



## LE MANAGEMENT A L'APPLICATION DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE PUBLIQUE AU MALI

Abdoulaye Soumaïla MOULAYE<sup>1</sup>, Ousmane DICKO<sup>2</sup>, Houdou Attikou DIALLO<sup>3</sup>,  
Soboua THERA<sup>4</sup>

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire en Recherche Economique et Sociale (CURES), Mali

**Résumé :** Dans un contexte international où le savoir est considéré comme un des principaux facteurs de compétitivité, plusieurs pays africains ont entrepris de vastes réformes en vue de transformer leur système d'enseignement supérieur pour qu'il contribue davantage au développement économique et social. Objectif explicite de moderniser le fonctionnement des universités africaines, sont soutenues par les partenaires au développement et visent au-delà de l'efficacité externe l'amélioration de l'assurance qualité à travers le changement dans les modes de gouvernance universitaire dans un souci de durabilité. D'où le thème : l'application de la démarche qualité dans les IESR son impact sur l'offre de formation. la démarche méthodologique adoptée est qualitative consiste à : mener des enquêtes de terrain dans les universités publiques du Mali ; au moyen de questionnaires et guides d'entretiens. Les résultats obtenus permettent d'offrir de nouvelles perspectives à partir de la réalité des besoins dans le cadre de l'application de la démarche qualité dans le système de l'enseignement supérieur au Mali.

**Mots-clés:** Démarche qualité, Enseignement supérieur, Assurance qualité, Offre de formation.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18283838>

**Published in:** Volume 5 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

A l'ère de la société de l'information et des économies fondées sur la connaissance, le secteur de l'enseignement supérieur joue un rôle prépondérant pour le développement humain et la croissance économique ce qui s'est traduit dans la plupart des pays par de grandes réformes opérées sur ce secteur afin de le rendre plus compétitif et plus efficace. Au cœur de ces réformes figure le mode de production du savoir aussi nommé par (Gibbons, 1994), consultant de la banque mondiale, qui préconise de déhiérarchiser la production du savoir, dans la mesure où ce n'est plus la communauté scientifique qui doit juger de la validité des connaissances mais plutôt la capacité des connaissances à trouver une application pratique dans l'environnement extérieur, en l'occurrence le marché, qui devient le critère déterminant de leur validation, ce qui amène l'université à adopter une approche entrepreneuriale au lieu de l'approche bureaucratique traditionnelle (Martín-Mor, 2025).

Outre le mode de production du savoir, la redéfinition de la relation État-établissement d'enseignement supérieur figure aussi comme un autre aspect important des réformes. La nouvelle approche préconise que l'État doit cesser de gérer et de contrôler directement l'enseignement supérieur au profit d'une supervision à distance et d'un contrôle des résultats a posteriori (Martín, 2014). En revanche, l'institution de l'enseignement supérieur publique adopte un paradigme de gestion entrepreneuriale inspiré du Nouveau Management Public qui prône en faveur de la décentralisation et de transferts de maximum de pouvoir aux établissements d'une part et de créer à la place des systèmes centralisés des agences de coordination et de régulation indépendantes telles que les agences d'accréditation et de certification de l'autre part (Vinokur, 2017).

Dans toutes ces mutations, la question de la gouvernance des universités revient comme garant principal de la réussite de la transformation d'où une large partie des réformes de l'enseignement supérieur porte sur les mécanismes et les instances de gouvernance au sein des institutions universitaires. Ainsi, la gouvernance devient la clé de voûte non seulement dans le cadrage légal et réglementaire des universités, mais aussi dans les référentiels de l'assurance qualité instaurés par les agences d'accréditation et de certification. Ces dernières consacrent à la gouvernance de longue liste de bonnes pratiques à respecter par les institutions universitaires candidates à l'accréditation et la place à la tête de leurs standards parfois avant les ceux de la formation qui sont, d'ailleurs, la raison d'être de ces agences. Néanmoins les agences de l'assurance qualité n'abordent pas, dans leurs référentiels, la gouvernance de la même manière malgré l'approche normative qu'elles tentent d'instaurer au sein des universités. Certains (Amina, 2019) A. (Sahel, 2019) met en évidence au Sahel 3 référentiels, par exemple, mettent l'accent sur le système d'information, la transparence, l'allocation des ressources etc. d'autres portent plus l'attention sur les questions de leadership, de représentativité des parties prenantes, de réglementation etc.

De la conférence mondiale de l'enseignement supérieur de l'UNESCO en 1998 à la conférence de 2009 Berlin affirmé de nouveau l'importance de l'enseignement supérieur de la recherche pour relever les défis mondiaux ainsi que pour aménager des sociétés du savoir plus inclusives juste et durables. La CMES est une opportunité qui permet de définir des actions concrètes destinées à certifier que l'environnement de l'enseignement supérieur répond à la fois aux objectifs nationaux de développement aux prétentions des hommes, c'est également une opportunité pour donner aux principale partie prenantes de moderniser leur promesse en faveur au profil d'épanouissement de l'enseignement supérieur sélectionner des instructions orientées vers des actions qui permettront à l'ESR de mieux répondre à l'évolution des aspirations du marchés du secteur d'emploi aux besoins multiples et grandissants de la société . Le congrès annonce la poursuite du processus de Bologne jusqu'en 2020 avec

comme priorité l'assurance de la placidité des chances dans le chemin d'un enseignement de qualité, l'augmentation de la participation à l'apprentissage et à la formation tout au long de la vie, l'amélioration des capacités d'insertion sur le marché du secteur d'emploi(p9). Le 24 septembre 1998 le conseil de l'union européenne choisissait la directive 98/561/EC visant à assurer la qualité de l'enseignement supérieur par la mise en œuvre de mécanismes d'assurance qualité dans les pays de l'union européenne par la participation entre les instances nationales d'assurance qualité. En 2014, le conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES) dans le cadre de son plan stratégique de développement (PSDC), d'autre part, a produit et mis à la disposition des institutions d'enseignement supérieur et de recherche de son espace, des référentiels qualité pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des offres de formations et des programmes de recherche. Le Mali membre du CAMES fait figure d'un bon élevé en créant une agence pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (AMAQSUP.) décret N°2018- 034 du 27 juin 2018 en cela ne tient actuellement nous faisons Face aux chômages des jeunes diplômés qui s'accroît d'année en année. Le décalage du cycle universitaire des étudiants (par exemple : un étudiant fait 4 ans pour avoir la licence). Le niveau des étudiants régresse ; un grand souci de l'inadaptation des formations reçues par les étudiants vis-à-vis du secteur d'emploi.

Ainsi, les diplômes ne correspondent aux besoins des employeurs publics et privés. Les étudiants sortants de l'université publique du Mali ont toujours besoin d'une formation de plus pour pouvoir exécuter les tâches dans l'exercice de leurs fonctions. L'effectif énorme des nouveaux bacheliers qui arrivent à l'université nécessite la construction des nouveaux amphithéâtres et des salles de classes. Le nombre d'enseignant formateur est insuffisant. Pour équilibrer ces différents cas et répondre aux exigences des instances d'accréditations d'assurance qualité : notre étude portera sur l'application de la démarche qualité dans les institutions d'enseignement supérieure et de la recherche publique du Mali et son impact sur l'offre de formation dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche du Mali. À cette fin, nous partirons de l'hypothèse préalable suivante : l'application des principes du management de l'assurance qualité totale a un impact positif sur la performance et améliore le système d'éducation en termes d'outputs. Ainsi, l'affirmation développée dans cet article se déclinera autour de deux parties qui structurent l'ensemble de notre recherche.

### **1.1. Problématique de recherche**

Des investigateurs ont démontré l'importance d'avoir mettre à profit des outils du management pour étudier l'efficacité du système d'éducationnel. En effet, (Alves, 2002), précise que « plus récemment, les leaders de l'éducation ont commencé l'aménagement du potentiel du QTM appliqué à l'organisation de l'éducation ».

Selon (Frazier, 1997), cité par (Jaffrennou, 2007) « la gestion de la qualité établit un lien entre les résultats et le processus par lequel les résultats sont atteints. Si, comme beaucoup de gens le savent, la cause des échecs dans l'éducation est un problème de conception, la gestion de la qualité peut être considérée comme un processus systémique idéal pour gérer le changement dans l'éducation publique. » Selon (Azaryeva, 2008), ils présentent l'imminence de la qualité totale (TQM : *total quality Management*) pour répondre aux défis de l'épanouissement de la société. Les auteurs proclament : « Il est nécessaire d'utiliser les principes de TQM dans le domaine de l'enseignement supérieur, principalement du point de vue de la qualité des services fournis et des résultats de l'enseignement, ainsi que des résultats de la recherche scientifique. » Ainsi, de la même manière que confirment (Sahraoui, 2013) « la démarche qualité est aujourd'hui au cœur des préoccupations des établissements universitaires qui délivrent grades et diplômes pour permettre à leurs étudiants d'être compétitifs et performants sur le marché du travail et répondre aux besoins de développement humain, social, économique et culturel des pays ».

Cependant, la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique permettrait ainsi de répondre aux enjeux sociaux, économiques, financiers et, avant tout, scientifiques. Ainsi, comme le déclarent « les nécessités internes aux dynamiques scientifiques contemporaines et les besoins qu'éprouvent les enseignants chercheurs eux-mêmes d'organiser plus efficacement encore leurs activités en vue d'une plus grande créativité justifient la mise en place d'une démarche qualité. » néanmoins, selon (Younès, 2015), la qualité est un concept à substance assez large qui tient en compte trop de coefficients pour qu'on puisse parler de son atteinte de manière schématique. Pour savoir ce qu'elle représente dans l'enseignement supérieur, la définition donnée par (Dorigny, 1998) peut être prise en compte. Il s'agit ainsi d'un concept complexe, dynamique, à facettes multiples, qui s'appuie sur des données historiques, souvent défini par ce qui fait défaut plutôt que par sa substance. Elle est le reflet de conceptions socio-économiques, culturelles et politiques au niveau régional, national, mondial. La qualité est un concept relatif, dont l'évaluation résulte des attentes et perceptions des différents acteurs à une période donnée.

L'utilisation de ce mot dans l'étendue universitaire nous provient de l'Amérique anglo-saxonne, d'Amérique latine mais aussi de l'Europe (Desrumaux, 1972). Selon (Bernatchez, 2023) l'enseignement apparaît, aux regards des grandes nations, comme un secteur qui doit redonner service à l'économie. Présentement, les universités doivent être en mesure de former des types d'individu capables d'intégrer le monde de la création et de services (par création, nous voulons dire toutes activités à but économique, social ou artistique). Elles doivent équiper leurs étudiants d'un savoir-faire qui puisse leur permettre d'être exploitables dès leur sortie des institutions. Ce nouvel état d'esprit va amener de nombreux pays à choisir la démarche qualité dans leur système. À cet effet, le cas du Québec peut être cité, où les enseignants et étudiants, d'un commun accord, fixent des objectifs, établissent des méthodes pédagogiques et des modes d'évaluation pour avoir une formation de qualité au niveau des apprentissages et des programmes de formation.

### **1.2. Questions de recherche**

Ainsi, la question principale de cet article est de comprendre l'application des principes du management de la qualité totale dans l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique permet-elle à l'amélioration de la performance ?

Pour saisir cette situation, quelques questions émergent, comme entre autres :

- ***Quels sont les principaux enjeux et défis liés à la mise en place de la démarche qualité dans ces institutions ?***
- ***Quels outils et méthodes de la démarche qualité sont actuellement utilisés dans les institutions publiques maliennes ?***
- ***Quels sont les préalables pour le développement d'un système d'évaluation de la performance qui reflète les objectifs des différentes parties prenantes ? (Indicateurs de mesure de la performance : dimension pilotage de système) ?***

### **1.3. Objectifs de la recherche**

L'objectif de cet article est d'évaluer l'impact de l'application de la démarche qualité sur le fonctionnement et les performances des institutions d'enseignement supérieur et de la recherche publique au Mali. Il s'agit plus spécifiquement de :

- Identifier les principaux enjeux et obstacles liés à la mise en œuvre de la démarche qualité dans ces institutions ;
- Décrire les outils et les méthodes de la démarche actuellement utilisés dans ces institutions ;
- Analyser la perception des parties prenantes vis-à-vis des effets de la démarche qualité.

#### **1.4. Hypothèses de la recherche**

L'hypothèse de cet article est de comprendre l'application des principes du management de la qualité totale dans l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique permet à l'amélioration de la performance. Ainsi, de cette hypothèse principale découle les hypothèses spécifiques suivantes :

- La mise en œuvre de la démarche qualité améliore significativement la performance institutionnelle et académique ;
- Les institutions d'enseignements supérieur rencontrent des difficultés liées aux ressources humaines, matérielles et financières pour appliquer efficacement la démarche qualité ;
- Il existe des conceptions différenciées du management de la qualité en fonction des disciplines universitaires et en fonction des besoins économiques et sociaux perçus par les acteurs chargés de sa mise en œuvre.

Pour mener cette recherche, nous avons choisi d'utiliser une approche qualitative. Nous élaborons un guide d'entretien, des questionnaires et une enquête par échantillons. Cette mission sera menée à l'institut d'enseignement supérieur et de la recherche publique et les personnes cibles sont les personnels de l'enseignement supérieur public. Dans la réalisation de notre travail, nous allons collecter des données qui sont des sources primaires (entretiens, questionnaires et observation) et secondaires (les documents existants). Pour analyser nos données, nous allons utiliser les outils qui sont : texte de conformité et test de performance et statistique descriptive. Ainsi, cette étude s'articule autour de deux parties. La première partie est basée sur l'étude des connaissances sur la partie théorique. La deuxième partie sera l'occasion de présenter notre terrain de recherche et nos résultats. Nous développerons également dans cette partie la méthodologie de la recherche et les aspects épistémologiques qui nous permettront de répondre à notre problématique. Nous exposerons toujours dans cette partie les différentes catégories identifiées à partir de l'exploitation de nos données. Elle sera également consacrée à la discussion des résultats et aux différents engagements managériaux. Notion sur la qualité dans l'enseignement supérieur

Dans ce chapitre, nous allons, tout d'abord, présenter le cadre théorique de la qualité, son application dans le secteur industriel, ses outils, ainsi que le concept de qualité et les préconisations d'application de la qualité dans l'enseignement supérieur. Dans un second temps, nous aborderons les critiques formulées à l'endroit de la notion de qualité : celles des sciences humaines, celles portées par les sciences de l'éducation et de l'éducation comparée, et celles développées par les sciences de gestion. Ensuite, nous examinerons les approches qui se rapportent à la qualité en termes d'application et de normes nationales et internationales. Nous aborderons ensuite les compétences humaines et leur développement dans le contexte des injonctions à la mise en œuvre d'une démarche qualité. Enfin, nous discuterons la notion de résistance aux changements dans le cadre de l'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur. Le but de ce chapitre est multiple dans un premier temps nous rappelons quelques principes de la qualité, les outils de la qualité et le système de management de la qualité.

#### **1.5. Cadre conceptuel de la recherche ou définitions des concepts**

Au début le concept de la qualité signifiait le contrôle et inspection statistique des produits finis cette approche technique de la qualité a prétendu tout au long des années 20 du siècle précédent. Cette conception de la qualité a par la suite radicalement changé vers les années 80 sous impulsion des japonais, car tout en accordant une attention particulière aux produits elle a concentré l'attention sur les principes et valeurs de management. Vers les années 90, la maîtrise de la qualité seule est devenue insuffisante aux regards des clients qui ont commencé à réclamer non seulement la conformité des produits aux normes, mais aussi et surtout



l'assurance de la pérennité de la qualité fournie notamment en termes de fiabilité des procédures utilisée pour la réaliser et la maintenir.

### **1.6. Notion de la qualité et son évolution**

L'intérêt pour la qualité s'est construit dans le temps. On peut identifier plusieurs étapes. Dans l'histoire de la qualité. En remontant dans le temps l'histoire nous apprend que la qualité débute au néolithique (8000 avant J.C) ou l'homme passe du statut de cueilleur-prédateur à celui de travailleur-bâtitteur l'antiquité traces d'évaluation de la qualité en Egypte ancienne, en Grèce. Ainsi, au Moyen-Age et Renaissance : Cahier des charges imposés, aux artistes codes de bonne conduite dans les arsenaux et chantiers militaires. L'ère contemporaine "1945/aujourd'hui : la qualité est devenue un outil de management un critère de choix essentiel dans les entreprises qui doivent faire face des concurrences plus en plus forte. Le concept de la qualité a évolué en étroite liaison avec l'environnement économique et l'organisation de l'entreprise Ainsi au XXème siècle la qualité était assimilée à la conformité aux spécifications. la mise en place d'un système de qualité repose exclusivement sur le contrôle unitaire de la production ensuite l'augmentation de la taille des entreprises du volume de la production a rendu cette pratique trop onéreuse. Le contrôle statistique par échantillonnage défini et promu par Schewar se développe. Après la seconde guerre mondiale se développent le secteur industriel tel que aérospatiales et le nucléaire ou les conséquences d'un défaut peuvent être tellement importantes que l'engagement de la responsabilité de fabriquant ne suffit plus pour couvrir les dégâts. Dans ce cas apparue la nécessité d'assurer les clients et de garantir apriori que le fabriquant maîtrise la fabrication du produit : d'où l'assurance qualité fait ses premiers pas. S'interroger sur le sens des démarches qualités dans l'enseignement supérieure ne peut se faire sans définir d'abord ce que l'on peut entendre par qualité, plus précisément par qualité dans l'enseignement supérieur.<sup>1</sup> La concentration sur la qualité des processus (démarche d'Assurance Qualité), débute peu-après la seconde guerre mondiale. La qualité totale c'est « *une politique qui tend à la mobilisation permanente (par un organisme) de tous ses membres pour améliorer la qualité de ses produits et services, la qualité de son fonctionnement, la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement* ».

## **2. Revue de Littérature**

Apprécié comme un événement de mode pour certains (Younes, 2015) l'approche qualité s'est développée dans les secteurs industriels marchands. En général, ce concept est appliqué dans le monde de l'entreprise, de l'économie et de la production. La multiplicité de ses usages fait que « la notion de la qualité paraît floue et son sens diffère selon les contextes politique, sociologique, économique » (Lamine, 2023). Ce concept a connu plusieurs progressions depuis le début du vingtième siècle, ce qui implique une diversité de définitions. Les auteurs les plus reconnus à l'échelle académique sont Crosby (ingénieur, USA), Juran (ingénieur, USA) et Ishakawa (ingénieur, Japon). Ainsi, nous voyons que le concept de qualité se construit, dans un premier temps, dans le domaine des sciences de l'ingénieur. Par la suite, l'utilisation de ce concept en sciences de la gestion a permis de préciser ses contours épistémologiques et de faciliter son emploi en sciences humaines et, plus particulièrement, en

---

<sup>1</sup> Elle est aussi un « ensemble de méthodes et de principes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise dans le but de satisfaire le client au moindre coût »<sup>13</sup>. Puis, la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes est apparue dans les années 50. Enfin la qualité totale élargie est centrée sur la filière partenariale ». L'expression qualité, viens du latin « qualitas », n'est pas récent dans le vocabulaire de l'homme. La conceptualisation du terme qualité, sur le plan technique est celle produite par l'ISO.

sciences de l'éducation. Toutefois, la compréhension du concept dans le contexte de l'éducation et de l'enseignement nécessite d'examiner sa définition en sciences de l'ingénieur et de s'interroger sur le transfert de son utilisation en sciences humaines et sociales. Selon (Crosby B. C., 2005) a défini la qualité comme étant « la conformité avec les spécifications ». Cette définition indique que la qualité du producteur se limite, selon les normes objectives, au monde de la finance internationale, que s'est développée la démarche qualité, avec ses normes et ses évaluations. Selon (Faure, 2010) cité par (Masclet O. , 2002) explique que : « La démarche qualité porte un nouveau nom : l'approche client. Dans la démarche client, les entreprises doivent s'appuyer sur un outil efficace : la certification qualité. La nouvelle version de la norme ISO 9001 en fournit la logique. »

Cependant, le système d'enseignement doit-il répondre aux demandes formulées par les entreprises à chaque fois qu'elles les formulent ? Est-ce possible ? Souhaitable ? Dans l'article de (Maillard, 2019) on peut lire : « La politique certificative propose une nouvelle figure du travailleur comme petite forteresse mobile, armée de certifications professionnelles et de droits individuels. Son enjeu social dépasse les questions d'éducation et de formation, qui en sont les éléments les plus visibles et fondent les arguments les plus à même de la légitimer ».

Selon les travaux de (Mendomo, Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle: l'impact procédural de la qualité des services et la satisfaction dans des administrations publiques camerounaises., 2025) cités par Nguyen, confirment que « la qualité des services est aujourd'hui, dans le monde, un outil utilisé par de nombreuses universités afin d'accroître leur compétitivité, conséquence de la concurrence de plus en plus forte. Les universités pensent donc aux étudiants comme principaux clients et cherchent leur satisfaction par une amélioration de la qualité de leurs services ». L'assimilation des élèves ou des étudiants à des clients peut ainsi dénaturer la place de l'enseignement dans les projets des élus et responsables politiques. En cédant à la pression contextuelle de considérations essentiellement économiques et marchandes, la place des savoirs dans la société peut s'en trouver fortement affectée. Ainsi, pour (Nonier, 2009) « Les paradigmes de la gestion contaminent le discours politique. Le débat est surdéterminé par le prisme de la communication. Les doctrines politiques sont considérées comme archaïques face à l'efficacité gestionnaire et au pragmatisme de l'action. La politique se calque sur l'approche marketing pour ajuster constamment l'offre à une demande formatée à partir des sondages d'opinion. L'opposition est assimilée à la concurrence. L'élue doit se vendre comme un produit, les parties doivent s'organiser sur le mode de l'entreprise qui vend son image à grand renfort de publicité. Ce même auteur ajoute que : « le discours entrepreneurial se substitue au discours politique : le bon sens contre l'idéologie, le pragmatisme contre les convictions, l'efficacité contre les principes, l'action contre les discours. L'élue doit se mettre au service du citoyen comme l'entreprise doit être au service du client ». Ainsi, prêter attention aux exigences d'entrepreneuriat nécessite d'encourager la créativité des individus pour augmenter les bénéfices de l'organisation. Le discours entrepreneurial se substitue au discours politique : le bon sens contre l'idéologie, le pragmatisme contre les convictions, l'efficacité contre les principes, l'action contre les discours. L'élue doit se mettre au service du citoyen comme l'entreprise doit être au service du client. » ( Pasquet, 2014) ajoute que « chaque individu doit s'adapter à des normes, des règles, des procédures. La gestion managériale engendre une rentabilisation de l'humain chaque individu devant devenir le gestionnaire de sa vie, se fixer des objectifs, évaluer ses performances, rendre son temps rentable. » De plus, (Vallerie, 2012), précise : « La logique managériale introduit un système de commissionnement et d'intéressement afin de valoriser les compétences et d'encourager l'approche commerciale des guichetiers et des facteurs. Un responsable départemental résume ce changement de culture par une formule : "Aujourd'hui, un guichetier doit savoir détecter l'attente client ; il y a quinze ans, il devait connaître la réglementation par cœur" ».

Selon (Shewhart, 1986) « la qualité est une procédure de développement de qualité constante ». (Amvéné, 2024) précise que, selon Hervey, L., (2004) « la qualité est un objectif hautement politisé ». D'autre part, Elassy, N., confirme qu'il y a une difficulté à définir la qualité malgré l'ancienneté du concept et son utilisation répandue dans la vie de tous les jours ; définir la qualité n'est pas aussi simple que cela puisse paraître, et il n'y a pas de définition unique acceptée. Elassy, N., ajoute que certains écrivains ont déclaré que le concept de qualité est devenu « usé et abusé ». Ainsi, une analyse de la littérature suggère que cristalliser la définition de la qualité est difficile pour deux raisons, à savoir : (1) la qualité est un concept relatif ; et (2) la qualité est utilisée dans divers contextes (Pham, 2016). L'application du management de la qualité totale dans l'enseignement supérieur se base sur des principes et des normes appliqués dans le domaine industriel depuis les années quarante, surtout depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Selon (Chadrecke, 2014) « Parallèlement, au sein des systèmes éducatifs, notamment ceux de l'enseignement supérieur, se sont développés des dispositifs d'évaluation et d'accréditation de la qualité de niveau national et international, imposant parfois aux établissements des règles de concurrence et de compétition, entre autres des systèmes de classements et de ranking, certes contestés, mais qui vont préoccuper les pouvoirs publics et les dirigeants, les universités et les universitaires ». Néanmoins, plusieurs associations s'intéressent au management de la qualité. Ces associations définissent la notion de qualité selon certaines conceptions qui semblent être propres à leurs domaines professionnels. Ainsi, L'Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ) définit la qualité comme « quantité d'un produit qui devrait être commandé afin de minimiser le coût total qui inclut les coûts de commande et les coûts d'exploitation des stocks ». Quant à l'Association Française de Normalisation (AFNOR), elle définit la qualité en tant que « tendance à satisfaire les désirs des consommateurs expresses et implicites ». On remarque, au sujet de cette conception, la nécessité de définir les aspirations implicites et explicites des clients et sa traduction en un ensemble de compétences sur lequel s'édifie l'action de production pour satisfaire les exigences des clients. Cela signifie que le processus du système éducatif se base sur un ensemble des compétences permettant d'élaborer des programmes de formation répondant aux aspirations des étudiants et aux exigences du marché de l'emploi. Selon (Gohier, 2002) « Les réformes actuelles en éducation s'inscrivent, en effet, dans un contexte liminaire sociétal en mutation, caractérisé principalement par la globalisation, sur le plan économique, et par les changements technologiques, particulièrement au point de vue de l'information et des communications. Mondialisation et TIC, « Technologies de l'information et de la communication », apparaissent comme les deux agents de transformation d'une société désormais partiellement virtuelle, dans laquelle le savoir acquiert une place de premier plan, d'aucuns parlant d'une économie du savoir, d'autres, comme Delors<sup>37</sup>, d'une société éducative. La question des finalités de l'éducation, si elle n'est pas nouvelle, doit être revue à l'aune de cette nouvelle donne sociale et peut prendre plusieurs formes. L'éducation doit certes former une personne apte à fonctionner dans cette société, mais, pour ce faire, doit-elle viser la formation de l'individu en fonction de son ajustement » De plus, ce même auteur ajoute ceci, (2002, p. 2) : « L'éducation devrait-elle avoir comme but ultime la construction d'une "bonne vie", comme le réclame Hirst Dans ce cas, devrait-elle souscrire à la vision rationaliste de l'être humain, mû par l'universelle raison, ou encore à une vision utilitariste qui accorde le primat à la satisfaction des besoins et des désirs dans un monde étroitement lié au contexte social ? Ou encore doit-on alors accorder priorité aux connaissances directement reliées aux pratiques sociales ? » Selon Gaulejac, V. de., (2009, p. 84), « L'idéologie gestionnaire présenterait moins d'attrait si elle n'était associée à des valeurs comme le goût d'entreprendre, le désir de progresser, la célébration du mérite ou le culte de la qualité. Valeurs positives qui rencontrent des aspirations humaines profondes et difficilement contestables. Après la



célébration du changement dans les années 1970, de l'excellence dans les années 1980, la notion de qualité s'est diffusée au cours des années 1990 dans la plupart des grandes entreprises. Son succès a dépassé largement la sphère des entreprises privées. La qualité est une utopie mobilisatrice qui suscite d'emblée l'enthousiasme et le consensus. Elle permet de dépasser les objectifs de performance, de rentabilité et de profitabilité qui connotent des préoccupations "basement" financières. Comment peut-on être contre la qualité ? »

Ce même auteur ajoute, (2009, p.102) : « Le pouvoir réside dans la capacité d'imposer une vision du monde, en légitimant son point de vue comme universel. Les promoteurs de la démarche qualité se présentent comme des experts sans parti pris, alors qu'ils véhiculent un modèle qui repose sur la croyance dans la convergence d'intérêts entre tous les membres de l'entreprise comme si les antagonismes sociaux s'effaçaient devant l'idéal de qualité. »

L'application du concept de qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur, s'il vise à améliorer le niveau de l'enseignement, de l'apprentissage, de la recherche, des programmes d'études, n'est donc pas sans poser questions. Comment, en effet, mesurer la performance des établissements d'enseignement par l'identification d'indicateurs de performance, et de comparaison par rapport « aux meilleurs » Selon Doucet, C., (2013, p.12), « la qualité : caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à ses objectifs (qualité "externe") et qui se déroule de façon optimisée (qualité "interne"), et l'assurance "l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon sûre (en cohérence avec les risques acceptés)" ». Néanmoins, comment définir la qualité dans l'enseignement supérieur Pour mieux comprendre le concept de qualité dans le domaine de la production de biens de consommation, l'on peut ici se référer aux principes généraux développés par les pionniers, à savoir Deming, Crosby et Juran. Dans cette perspective, la réussite de la démarche qualité s'appuie sur un ensemble de principes qui aident les organisations à améliorer leurs produits et augmenter leurs parts de marché. Or, ce qui semble bien adapté dans le domaine industriel devient plus problématique dès que l'on se réfère au champ de l'éducation et à ses visées. Pour certains, le lien entre production et diffusion des savoirs entretient nécessairement des liens étroits avec le monde économique.

## 2.1 Présentation de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

L'USSGB (Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako) est une université thématique centrée sur l'économie, la gestion, l'histoire et la géographie. Elle est organisée en deux facultés (FSEG et FHG) et deux instituts (IUG et IUDT dont les effectifs ne sont pas traités dans le présent annuaire). Ses effectifs continuent à augmenter à cause de la faible diversification d'offres de formation pour les bacheliers de certaines séries comme les TSECO et les STG (GCO et CF). Ses deux facultés sont accessibles sur inscription libre aux détenteurs de Baccalauréat des séries TSECO, TSS, STG, et TLL ou équivalent. L'IUG est accessible sur concours aux détenteurs de toute série de Baccalauréat ou équivalent. Quant à l'IUDT, il est accessible sur étude de dossier. Les diplômes délivrés sont les suivants :

<b>Faculté d'Histoire et de Géographie</b>
Licence Géographie
Licence Histoire Archéologie
<b>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion</b>
Licence ECONOMIE
Licence Professionnelle Assurance Banque Finances
Licence Sciences de Gestion
<b>Institut Universitaire de Gestion</b>
Licence Professionnelle Création et Gestion D'Entreprise

Licence Professionnelle Organisation et Gestion des Organisations
Licence Professionnelle Sciences et Techniques Commerciales
<b>Institut universitaire de Développement Territorial</b>
Licence Professionnelle Ingénierie de Développement Territorial
Licence Professionnelle Marketing du Développement Territorial

Source : Bulletin statistique 2022-2023

Il faut signaler qu'en plus des diplômes de licence, l'USSGB fait aussi des Master. Cependant, pour des raisons non déterminées clairement, la situation des effectifs de ces masters n'est pas reçue de façon exhaustive par les services de scolarité.

**Tableau 1 : Effectifs des étudiants de l'USSGB par sexe, au titre de l'année universitaire 2022-2023**

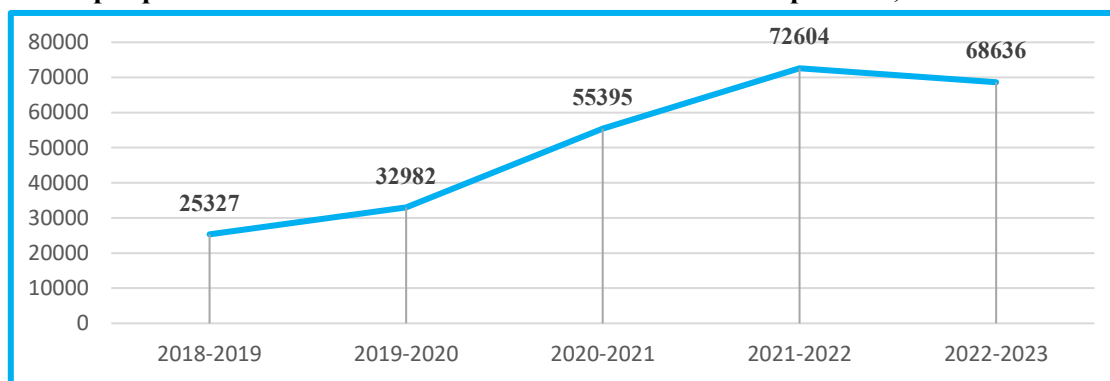
Structure	Effectifs			Pourcentage		
	F	M	Total	F	M	Total
<b>FSEG</b>	23438	34992	58430	40,11%	59,89%	85,13%
<b>FHG</b>	1658	4357	6015	27,56%	72,44%	8,76%
<b>IUG</b>	1640	2350	3990	41,10%	58,90%	5,81%
<b>IUDT</b>	87	114	201	43,28%	56,72%	0,29%
<b>Total général</b>	<b>26823</b>	<b>41813</b>	<b>68636</b>	<b>39,08%</b>	<b>60,92%</b>	<b>100,00%</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

**Tableau 2 : Evolution des effectifs étudiants de l'USSGB par sexe, de 2019 à 2022**

Année universitaire	Sexe	Eff	Taux d'évolution
2018-2019	F	9025	
	M	16302	
	Total	25327	
2019-2020	F	11508	27,51%
	M	21474	31,73%
	Total	32982	30,22%
2020-2021	F	20939	81,95%
	M	34456	60,45%
	Total	55395	67,96%
2021-2022	F	28072	34,07%
	M	44532	29,24%
	Total	72604	31,07%
2022-2023	F	26823	-4,45%
	M	41813	-6,11%
	Total	68636	-5,47%

Source : Bulletin statistique 2022-2023

**Graphique 1 : Evolution des effectifs étudiants de l'USSGB par sexe, de 2019 à 2022****Tableau 3 : Effectifs des étudiants de l'USSGB par niveau d'étude et par sexe, au titre de l'année universitaire 2022-2023**

Niveaux	Effectifs			Pourcentage		
	F	M	Total	F	M	Total
L1	18928	28586	47514	39,84%	60,16%	69,23%
L2	5893	9444	15337	38,42%	61,58%	22,35%
L3	2002	3783	5785	34,61%	65,39%	8,43%
<b>Total</b>	<b>26823</b>	<b>41813</b>	<b>68636</b>	<b>39,08%</b>	<b>60,92%</b>	<b>100,00 %</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

**Tableau 4 : Effectifs des étudiants de l'USSGB par structure, par niveau d'étude et par sexe, au titre de l'année universitaire 2022-2023**

Structure	Niveaux	Effectifs		
		F	M	Total
FSEG	L1	16422	23939	40361
	L2	5510	8483	13993
	L3	1506	2570	4076
	<b>Total</b>	<b>23438</b>	<b>34992</b>	<b>58430</b>
FHG	L1	1327	2926	4253
	L2	159	656	815
	L3	172	775	947
	<b>Total</b>	<b>1658</b>	<b>4357</b>	<b>6015</b>
IUG	L1	1092	1607	2699
	L2	224	305	529
	L3	324	438	762
	<b>Total</b>	<b>1640</b>	<b>2350</b>	<b>3990</b>
IUDT	L1	87	87	201
	L2			
	L3			

	<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>201</b>
<b>Total général</b>		<b>26823</b>	<b>41786</b>	<b>68636</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

**Tableau 5 : Effectifs des étudiants de l'USSGB par structure, par formation et par sexe, au titre de l'année universitaire 2022-2023**

Structure	Formation (Filières)	Effectif			Pourcentage		
		F	M	Total	F	M	Total
<b>FHG</b>	Licence Géographie	1365	3776	5141	26,55%	73,45%	7,95%
	Licence Histoire Archéologie	293	581	874	33,52%	66,48%	1,35%
<b>FSEG</b>	Licence Professionnelle Assurance Banque Finances	5093	6869	11962	42,58%	57,42%	18,50%
	Licence Economie	4811	8575	13386	35,94%	64,06%	20,71%
	Licence Sciences de Gestion	5222	8261	13483	38,73%	61,27%	20,86%
	Tronc commun	8312	11287	19599	42,41%	57,59%	30,32%
<b>IUDT</b>	L1-IDT	46	58	104	44,23%	55,77%	0,16%
	L1-MTDT	17	25	42	40,48%	59,52%	0,06%
	LPIDT	14	21	35	40,00%	60,00%	0,05%
	LPMTDT	10	10	20	50,00%	50,00%	0,03%
<b>IUG</b>	Licence Professionnelle Création et Gestion D'Entreprise	634	1243	1877	33,78%	66,22%	2,90%
	Licence Professionnelle Organisation et Gestion des Organisations	619	698	1317	47,00%	53,00%	2,04%
	Licence Professionnelle Sciences et Techniques Commerciales	387	409	796	48,62%	51,38%	1,23%
<b>Total général</b>		<b>25183</b>	<b>39463</b>	<b>64646</b>	<b>38,96%</b>	<b>61,04%</b>	<b>100,00%</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

## 2.2. Présentation des effectifs enseignants par IES, par structure, par sexe, et par fonction (grade)

Nous tenons à préciser que les données relatives aux enseignants-chercheurs présentées dans ce document proviennent des informations transmises directement par les Institutions d'Enseignement Supérieur (IES). En conséquence, elles reflètent principalement la situation déclarée par ces structures. Il convient de noter qu'un certain écart peut exister entre ces données et celles qui seraient recueillies auprès de la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'Éducation qui intègre les effectifs issus d'autres structures de recherche. Cette précision est importante afin de bien situer la portée et les limites des données exploitées dans le présent document.

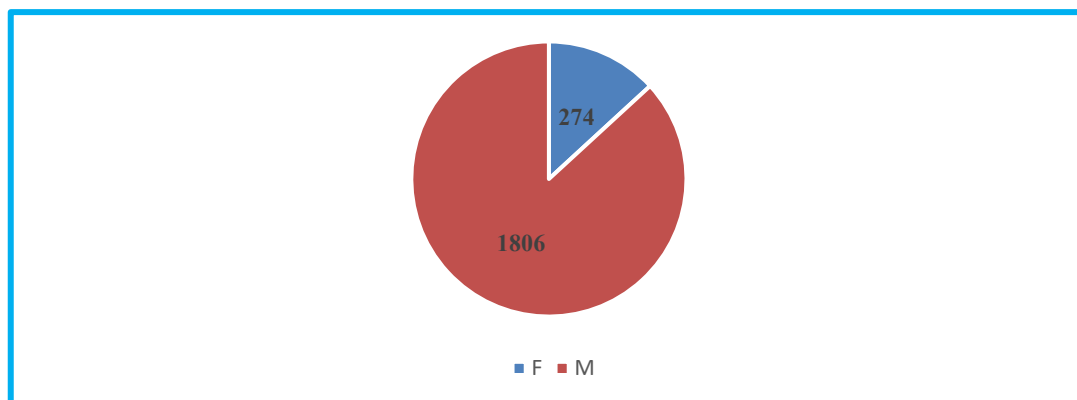
**Tableau 6 : Effectif des Enseignants-chercheurs par IES au titre de l'année universitaire 2022-2023**

IES	Effectif			Pourcentage		
	F	M	Total	F	M	Total
CERFILTEX	1	16	17	5,88%	94,12%	0,82%
ENETP	4	48	52	7,69%	92,31%	2,50%
ENI-ABT	5	74	79	6,33%	93,67%	3,80%
ENSUP	8	98	106	7,55%	92,45%	5,10%
ESJSC	1	6	7	14,29%	85,71%	0,34%
IHERI-ABT		22	22	0,00%	100,00%	1,06%
INFSS	20	48	68	29,41%	70,59%	3,27%
INFTS	3	12	15	20,00%	80,00%	0,72%
INJS	2	24	26	7,69%	92,31%	1,25%
IPR/IFRA	31	142	173	17,92%	82,08%	8,32%
IPU	0	18	18	0,00%	100,00%	0,87%
IZSEJB		8	8	0,00%	100,00%	0,38%
UKB	23	242	265	8,68%	91,32%	12,74%
US	5	81	86	5,81%	94,19%	4,13%
USSGB	48	279	327	14,68%	85,32%	15,72%
USTTB	101	504	605	16,69%	83,31%	29,09%
UYOB	22	184	206	10,68%	89,32%	9,90%
<b>Total général</b>	<b>274</b>	<b>1806</b>	<b>2080</b>	<b>13,17%</b>	<b>86,83%</b>	<b>100,00%</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

La lecture de ce tableau met en évidence la répartition des enseignants-chercheurs entre les différentes Institutions d'Enseignement Supérieur (IES). Il ressort que l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTTB) concentre à elle seule près de 30 % des effectifs d'enseignants-chercheurs, suivie de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) avec 15,72 % et de l'Université de Kurukanfuga de Bamako (UKB) avec 12,74 %. Cette forte concentration à l'USTTB s'explique principalement par les exigences pédagogiques particulières liées à la nature des disciplines scientifiques et technologiques qui y sont dispensées. Celle-ci nécessitent des travaux pratiques et des encadrements en laboratoires. Une analyse croisée entre la répartition des enseignants-chercheurs et celle des étudiants met en lumière un déséquilibre significatif. L'USSGB, qui accueille à elle seule 48,58 % des effectifs étudiants, ne dispose que de 15,72 % des enseignants-chercheurs, ce qui traduit une surcharge potentielle du personnel enseignant. Par ailleurs, le tableau permet également d'examiner la représentativité des femmes au sein du corps enseignant-chercheur des IES. Les données révèlent une présence féminine relativement faible, estimée à seulement 13,17 % contre 86,83 % d'hommes (voir graphique ci-dessous).



**Graphique 2 : Proportion des enseignants-chercheurs selon le sexe****Tableau 7 : Effectif des Enseignants-chercheurs par IES et grade au titre de l'année universitaire 2022-2023**

IES	Assistant/Attaché de Recherche	Maître Assistant/Chargé de Recherche	Maître de Conférences/Maître de Recherche	Professeur/Directeur de Recherche	Total général
CERFILTEX	11	3	3	0	17
ENETP	27	19	6	0	52
ENI-ABT	28	29	16	6	79
ENSUP	38	47	19	2	106
ESJSC	2	4	1	0	7
IHERI-ABT	9	10	2	1	22
INFSS	56	10	2	0	68
INFTS	8	4	2	1	15
INJS	16	9	1	0	26
IPR/IFRA	95	39	30	9	173
IPU	4	5	6	3	18
IZSEJB	2	4	1	1	8
UKB	122	102	36	5	265
US	32	38	16	0	86
USSGB	124	91	98	14	327
USTTB	116	177	220	92	605
UYOB	98	71	30	7	206
<b>Total général</b>	<b>788</b>	<b>662</b>	<b>489</b>	<b>141</b>	<b>2080</b>

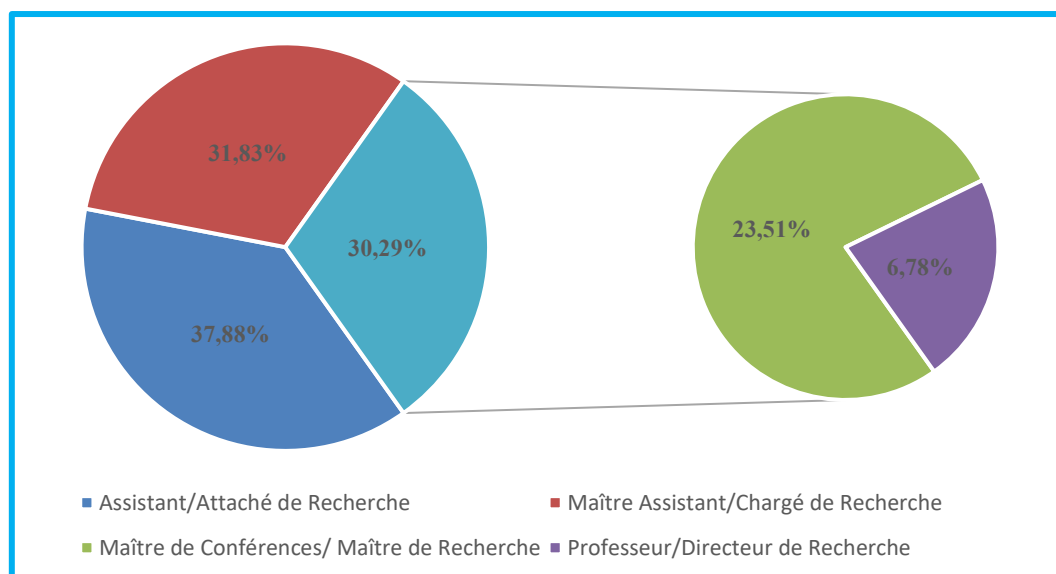
Source : Bulletin statistique 2022-2023

**Tableau 8 : Effectif des Enseignants-chercheurs par grade et par sexe au titre de l'année universitaire 2022-2023**

IES	Effectif			Pourcentage		
	F	M	Total	F	M	T
Assistant/Attaché de Recherche	139	649	788	17,64%	82,36%	37,88%
Maître Assistant/Chargé de Recherche	74	588	662	12,16%	87,84%	31,83%
Maître de Conférences/ Maître de Recherche	54	435	489	10,40%	89,60%	23,51%
Professeur/Directeur de Recherche	7	134	141	5,51%	94,49%	6,78%
<b>Total général</b>	<b>274</b>	<b>1806</b>	<b>2080</b>	<b>12,85%</b>	<b>87,15 %</b>	<b>100,00 %</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

L'analyse de ce tableau permet d'apprécier la structure du corps enseignant-chercheur selon les différentes fonctions (grades). Les résultats montrent une prédominance des grades d'entrée, à savoir les Assistants et Attachés de recherche, qui représentent **37,88 %** de l'ensemble des enseignants-chercheurs. Ils sont suivis par les Maîtres-Assistants et Chargés de recherche, qui constituent **31,83 %** de l'effectif total. Les enseignants-chercheurs de rang magistral, composés des Maîtres de conférences/Maîtres de recherche et des Professeurs/Directeurs de recherche, ne représentent ensemble que 30,29 % du total, dont 23,51 % pour les premiers et seulement 6,78 % pour les seconds (voir graphique ci-dessous). Cette répartition peut avoir des incidences sur la qualité de l'encadrement, particulièrement en matière de recherche et de formation doctorale, qui exigent une forte implication des enseignants de rang magistral. Ces constats soulignent la nécessité de renforcer les mécanismes de formation doctorale, de qualification et de promotion, afin de garantir une meilleure structuration du corps enseignant-chercheur et d'assurer un équilibre entre les différents niveaux hiérarchiques.

**Graphique 1: Proportion des enseignants selon le grade**

Source : Bulletin statistique 2022-2023

**Tableau 9 : Ratio enseignants-étudiants au titre de l'année universitaire 2022-2023**

IES	Effectifs Étudiants	Effectifs Enseignants-Chercheurs	Ratio
CERFILTEX	218	17	13
ENETP	1556	52	30
ENI-ABT	2305	79	29
ENSUP	2864	106	27
ESJSC	72	7	10
IHERI-ABT	75	22	3
INFSS	2045	68	30
INFTS	806	15	54
INJS	602	26	23
IPR/IFRA	3898	173	23
IPU	154	18	9
IZSEJB	463	8	58
UKB	16641	265	63
US	11700	86	136
USSGB	68636	327	210
USTTB	11757	605	19
UYOB	17487	206	85
<b>Total général</b>	<b>141279</b>	<b>2080</b>	<b>68</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

Ce tableau met en évidence le déficit important d'enseignants-chercheurs permanents dans les établissements publics d'enseignement supérieur du Mali. Le ratio global est de 68 étudiants pour un enseignant, soit plus de 2,7 fois supérieures à la norme de l'UNESCO qui est de 25 étudiants par enseignant. Ce ratio connaît une amélioration par rapport à l'année universitaire 2021-2022 où il était de 73 étudiants pour un enseignant. Le tableau révèle également de fortes disparités entre les institutions : on observe par exemple un ratio de 3 étudiants pour un enseignant à l'IHERI-ABT, contre 210 étudiants pour un enseignant à l'USSGB. De manière générale, le déficit est plus marqué dans les universités que dans les grandes écoles qui appliquent un seuil de recrutement pour les étudiants (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 10 : Ratio enseignants-étudiants au titre de l'année universitaire 2021-2022 selon les types d'IES**

Types d'IES	2021-2022		Ratio
	Etudiants	Enseignants	
Grandes Ecoles	15058	591	25
Universités	126221	1489	85
<b>Total</b>	<b>141279</b>	<b>2080</b>	<b>68</b>

Source : Bulletin statistique 2022-2023

### 3. Conclusion

L'objectif de cet article est de montrer que la démarche qualité au sein des universités de trois universités USSGB, USTTB et ULSHB est partiellement appliquée, bien que le degré d'application soit différent entre elles. En effet, sur le plan formel, nous remarquons que l'université se dote d'une agence dédiée à la qualité (Président du bureau de la qualité), ce qui signifie que, juridiquement, l'État, à travers son ministère de l'Enseignement supérieur, possède un cadre formel d'adoption de la démarche qualité. En effet, sur le plan pratique, nous observons cependant l'absence, dans l'application, des outils et des principes de la qualité. Ainsi, les trois points les plus importants quant à ce déficit se condensent autour de l'absence de programmes de formation propres à l'apprentissage de l'application de la démarche qualité, de l'absence de financements nécessaires pour la qualité et de l'absence d'une culture qualité partagée.

Cependant, la crise politique (grève des enseignants et étudiants) au Mali a manifestement un impact sur le déroulement et la qualité de l'enseignement et de la recherche scientifique du fait du manque de ressources disponibles pour le financement dédié aux activités culturelles et scientifiques, ce qui altère les motivations des différents acteurs de l'université. Par ailleurs, l'évaluation de la performance de l'offre de formation est une tâche complexe étant donné son contexte d'application. Toutefois, l'idée de travailler sur la notion de performance dans nos recherches est liée au contexte d'apparition de la notion de qualité dans les universités publique du Mali afin d'identifier son éventuel impact sur l'efficacité du système de la formation et de recherche de l'université, d'une manière qui contribue à améliorer son image en interne et en externe, d'une part, et qui, d'autre part, permette l'introduction de mesures correctives afin d'améliorer continuellement ses offres de formation.

Cet article établit plusieurs résultats sur la réalité de l'application de la qualité dans les IESR universités. Il nous semble que les résultats obtenus permettent d'offrir de nouvelles perspectives à partir de la réalité des exigences dans le cadre de l'application de la démarche qualité dans le système de l'enseignement supérieur au Mali au sein des universités étudiées. À travers le cadre conceptuel élaboré, nous avons entamé l'étude empirique en adoptant la méthode qualitative par l'étude des cas des trois universités. Nos résultats tendent à montrer que l'inefficacité politique, économique et sociale et l'absence de gestion efficace ne permettent actuellement pas de répondre aux besoins. Ainsi, comme dans de nombreux pays en situation de conflit et d'instabilité aux niveaux politique, économique et social. Les conclusions de l'enquête montrent que les difficultés, contraintes et obstacles rencontrés nuisent à la réalisation des objectifs. Tous les acteurs universitaires sont convaincus de la nécessité d'un changement qui devrait prendre appui sur une stratégie politique et économique claire et volontariste afin de répondre aux désirs actuels de l'enseignement supérieur. Si les universités Maliennes sont absentes des classements internationaux pour la qualité de l'enseignement en raison des fluctuations politiques que connaît le pays depuis 2012, il reste que la qualité, au sens large, ne s'arrête cependant pas aux classements internationaux et aux limites des procédures et exigences administratives, financières et scientifiques pour assurer sa réalisation et sa pérennité. Elle s'étend à un champ beaucoup plus large qui comprend la pensée, la culture et l'environnement à partir duquel la société et

l'université interagissent, de sorte qu'elles contribuent possiblement à l'émergence d'un comportement social susceptible d'améliorer la qualité dans tous les aspects de la vie des individus. Ainsi, nous pouvons nous demander dans quelle mesure nos résultats rejoignent notre question d'étude principale : Dans quelle mesure peut-on prétendre à l'application raisonnée et partenariale des principes du management pour la qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en vue d'une amélioration de la performance de ses offres de formations au niveau des universités de USSGB, USTTB et ULSHB au Mali ?

Les résultats empiriques de nos travaux de recherche dans ces universités montrent que le changement dépend de nombreux déterminants qui débordent les seules dimensions de rationalité opérationnelle. L'impact des relations interpersonnelles, les états d'humeur dans la prise de décision, se conjuguent en effet avec le rôle effectif accordé aux aspects réglementaires et juridiques. Le rôle concret de l'AMAQ-Sup dans la mise en œuvre de la cellule d'assurance qualité interne n'existe pas toujours et, en même temps, il a besoin de se développer, point largement évoqué dans la plupart des réponses des personnes interrogées. De plus, la centralisation dans la prise de décisions du ministère de l'Enseignement supérieur dans certaines démarches, comme la validation du budget, entraîne un manque d'indépendance du centre de qualité affilié au ministère de l'Enseignement supérieur. Il apparaît que certains des cadres et des employés interrogés ne soient pas convaincus de la philosophie de la qualité totale et ne l'adoptent pas en raison de leur faible conviction dans la viabilité du changement et en raison de l'absence des moyens nécessaires pour le travail.

## Bibliographie

- [1] Alves, C. J. (2002). The method of fundamental solutions for solving Poisson problems. *WIT Press.*, 32.
- [2] Amina, T. &. (2019). The Relationship Between the Public and Private Investment in Alegria: An ARDL Co-integration approach. . *Al Bashaer Economic Journal*, 5(3).
- [3] at., N. (2023). Changement organisationnel: une analyse dans le passage du système classique au système Licence Master Doctorat(LMD) au Mali. *Rue Internationale des Sciences de Gestion Volume:1*, PP 139-159.
- [4] Azaryeva, V. V. (2008). Quality assurance in Russian universities in the context of the Bologna process. . *THE THEORIES AND PRACTICES OF ORGANIZATION EXCELLENCE: NEW PERSPECTIVES*, 425.
- [5] Bamba, A. M. (2023). Perception des étudiants en termes de satisfaction et d'employabilité sur l'instauration du système LMD au Mali. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(8), 1-19.
- [6] Bernatchez, S. (2023). Une révolution scientifique en droit? Les fondements cybernétiques des théories juridiques contemporaines. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques.*, 90(1), 3-41.
- [7] CAMES. (mars 2018). *REFERENTIEL QUALITE DU CAMES, Pour l'Evaluation de l'Offre de Formation des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de la Recherche*.
- [8] Crosby, P. B. (2005). Crosby's 14 steps to improvement. *Quality Progress.*, 38(12), 60-64.
- [9] Damme, D. V. (2002). Tendances et modèles de l'assurance internationale de la qualité de l'enseignement supérieur en relation avec le commerce des services d'éducation. *CAIRN INFO*, 107 à 158.



- [10] Desrumaux, P. D. (1972). Les effets de l'attrait, du genre, des aptitudes du candidat, du type de poste (masculin/féminin) et du niveau hiérarchique du poste sur le recrutement Psychologie du Travail et des Organisations. 14.
- [11] Dorigny, M. &. (1998). Marcel Dorigny et Bernard Gainot, La Société des Amis des Noirs 1788-1799. Contribution à l'histoire de l'abolition de l'esclavage. *Editions UNESCO, Editions UNESCO, Paris*, 430.
- [12] Faure, M. G. (2010). Le plus ancien hippopotame fossile (*Hippopotamus laloumena*) de Madagascar (Belobaka, Province de Mahajanga). *Comptes Rendus Palevol.*, 9(4), 155-162.
- [13] FOFOU, C. W. (2024, 05 15). Qualité du système de management des établissements publics d'enseignement supérieur à statut particulier au Cameroun. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economies*, 5(5), pp. 198-213.
- [14] Gibbons, M. L. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. *The dynamics of science and research in contemporary societies*, 1-192.
- [15] j-n, C. S. (2008/1). AGCS et processus de Bologne, Des modalités différentes d'un même projet de commercialisation de l'Enseignement supérieur. de l'enseignement supérieur. *CAIRN* , *Distances et Savoir*, volume 61, P13-41.
- [16] Kml, A., AkpaviS, & kanda M. (2020). description agromorphologique. 20N3(15937).
- [17] LAMBELET, D. (2008). Démarches de maîtrise de la qualité dans le champ de la formation: entre rationalisation et régulation. *CAIRN INFO*, P 105 à 118.
- [18] Lamine, I. E.-H. (2023). Integrated biomarker responses and metal contamination survey in the wedge clam *Donax trunculus* from the Atlantic coast of Morocco. *Environmental Science and Pollut*, 13.
- [19] Maillard, F. (2019). Les (trop) grandes ambitions des référentiels de certification des diplômes professionnels. In L'évaluation, levier pour l'enseignement et la formation (pp. 57-69). *De Boeck Supérieur*.
- [20] Martin, A. (2014). Mise en scène and film style: From classical Hollywood to new media art. Springer.
- [21] Martín-Mor, A. (2025). POWER AND TECHNOLOGY IN TRANSLATOR TRAINING INSTITUTIONS. . *The Routledge Handbook of Translation Technology and Society*.
- [22] Masclet, C. (2002). Vers une assistance à la synthèse de dispositifs technologiques assurant une Liaison Mécanique. *Doctoral dissertation, INSA de Toulouse*.
- [23] Mendo, M. B. (2025). Les leviers entrepreneuriaux de valorisation de l'image organisationnelle: l'impact procédural de la qualité des services et la satisfaction dans des administrations publiques camerounaises. *Revue africaine de management public.*, 1(1), 5-16.
- [24] MIGAN, P. F. (2015-2016). L'Enseignement Supérieur Public du Mali Quelques Chiffres.
- [25] Nicol, Michel, & Mangold, M. (2005). Standards de formation, évaluation des systèmes et développement de la qualité. Suisse: *Revue suisse des sciences de l'éducation*.
- [26] Nonier, M. F. (2009). Origin of brown discoloration in the staves of oak used in cooperage—Characterization of two new lignans in oak wood barrels. . *Comptes Rendus.* , Chimie, 12(1-2), 291-296.
- [27] projet, G. d. (octobre 2010). *Référencement de cadre national de certification français vers le cadre Européen de certification pour la formation tout au long de la vie*. European Qualification Framework.
- [28] RAYMOND-ALAIN THIETART et COLL. (2003). *methodes de la recherche*. Paris: DUNOD.

- [29] S.CHOUGDALI, A. (2022). Amélioration de la qualité de la formation à l'aide de la certification académique et professionnelle. *ENSET, Université Hassan II*, 1-14.
- [30] Sahel, S. M. (2019). La gouvernance de l'enseignement supérieur public: les apports des référentiels de l'assurance qualité-Etude comparative entre les référentiels de la CIQAES (Algérie) et de la NCAAA (Arabie Saoudite) . *Good governance of public* .
- [31] Sahraoui, Y. K. (2013). Maintenance planning under imperfect inspections of corroded pipelines. *International journal of pressure vessels and piping*, 104, 76-82.
- [32] Saïd.AL.GHAWIEL. (29/11/2021). *L'application de la démarche qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche et son impact sur la performance*. LILLE.
- [33] SYLIN Michel, D. (2026). LES DEMARCHES DE QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR :QUELS CHOIX METHODOLOGIQUES FONDAMENTAUX. P1-5.
- [34] TEMPUS, P. (2009). Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. *Communautés Européennes*, (pp. P 1-60).
- [35] Ulmann, A. L. (2014). De l'emploi à l'activité: où porter le regard pour analyser le travail? Enjeux et usages des analyses du travail. . *Céreq*, 17.
- [36] VALLERIE, B. (2012). L'émergence, en France, de la référence à l'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. . *Bernard, Interventions sociales et empowerment (développement du pouvoir d'agir)*, 19-40.
- [37] VINOKUR, A. (2014). La normalisation de l'Université., (p. 18). Bruxelles.
- [38] Vinokur, A. (2017). La gouvernance des universités par la qualité. Recherche et pratiques pédagogiques en langues. *Cahiers de l'Apliut*, 36.
- [39] Wade, B. B. (Juillet 2011). Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA. *ICBE-RF Research Report No 15/11*, 21-22.
- [40] Y. KAKA, Z., NIAMALY, O., & K DAO, S. (2023). Changement organisationnel : une analyse dans le passage du système classique au système Licence Master Doctorat (LMD) au Mali. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 139–159.
- [41] Younes, M. (2015). Linéaments d'une recherche-action avec des travailleuses domestiques migrantes à Beyrouth. *Encyclo. Revue de l'école doctorale Sciences des Sociétés ED 624, (7).Inscrire l'inestimable.*, 119-110.
- [42] Younès, N. (2015). L'évaluation de l'enseignement par les étudiants: le tournant du partage. *e-JIREF*, 1(1), 79-90.