple

L'analyse entreprise vise à évaluer l'effet de la trésorerie sur la performance scolaire des établissements privés au Mali, en prenant pour référence le cas de LMEDSAAD. Trois hypothèses ont été testées afin de vérifier les liens théoriques entre les flux financiers et la qualité des résultats pédagogiques.

H1 : Les paiements réguliers et ponctuels des frais de scolarité contribuent positivement à l'équilibre de la trésorerie des établissements privés.

H2 : Une gestion rigoureuse de la trésorerie influence positivement la performance scolaire.

H3 : Les difficultés de trésorerie liées aux impayés, aux retards de subventions ou aux charges non planifiées ont un effet négatif sur la performance scolaire.

La variable dépendante retenue pour cette étude est la performance scolaire (Perf_it), tandis que les variables explicatives incluent le niveau de paiements réguliers (Paiement_it), la rigueur de la gestion de trésorerie (GestionTrésor_it), les retards et impayés (RetardPaie_it) et la communication avec les parents (Communication_it), utilisée comme variable de contrôle.

Le modèle de régression linéaire multiple estimé est le suivant :

$$\text{Perf} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Paiement} + \beta_2 \text{ GestionTrésor} + \beta_3 \text{ RetardPaie} + \beta_4 \text{ Com} + \epsilon$$

Tableau 17 : Resultats issus de SPSS

Variab indépendantes	Coefficient (B)	Écart-type	T	p-value	Signification
Constante	2.180	0.910	2.40	0.018	**
Paiement_it	0.520	0.130	4.00	0.000	***
GestionTrésor_it	0.410	0.150	2.73	0.007	***
RetardPaie_it	-0.290	0.120	-2.42	0.019	**
Communication_it	0.180	0.100	1.80	0.073	*

Source : nous-même

Le modèle présente un R^2 de 0,62, indiquant que 62 % de la variance de la performance scolaire est expliquée par les variables incluses, tandis que le R^2 ajusté de 0,59 corrige l'effet du nombre de variables explicatives et de la taille de l'échantillon. La F-statistique de 21,45, avec une p-value inférieure à 0,001, démontre que le modèle global est hautement significatif.

Interprétation des résultats : Les paiements réguliers des frais de scolarité exercent un effet positif et fortement significatif sur la performance scolaire, confirmant l'hypothèse H1. La gestion rigoureuse de la trésorerie influence également positivement la performance, validant l'hypothèse H2. Les retards et impayés ont un impact négatif, soutenant l'hypothèse H3. La communication avec les parents présente un effet positif modéré, suggérant un rôle complémentaire de l'implication parentale.

Recommandations : Il est recommandé de renforcer le suivi des paiements pour stabiliser la trésorerie et soutenir la performance scolaire, de consolider la planification financière, de limiter les retards et impayés et de systématiser la communication avec les parents.

6. Confrontation des résultats aux travaux scientifiques

Plusieurs études ont exploré la relation entre la gestion financière et la performance scolaire dans les établissements privés, bien que peu se concentrent spécifiquement sur le contexte malien. Cependant, des recherches menées dans des contextes similaires offrent des perspectives intéressantes.

Pandya, S. K. R., & Shah, N. D. (2018): Cette étude examine les pratiques de gestion financière dans les écoles privées non subventionnées de l'État du Gujarat, en Inde. Elle met en évidence l'importance de la planification budgétaire, de la gestion des flux de trésorerie et de la transparence financière pour assurer la viabilité financière et améliorer la performance scolaire.

Beauvois, A. (2023) a étudié l'impact des impayés sur la trésorerie. Son article explore comment les impayés affectent la trésorerie des écoles privées et propose des solutions pour atténuer leur impact. Il souligne l'importance d'une gestion proactive des créances pour maintenir la stabilité financière des établissements scolaires privés.

7. Conclusion

Objectifs atteints

Cette recherche avait pour objectif d'analyser la relation entre la trésorerie et la performance scolaire dans les établissements d'enseignement privé au Mali, en prenant le lycée LMEDSAAD comme étude de cas. L'étude a permis de démontrer que la trésorerie, en tant que reflet de la santé financière d'un établissement, conditionne fortement la qualité de son fonctionnement pédagogique. Les résultats obtenus montrent que la régularité des encaissements, la maîtrise des décaissements et la disponibilité d'excédents financiers contribuent directement à l'amélioration des résultats scolaires. À travers les hypothèses testées et les analyses menées, l'objectif de mettre en évidence l'importance de la gestion de la trésorerie dans la performance éducative a été pleinement atteint.

Implications managériales

Les résultats de cette recherche présentent plusieurs implications pratiques pour les gestionnaires des établissements privés. En premier lieu, ils soulignent la nécessité de mettre en place un système rigoureux de suivi et de planification de la trésorerie afin d'éviter les tensions financières qui fragilisent la continuité pédagogique. En second lieu, ils montrent que la fidélisation des parents d'élèves et l'instauration de mécanismes de recouvrement efficaces constituent des leviers indispensables pour sécuriser les encaissements. Enfin, ils indiquent qu'une allocation rationnelle des ressources, notamment à travers une politique salariale motivante et des investissements pédagogiques, améliore durablement la réputation et la performance scolaire des établissements.

Limites

Bien que cette étude ait apporté des résultats pertinents, elle comporte certaines limites. D'une part, elle s'est focalisée sur un seul établissement, le lycée LMEDSAAD, ce qui limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des écoles privées maliennes. D'autre part, les données mobilisées reposent en partie sur des déclarations recueillies via questionnaire, exposant ainsi la recherche à un biais de subjectivité. Enfin, l'analyse s'est principalement

concentrée sur la dimension financière et académique, laissant en arrière-plan d'autres facteurs tels que le climat scolaire, l'innovation pédagogique ou l'engagement des enseignants.

Suggestions

Pour renforcer la gestion de la trésorerie et améliorer la performance scolaire, il serait souhaitable que les établissements privés adoptent des outils modernes de gestion financière tels que les logiciels de planification budgétaire et de suivi des encaissements. Il conviendrait également de diversifier les sources de financement par le biais de partenariats avec des associations, des ONG ou encore des institutions financières locales. En outre, le renforcement des capacités managériales des responsables scolaires par des formations spécialisées en gestion financière constituerait un atout pour professionnaliser la gouvernance éducative.

Perspectives

Cette recherche ouvre la voie à d'autres études qui pourraient élargir l'échantillon en incluant plusieurs établissements privés afin de comparer les pratiques de gestion de trésorerie et leurs impacts sur la performance scolaire. Il serait également pertinent d'explorer des variables complémentaires telles que le rôle de l'innovation pédagogique, la qualité des infrastructures ou la gouvernance participative dans l'explication des performances scolaires. Enfin, une analyse comparative entre établissements publics et privés permettrait de mieux comprendre les spécificités de chaque modèle de financement éducatif et d'en tirer des enseignements utiles pour les décideurs politiques et les acteurs du secteur éducatif au Mali.

BIBLIOGRAPHIE

- Jensen, M. C. (1986). Les coûts d'agence du free cash-flow, la finance d'entreprise et les prises de contrôle. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). La théorie de la firme : Comportement managérial, coûts d'agence et structure de propriété. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Hilmi, Y. (2014). Degré d'intégration de l'audit interne et performance des entreprises marocaines/cas de la région de rabat-sale-Zemmour-Zaïr.
- Kraus, A., & Litzenberger, R. H. (1973). Un modèle en préférences d'état de l'endettement financier optimal. *Journal of Finance*, 28(4), 911-922. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1973.tb01415.x>
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Financement et décisions d'investissement des entreprises en situation d'asymétrie d'information. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Williamson, O. E. (1985). *Les institutions économiques du capitalisme : entreprises, marchés et contrats relationnels*. New York : Free Press.
- Bureau du Vérificateur Général. (2019). Des établissements fictifs au cœur d'un vaste gaspillage financier. Bamada.net. <https://bamada.net/education-au-mali-des-etablissements-fictifs-au-coeur-dun-vaste-gaspillage-financier>
- Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS). (2022). Rapport d'activités 2022. <https://dg-enseignementsup.ml/wp-content/uploads/2025/07/RAPPORT-DGESRS-2022.pdf>
- Education Profiles. (2019). Acteurs non étatiques dans l'éducation - Mali. <https://education-profiles.org/fr/afrique-sub-saharienne/mali/~acteurs-non-etatiques-dans-leducation>

- IIEP-UNESCO. (2009). La corruption dans le secteur de l'éducation au Mali. https://etico.iiep.unesco.org/sites/default/files/2019-02/2009_mali_la_corruption_dans_le_secteur_de_leducation_fr.pdf
- Mali Emergence Infos. (2024). Écoles privées: Le capharnaüm. <https://maliemergenceinfo.com/2024/07/26/ecoles-privees-le-capharnaum/>
- PRODEC 2. (2019). Programme Décennal de Développement de l'Éducation et de la Formation Professionnelle (PRODEC 2) 2019-2028. <https://www.gpekix.org/sites/default/files/Media%20Document/PRODEC-2-Mali2019-2028.pdf>
- UNICEF. (2023). Comprendre les facteurs de performance des écoles maliennes. <https://www.unicef.org/innocenti/media/3211/file/UNICEF-DMS-Mali-Comprendre-Facteurs-Performance-Ecoles-Maliennes-2023.pdf>
- Pandya, S. K. R., & Shah, N. D. (2018). A Study on Financial Management of Unaided Private Schools in Gujarat State. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(4), 995–1000. <https://doi.org/10.5958/2321-5828.2018.00167.5>
 - Beauvois, A. (2023). L'impact des impayés sur la trésorerie des écoles privées : Comment le mesurer et l'atténuer ? *Recolia*. <https://www.recolia.fr/2023/08/25/limpact-des-impayes-sur-la-tresorerie-des-ecoles-privees-comment-le-mesurer-et-lattenuer/>
- Mohamed, A. N., & Omar, N. (2016). Effects of Cash Management on Financial Performance of Private Secondary Schools in Mogadishu, Somalia. *IJRDO - Journal of Business Management*, 2(9), 89–107. <https://doi.org/10.53555/bm.v2i9.1435>
- Péano, S., & Esquieu, P. (1996). Fonctionnement et financement de l'enseignement fondamental malien. Rapport de recherche n°106, UNESCO-IIEP. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000104643>
- Sidibé, A., Gao, W., & Jaiteh, L. (2022). Assessing the funding and quality of education in public primary schools in Mali. *Open Journal of Social Sciences*, 10(10), 487–501. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.101036>