



Qualité des services et performance académique dans six institutions publiques d'enseignement supérieur au Mali

Hamadi Iknane MAIGA¹, Mahamadou Seydou DIARRA², Bouyaki FOFANA³, Adama DIABATE⁴

Enseignant-Chercheur, Institut Universitaire de Technologie (IUT)-Université Yambo Ouologuem de Bamako (UYOB)-agass73@yahoo.fr

Enseignant-Chercheur, Agence Malienne d'Assurance-Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Enseignant-Chercheur, Institut Universitaire de Formation Professionnelle-Université de Ségou

Enseignant-Chercheur, Institut Universitaire du Développement Territorial (IUDT)-Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Résumé : Dans le cadre de ses missions classiques, les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur demeurent soumises aux exigences de la qualité des services académiques. Ainsi, nous avons travaillé sur la «qualité des services et performance académique dans six institutions publiques d'enseignement supérieur au Mali». L'objectif général de notre recherche est d'expliquer l'influence de la qualité des services sur la performance académique des étudiants dans les six institutions publiques d'enseignement supérieur au Mali. Les données ont été collectées auprès des dirigeants, secrétaires généraux, responsables administratifs et techniques, enseignants et d'étudiants d'Institutions publiques d'Enseignement supérieur concernées, avec un échantillon de 148 personnes. Les travaux ont été réalisés en privilégiant la posture positiviste avec la méthode mixte et la démarche hypothético-déductive. Après analyse des données, les résultats montrent que les indicateurs de la qualité des services ont des liens partiellement significatifs avec la performance académique, du côté des étudiants et des enseignants dans les Institutions publiques d'Enseignement supérieur enquêtées au Mali.

Mots-clés : qualité des services académiques ; assurance-qualité ; institutions publiques ; gouvernance universitaire ; performance académique.

Abstract

Within the framework of its classic missions, public higher education institutions remain subject to the requirements of the quality of academic services. Thus, we worked on the "quality of services and academic performance in six public higher education institutions in Mali." The general objective of our research is to explain the influence of the quality of services on the academic performance of students at institutes, universities, and major schools in Mali. Data were collected from leaders, general secretaries, administrative and technical managers, and students from public higher education institutions with a sample of 200 people. We surveyed 148 students using the mixed method and the hypothetico-deductive approach. Thus, the results show that service quality indicators have partially significant links with academic performance, from the perspective of students and teachers in the surveyed public higher education institutions in Mali.

Keywords : quality of academic services quality assurance ; publics institutions ; university governance ; academic performance.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20270819>



1 Introduction

1.1 1.1. Contexte et justification

Dans le contexte malien, les institutions publiques d'enseignement supérieur regroupent les instituts supérieurs, universités et grandes écoles. Elles ont toutes été en érigées en établissements publics à caractère scientifique, technologique et culturel (Loi n° 1996-015 du 13 février 1996). Ainsi, dans le cadre de ses missions classiques, les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur demeurent soumises aux exigences de la qualité des services académiques. Cette qualité reste tributaire de l'engagement des acteurs, chargés de la gouvernance au sein des établissements d'enseignements supérieur. Elle devient un impératif de développement de l'institution d'enseignement. L'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur s'inscrit dans le développement du sous-secteur à travers des organismes spécialisés. L'objectif de l'évaluation de la qualité des services au sein des IES publiques est de promouvoir la performance académique. La notion de performance désigne à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer (Pesqueux, 2004, p.6). Elle est employée dans divers contextes (Salgado, 2013, p.1). Dans le contexte de l'enseignement supérieur, le vocable est utilisé pour donner la notion de performance académique. La performance académique s'apprécie à partir d'un certain nombre d'indicateurs d'évaluation de la qualité des services académiques pour l'organisation et le fonctionnement des IES publiques.

Au plan international, l'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur est surtout réalisée par des organes d'évaluation comme Shanghai et l'Entreprise britannique «Quacquarelli Symonds». Le premier a établi son classement mondial autour de quatre critères (Eloire, 2010, p.23). Ce sont la qualité de l'enseignement, la qualité de l'institution, les publications et la taille de l'institution. Le second organe d'évaluation a fait un autre classement des universités en 2021. Le classement de cette entreprise est fait sur la base de six paramètres. Ils se rapportent à la réputation académique, à la perception des employeurs, au ratio «professeur-étudiants», à la notoriété des facultés, autrement dit les apports dans des recherches ou études, au ratio de professeurs internationaux ainsi qu'à celui d'étudiants internationaux.

Pour appréhender les liens fonctionnels entre les variables «qualité des services et performance académique» dans les six Institutions publiques d'Enseignement Supérieur au Mali, nous nous sommes intéressés, dans cette recherche, aux pratiques de motivation et d'évaluation des acteurs, à l'évaluation des enseignements par les apprenants (intégrée récemment par le CAMES et l'AMAQ-Sup), aux méthodes d'évaluation formatives des apprenants, à la production scientifique des enseignants. Les IES publiques concernées sont l'Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako, l'Université Yambo Ouologuem de Bamako, l'Université de Ségou, l'Ecole Normale Supérieure, l'Ecole Nationale d'Ingénieurs-Abderrhamane Baba Touré et l'Institut Polytechnique de Formation et de Recherche Appliquée de Katibougou.

1.2 1.2. Problématique

Dans la recherche de l'amélioration de la gouvernance universitaire, des contributions, à la fois empiriques et théoriques ont été faites à travers le monde. Sur le plan empirique, elles ont concerné entre l'utilisation des indicateurs d'excellence pour l'enseignement supérieur après l'examen du processus de Bologne afin de voir leur impact sur les missions et le développement professionnel des Enseignants-Chercheurs (De Ketele et al. 2016). Ces indicateurs ont concerné l'innovation et l'évaluation de l'enseignement supérieur dans l'option de l'excellence

élitiste et sociétale à partir des expériences dans douze pays et régions du monde. Dans le cadre de l'évaluation et de la responsabilisation, l'OCDE (2017) a invité les établissements d'enseignement supérieur à une gouvernance orientée sur ces deux axes. En outre, Boumahdi (2019) s'est penché sur l'évaluation et l'analyse de la qualité de la gouvernance, de la formation et de la recherche dans le système de l'enseignement supérieur. Il importe dans ce cas d'adopter des principes sur les mécanismes d'assurance et de contrôle dans ces établissements (Fabunmi, 2017). Il a été question de faire le lien entre la gouvernance et le management dans les institutions d'enseignement supérieur. Arbaoui et Oubouali (2018, p.16) l'ont expliqué en s'inspirant de l'expérience universitaire au Maroc. Pour une contribution à l'amélioration de l'environnement des affaires dans l'espace Union Economique Monétaire Ouest Africaine, Baïdari et Wade (2011) ont montré la nécessité d'appropriation de la gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur. Ils doivent, dans ce cas, disposer d'une culture de bonne gouvernance pour enregistrer de bonnes performances académiques. Lamchaouat, Amine et Rouggani (2017) ont insisté sur la réalisation de la performance universitaire publique à partir de la théorie des stakeholders. Cette théorie indique la prise en compte des attentes des parties prenantes dans la performance académique, facteur de bonne gouvernance. Errachidi et El Fakir (2022) ont proposé une contribution des nouveaux modèles de gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires.

Dans tous les cas, la qualité des services académiques explique le lien entre la gouvernance et la performance académique dans les établissements d'enseignements supérieur aboutissant aux perspectives professionnelles (Oudmine et al., 2023). Ainsi, lors des différents classements Shanghai, de faibles performances des universités sont enregistrées à l'échelle internationale comme à l'échelle africaine. Au regard des critères Shanghai, le défi est d'enregistrer les mêmes performances dans l'espace du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), chargé de l'évaluation des compétences des Enseignants-Chercheurs afin de leur reconnaissance internationale et de celle de leurs institutions respectives. Il demeure de même pour le Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO), chargé d'évaluer la qualité des programmes et des offres de formation. Les différents classements de Shanghai des universités attestent des faibles performances en Afrique, surtout dans sa partie francophone (Google Scholar : <https://classementshanghai>, consulté le 15 août 2021). Dans son classement de 2021, les universités sud-africaines sortent parmi les dix meilleures d'Afrique (Google Scholar : <https://infosconcourseducation>, consulté le 26 avril 2022). Le constat est qu'aucune université malienne n'est classée parmi les cent premières universités africaines. Au regard des critères Shanghai, le défi est d'enregistrer les mêmes performances dans l'espace CAMES, chargé de l'évaluation des compétences des Enseignants-Chercheurs afin de leur reconnaissance internationale et de celle de leurs institutions respectives. Il demeure de même pour le REESAO, chargé d'évaluer la qualité des programmes de formation.

Au Mali, en dépit des efforts de construction d'infrastructures d'accueil, d'élaboration de plans stratégiques de développement, de création d'agence d'assurance-qualité, de dynamisation des conseils d'administration et d'université, des attentes qu'à la performance académique demeurent d'actualité dans les IES publiques (Maïga H.I, 2023, p.151). Pour rester dans la dynamique de la qualité des services, les évaluations sont régulièrement faites par les organes d'accréditation. L'évaluation de la qualité au sein des IES maliennes s'effectue à deux niveaux. Au niveau national, il s'agit de l'évaluation institutionnelle, des programmes de formation et de la recherche, confiée à l'Agence Malienne d'Assurance-Qualité de l'Enseignement Supérieur ainsi que de l'évaluation des compétences des Enseignants-Chercheurs relevant de la Commission Nationale d'Etablissement

des Listes d'Aptitude (CNELA). Au niveau international ou régional, les compétences des Enseignants-Chercheurs sont évaluées par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES). L'évaluation des compétences des Enseignants-Chercheurs par la CNELA et par le CAMES s'effectue suivant les productions scientifiques.

Le constat est que toutes ces évaluations n'évoquent pas les indicateurs de qualité des services académiques relatifs aux pratiques de motivation et d'évaluation des acteurs, à l'évaluation des enseignements, aux méthodes d'évaluation formatives des apprenants et à la production scientifique des enseignants. Notre travail s'intéresse à ces indicateurs de qualité afin d'examiner leur influence sur la performance académique dans les six IES publiques au Mali.

Ainsi, les indicateurs de la qualité des services offerts par les Institutions d'Enseignement Supérieur au Mali influence-t-elle sur la performance académique ? A la lumière de cette question centrale, il importe de savoir spécifiquement quel est l'état actuel de l'influence des indicateurs de la qualité des services sur la performance académique dans les IES publiques au Mali ? Quels indicateurs de qualité de services pouvant contribuer à l'amélioration de la performance académique dans les IES publiques au Mali ?

1.3 Objectifs de recherche

L'objectif général de notre recherche est d'expliquer l'influence des indicateurs de la qualité des services sur la performance académique dans les IES publiques au Mali. Spécifiquement, il s'agit de décrire l'influence de la qualité des services sur la performance académique dans les IES publiques au Mali et d'identifier les indicateurs de cette qualité pouvant contribuer à l'amélioration de la performance académique dans les IES publiques au Mali.

2 Revue de la littérature

La revue de littérature nous a permis de définir les concepts mais aussi de mobiliser des théories.

2.1 Qualité des services académiques

La qualité de service dans le contexte de l'enseignement supérieur, comprend la qualité perçue des ressources académiques, les compétences académiques, le développement des aptitudes, l'attitude et la réactivité des employés et des professeurs (Oudmine et al., 2023, op.cit, p. 411). Ces auteurs ont trouvé la qualité des services de l'enseignement supérieur indubitablement, un sujet compliqué, aux multiples facettes, avec de vastes répercussions sur le bonheur des étudiants, leur loyauté, leurs résultats académiques et sur leurs perspectives de carrière. Une excellente qualité de service indique la qualité élevée de l'enseignement, la conception des programmes d'études, la réputation, l'image, le prestige et l'employabilité des diplômés de l'université (Ibid, p.416).

2.2 Assurance-qualité

L'assurance-qualité est un terme générique qui désigne un processus permanent et continu, visant à évaluer la qualité du système de l'enseignement supérieur, de ses établissements ou de ses programmes (Ouazzani et Tahrouch, 2023, p.874). Elle peut être définie aussi par un processus institutionnel visant à garantir la qualité d'un établissement d'enseignement supérieur, par le respect d'un ensemble de normes établies par un organisme évaluateur public, privé ou autonome et jouissant d'une autorité reconnue en la matière (Ibid, p.874). Siemen et Kaka (2020) ont évoqué la reconnaissance de l'assurance des institutions d'enseignement supérieur comme

composante essentielle dans le système éducatif. La qualité de l'enseignement supérieur s'obtient à travers le suivi et l'évaluation réguliers des services académiques pour le besoin de la société. Au regard des opinions des acteurs du sous-secteur de l'enseignement supérieur malien, nous définissons l'assurance-qualité suivant trois aspects fondamentaux. Ils concernent l'évaluation des offres de formation, l'évaluation des IES et l'évaluation de la recherche scientifique. Ces évaluations de la qualité s'effectuent à partir du rapport de l'autoévaluation certifiée par une évaluation extérieure suivant des référentiels. L'évaluation interne est faite à partir de ces référentiels de l'Agence Malienne d'Assurance-Qualité de l'Enseignement Supérieur malien. L'évaluation externe s'appuie sur les rapports de l'évaluation interne pour faire le lien avec les référentiels et avec les visites de terrain.

2.3 Gouvernance universitaire

Dans le contexte de l'enseignement supérieur, Martin (2012), de son côté, a indiqué que la gouvernance dans l'enseignement universitaire englobe le «cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée». Dans le même sens, l'auteur l'a désignée comme «l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. Deneff et Mvé-Ondé (2012) l'ont résumée à la gestion autour de l'auto-évaluation, de l'évaluation externe, de l'assurance-qualité, du leadership, de l'équité, de la responsabilité sociétale, du rôle de l'équipe de direction et des instances, des relations entre les enseignants et les étudiants, entre l'université et le monde socio-économique, de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, de la gestion du patrimoine ainsi que de la gouvernance des services de scolarité. Sall (2017), l'a désignée comme l'ensemble des dispositifs et des principes par lesquels des organisations se gouvernent, c'est-à-dire prennent leurs décisions, planifient leur développement, gèrent leurs ressources, encadrent leurs activités, évaluent leurs performances, rendent leurs comptes et s'inscrivent dans les circuits des partenariats externes. En somme, la gouvernance universitaire comme un moyen de réaliser les objectifs institutionnels et qui, dans un monde idéal, permettrait à l'institution de répondre aux exigences de l'environnement politique en organisant, d'une manière indépendante, ses affaires internes (Arbaoui et Oubouali, 2018, p.46 ; Maïga H.I., 2023, p.153)

2.4 Performance académique

La présence de nombreuses instances internationales d'évaluation de la performance universitaire explique la complexité de sa clarification car chaque instance adopte ses propres indicateurs et sa propre méthode (Lamchaouat, Amine et Rouggani, 2017, op.cit, p.390). Néanmoins, elle peut être révélée suivant le degré de la réalisation de ses missions indiquées dans les textes de création. La performance des universités publiques peut être définie à partir des indicateurs regroupant l'excellence académique, la production scientifique, les technologies de l'information et de la communication, la satisfaction des attentes des parties prenantes et la réactivité accrue (Gazoulit et Oubal, 2022, p.591). Oudmine et al.(2023, op.cit, p.411) ont indiqué que l'amélioration de la performance organisationnelle et la réputation des universités nécessitent une compréhension de la qualité du service affectant les résultats académiques et professionnels des étudiants. Ils ont défini la performance académique comme la réussite des étudiants telle qu'elle est mesurée par leurs notes, les résultats des tests, l'obtention d'un diplôme et d'autres marqueurs de réussite académique.

2.5 Théories mobilisées

Les questions de qualité de services et de performance académique dans les institutions publiques d'enseignement supérieur sont appréhendées au regard des théories et modèles issus des sciences de gestion, de la sociologie des organisations, de l'économie de l'éducation mais aussi de la gouvernance et du management public. Dans notre cas, il convient de mobiliser le

modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1998) pour mesurer la qualité perçue des services académiques à travers la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. Selon ce modèle, les services académiques peuvent être la gestion des salles, la disponibilité des équipements et des enseignants ainsi que l'organisation des cours. Il permet de mesurer les écarts entre les attentes et les perceptions des étudiants, des enseignants et du personnel administratif et technique. En outre, la théorie de Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1992) et de celle des ressources (Barney, 1991) sont mobilisées pour analyser la performance académique de manière globale en intégrant à la fois les résultats pédagogiques, l'efficacité administrative, la satisfaction des parties prenantes et les dynamiques d'apprentissage organisationnel. Au regard des bases théoriques de la revue de littérature, nos hypothèses ont été formulées. **H1** : La qualité des services dans les IES publiques maliennes est tributaire des facteurs influençant significativement la performance académique. **H2** : La performance académique peut être améliorée par d'autres indicateurs de la qualité des services dans les IES publiques maliennes.

3 Matériel et méthodes

Dans cette recherche, nous avons décrit la réalité et avons déduit la relation entre les variables. A cet égard, nous avons adopté une posture positiviste. Avec cette posture, il a été question de privilégier la méthode quantitative afin de généraliser les résultats en établissant des relations causales ou des corrélations entre les variables d'intérêt (Bourgeois et Charrier, 2021, p.166) mais aussi la méthode qualitative. Il nous est revenu de parvenir à la validation des hypothèses de départ à travers des théories ou des tests. Avec notre approche, nous avons emprunté une démarche hypothético-déductive, en se fondant sur une question de recherche et des hypothèses (N'Da, 2006, p.9). La population était constituée de dirigeants d'IES, de secrétaires généraux d'IES, d'étudiants, de responsables syndicaux, d'enseignants et de responsables administratifs et pédagogiques dans six IES publiques du Mali. A partir de cette population, l'enquête a été réalisée suivant la technique d'échantillonnage non probabiliste de convenance pour des raisons pratiques d'accessibilité et de coût, auprès de 148 personnes en utilisant la méthode mixte. En fonction de la position et du niveau de compétence de l'acteur enquêté, les questions d'enquêtes ont été structurées pour élaborer et administrer le questionnaire et le guide d'entretien. Le traitement des données a été effectué à l'aide du logiciel «Sphinx» mais aussi sur le tableur « Excel » dans le but d'avoir une vue d'ensemble par thème avec une autre codification des réponses (Maïga H. I, 2023, op.cit., p. 163). De ce fait, le traitement des informations recueillies a été ordonné, classé et regroupé afin de pouvoir les analyser avant l'analyse des données (N'Da, 2015, p.167). Pour comprendre la significativité, les tests du Khi-2 ont été préconisés avant l'interprétation et discussion des résultats. Les types d'analyse ont concerné l'analyse de contenu, les statistiques descriptives l'analyse de discours.

4 Résultats et discussion

4.1 Résultats

La présentation des résultats a été faite autour de l'axe « qualité des services académiques » et l'axe « performance académique ». Les données ont ensuite été analysées et interprétées en fonction de nos deux hypothèses de départ, avec tests de significativité.

4.1.1 Présentation et analyse des données

Texte, texte, texte, texte, texte, texte, Texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, Texte, texte, texte, texte, texte, Texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte, texte.

4.1.1.1 Analyse sur la qualité des services académiques

4.1.1.1.1 Motivation du personnel

Le tableau suivant explique les tendances sur les mécanismes ou facteurs de motivation (**Tableau 1**) dans les IES publiques.

Tableau 1 : Répartition des enquêtés sur la motivation

Motivation	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	02	2,67 %
Oui	63	84 %
Non	10	13,33 %
TOTAL	75	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

Les réponses des enquêtés ont montré la diversité des facteurs de motivation. Ils sont pécuniaires, matériels ou cognitifs et sont accordés à la suite des sondages ou des enquêtes (Enquête 4 du 1^{er} octobre 2021, Enquêté 9 du 7 février 2022, Dirigeants d'IES et Enquêté 2 du 15 septembre 2021, Secrétaire Général). En plus de l'aspect pécuniaire, les motivations peuvent être des décorations, des promotions, des félicitations, de la délivrance d'attestation de travail et de l'implication du travailleur au management participatif. Les mauvaises conditions de vie et de travail, les difficultés d'accès aux programmes de formation, le manque de logistique et la non reconnaissance du mérite, ont été retenues comme raisons de démotivations. Parmi ces difficultés, les enquêtés ont mis l'accent sur la formation et l'existence de la logistique.

➤ Programmes de formation du personnel

La formation peut être diplomate ou continue. Le personnel administratif et technique ainsi que les enseignants bénéficient souvent de la formation diplomate. Elle obéit à des critères à savoir, la pertinence du domaine de formation et sa prévision dans les différents cadres organiques de l'Etat, la prévision budgétaire de sa prise en charge et l'opportunité pour les pouvoirs publics. Sur la demande du travailleur, elle doit avoir l'avis favorable du premier responsable de l'institution mais aussi de l'autorisation du ministre du travail et de la fonction publique ou de celui de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. La formation diplomate des enseignants est intégrée dans un programme de fonds de formateurs dédié à cet effet. Elle suit une procédure assez simple en fonction des besoins en Enseignants-Chercheurs au Mali. Toutefois, celle du personnel administratif et technique demeure de plus en plus complexe, du fait des critères cités ci-haut. Dans l'organisation administrative, les diplômes académiques ne suffisent pas pour un travailleur, il faut non seulement effectuer des formations continues mais aussi être disposé, au quotidien, à prendre contact avec des personnes expérimentées (Enquêté 3 du 30 septembre 2021, Dirigeant d'IES). Les formations continues sont annuelles en fonction du plan de formation et de la disponibilité des moyens. La formation continue est prévue dans les budgets d'investissement des IES publiques. Elle contribue à renforcer l'expérience professionnelle et aboutit à l'efficacité et à l'efficience du travailleur (**Tableau 2**).

Tableau 2 : Répartition du personnel sur le système de formation continue

Formation continue	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	38	30,40 %
Oui	48	38,40 %
Non	39	31,20 %
TOTAL	125	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

La question de la formation continue du personnel est répondue différemment dans les discours des enquêtés. Elle n'est pas assez fréquente et porte sur la gestion axée sur le résultat, l'anglais, les techniques d'expression et le management d'institution d'enseignement supérieur. Dans ce dernier sous-thème, les capacités sont renforcées en technologies de l'information et de la communication, assurance-qualité, leadership, programmes budgétaires, utilisation des logiciels de gestion de la scolarité, informatique, planification stratégique, rédaction scientifique ainsi qu'en pédagogie et gouvernance universitaires. En planification stratégique, les IES publiques maliennes accentuent des renforcements de capacités à court, moyen et à long termes sur la gestion des ressources humaines, les ressources financières et sur celle des effectifs des étudiants. En fonction des centres d'intérêt, les domaines de formation continue dans les IES publiques au Mali sont répartis entre le personnel administratif et technique ainsi que les enseignants. Ces domaines sont budgétisés, en priorité, pour l'équipe dirigeante, les Enseignants-Chercheurs avant de programmer pour le personnel administratif et technique. Dans le fonctionnement de l'IES, l'équipe dirigeante est généralement privilégiée pour ces formations spécifiques. Certains enquêtés trouvent que la formation continue conduit le personnel à l'efficacité et à l'efficience. De ce fait, il y a nécessité constante de l'intégrer dans les activités administratives et pédagogiques pour un monde organisationnel en perpétuelles mutations (Enquêté 3 du 30 septembre 2021, Enquêté 9 du 07 février 2022, Enquêté 4 du 1^{er} octobre 2021, Dirigeants d'IES et Enquêté 1 du 8 septembre 2021, Enquêté 2 du 15 septembre 2021, Enquêté 8 du 1^{er} février 2022 Secrétaires Généraux). La formation continue varie d'une IES à une autre en fonction de l'enveloppe budgétaire et en fonction de la fréquence de l'accompagnement des partenaires techniques et financiers (Enquêté 7 du 11 novembre 2021, Secrétaire Général). Le management du dirigeant et du responsable sur les hommes joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité des services car le cadre doit savoir planifier selon les priorités dans la conduite des hommes et l'organisation (Enquêté 1 du 08 septembre 2021, Secrétaire Général). La formation continue contribue à l'apaisement du climat social en ce sens qu'elle constitue une source de la motivation.

➤ Manque de logistique

La logistique concerne surtout les moyens techniques et financiers qui sont source de motivation du travailleur. Elle peut être d'enseignement et/ou immobilière. Les questions sur la logistique d'enseignement ont concerné l'équipement de la bibliothèque (**Tableau 3**) et la disponibilité de matériels didactiques (**Tableau 4**).

Tableau 3 : Répartition des enquêtés sur l'équipement de la bibliothèque

Bibliothèque équipée	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	02	4 %
Oui	29	58 %
Non	19	38 %
TOTAL	50	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

La majorité des enquêtés ont évoqué l'inexistence de la bibliothèque dans leur établissement. D'autres ont montré qu'en dépit de son existence, elle reste toujours non équipée (Enquêté 13 du 08 mars 2021 et Enquêté 15 du 08 mars 2021, Etudiants).

Tableau 4 : Répartition des enquêtés sur la disponibilité des matériels didactiques

Matériels didactiques	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	02	4,30 %
Oui	19	41,30 %
Non	25	54,30 %
TOTAL	46	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

Les tenants de ceux qui déplorent le manque de matériels didactiques l'ont attribué au manque de documentation, de projecteurs pour une meilleure transmission du message, d'électricité et de matériels de sonorisation dans les classes, de laboratoire de recherche équipé, de logiciels spécialisés pour les travaux statistiques ou de recherche, à la faible connexion à internet mais aussi au manque d'outils de travail et de financement pour mener des recherches. Selon certains enseignants enquêtés, ces moyens techniques et financiers laissent apparaître une baisse de niveau en matière de compétence en recherche scientifique qui ne permet pas de progresser en développement personnel. La disponibilité de ces matériels didactiques permet d'avancer rapidement dans le système LMD où les volumes des cours sont relativement réduits (Enquêté 3 du 02 février 2021, Enseignant). En dépit de ces mécanismes de motivation, les enquêtés se sont prononcé sur l'évaluation du personnel pouvant influencer la performance académique.

4.1.1.1.2 Evaluation du personnel

La plupart de nos enquêtés ont confondu « évaluation du personnel » à « notation annuelle » dans les IES publiques, d'où l'absence de mécanismes d'évaluation du personnel. En principe, c'est l'évaluation du personnel qui conduit à la notation annuelle. Elle concerne le personnel administratif et technique mais aussi les enseignants, sur les qualités humaines et techniques comme le soulignent les propos de cet enquêté (Enquêté 9 du 07 février 2022, Dirigeant d'IES). Les enseignants sont spécifiquement soumis à des évaluations de compétences dans leurs domaines respectifs pour le cheminement de leur carrière (**Tableau 5**).

Tableau 5 : Répartition des enquêtés sur le choix des organes d'évaluation des compétences

Choix des organes d'évaluation	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	7	15,20 %
CAMES	28	60,90 %
CNELA	11	23,90 %
TOTAL	46	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

Au regard des données de ce tableau, les enseignants ont une préférence pour le CAMES. Les raisons du choix du CAMES sont motivées par le fait que cet organe donne de la visibilité de l'enseignant et de son institution au niveau international. Les enquêtés estiment qu'il présente des critères plus rigoureux que la CNELA car l'obtention du grade s'obtient uniquement sur la base des publications, minimisant les influences politiques dans l'évaluation. A ce titre, le CAMES offre une certification sous-régionale et donne plus de possibilité à l'enseignant agrégé à

encadrer des thèses et à dispenser des cours partout en Afrique. L'évaluation du personnel peut avoir un impact sur la qualité des services rendus par le personnel administratif et technique mais aussi sur la qualité des enseignements. D'une part, elle consiste pour les usagers et les apprenants à donner des appréciations sur la qualité des services offerts par le personnel administratif et technique. D'autre part, elle consiste pour les apprenants à donner des appréciations sur la qualité des cours dispensés par les enseignants. Dans les deux cas de figure, l'expérimentation est toujours attendue dans les IES publiques au Mali.

4.1.1.1.3 Evaluation des enseignements

L'évaluation de la qualité des enseignements est effectuée par différentes méthodes par les étudiants (**Tableau 6**).

Tableau 6 : Répartition des enquêtés sur la qualité des enseignements

Qualité des enseignements	Nombre de répondants	Fréquence
Acceptable	9	18,37 %
Insatisfaction	6	12,24 %
Satisfaction	34	69,39 %
Total	49	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

Ce tableau résume les appréciations des étudiants enquêtés sur la qualité des enseignements. Les apprenants peuvent juger le degré de la pédagogie de l'enseignant, sa disponibilité à rassurer l'apprenant dans son processus d'apprentissage, voire le niveau intellectuel de l'enseignant (Enquêté 1 du 02 février 2021 et Enquêté 29 du 12 mars 2021, Etudiants). Au regard des normes du système Licence-Master-Doctorat, les enseignements donnés par les enseignants sont satisfaisants car ils montrent un très bon comportement à l'égard des apprenants (Enquêté 5 du 08 mars 2021 ; Enquêté 2 du 02 février 2021 ; Enquêté 10 du 08 mars 2021 ; Enquêté 6 du 08 mars 2021 ; Enquêté 11 du 08 mars 2021, Etudiants). Toutefois, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, même si les cours sont bien donnés, il convient de s'approprier des outils de la didactique (Enquêté 32 du 12 avril 2021, Etudiant). Cependant, d'autres enquêtés ont estimé que des facteurs exogènes sont souvent à l'origine de leur insatisfaction. La qualité du cours peut être remise en cause du fait de la qualité du local abritant le cours, surtout dans les disciplines scientifiques (Enquêté 15 du 08 mars 2021, Etudiant). Elle peut aussi dépendre de l'environnement dans lequel ce cours se déroule. Ce qui engendre l'inobservation des normes de l'UNESCO en matière d'effectif-étudiants par enseignant (Enquêté 16 08 mars 2021, Etudiant). D'une manière générale, la qualité des enseignements donnés par les enseignants est satisfaisante. Par ailleurs, il reste à l'améliorer pour certains enseignants qui ne respectent pas du tout leur serment (Enquêté 24 du 12 mars 2021 et Enquêté 30 du 12 mars 2021, Etudiants). Au-delà de l'évaluation des enseignements par les apprenants, les enseignants peuvent s'autoévaluer à travers les questions posées aux apprenants ou à travers les évaluations formatives. Les deux cas de figure restent rarement appliqués dans les IES publiques au Mali, car l'initiative d'évaluer les enseignements doit venir de l'institution elle-même à travers la grille dédiée à cette évaluation.

4.1.1.1.4 Méthodes d'évaluation formative des étudiants

La question sur les méthodes d'évaluation formative des étudiants a été répondue par les enseignants (Tableau 7).

Tableau 7 : Répartition des enquêtés sur les méthodes d'évaluation formative des étudiants

Méthodes évaluation formative étudiants	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	3	6,50 %
Après chaque chapitre	13	28,30 %
Pendant le module	14	30,40 %
Après chaque partie	3	6,50 %
A la fin du module	28	60,90 %
TOTAL	46	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

A l'analyse des propos des enquêtés, il est ressorti que les enseignants ont différentes méthodes d'évaluation formative de leurs étudiants. Ces méthodes varient d'un enseignant à un autre dans le seul objectif de faire comprendre le cours aux étudiants (Enquêté 18 du 24 février 2021, Enseignant). Les enseignants peuvent utiliser deux méthodes à la fois lors des séances de cours (Enquêté 4 du 02 février 2021, Enseignant). Il s'agit d'évaluer les apprenants pendant et après le module de façon progressive. Les méthodes d'évaluation formative peuvent être utilisées suivant les stratégies pédagogiques prévues dans le syllabus du cours (Enquêté 23 du 24 février 2021, Enseignant). Elles sont difficiles à mettre en œuvre dans le contexte des grands groupes pédagogiques dans la classe (Enquêté 14 du 24 février 2021 et Enquêté 16 du 24 février 2021, Enseignants). Certains enseignants préfèrent les méthodes d'évaluation formative après chaque chapitre car les chapitres sont liés et elles permettent de mieux évaluer les apprentissages, juger le niveau des étudiants et de décider de nouvelles stratégies d'accompagnement de ceux-ci (Enquêté 11 du 02 février 2021, Enseignant). Afin de permettre aux étudiants de maîtriser le contenu du module au fur et à mesure, certains enseignants préfèrent adopter la stratégie de l'évaluation pendant le module (Enquêté 22 du 24 février 2021, Enseignant). Dans les cas de figure, l'évaluation formative demeure un indicateur de compréhension des étudiants en les évaluant à la fin de chaque partie du module (Enquêté 45 du 02 février 2022, Enseignant). En fonction des stratégies pédagogiques adoptées par les enseignants, les programmes d'enseignement s'achèvent facilement.

4.1.1.2 Analyse des données de l'enquête sur la performance académique

4.1.1.2.1 Analyse des données de l'enquête sur la qualité du niveau des apprenants

Les questions sur la qualité du niveau des apprenants ont été répondues par les enseignants enquêtés (Tableau 8).

Tableau 8 : Répartition des enquêtés sur la qualité du niveau des étudiants

Qualité du niveau des étudiants	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	2	4,30 %
Très bon	1	2,20 %
Bon	8	17,40 %
Faible	30	65,20 %
Très faible	5	10,90 %
TOTAL	46	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

D'après les enquêtés, plusieurs phénomènes justifient le niveau actuel des étudiants. Ces phénomènes se rapportent à la démission des parents d'élèves dans l'éducation et dans le suivi, à la mauvaise programmation scientifique des matières au lycée, au phénomène d'années tronquées, au manque de lecture chez les étudiants, au manque de motivation des étudiants, au manque de logistique d'enseignement et au manque de rigueur dans l'encadrement. L'implication des parents d'élèves dans la formation est déterminante. La plupart des parents d'élèves ont démissionné de leurs devoirs d'encadrement et de suivi des élèves depuis le fondamental (Enquêté 6 du 02 février 2021, Enseignant). La non implication des parents d'élèves dans l'éducation ne garantit pas la formation de base solide des enfants depuis le primaire dans le contexte de systèmes d'éducation multiformes (Enquêté 2 du 02 février 2021 et Enquêté 33 du 24 mai 202, Enseignants). Le faible niveau des étudiants peut être dû à la mauvaise programmation des matières scientifiques au lycée consistant à prioriser celles littéraires (Enquêté 25 du 22 mars 2021, Enseignant).

Le phénomène d'années tronquées conduit au rabais du niveau des apprenants selon les enquêtés car il ne permet pas l'achèvement des programmes de formation (Enquêté 27 du 22 mars 2021, Enseignant). Les enquêtés ont attribué ce phénomène à des facteurs comme la mauvaise planification du calendrier académique par les autorités, les grèves syndicales, les crises politiques, sécuritaires et sanitaires. La planification du calendrier académique est effectuée depuis le calendrier de l'examen du baccalauréat. Le déroulement de l'année scolaire et les examens doivent être programmés, de concert avec les autorités du département de l'enseignement supérieur afin d'éviter les décalages dans le déroulement des années universitaires. Aussi, en cas de grèves d'enseignants ou d'étudiants, de crises politiques, sécuritaires et sanitaires, les cours sont suspendus dans les établissements d'enseignement supérieur (Enquêté 1 du 02 février 2021, Enseignant). Les enquêtés ont déploré le manque de lecture chez les étudiants, leur exposant à des problèmes d'expression écrite et orale à l'enseignement supérieur (Enquêté 5 du 02 février 2021, Enseignant). La qualité du niveau des étudiants au Mali est fonction de leur comportement et de leur degré de motivation (Enquêté 34 du 13 juillet 2021 ; Enquêté 21 du 24 février 2021, Enseignants). Sur un autre plan, le manque de rigueur dans l'encadrement affecte inévitablement la qualité du niveau des étudiants (Enquêté 36 du 13 juillet 2021, Enseignant). La qualité du niveau des étudiants peut être appréciée à travers certains indicateurs de performance académique.

4.1.1.2.2 Analyse des données de l'enquête sur les indicateurs de performance académique

La performance académique a été définie différemment par les enquêtés (Tableau 9).

Tableau 9 : Répartition des enquêtés sur les indicateurs de performance académique

Indicateurs de performance académique	Nombre de répondants	Fréquence
Non réponse	03	2,42 %
Taux de réussite aux évaluations de fin d'année	25	20,16 %
Taux élevé de diplômés	13	10,48 %
Taux élevé d'insertion professionnelle des diplômés	17	13,71 %
Taux élevé de productions scientifiques des enseignants	22	17,74 %
Taux élevé d'exécution du programme d'appui pour la formation en gouvernance universitaire	10	8,06 %
Relecture des programmes d'enseignement dans le délai réglementaire	13	10,48 %
Autres indicateurs	21	16,94 %
TOTAL	124	100 %

Source : Enquête personnelle, Bamako, Ségou et Koulikoro, 2021

La performance académique est appréciée à travers divers aspects se rapportant aux enseignants et aux étudiants (Enquête 7 du 11 novembre 2021, Secrétaire Général). Elle peut être définie à partir du degré de réussite des résultats attendus de l'IES, fondé sur une progression de l'éducation dans les différentes dimensions à l'université notamment le taux élevé de productions scientifiques des enseignants, de l'employabilité des diplômés et les taux académiques aux évaluations de fin d'année (Enquête 7 du 02 mars 2021 ; Enquête 40 du 03 février 2022 ; Enquête 19 du 13 juillet 2021 et Enquête 25 du 13 juillet 2021, Responsables administratifs et pédagogiques). Il est à déplorer aussi un manque de temps nécessaire pour les productions scientifiques parce que les enseignants effectuent beaucoup d'heures supplémentaires, doublé du manque de financement et de logistique pour produire des articles. En outre, la performance académique fait allusion à l'efficacité interne et externe, à la mobilisation des ressources et à la visibilité de l'IES au niveau international (Enquête 3 du 30 septembre 2021, Dirigeant d'IES et Enquête 2 du 15 septembre 2021, Secrétaire Général). Dans les propos des enquêtés, il ressort que le taux de réussite aux évaluations est fonction de la maîtrise du contenu du cours par l'enseignant, de la gestion de la classe et de celle des apprentissages. La non maîtrise de ces stratégies tue l'activité pédagogique car c'est la combinaison qui constitue la pédagogie chez tout enseignant (Enquête 1 du 02 février 2021, Enseignant). La maîtrise du contenu du cours rassure les étudiants, la bonne gestion de la classe les permet de se focaliser sur les objectifs et la bonne gestion des apprentissages les permet une meilleure compréhension, source de motivation des apprenants (Enquête 33 du 24 mai 2021 et Enquête 9 du 2 février 2021, Enseignants). Les tendances des autres indicateurs ont montré aussi l'existence d'un certain nombre de facteurs de performance académique, liés à la logistique d'enseignement, à la visibilité nationale et internationale de l'IES mais aussi à celles de la qualité des services académiques. Les facteurs liés à la qualité des services académiques et à la logistique d'enseignement sont indiqués dans les commentaires précédents. La visibilité nationale et internationale fait référence aux taux individuels de performance et à ceux relatifs à l'IES. Les taux individuels de performance concernent les prix individuels des enseignants, le nombre d'articles publiés dans les revues de renommée nationale et internationale ainsi que la progression des enseignants dans le grade. Quant aux taux de performance de l'IES, ils se rapportent à la proportion d'enseignants et d'étudiants étrangers au sein de l'IES dans le cadre de la coopération bilatérale. Les taux de performance de l'établissement d'enseignement au niveau institutionnel peuvent être l'internationalisation des curricula, le classement national et international de l'IES, les taux des bourses d'études (Enquête 14 du 1^{er} mars 2021 et Enquête 25 du 13 juillet 2021, Responsables administratifs et pédagogiques).

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, des tests ont été effectués afin d'établir les relations.

4.1.2 Tests d'indépendance

Pour vérifier nos hypothèses de départ, des tests de significativité ont été réalisés en associant les variables qualitatives concernant les indicateurs de performance académique à ceux de la qualité des services. L'association a concerné le niveau actuel des étudiants, l'évaluation des enseignements et les indicateurs de performance académique en admettant le seuil de significativité du test du Khi-2 inférieur à 0,05.

4.1.2.1 Variables à tester avec le niveau actuel des étudiants et l'évaluation des enseignements

Le niveau actuel des étudiants et l'évaluation des enseignements ont été croisés aux variables pertinentes dans l'amélioration de la performance académique.

Variables associées	p value	Significativité
Indices du niveau actuel des étudiants et matériels didactiques	0,0861	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et motivation de l'enseignant	0,0032	Relation très significative
Indices du niveau actuel des étudiants et choix d'organes d'évaluation de compétences de l'enseignant	0,1707	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et formation continue de l'enseignant-chercheur	0,9908	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et méthodes d'évaluation formative des étudiants	0,6412	Relation non significative
Indices du niveau actuel des étudiants et production scientifique de l'enseignant	0,1503	Relation non significative
Indices de l'évaluation des enseignements et mécanismes d'évaluation des enseignants par les étudiants	0,4088	Relation non significative
Indices de l'évaluation des enseignements de et bibliothèque équipée	0,8521	Relation non significative

4.1.2.2 Variables à tester avec les indicateurs de performance académique

Les indicateurs de performance académique ont été associés à la formation continue, à la motivation et à l'évaluation du personnel.

Variables associées	p value	Significativité
Indices de performance académique et formation continue du personnel	0,8448	Relation non significative
Indices de performance académique et motivation du personnel	0,3189	Relation non significative
Indices de performance académique et évaluation du personnel	0,8313	Relation non significative

4.2 Discussion

La question principale de départ était de savoir l'influence des indicateurs de la qualité des services sur la performance académique dans les Institutions publiques d'enseignement Supérieur au Mali. Nos résultats montrent qu'en plus de l'évaluation globale du personnel, les enseignants sont soumis à celle des organismes d'évaluation de compétences dans leurs domaines respectifs. La performance académique n'est pas liée à l'évaluation du personnel. L'évaluation du personnel contribue à améliorer l'efficacité et l'efficience influençant positivement la performance académique. Aussi, l'évaluation des enseignements contribue à améliorer ladite performance lorsqu'elle est pratiquée. Elle se fait en général par les enseignants eux-mêmes et par les étudiants. Nos résultats retiennent que l'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas expérimentée dans les IES publiques au Mali. D'une manière générale, les étudiants enquêtés trouvent satisfaisante la qualité des enseignements donnés

par les enseignants. Toutefois, l'évaluation des enseignements nécessite des mécanismes d'évaluation mis en place par les apprenants. Le CAMES prévoit déjà les mécanismes d'évaluation des enseignements par les apprenants. Quant aux méthodes d'évaluation formatives, il est ressorti que les enseignants ont différentes méthodes d'évaluer leurs étudiants à travers les stratégies pédagogiques prévues dans les syllabus de cours.

Les questions sur la logistique d'enseignement ont concerné l'équipement de la bibliothèque et la disponibilité de matériels didactiques. Les insuffisances observées concernent l'absence de bibliothèque universitaire centrale, le manque d'équipement des bibliothèques locales et le manque de matériels didactiques. Les bibliothèques locales existantes manquent d'équipements adéquats. Ce qui ne permet pas aux étudiants et aux enseignants de mener à bien des recherches. Dans la pratique, la bibliothèque équipée peut aider à l'amélioration de la qualité des enseignements donnés par les enseignants. Quant au manque de matériels didactiques, nos résultats indiquent que le phénomène est lié au manque de documentation, de projecteurs, de matériels de sonorisation, de laboratoire de recherche équipé, de logiciels spécialisés pour les travaux statistiques ou de recherche et à la faible connexion à internet. La satisfaction de ces matériels contribue à une meilleure transmission des enseignements et influe sur la qualité du niveau des étudiants.

Au regard de ce qui précède, nos résultats confirment l'hypothèse H1 en partie selon laquelle : «*La qualité des services dans les IES publiques maliennes est tributaire des facteurs influençant significativement la performance académique.*»

Les résultats de notre recherche montrent des insuffisances se rapportant aux indicateurs de performance académique. Les propos des enquêtés précisent que le taux de réussite aux évaluations de fin d'année est fonction de la maîtrise du contenu du cours par l'enseignant, de la gestion du cours et de celle des apprentissages. Ces stratégies pédagogiques ont un rendement sur la performance académique des étudiants et avec une interdépendance entre elles. Nos résultats montrent une relation très significative entre le niveau actuel des étudiants et la motivation de l'enseignant. Par ailleurs, ils ne montrent pas d'influence positive des variables qualitatives sur la performance académique. Il s'agit de la relation entre le niveau actuel des étudiants et la formation continue ainsi que la production scientifique de l'enseignant-chercheur. Sur les productions scientifiques, nous avons noté que les enseignants ne disposent pas de temps nécessaire pour cette activité. Ils sont empêchés, soit par l'exécution du volume élevé d'heures supplémentaires, soit par le manque de financement pour la logistique. En général, la production scientifique de l'enseignant influe indirectement sur le niveau des étudiants lorsqu'elle apporte une plus-value dans l'encadrement des étudiants.

Par ailleurs, la visibilité nationale et internationale et la qualité des services académiques peuvent être considérées comme des facteurs de performance académique.

En définitive, les résultats du test du Khi-2 ci-dessus montrent l'hypothèse H2 selon laquelle «*La performance académique peut être améliorée par d'autres indicateurs de la qualité des services dans les IES publiques maliennes.*», infirment l'influence des indicateurs de la qualité des services académiques sur la performance académique.

5 Conclusion

La qualité des services des institutions d'enseignement supérieur en lien avec la performance académique semble ne pas faire d'objet d'assez d'études et de recherches si on se réfère à la littérature. Pour aborder notre thématique,

nous avons fait recours aux écrits sur la gouvernance universitaire et la performance académique ainsi que sur leurs notions voisines. Après l'analyse et la discussion, les résultats obtenus ont montré que les six IES publiques maliennes présentent des écarts en matière de qualité des services académiques. Ces écarts sont liés à l'insuffisance des compétences managériales, caractérisée d'une part, par un manque de motivation du personnel et d'autre part, par un manque de conscience professionnelle. Il importe de noter que notre recherche n'a pas pu explorer tous les facteurs pouvant expliquer les écarts en matière de qualité des services académiques. Ainsi, les incohérences constatées dans les résultats des tests du Khi-2 ne nous ont pas permis de confirmer entièrement nos hypothèses de départ. La cause de ces incohérences pourrait être due à la qualité des réponses des enquêtés mais aussi à leurs réponses multiples. A travers cette recherche, une partie de ces facteurs explorés dans notre travail, pourraient servir de modèle pour améliorer les pratiques managériales des IES publiques. Ainsi, ces conclusions opportunes pourraient servir aux dirigeants d'IES, aux responsables administratifs et pédagogiques, aux enseignants, aux partenaires techniques et financiers ainsi qu'aux étudiants, soucieux d'améliorer la qualité des services d'institutions d'enseignement supérieur avec comme finalité, l'accroissement de la performance académique. Aussi, de nombreux autres chercheurs pourraient s'en servir, soit pour approfondir certains aspects soulevés dans la problématique, soit pour explorer la même thématique dans d'autres IES publiques en Afrique et ailleurs. Cela dit, cette recherche a des implications pour la recherche scientifique en ce sens qu'elle est une contribution au débat scientifique, d'une part sur les indicateurs de la qualité des services et d'autre part, leur influence sur la performance académique dans son ensemble. Dans ce cas, elle vient soutenir et enrichir la littérature en sciences de gestion sur cette problématique.

REFERENCES

- [1] Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2018). Gouvernance et management de l'Université au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, pp.16 et 46
- [2] Arbaoui, S., & Oubouali, Y. (2018). Gouvernance et management de l'Université au Maroc. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, pp.16 et 46
- [3] Baïdari, B., & Wade, M. B. (2011). *Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA*, TrustAfrica and IDRC-CRDI Canada, Dakar, 84 p.
- [4] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage.
- [5] Boumahdi, A. (2019). Evaluation et analyse de la qualité de la gouvernance, la formation et la recherche dans le système de l'enseignement supérieur, consulté le 15 janvier 2022, 59 p.
- [6] Bourgeois, I., & Charrier, M.-J. (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec, DOI:<https://doi.org/10.7202/1093103ar>, p.166.
- [7] De Ketele, J. M., & al. (2016). *Quelle excellence pour l'enseignement supérieur ?* De Boeck Supérieur s.a., Bruxelles, 221 p.
- [8] Deneff, J.-F., & Mvé-Ondo, B. (2012). *Introduction à la gouvernance des universités*, Tome 1. AUF, Yaoundé, 80 p.
- [9] Eloire, F. (2010). Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique. *L'Homme & la Société*, p.23.
- [10] Errachidi, A., & El Fakir, E. (2022). Contribution des nouveaux modèles de la gouvernance à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements universitaires : Cas de l'université Ibn Zohr. *International Journal of Economic Studies and Management*, 221 p.

- [11] Fabunmi, B. (2017). Principes des mécanismes d'assurance et de contrôle dans les Instituts d'enseignement supérieur en Afrique, 169 p.
- [12] Gazoulit, S., & Oubal, K. (2022). La gestion des risques dans les universités publiques en quête de la performance : une synthèse de la littérature. *African Scientific Journal*, p.591.
- [13] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard*.
- [14] Lamchaouat, M., Amine, N. & Rouggani, K. (2017). La performance universitaire publique au coeur de la théorie des stakeholders. *Laboratoire de Recherche d'Economie et de Gestion*
- [15] Maïga, H.I. (2023). Gouvernance et performance académique dans les Institutions publiques d'Enseignement Supérieur au Mali, *Revue Graphiques Francophones*, ISSN : 2789-1674, pp.153 et 163.
- [16] Martin, M. (2012). La gouvernance dans l'enseignement supérieur : Quelles politiques avec quels effets ? Etude des réformes conduites au Burkina Faso, Caméroun, Maroc et Sénégal. UNESCO-IIPPE, Dakar, 29 p.
- [17] N'Da, P. (2006). Méthodologie de la recherche de la problématique à la discussion des résultats : Comment réaliser un mémoire, une thèse d'un bout à l'autre, Editions universitaires de Cocody, Abidjan, p.9
- [18] N'Da, P. (2015). Recherche et méthodologie en sciences humaines et sociales : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article, L'Harmattan, Paris, p.167
- [19] OCDE (2017). Gouvernance des établissements d'enseignement, évaluation et responsabilisation, OCDE, doi:10.1787/9789267558-8-fr, 168 p.
- [20] Ouazzani Chahdi, T., & Tahrouch, M. (2023). Assurance qualité interne dans les universités marocaines : revue de littérature et proposition d'un SMQ. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, p.874.
- [21] Oudmine, S., Ajerame, M., & Abouddrar, L. (2023). Comment la qualité du service dans l'enseignement supérieur influe-t-elle sur la performance académique et les perspectives professionnelles ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 432 p.
- [22] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL*.
- [23] Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. HAL open science, <https://shs.hal.science/halshs-00004006v1>, p.6
- [24] Salgado, M. (2013). La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. HAL, p.1
- [25] Sall, A. (2017). Gouvernance universitaire : une expérience africaine, CODESRIA, Dakar, 197 p.
- [26] Simen S.F. & Kaka Z. Y. (2020). Assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur au Sénégal : une nouvelle culture ou une bureaucratie supplémentaire ? *Revue Malienne de Science et de Technologie*, 1(23), 175 p.

Webographie

- [27] - [www.https://classementshanghai/google scholar](http://www.https://classementshanghai/google%20scholar) : consulté le 15 août 2021).
- [28] - [www.https://infosconcourseducation/google scholar](http://www.https://infosconcourseducation/google%20scholar) : consulté le 26 avril 2022).