



## La contribution du Tableau de Bord à la Gestion de l'Effectif des Etudiants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

## The contribution of the Dashboard to the Management of the Student Workforce of the Faculty of Economics and Management (FSEG)

Mouctar TRAORE<sup>1</sup>, Kalifa DAO<sup>1</sup>, Boubacar SY<sup>1</sup>, Amadou DOLO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Centre Universitaire de Recherches Economiques et Sociales (CURES)  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université des Sciences sociales et de Gestion de Bamako – Mali (USSGB)

**Résumé :** La massification des étudiants dans les universités publiques du Mali, plus particulièrement de la FSEG constitue le grand défi auquel les acteurs de l'enseignement supérieur sont confrontés. Les acteurs sont informés de l'évolution de l'effectif des étudiants mais ne disposent pas d'outil de gestion adéquat comme le tableau de bord pour faciliter la gestion et la maîtrise de ces effectifs. Nous assistons à un accueil exponentiel du nombre des admis du Baccalauréat et l'allongement de la durée de formation résultant de la non maîtrise du nombre de candidat à l'enseignement supérieur, de l'insuffisance des infrastructures, de personnel enseignant et de financement. Pour résoudre ces problèmes, il incombe aux autorités maliennes de prendre des décisions politiques, de faire des investissements et d'améliorer la gouvernance des établissements afin d'assurer une formation de qualité. L'utilisation de tableau de bord, les permettrait d'avoir un aperçu rapide de l'évolution des effectifs, les inciterait à prendre des mesures adéquates et les aiderait en temps réel au pilotage de toutes les activités éducatives.

**Mots-clés :** enseignement supérieur, massification des étudiants, tableau de bord.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8174370>

**Published in:** Volume 2 Issue 4



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

Dans tous les pays modernes, l'enseignement supérieur bien compris est le lieu majeur de rencontre des intelligences et où l'intelligence appelle l'intelligence. Il joue à ce titre le rôle

d'acteur du développement<sup>1</sup>. Dans ce contexte, les universités sont les lieux où se développent par excellence les connaissances, les savoirs affinés et les capacités d'innovation.

Les universités sont des établissements d'enseignement supérieur accessibles aux personnes qui ont achevé leurs études secondaires et dont la durée d'études est d'au moins trois ans, et normalement de quatre à six ans<sup>2</sup>. L'Enseignement Supérieur joue un rôle déterminant dans le développement des Nations en ce sens qu'il forme les futurs dirigeants et développe les capacités techniques de haut niveau qui sous-tendent la croissance économique à long terme.

En effet, pour François et Estelle Orivel<sup>3</sup>, « l'efficacité des systèmes éducatifs s'apprécie à deux niveaux : le niveau interne renvoie au fonctionnement du système éducatif lui-même pour voir s'il est capable d'accueillir tous les enfants qui le souhaitent ; de leur faire obtenir des diplômes ; de leur faire acquérir les objectifs cognitifs et non cognitifs souhaités. Le second niveau qui est externe renvoie à la relation entre le système éducatif et le reste de la société car on ne se forme pas seulement pour consommer l'éducation, on se forme aussi pour augmenter sa productivité et trouver un emploi, pour devenir un meilleur citoyen ». Si vous demandiez à la plupart de ceux qui œuvrent dans l'enseignement supérieur de décrire les plus importants changements qui se sont produits au cours de cette période, ils décriraient probablement le passage d'un système élitiste d'enseignement supérieur à un système de masse. C'est-à-dire le changement qu'ils décriraient porterait en grande partie sur l'augmentation des effectifs étudiants. L'Université du Mali créée en 1996 avec quatre facultés, trois instituts et trois grandes écoles, devenue Université de Bamako en 2005, depuis sa création jusqu'à nos jours connaît une croissance rapide, mais déséquilibrée. L'augmentation exponentielle du nombre des étudiants est beaucoup plus rapide que ceux des infrastructures, des financements et du nombre des enseignants. D'après les constats du SIGES (Système d'Information et de Gestion de l'Enseignement Supérieur) cette croissance exponentielle peut être expliquée par plusieurs facteurs comme, une sédentarisation due au fait que les étudiants passent beaucoup de temps dans le système et un nombre élevé de néo-bacheliers.

Aujourd'hui, parmi les institutions publiques d'enseignement supérieur au Mali, l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) abrite le plus grand nombre d'étudiants par rapport aux autres universités du Mali. Cette augmentation des effectifs de

---

<sup>1</sup> IPAGU. (Décembre 2010). Rapport d'évaluation, La gouvernance universitaire au Mali vers une réforme du cadre juridique, opératoire et institutionnel. p-1

<sup>2</sup> Onushkin, V. G. (1969, juillet 7-11). La planification du développement des universités-1. Un séminaire de l'IPE tenu à Paris. p-13

<sup>3</sup> Orivel, F., & Orivel, E. (1998). Les comparaisons Internationales de l'efficacité des systèmes éducatifs. Université de Bourgogne. p-2.

l'USSGB pourrait s'expliquer par la faible diversification d'offres de formation pour les bacheliers de certaines séries comme les TSECO, TSS, GCO et CF.

L'USSGB est organisée en deux facultés et deux instituts qui sont respectivement : la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), la Faculté d'Histoire et de Géographie (FHG), l'Institut Universitaire et de Gestion (IUG) et l'Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT).

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) a elle seul compte aujourd'hui près de 50.000 étudiants sans compter les néo-bacheliers de 2022. Elle reçoit chaque année des milliers d'étudiants venus d'un peu partout de l'intérieur et de l'extérieur du pays.

Il devient plus que nécessaire de suivre les flux des étudiants. Sans une bonne gestion de l'effectif des étudiants, la massification engendre des problèmes qui retardent ou empêchent l'atteinte d'une efficacité aussi bien qu'interne ou qu'externe. Quelques problèmes liés à la massification de l'effectif des étudiants :

- Insuffisance d'infrastructures adéquates ;
- Insuffisance de personnel enseignants qualifiés ;
- Insuffisance de matériels dans les laboratoires de recherche et de documents dans les bibliothèques ;
- Financement insuffisant de l'enseignement supérieur avec un coût estimé trop élevé ;
- Des grèves récurrentes des étudiants et des enseignants pour des raisons diverses (les principales raisons sont les problèmes de bourses pour les étudiants et de salaires ou d'indemnités pour les enseignants) ;
- Inadéquation entre les formations dispensées et le marché de l'emploi remettant en cause le niveau des étudiants par les employeurs ;
- Augmentation du taux d'abandon, de redoublement et exclusion.

Pour pallier ces problèmes, nos universités éprouvent le besoin de construire un outil de contrôle de gestion qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Un outil qui permet d'évaluer la progression des objectifs d'un programme éducatif et aide à éclairer la nature des résultats souhaités, qui incite donc les politiques, les décideurs, les planificateurs et les gestionnaires à déterminer avec précision les résultats à attendre des interventions.

Un outil avec des principes de conception qui lui rend utile et pertinent, cohérent avec l'organigramme de l'établissement, un contenu synoptique et agrégé, une rapidité d'élaboration et de transmission de l'information enfin d'être un instrument d'aide à la décision, de contrôle, de comparaison, de dialogue et de communication.

### **Question principale de la recherche :**

Après lecture de divers ouvrages sur le contrôle de gestion, en particulier, « Contrôle de gestion, manuel et application DCG11 » de Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI, il apparait sans doute que le tableau de bord répond bien aux critères mentionnés ci-dessus. Raison pour laquelle nous nous posons cette question : **En quoi le tableau de bord peut-il contribuer à la gestion de l'effectif des étudiants dans les universités publiques du Mali en générale et de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (F.S.E.G) de Bamako en particulier ?**

### **Questions spécifiques de la recherche :**

A la suite de cette question principale, nous nous sommes posés d'autres questions nous facilitant de mieux cadrer notre recherche :

- Dans quelle mesure le tableau de bord permet de quantifier l'effectif des étudiants dans les universités publiques du Mali ?
- Comment le tableau de bord permet-il d'évaluer la progression des programmes d'activités éducatives ?
- Quel est l'apport du tableau de bord dans la prise de décision relative à la massification des étudiants ?

### **Objectif principal de la recherche :**

Pour la plupart des pays, l'apparition des tableaux de bord et des indicateurs dans le cadre de l'enseignement supérieur a répondu à une double volonté politique<sup>4</sup> : exercer un contrôle plus rigoureux dans le domaine de l'enseignement supérieur, et établir un lien plus étroit et observable entre le financement et les résultats du système.

L'utilisation d'un système d'indicateurs a pour but de rendre compatibles l'autonomie et la diversification des établissements d'enseignement supérieur avec la responsabilité et le pilotage de ces mêmes structures.

Ce pendant l'objectif principal de notre recherche est de : **démontrer l'importance de l'utilisation du tableau de bord à la gestion de l'effectif des étudiants dans les universités publiques du Mali en générale et de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (F.S.E.G) de Bamako en particulier.**

### **Objectifs spécifiques de la recherche :**

De façon détaillée, notre étude vise à :

---

<sup>4</sup> Martin, M., & Sauvageot, C. (2009). Construire un tableau de bord pour l'enseignement supérieur Un guide pratique. 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris: UNESCO-IIPE. p-22

- ✓ Apprécier l'évolution de l'effectif des étudiants dans les universités publiques du Mali à travers des indicateurs de mesure.
- ✓ Vérifier l'existence et la progression des programmes d'activités éducatives dans la formation des étudiants de la FSEG.
- ✓ Montrer l'apport du tableau de bord à la gestion de l'effectif des étudiants de la FSEG.

### **Hypothèse principale de la recherche :**

Le tableau de bord est un document qui rassemble de manière synthétique et claire un ensemble d'indicateur organisée sur des variables choisies pour aider le gestionnaire à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, ou d'une équipe. De ce fait l'hypothèse principale de notre recherche est : **le tableau de bord est l'outil idéal, pertinent et fiable à la gestion de l'effectif des étudiants dans les universités publiques du Mali en générale et de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (F.S.E.G) de Bamako en particulier.**

### **Hypothèses spécifiques de la recherche :**

Des hypothèses spécifiques cohérentes aux questions spécifiques ont été alors formulées pour toujours nous permettre de mieux cerner notre étude :

- ❖ Le tableau de bord permet de mesurer l'évolution des effectifs de nos universités en temps réel.
- ❖ Le tableau de bord permet d'évaluer la progression des programmes d'activités éducatives.
- ❖ Le tableau de bord aide à la prise de décision relative à la massification de l'effectif des étudiants.

### **Méthodologie de la recherche :**

Notre étude est réalisée dans le district de Bamako et concerne les universités publiques de façon générale et la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de Bamako de façon particulière sur les données universitaires de 2016 à 2021.

Pour la méthodologie de recherche, nous avons fait une étude descriptive quantitative et qualitative en nous appuyant sur le paradigme interprétativiste par un raisonnement hypothético-déductif grâce aux données collectées au moyen des entretiens semi-directs avec les acteurs de l'enseignement supérieur en général et les administrateurs de la FSEG en particulier par échantillonnage non probabiliste et une analyse de contenu pour le traitement des informations collectées lors des entretiens.

## **2. CONTEXTE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre est consacré à la présentation du site de l'étude et du choix épistémologique et méthodologique de la recherche.

## **2.1. LA PRESENTATION DE LA FSEG**

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de Bamako, inaugurée le 14 juin 2008 par son excellence Amadou Toumani TOURE, fait partie de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), qui elle aussi fait partie de l'université de Bamako, placée sous la tutelle du Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Les universités de Bamako sont des Établissements Publics à caractère Scientifique, Technique et Culturel organisée en facultés et instituts.

La FSEG est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche accessible aux bacheliers des séries : TSECO, TSEXP, TSE, CF, GCO. Les filières de formations à la FSEG sont :

- Licence Professionnelle Assurance Banque Finance ;
- Licence Sciences de Gestion : Sciences Comptables et Financières ; Entrepreneuriat et Gestion des Petites et Moyennes Entreprises.
- Licence Economie : Economie Internationale et Développement ; Economie et Ingénierie Financière ; Economie de l'Environnement et de Développement Durable.

### **2.1.1. Les Missions de la FSEG :**

Conformément à la vocation de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), la FSEG a pour mission de contribuer à :

- La mise en œuvre de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique ;
- Former des cadres maliens et africains compétents et compétitifs adaptés au marché du travail ; de favoriser la transition entre la vie scolaire et le marché du travail ;
- Améliorer l'efficacité des agents en activité par la formation continue ; de contribuer au développement local, régional et national ;
- Maîtriser les principaux défis qui se posent à la société et à la région, notamment le développement durable et participer à la promotion des cultures du Mali et de l'Afrique.

### **2.1.2. Les Organes de la FSEG :**

La FSEG est dirigée par un Doyen assisté d'un Vice-Doyen et d'un Secrétaire Principal, sous l'autorité du recteur de l'USSGB qui est l'organe d'exécution des délibérations du conseil de l'université.

Les principaux organes de la faculté sont :

L'assemblée de faculté : elle joue un rôle d'orientation et de contrôle des activités de la faculté.

Elle délibère sur :

- Le projet d'établissement et sur toute question à caractère académique, pédagogique ou scientifique ;
- Les questions d'ordres académique, scientifique et pédagogique dans les Départements d'Enseignement et de Recherche (DER) concernés ;
- Le projet de budget annexe de la structure de Formation et de recherche concernées ainsi que sur le rapport d'exécution budgétaire produit par le Doyen ;
- Le programme prévisionnel d'activités et le rapport d'activités à produire pour les organes de l'université.

Le Conseil des Professeurs : il est compétent pour examiner toute proposition d'innovation pédagogique, l'introduction de nouvelles filières de formation, de nouveaux programmes d'enseignement avant leur présentation à l'Assemblée de Faculté.

Le Conseil de discipline : il est compétent pour traiter des questions de discipline des étudiants dans les conditions déterminées par le règlement intérieur de l'université.

### **2.1.3. L'Administration de la FSEG :**

Comme il n'existe pas d'organigramme, ni de cadre organique manuscrits propre à la FSEG, alors nous nous sommes contentés de l'organisation donnée dans le Décret n°2011-0731 fixant Organisation et Modalités de Fonctionnement de USSGB dont la FSEG fait partie.

La faculté est représentée par le doyen au sein de l'université.

Le Doyen : il veille à l'observation des lois régissant la faculté, à la régularité des cours, des travaux pratiques, des travaux dirigés, des examens et toutes activités académiques à la faculté.

Il exerce l'autorité sur l'ensemble des personnels de la faculté. Le Doyen est responsable de la gestion des biens propres de la Faculté. A ce titre, il est chargé de :

- Passer les contrats et les marchés conformément aux lois et règlements en vigueur, sur délégation du Recteur ;
- Accepter les dons et legs en faveur de la Faculté après avis conforme de l'Assemblée de Faculté ;
- Engager et ordonner les dépenses conformément aux crédits ouverts au budget, sur délégation du Recteur ;
- Donner son avis toutes fois que le Recteur procède à la nomination ou à l'engagement des personnels techniques et administratifs à la Faculté.

Le vice-doyen : il est chargé de l'organisation des études et de toutes autres tâches confiées à lui par le doyen.

Le Secrétaire Général : sous l'autorité du doyen, il est chargé des tâches d'administration et de la gestion de la scolarité.

Les Départements d'Enseignement et de Recherche DER : est la cellule de base de la Faculté ou de l'Institut, il regroupe les personnels enseignant, administratif et technique qui leur sont affectés.

La FSEG compte trois (3) départements d'enseignement et de recherche (DER) à savoir le DER-Economie ; le DER-Gestion et le DER Assurance Banque et Finance.

L'Agent Comptable : il a pour attributions de mettre à la disposition du Doyen tous les aspects de la gestion financière de la faculté ; de préparer le projet de budget de la faculté à l'intention du Doyen et en suivre l'exécution ; de gérer les finances de la faculté sous la responsabilité du Doyen.

#### **2.1.4. Les conditions d'accès à la FSEG :**

L'inscription à la FSEG comporte deux phases, une phase de préinscription en ligne sur le site "campusmali.ml" et une phase d'inscription physique à la FSEG, après validation de la préinscription en ligne. Elle est ouverte aux détenteurs d'une attestation de Baccalauréat dans l'une des cinq séries suivantes : TSECO, TSEXP, TSE, CF, GCO.

Le dossier à fournir :

- un acte de naissance ;
- une attestation légalisée accompagnée de l'originale ;
- un relevé de notes ;
- un certificat de nationalité ;
- un certificat de résidence ;
- une demande timbrée adressée au Doyen de la faculté ;
- quatre photos d'identités ;
- une fiche de préinscription en ligne ;
- frais d'inscription 6000fcfa (dont 1000fcfa pour la carte d'identité scolaire).

#### **2.1.5. Le Système d'enseignement de la FSEG :**

Le LMD, un acronyme pour Licence-Master-Doctorat est le système d'enseignement supérieur dans les universités publiques du Mali. Le Mali qui a fait son adhésion officielle au système



d'étude universel lors du conseil des ministres du 24 décembre 2008, où le gouvernement a adopté un projet de décret portant institution du système LMD (On entend aussi parler de la Réforme LMD) à l'Université de Bamako.

C'est grâce à une instruction ministérielle par la Lettre Circulaire N° 2014-00674/MESRS-CAB du 29 juillet 2014 demandant à tous les établissements d'enseignement supérieur de basculer dans le système LMD à partir de l'année universitaire 2014-2015, que ce système été mise en pratique au Mali et il est ainsi devenu le système d'étude de la FSEG depuis l'année universitaire 2015-2016.

## **2.2. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter les résultats de la recherche, les analysés et faire des recommandations.

### **2.1.1. LA PRESENTATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE :**

Au terme de notre étude, nous avons élaboré deux guides d'entretien, un guide d'entretien pour les administrateurs de la FSEG et un autre pour le rectorat de l'USSGB en plus des données collectées sur le site de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS).

### **2.2.2. Le tableau de bord pour l'information du public :**

De 2016 à 2020, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS) a eu à publier des annuaires statistiques annuels des étudiants de l'enseignement supérieur du Mali sans compter ceux des établissements d'enseignement supérieur privés reconnus par l'Etat.

Dans ces annuaires, les variables (effectifs, identités, parcours et formations) des étudiants ont été établies avec précision. Ils sont présentés sous forme de tableau et de graphique, qui donnent des données globales sur les étudiants, des données en quelques chiffres sur les inscriptions des néo bacheliers et des données détaillées des étudiants par Institut d'Enseignement Supérieur (IES).

#### **2.2.2.1. Les données globales sur l'évolution de l'effectif des étudiants dans les IES :**

Au Mali l'enseignement supérieur est assuré par cinq (5) universités, quatre (4) grandes écoles, six (6) instituts et un (1) centre de formation ; qui forment les étudiants dans plusieurs disciplines dans les domaines des lettres, langues, droit, sciences sociales et gestion, et dans les domaines des sciences, de santé, des techniques et technologies.

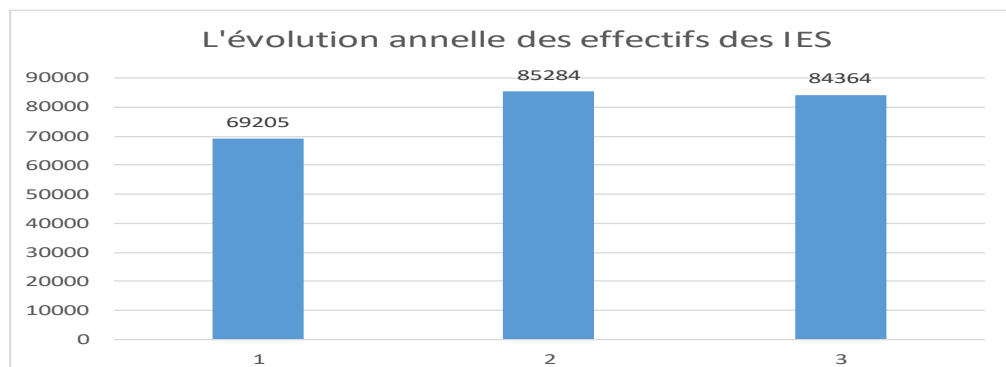
Ce tableau ci-dessous présente la répartition des étudiants par IES et leur taux d'évolution au cours des différentes années universitaires de 2016 à 2019. Il a été construit en fonction des données collectées dans les différents annuaires statistiques des étudiants de l'enseignement supérieur du Mali de 2016 à 2019 sur le site de la DGESRS.

Tableau 1 : Effectifs des étudiants par IES

IES	2016-2017		2017-2018		2018-2019		Taux d'évolution globale
	EFF	%	EFF	%	EFF	%	%
CERFITEX		0,00	102	0,12	107	0,13	4,90
ENETP	619	0,89	998	1,17	1005	1,19	62,36
ENI-ABT	1379	1,99	1618	1,90	1656	1,96	20,09
ENSUP	1294	1,87	1843	2,16	1883	2,23	45,52
ESJSC		0,00	25	0,03	43	0,05	72,00
<b>ECOLES</b>	<b>3292</b>	<b>4,76</b>	<b>4586</b>	<b>5,38</b>	<b>4694</b>	<b>5,56</b>	<b>2,35</b>
IHERI-ABT		0,00		0,00	23	0,03	
INFSS		0,00	1257	1,47	1471	1,74	17,02
INFTS		0,00	721	0,85	727	0,86	0,83
INJS		0,00	224	0,26	177	0,21	-20,98
IPR-IFRA	1853	2,68	2690	3,15	3009	3,57	62,39
IZSEJ		0,00		0,00	128	0,15	
<b>INSTITUTS</b>	<b>1853</b>	<b>2,68</b>	<b>4892</b>	<b>5,74</b>	<b>5535</b>	<b>6,56</b>	<b>198,70</b>
ULSHB	21151	30,56	22867	26,81	21814	25,86	3,13
US	2662	3,85	3730	4,37	5006	5,93	88,05
USJPB	11164	16,13	13179	15,45	10928	12,95	-2,11
USSGB	19293	27,88	24758	29,03	25327	30,02	31,28
USTTB	9790	14,15	11272	13,22	11060	13,11	12,97
<b>UNIVERSITES</b>	<b>64060</b>	<b>92,57</b>	<b>75806</b>	<b>88,89</b>	<b>74135</b>	<b>87,88</b>	<b>15,73</b>
<b>TOTAL</b>	<b>69205</b>	<b>100</b>	<b>85284</b>	<b>100</b>	<b>84364</b>	<b>100</b>	<b>21,90</b>

Source : Auteurs

Figure 1 : L'évolution annuelle de l'effectifs des étudiants dans les IES de 2016 à 2019



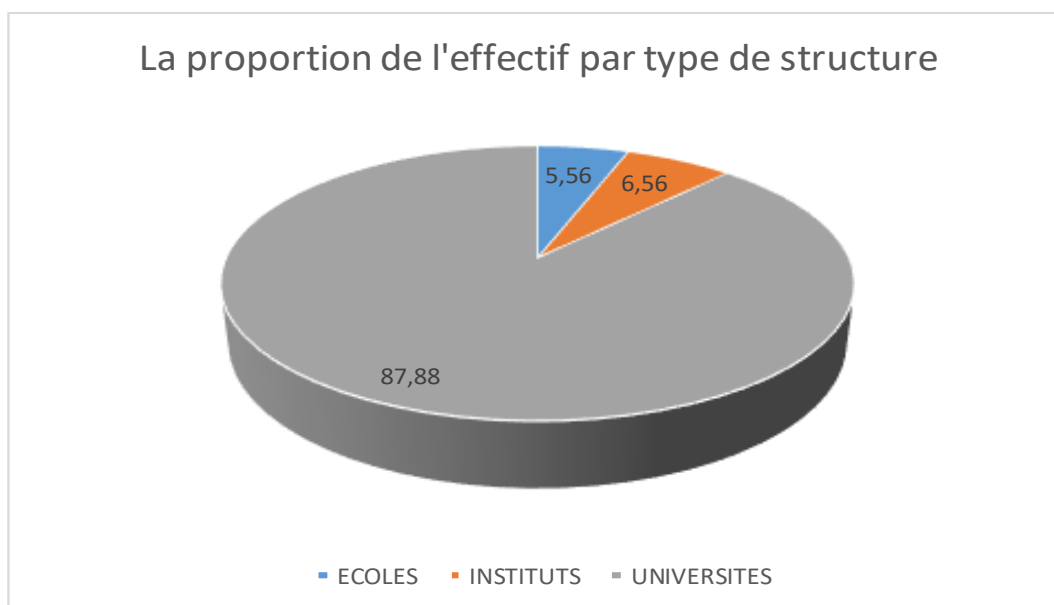
Source : Auteurs

De 2016 à 2019, l'effectif des étudiants dans les IES du Mali a augmenté globalement de 21,90%.

Les effectifs sont passés de 69202 étudiants en 2016-2017 à 85284 étudiants en 2017-2018, soit un taux d'accroissement de 23,24 %. Ce taux très élevé trouve son explication, par le phénomène de sédentarisation due au fait qu'il y a eu plus d'entrées que de sorties avec un nombre élevé de néo bacheliers soit un taux d'admission de 32,20% sur 112115 candidats au BAC.

Ils ont régressé de 85284 étudiants en 2017-2018 à 84364 étudiants en 2018-2019, soit un taux de régression de 1,08 %. Cette diminution trouve son explication, d'une part par la sortie définitive des restants du système classique, 3759 étudiants, qui ont été diplômés ou exclus parce qu'ayant épuisé leur scolarité, et d'autre part par le fait qu'il y'a eu moins d'entrées de néo bacheliers, ils étaient 28211 à s'inscrire en 2017 contre seulement 23721 en 2018, soit 4490 de moins.

**Figure 2 : Proportion de l'effectif par type de structure 2018-2019**



Source : Auteurs

Les universités regroupent l'essentiel des étudiants de l'enseignement supérieur soit 87,87% ; les grandes écoles 5,56% et les instituts 6,56% en 2018-2019.

Sur 100 de l'effectif des étudiants de l'enseignement supérieur, l'USSGB représentait près de 1/3 de l'effectif soit 30,02% en 2018-2019.

#### **2.2.2.2. Les données sur les inscriptions des néo bacheliers :**

La politique de l'enseignement supérieur au Mali est qu'aucun bachelier ne doit être mise en marge c'est-à-dire que tous les admis du baccalauréat doivent être inscrits dans un IES.

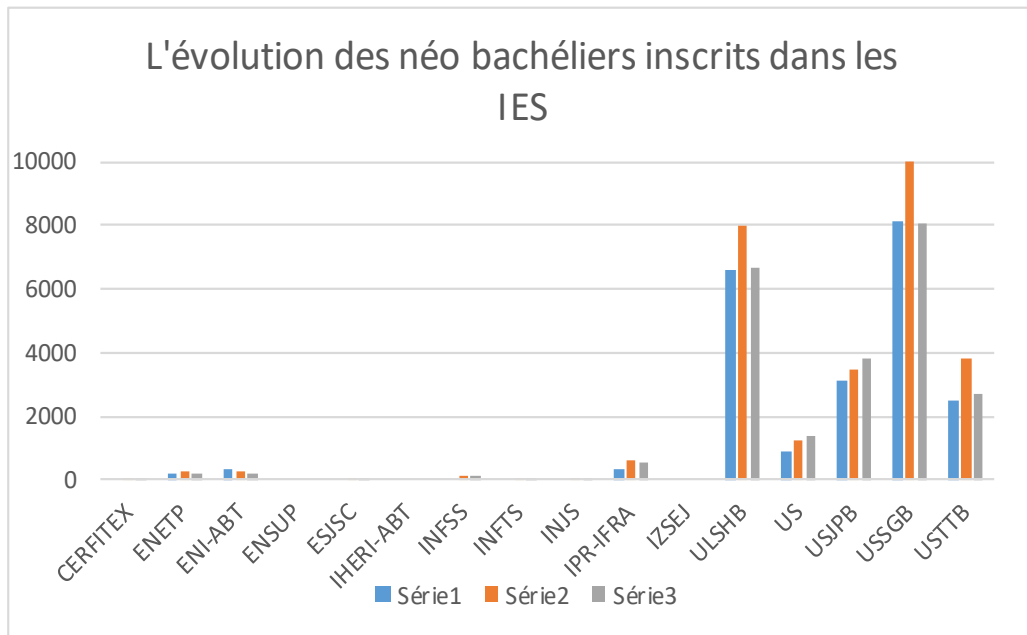
Deux (2) systèmes coexistent dans l'enseignement supérieur du Mali, un système ouvert où tous les bacheliers ont le droit d'y entrer sans sélection préalable et un système sélectif à capacité d'accueil contrôlée où l'entrée se fait par concours, examen ou sélection de dossier éventuellement complété par un entretien.

**Tableau 2 : Inscriptions des néo bacheliers par IES**

IES	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	EFFECTIS	%	EFFECTIS	%	EFFECTIS	%
CERFITEX			20	0,07	9	0,04
ENETP	171	1	258	0,91	198	0,83
ENI-ABT	306	1	237	0,84	221	0,93
ENSUP						
ESJSC			3	0,01	3	0,01
<b>ECOLES</b>	<b>477</b>	<b>2</b>	<b>518</b>	<b>1,83</b>	<b>431</b>	<b>1,81</b>
IHERI-ABT						
INFSS			136	0,48	111	0,47
INFTS			18	0,06	34	0,14
INJS			12	0,04	14	0,06
IPR-IFRA	314	1	585	2,07	529	2,23
IZSEJ						
<b>INSTITUTS</b>	<b>314</b>	<b>1</b>	<b>751</b>	<b>2,65</b>	<b>688</b>	<b>2,9</b>
ULSHB	6571	30	7994	28,34	6664	28,09
US	921	4	1248	4,42	1391	5,86
USJPB	3104	14	3481	12,34	3816	16,09
USSGB	8143	37	10411	36,9	8054	33,95
USTTB	2461	11	3808	13,5	2677	11,29
<b>UNIVERSITES</b>	<b>21200</b>	<b>96</b>	<b>26942</b>	<b>95,5</b>	<b>22602</b>	<b>95,28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21991</b>	<b>99</b>	<b>28211</b>	<b>99,98</b>	<b>23721</b>	<b>99,99</b>

Source : Auteurs

Ce tableau présente les inscriptions des néo-bacheliers dans les IES au cours des différentes années universitaires de 2016 à 2019. Il a été construit en fonction des données collectées dans les différents annuaires statistiques des étudiants de l'enseignement supérieur du Mali de 2016 à 2019 sur le site de la DGESRS.

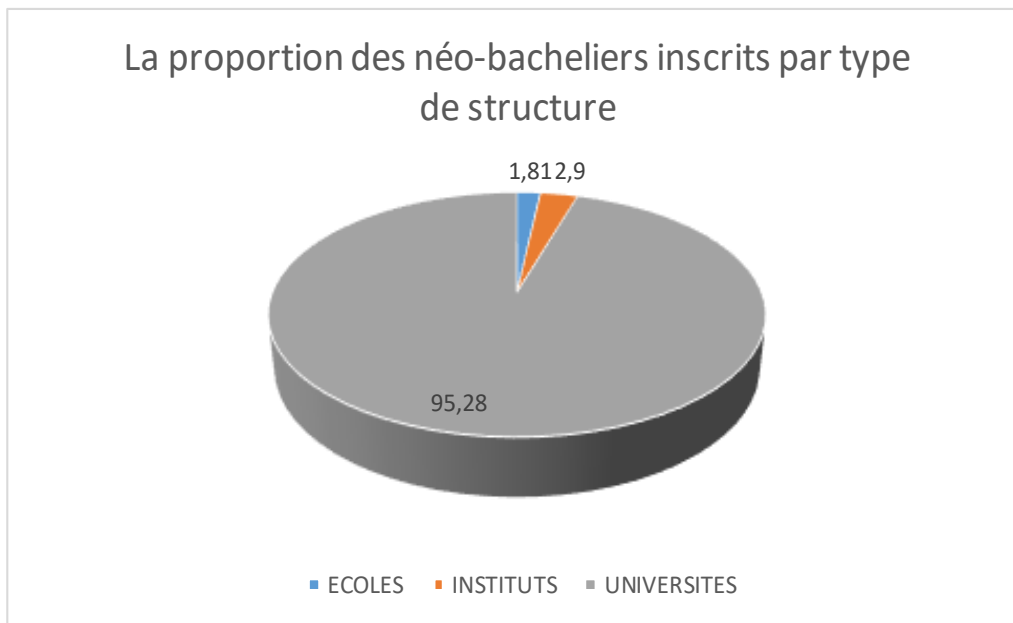
**Figure 3 : L'évolution des néo-bacheliers inscrits dans les IES de 2016 à 2019**

Source : Auteurs

Sur un total de 25011 admis au Baccalauréat de la session de juin 2016, 21991 se sont inscrits dans les universités et grandes écoles du Mali soit 86,26 %. La différence qui est de 3020 soit 13,74%, est constituée des boursiers d'excellence, des boursiers des pays du Maghreb, et autres pays, d'inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur privés et des Instituts de Formation des Maîtres et, certainement des abandons pour diverses raisons.

Sur un effectif de 33419 admis au Baccalauréat de la session de juin 2017, 28211 se sont inscrits dans les IES du Mali, soit 84,42%. Pour ce qui est du reste, soit les 15,58 % soit 5208 individus, un traitement des chiffres des boursiers pour l'extérieur et des inscriptions dans le privé pourra permettre de déterminer leurs établissements d'accueil.

Et enfin sur un effectif de 28922 admis au baccalauréat de la session de juin 2018, 23721 se sont inscrits dans les IES du Mali, soit 82,02 % contre 84,42% l'année passée. Pour ce qui est du reste, soit les 17,98 % soit 5201 individus, nous ne disposons pas encore de moyen de déterminer leur destination.

**Figure 4 : Proportion des néo-bacheliers inscrits par type de structure 2018-2019**

Source : Auteurs

Ce sont les universités qui accueillent le plus de bachelier soit 95,28%, les grandes écoles soit 1,81% et les instituts soit 2,9% en 2018-2019.

« Notre système éducatif est thématique c'est-à-dire les orientations des néo-bacheliers se font en fonction des séries du baccalauréat ». Interviewé N°5<sup>5</sup>

On constate que les universités plus particulièrement les Facultés ont l'obligation d'accueillir les bacheliers sans un concours préalable, ni de sélection de dossier et elles sont aussi gratuites. Alors que pour les grandes écoles et les instituts, l'accueil se fait en fonction de la capacité de la structure par voie de concours ou sélection de dossier.

### 2.2.2.3. L'effectif par domaines de formation dans les IES :

L'enseignement supérieur du Mali forme les étudiantes dans presque tous les domaines de la vie de façon générale.

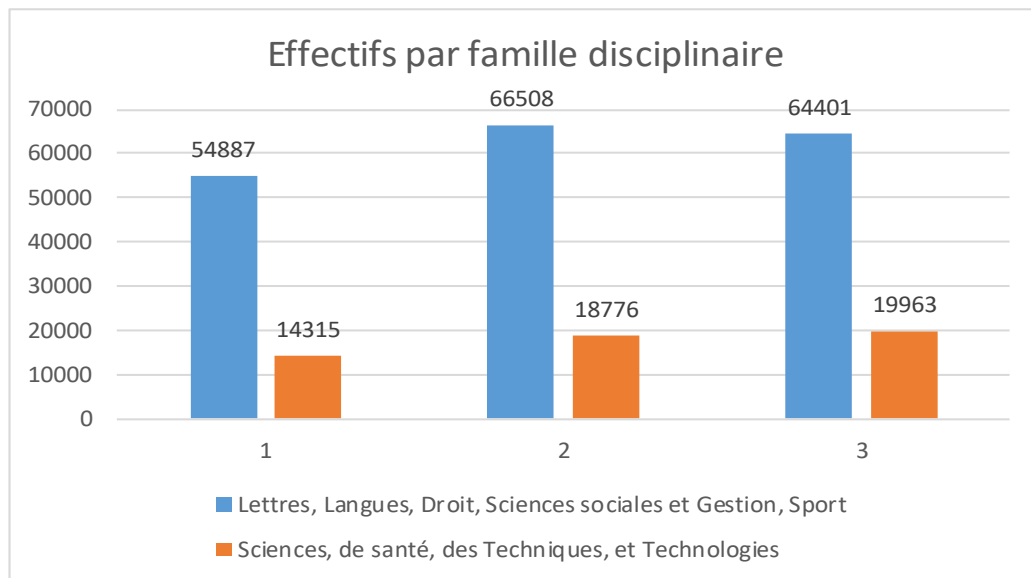
Ce tableau ci-dessous présente les orientations des étudiants pour les formations dans les domaines des lettres, langues, droit, sciences sociales et de gestion ou dans les domaines des sciences, de santé, des techniques et technologies de 2016 à 2019. Il a été construit en fonction des données collectées dans les différents annuaires statistiques des étudiants de l'enseignement supérieur du Mali de 2016 à 2019 sur le site de la DGESRS.

<sup>5</sup> Vice-Recteur de l'USSGB

**Tableau 3 : Effectifs des étudiants par famille disciplinaire**

Familles disciplinaires	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	EFF	%	EFF	%	EFF	%
Lettres, Langues, Droit, Sciences sociales et Gestion, Sport	54887	79,31	66508	77,98	64401	76,34
Sciences, de santé, des Techniques, et Technologies	14315	20,69	18776	22,02	19963	23,66
<b>Total</b>	<b>69202</b>	<b>100</b>	<b>85284</b>	<b>100</b>	<b>84364</b>	<b>100</b>

Source : Auteurs

**Figure 5 : L'évolution des effectifs par famille disciplinaire de 2016 à 2019**

Source : Auteurs

Le constat est que l'essentiel des étudiants de l'enseignement supérieur du Mali est inscrits dans les domaines des lettres, langues, droit, sciences sociales, économiques et de gestion, et la part des effectifs dans les domaines des sciences, de santé, des techniques et des technologies reste minime au cours des différentes années universitaires soit 79,31% contre 20,69% en 2016-2017 ; 77,98% contre 22,02% en 2017-2018 et 76,34% contre 23,66% en 2018-2019.

On peut dire que l'ordre de sollicitation n'a pas changé, l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) est la structure qui a été la plus sollicitée durant ces périodes.

#### 2.2.2.4. L'évolution de l'effectif des étudiants de l'USSGB :

Comme toutes les universités de Bamako, l'USSGB est composée de Faculté et d'Institut appelé les structures de l'université : la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), la Faculté d'Histoire et de Géographie (FHG), l'Institut Universitaire et de Gestion (IUG) et l'Institut Universitaire de développement Territorial (IUDT).

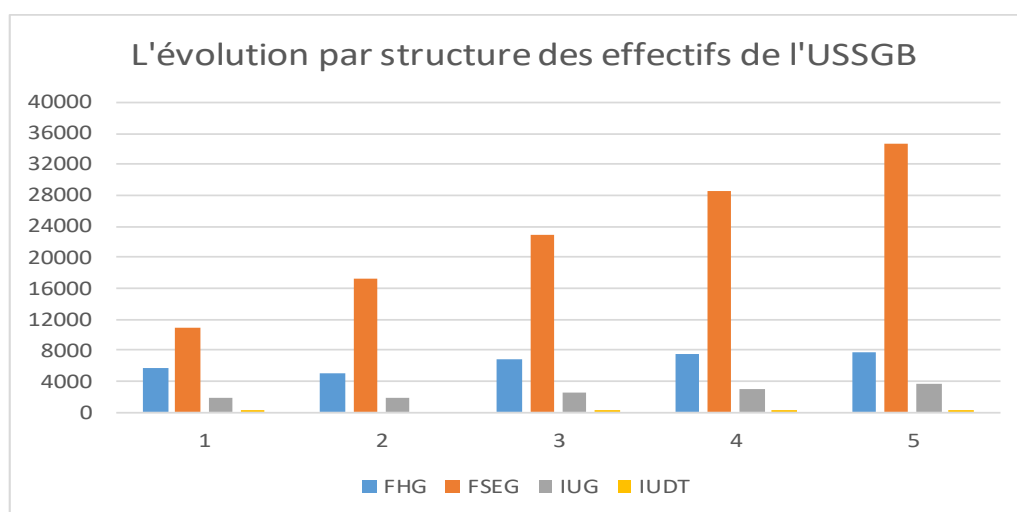
**Tableau 4 : Effectifs des étudiants par structure de l'USSGB**

Structure	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021		Taux d'évolution globale
	EFF	%	EFF	%	EFF	%	EFF	%	EFF	%	%
FHG	5703	30,76	5089	21,00	6774	21,02	7603	19,42	7658	16,62	34,28
FSEG	10868	58,61	17240	71,15	22916	71,10	28482	72,74	34694	75,30	219,23
IUG	1846	9,96	1902	7,85	2489	7,72	3035	7,75	3685	8,00	99,62
IUDT	125	0,67	0,00	0,00	52	0,16	34	0,09	36	0,08	-71,20
<b>TOTAL</b>	<b>18542</b>	<b>100,00</b>	<b>24231</b>	<b>100,00</b>	<b>32231</b>	<b>100,00</b>	<b>39154</b>	<b>100,00</b>	<b>46073</b>	<b>100,00</b>	<b>148,48</b>

Source : Auteurs

Ce tableau présente l'effectif des étudiants par structure de l'USSGB au cours des différentes années universitaires de 2016 à 2021. Il a été construit en fonction des données fournies par le Rectorat de l'USSGB.

**Figure 6 : L'évolution par structure des effectifs de l'USSGB de 2016 à 2021**

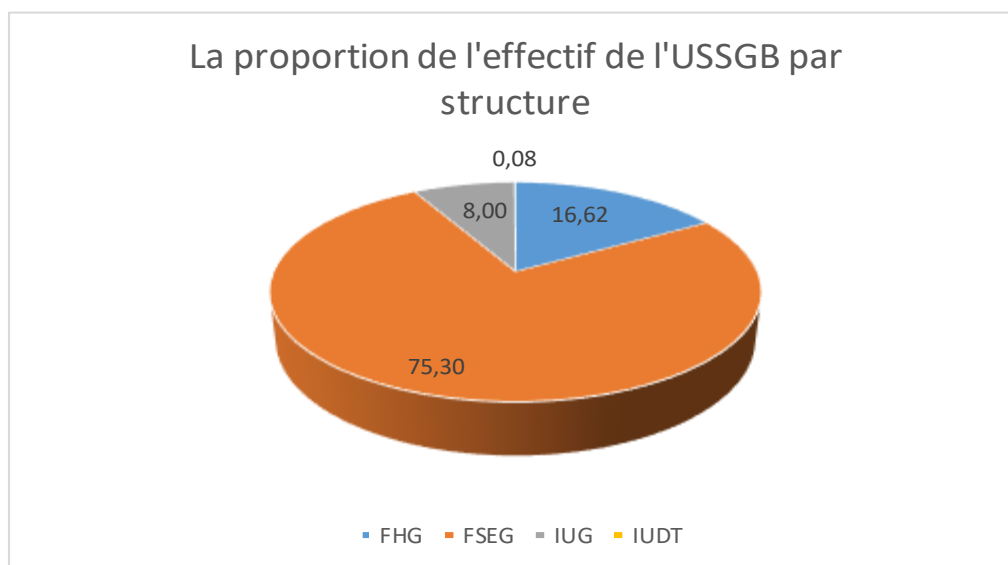


Source : Auteurs



Au cours de ces dernières années (2016 à 2021), nous avons assisté à une augmentation exponentielle du nombre des étudiants au niveau de la FSEG avec 219,23% par contre pour les autres structures comparées à la FSEG, nous dirons qu'elles ont connu une augmentation rapide surtout l'IUG soit 99,62% et la FHG avec 34,28%. En ce moment de pléthore des étudiants, l'IUDT a connu une diminution de 71,20% sur la même période 2016 à 2021.

**Figure 7 : Proportion de l'effectif des étudiants de l'USSGB en 2020-2021**



Source : Auteurs

On constate que le nombre d'étudiant dans les Facultés est incomparable à ce des Instituts : 75,30% pour la FSEG ; 16,62% pour la FHG ; 8% pour l'IUG et 0,08% pour IUTD en 2020-2021.

La raison de cette inégalité s'explique par le fait que les Instituts accueillent les étudiants en fonction de leur capacité à travers des concours d'entrées ou paiement de cotisation, alors que les Facultés sont accessibles à tous les admis du baccalauréat en fonction des séries choisies au Lycée.

On constate également que le poids de la FSEG représente chaque année plus de la moitié des effectifs de l'USSGB.

### 2.2.3. Le tableau de bord pour la gestion de la FSEG :

La FSEG est aujourd'hui la Faculté la plus attractive du Mali. Elle reçoit chaque année des milliers d'étudiants venus d'un peu partout de l'intérieur et de l'extérieur du pays. C'est une faculté accessible sur inscription libre aux détenteurs de baccalauréat des séries TSECO, TSE, TEXP, CF et CGO.

**2.2.3.1. L'évolution de l'effectif des étudiants à la FSEG :**

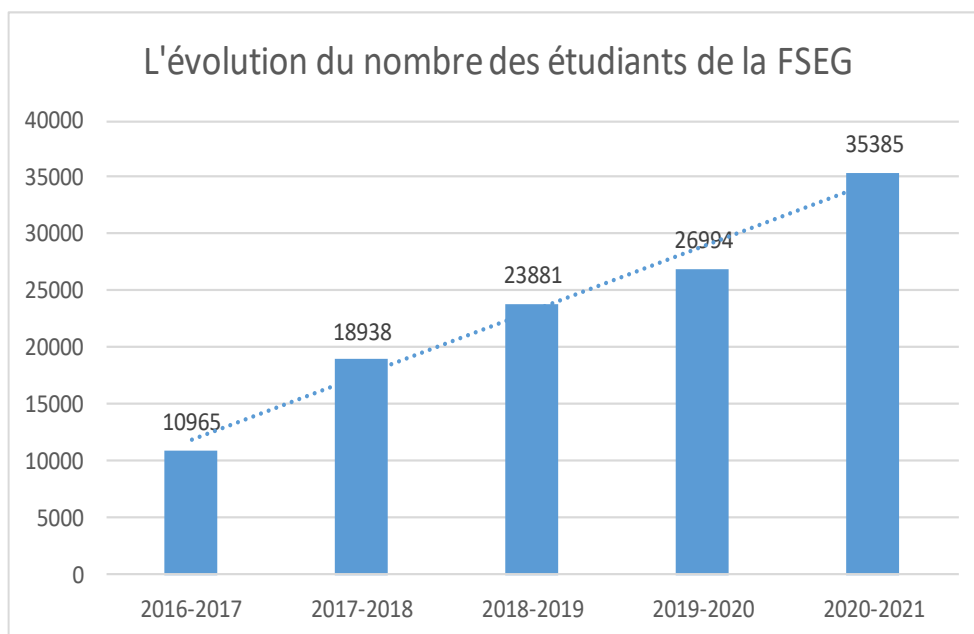
La FSEG est confrontée à une situation de sédentarisation au fait que les étudiants passent beaucoup de temps dans le système et un nombre élevé de néo-bacheliers.

**Tableau 5 : Effectifs des étudiants à la FSEG par année scolaire**

Année	Effectifs	Taux d'évolution %
2016-2017	10965	-
2017-2018	18938	72,71
2018-2019	23881	26,10
2019-2020	26994	13,04
2020-2021	35385	31,08

Source : Auteurs

Ce tableau présente l'évolution de l'effectif des étudiants de la FSEG par année universitaire de 2016 à 2021. Il a été construit en fonction des données fournies par l'administration de la FSEG.

**Figure 8 : L'évolution du nombre des étudiants à la FSEG de 2016 à 2021**

Source : Auteurs

Durant cette période (2016 à 2021), la FSEG connaît une évolution croissante de ces effectifs, soit un taux d'accroissement global de 222,71%. La diminution du taux d'évolution de 13,06% entre 2018-2019 et 2019-2020, s'explique par la sortie définitive de la promotion 2015-2016. D'après les administrateurs de la FSEG, l'augmentation continue du nombre des étudiants de la FSEG peut s'expliquer par deux (2) facteurs :

- un accueil exponentiel du nombre des admis du Baccalauréat ;
- et un allongement de la durée de formation.

La Licence est un diplôme dont la formation est d'une durée de 3 à 4 ans mais malheureusement nous assistons à un scénario dans lequel les étudiants font 6 à 7 ans de formation pour avoir la Licence.

*« La Licence qui doit former pour 3 ans, avec un nombre de plus de 35000 étudiants sans compter les néo-bacheliers de 2021, il faut multiplier 3 ans par 2 (6 ans) pour que cette masse ait toutes les matières malgré qu'on travaille ici à la FSEG de 08h à 20h tous les jours sans repos et sans congé »*<sup>6</sup> Interviewée 1.

*« Aujourd'hui la FSEG à elle seule dépasse une université, donc pour que les étudiants aient tout le programme, il faut que la durée de formation soit augmenté parce que l'infrastructure n'est pas adaptée au nombre »*<sup>7</sup> Interviewée 5.

### 2.2.3.2. Les infrastructures de la FSEG :

La FSEG dispose d'un bloc administratif, d'une salle de documentation, d'une salle de réunion, d'une salle de professeurs, et d'une salle d'informatique en plus des salles de classe.

**Tableau 9 : Nombre de salle de classe et leurs capacités d'accueil à la FSEG**

Nombre	Nom de la salle	Nombre de place dans une salle	Capacité d'accueil
1	Amphi théâtre	1000	1000
1	Amphi théâtre	500	500
2	Amphi théâtre	250	500
2	Amphi préfabriqué	200	400
3	Amphi préfabriqué	300	300
18	Salle de classe	50	900
	<b>TOTAL</b>		<b>4200</b>

Source : Auteurs

<sup>6</sup> Chef de DER Economie de la FSEG

<sup>7</sup> Vice-Recteur de l'USSGB

La FSEG dispose sous sa main, 4200 places pour plus de 35385 étudiants sans compter les néo-bacheliers de 2021 aux environs de 15000 étudiants d'après les données fournies par l'administration de la FSEG grâce à notre formulaire de prise de renseignement. « *Comment gérer un tel effectif avec si peu de moyen ?* »<sup>8</sup>, c'était la question de l'interviewé N°1 pour montrer l'incohérence entre le nombre des étudiants et le nombre des salles de formation et leur capacité d'accueil.

Compte tenu de l'effectif pléthorique, le rectorat de l'USSG louait des fois des salles dans d'autres établissements pendant les vacances pour des cours de Travaux Dirigés (TD) et des examens car les locaux de la FSEG sont insuffisants pour contenir tous les étudiants. On peut citer entre autres :

- Ecole Fondamentale de Kalaban-Coura ;
- Lycée Kankou Moussa de Daoudabougou ;
- Immeuble Lassana Sylla de Sogoniko ;
- Etc.

Le recours aux écoles fondamentales et lycées publiques au cours de ces trois (3) dernières années à savoir 2019 à 2021 a été impossible du fait de l'avènement de l'article 39 des enseignants et de la Covid19. Ces avènements ont perturbé le cours du système éducatif qui est 9 mois d'étude et 3 mois de vacance. Ces perturbations ont contribué eux aussi à conforter le retard des formations de la FSEG.

Cependant des grèves intempestives sont souvent organisées par l'Association des Elèves et Etudiants du Mali (A.E.E.M) pour manifester leur mécontentement face aux situations déplorable entre manque cruel d'infrastructure (amphithéâtres, salles de cours, bibliothèques, internats), l'occupation illicite de l'espace universitaire, retards des allocations financières, effectifs pléthoriques et conditions de vie précaires dans les campus universitaires etc.

### **2.3. Analyse des résultats :**

Nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu dans le but de vérifier la validité des hypothèses de notre étude : le tableau de bord permet de mesurer l'évolution de l'effectif des étudiants de nos universités en temps réel ; le tableau de bord permet d'évaluer la progression des programmes d'activités éducatives ; et le tableau de bord aide à la prise de décision relative à la massification des étudiants.

---

<sup>8</sup> Chef de DER Economie de la FSEG

### **2.3.1. L'évolution de l'effectif des étudiants :**

Le tableau de bord d'un établissement d'enseignement supérieur demande au préalable un système d'information fonctionnel qui regroupe l'ensemble des étudiants, des enseignants, des programmes de formation, des salles de classe et le budget nécessaire, afin d'être un outil de mesure performant.

#### **Hypothèse 1 : Le tableau de bord permet de mesurer l'évolution de l'effectif des étudiants de nos universités en temps réel.**

L'utilisation de tableau de bord comme outil de mesure de l'effectif des étudiants de nos universités en temps réel a été infirmé par l'ensemble des administrateurs interviewés.

L'évolution des effectifs de l'enseignement supérieur du Mali est connue par les acteurs de l'enseignement supérieur grâce à la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS) chargé de la mise en place du Système d'Information et de Gestion de l'Enseignement Supérieur (SIGES). Elle rend compte chaque année, en publiant des annuaires statistiques, de l'évolution des effectifs dans les différents Instituts d'Enseignement Supérieur (IES).

L'utilisation de tableau de bord permettrait d'attirer l'attention sur les points clés de la gestion des effectifs et sur leur dérive éventuelle par rapport aux programmes d'activités prévues. Il permettrait de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat souhaité de l'établissement.

### **2.3.2. La gestion des programmes d'activités éducatives :**

Selon l'article 80 du décret n° 2011- 0731 fixant organisation et modalité de fonctionnement de l'USSGB, « *au début de chaque année universitaire, le doyen présente au recteur un rapport d'activité de l'année écoulée et un programme des activités de l'année en cours de la faculté* ».

#### **Hypothèse 2 : Le tableau de bord permet d'évaluer la progression des programmes d'activités éducatives.**

En parlant de programme d'activité éducative, nous faisons référence à un ensemble cohérent d'activités éducatives conçues et organisées en vues d'atteindre des objectifs d'apprentissage préétablis ou d'accomplir un ensemble spécifique de tâches éducatives pendant une période durable.

Au rectorat de l'USSGB, l'interviewé N°6 a affirmé que cet article n'est pas respecté par les Facultés et les Instituts de l'université et que le rectorat ne dispose pas de moyens pour suivre l'évolution des programmes dans ses structures. « *Nous recevons des rapports mais ce ne sont*

*pas des rapports d'activités de l'année écoulée ni des programmes d'activités de l'année en cours*<sup>9</sup> ».

Avec un système d'information solide, l'utilisation de tableau de bord permettrait de pallier à ces insuffisances d'information afin d'aider le responsable dans la prise de décision relative à la massification de l'effectif des étudiants.

### **2.3.3. La gestion de la massification de l'effectif des étudiants :**

Les raisons de la massification dans les universités publiques du Mali sont connues par les acteurs de l'enseignement supérieur mais sont incapable ou manque de volonté de prendre des mesures idoines pour réguler le flux des étudiants.

### **Hypothèse 3 : Le tableau de bord aide à la prise de décision relative à la massification des étudiants.**

La massification des étudiants de la FSEG est caractérisée par un allongement de la durée des études et par l'accès d'une large partie de la population à un niveau de qualification élevé. Cette affirmation a été confirmée par l'ensemble des administrateurs interviewés.

L'objectif des annuaires statistiques annuels de la DGESRS est non seulement la production des données à partir d'indicateurs fiables, mesurables et à jour, mais aussi d'être un outil de suivi, d'analyse et de planification pour aider à un meilleur pilotage du système éducatif de l'enseignement supérieur. Il se définit comme un outil d'aide à la prise de décision dans la gestion administrative et pédagogique des étudiants et dans les implications fiduciaires en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, des infrastructures et des demandes d'habilitation des formations.

Les universités doivent avoir une autonomie totale de gestion pour que l'utilisation de tableau bord ou autre, leur permettent de se doter de principe de gouvernance, de processus et de mécanismes propres à assurer un fonctionnement autonome, des prises de décision responsable et en toute imputabilité.

### **2.4. Recommandations :**

La FSEG, à l'instar des autres facultés de Bamako traverse aujourd'hui une crise importante, enfoncé qu'il est dans des logiques et des postures d'une époque révolue, avec un mode de gouvernance inadéquat et dépassé où il y a insuffisance d'infrastructure, d'enseignant et de financement.

Tout cela s'explique notamment parce que les uns et les autres n'ont pas pu ou voulu s'adapter au nouveau contexte et aux évolutions de l'enseignement supérieur dans le monde. C'est-à-dire,

---

<sup>9</sup> Chef de service Scolarité du Rectorat

prendre des mesures adéquates à la réalité de la situation et utiliser des outils de gestion qui facilitent le suivi, le contrôle et la comparaison de l'état des établissements ; qui aident à la prise de décision, au dialogue et à la communication des résultats.

Le problème de la massification de la FSEG se situe à deux niveaux :

- un accueil exponentiel du nombre des admis du Baccalauréat
- et l'allongement de la durée de formation.

Pour résoudre ce problème, trois types de solutions existent : éviter le problème par des décisions politiques ou faire face au problème par des investissements et une amélioration des capacités de gouvernance.

### ***2.5. La prise de décision politique :***

Il n'est pas faux de reconnaître que c'est suite à la restructuration de 2012, au niveau du second cycle de l'enseignement secondaire, que la FSEG a été exposée à un accueil époustouflant de néo-bacheliers depuis 2015-2016 par la création de la série TSECO qui crée beaucoup d'admis au baccalauréat.

Il n'est pas non plus faux de reconnaître que beaucoup de recherches ont montré que les formations au Mali ne sont pas en adéquation avec le marché de l'emploi.

A l'instar des autres pays voisins, des décisions politiques peuvent éviter la massification des étudiants à la FSEG et si ces politiques existent déjà, il faudrait les renforcer d'avantage :

- Fixer l'âge minimum d'entrée au premier cycle de l'enseignement fondamental et veiller à son application à son application correcte au niveau des établissements publics et privé ;
- Limiter les effectifs du second cycle de l'enseignement secondaire à des niveaux compatibles avec le développement anticipé de l'enseignement supérieur au moyen d'une régulation des flux à l'entrée du second cycle du secondaire ;
- Améliorer de façon significative la qualité des services offerts au second cycle de l'enseignement secondaire pour une meilleure préparation des études supérieures : davantage de filières scientifiques et de fonctionnalité informatique ;
- Mettre en place des mécanismes et des structures d'insertion pour les jeunes qui ne poursuivent pas leurs études à l'issue du premier cycle du secondaire ou du second cycle du secondaire du fait de la régulation des flux ;
- Assurer des formations qui, en quantité et en qualité, seraient déterminées en référence aux demandes de l'économie de la nation avec une double diversification des enseignements offerts ;

- Obtenir une distribution des effectifs entre les établissements publics, et les établissements privés ;
- Diversifier les effectifs à l'intérieur du public avec maintien du nombre d'étudiants inscrits dans les disciplines littéraires, juridiques, sociales et gestions ; augmentation de l'ordre de 50 % des effectifs des disciplines scientifiques et augmentation de 100 % du nombre d'étudiants dans des formations professionnelles.

### 3. CONCLUSION :

Pour assurer une formation de qualité dans une situation de massification des étudiants, caractérisée par un accueil exponentiel du nombre des admis du Baccalauréat et un allongement de la durée de formation, résultant de la non maîtrise du nombre de candidat à l'enseignement supérieur, de l'insuffisance des infrastructures, de personnel enseignant et de financement ; il est évident que nos universités publiques ont besoin d'un outil de gestion comme le Tableau de bord, qui leur permettra grâce à des indicateurs, de présenter l'état de leur système éducatif, de contrôler son fonctionnement, d'évaluer la progression des objectifs de programmes éducatifs et d'aider à éclairer la nature des résultats souhaités afin de prévoir et de décider pour agir.

Au terme de notre étude, il ressort que le tableau de bord n'est pas utilisé à la gestion de l'effectif des étudiants de nos universités publiques. L'évolution de l'effectif des étudiants n'est pas maîtrisée par les acteurs de l'enseignement supérieur en dépit des problèmes auxquels ils sont confrontés cité ci-dessus. Néanmoins elle reste connue à travers les annuaires statistiques publiés par la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DGESRS) chargé de la mise en place du Système d'Information et de Gestion de l'Enseignement Supérieur (SIGES) grâce à des indicateurs comme le taux d'évolution et le pourcentage

Il ressort aussi que la FSEG utilise une plateforme comme système d'information, qui la permet de suivre les inscriptions des étudiants, leur admission, jusqu'à la fin de leur cycle et un comité de réflexion sur le nombre qui facilite l'élaboration des emplois de temps. Par contre il n'existe pas de Tableau de bord, pas d'indicateur, et pas de programmes d'activités éducatives avec des objectifs préétablis pour une meilleure planification de la gestion des formations.

L'utilisation de tableau de bord à la gestion de l'effectif des étudiants à la FSEG aurait incité les responsables à la mise en place d'un système d'information solide et des programmes d'activités éducatives avec des objectifs préétablis à chaque niveau d'étude, pour contrôler et comparer en permanence les réalisations par rapport aux objectifs et prendre des décisions éclairées, concordantes et adéquates au problème de la massification des étudiants.



Pour une amélioration de la gouvernance au niveau de nos universités publiques, les établissements devront entrer dans une logique de projet et d'évaluation et être dotés des capacités pour y faire face. Ce qui nous amène à ouvrir un autre sujet « Plan de développement des universités publiques : fonctionnement, suivi et évaluation ».

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *DCG 11 Contrôle de gestion manuel et application* (Vol. 2ème Edition). Paris: Dunod.
2. ANGERS, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des recherches*. Casbah université.
3. Coulibaly, B., & N'Diaye, B. (January 2016). *Jeunesse universitaire au Mali: entre études et petits boulots*.
4. Décret. (2011). *Décret n°2011 0731 Fixant Organisation et Modalités de Fonctionnement de USSGB*.
5. Defresne, F., & Krop, J. ( Septembre 2016). *La massification scolaire sous la Ve République Une mise en perspective des statistiques de l'Éducation nationale (1958-2014)*. Éducation & Formations.
6. DGESRS. (2016). *Annuaire statistique des étudiants de l'enseignement supérieur au Mali Année universitaire 2015-2016*.
7. DGESRS. (Août 2017). *Annuaire statistique des étudiants de l'enseignement supérieur au Mali, Année universitaire 2016-2017*.
8. DGESRS. (Janvier 2020). *Annuaire statistique des étudiants de l'enseignement supérieur au Mali, Année universitaire 2018-2019*.
9. DGESRS. (Septembre 2018). *Annuaire statistique des étudiants de l'enseignement supérieur au Mali, Année universitaire 2017-2018*.
10. Diallo, A. M. (NOVEMBRE 2007). *Contribution De L'Education A La Croissance Economique*.
11. Féminier, B., & Boix, D. (2003). *Le tableau de bord facile : Manager d'équipe*. Paris: Edition d'Organisation.
12. Fernandez, A. (2014). *Balance scorecard vs Tableaux de bord une mise au point*. Nodesway.
13. Fielden, J., & K, A. (2001). *Accountability and international co-operation in the . UNESCO Higher Education Indicators Study*.
14. IPAGU. (Décembre 2010). *Rapport d'évaluation, La gouvernance universitaire au Mali vers une réforme du cadre juridique, opératoire et institutionnel*.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard*. President and Fellows of Harvard College.

16. Koné, I. (2009). *Mode de gestion universitaire au Mali "réalités et pratiques"*. *Maitrise en Sciences de Gestion*.
17. Laraoui, D. N. (2020/2021). *Technique de recherche*. Université Frères Mentouri - Constantine 1: Cours destiné aux étudiants de 3ème année licence de français.
18. Loua, S. (Septembre 2017). *Les grandes réformes de l'école malienne de 1962 à 2016*. France Education international.
19. Marc, T. P. (1988). *L'enseignement supérieur en Afrique noire francophone : la catastrophe ?* Paris: Harmattan.
20. Mariko, O. (Submitted on 28 Jun 2013). *L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur au Mali : cas de la politique d'aide à l'entrepreneuriat*.
21. MARJANI, D. L., Pereyra, J., & Gagnon, A. (2018). *Tableau de Bords Statistiques*. Rabat, Maroc: Bureau multipays pour le Maghreb UNESCO.
22. MESRS. (décembre 2009). *Document de politique nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*.
23. MESRSI. (2019). *TABLEAU DE BORD DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR 2018/2019*. Burkina Faso.
24. MESRTIC. (2019). *TABLEAU DE BORD DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR 2018/2019*. Mauritanie.
25. Safsouf, Y., Mansouri, K., & Poirier, F. (Juillet 2021). *Conception et expérimentation de tableaux de bord d'apprentissage pour les enseignants et les apprenants*. Suisse: Fribourg /Virtual.
26. Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (Vol. 2e édition). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.