LA QUALITE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, UN DEFI DIFFICILE A RELEVER POUR BEAUCOUP D'ETATS AFRICAINS

Adamou Dilwani
Université André Salifou (R. Niger)
dilwaniadamou@gmail.com/ dilwaniadamou@yahoo.fr
Karidio Idrissa
Université Djibo Hamani (R. Niger)
idrissa.karidio@anaq-sup.ne /yansalla02@yahoo.fr

Résumé

Avec la libéralisation de l'enseignement supérieur, la qualité est désormais devenue un enjeu majeur pour la plupart des Etats africains. Pour bon nombre d'Etats africains comme le Niger, malgré des mesures prises par l'autorité centrale, la question de la qualité n'a pas suscité beaucoup d'engouement au sein des établissements de l'enseignement supérieur au point de faire de la qualité une préoccupation. Cela nous prouve à suffisance que les décrets et autres arrêtés ne sont toujours pas efficaces pour ces genres de missions.

Nous estimons pour notre part que pour réussir de telles missions, il faut plutôt privilégier la communication et la formation. La communication pour sensibiliser sur l'importance de la qualité et la formation pour montrer la voie et comment faire la qualité.

Notre objectif à travers cet article est de montrer que la meilleure façon d'amener les établissements d'enseignement supérieur à faire la qualité c'est, non pas par l'usage de la force ou de la contrainte, mais plutôt par la communication et la formation.

Mots clés : *Adhésion, démarche qualité, enseignement supérieur, qualité, engouement*

Abstract

With the liberalization of higher education, the issue of quality has become a major challenge for most African states. For many African states, such as Niger, despite measures taken by the central authority, the issue of quality has not generated much enthusiasm within higher education institutions, to the point of making it a concern. Is this low level of support linked to a poor understanding of the issues that characterize the quality approach as it relates to higher education?

Keywords: *Support, quality approach, higher education, quality, enthusiasm*

Introduction

Connaissant le rôle majeur que l'enseignement supérieur joue dans le développement socio-économique, la plupart des Etats africains se sont très tôt intéressés à créer des établissements d'enseignement supérieur

notamment des universités, des Instituts, des Centres de recherches et Grandes Écoles.

Et, comme si cela ne suffisait pas, et pour faire face à la massification croissante des étudiants, les Etats africains se sont engagés à libéraliser l'enseignement supérieur. Ce qui a permis la naissance de plusieurs universités et écoles supérieures privées.

Toutefois, la prolifération d'institutions n'est pas un gage de qualité. Elle ne peut être, pour les usagers, des garanties suffisantes de qualité. L'absence de garantie quant à la qualité de ces établissements et de leurs offres de formations entraîne le besoin de disposer d'informations suffisantes sur la qualité des cursus. La qualité des cursus est une des conditions capitales de la valeur des diplômes auxquels ils conduisent.

De plus, les Etats sont dans un monde globalisé où la compétition est rude et féroces entre eux et chaque Etat cherche à avoir les meilleurs diplômés et donc les meilleurs cadres. Aussi dans un monde globalisé, l'Etat ne produit plus pour lui seul, son produit est un produit monde. Il faut donc que son produit soit compétitif dans le monde entier, et il ne peut l'être s'il manque de qualité. D'où l'impératif pour chaque Etat d'imposer un contrôle de qualité afin de s'assurer et assurer les usagers de la qualité de ces établissements ainsi que de leurs offres de formation. Mais un tel contrôle n'est pas sans obstacle. Il se confronte le plus souvent à la résistance et même à la réticence de certains responsables des établissements, particulièrement dans le privé. Comment dans ces conditions les Etats africains doivent-ils s'y prendre pour amener les responsables des établissements d'enseignement supérieur publics et privés à s'engager librement dans la démarche qualité ? Ou, ce qui signifie la même chose, comment asseoir une culture de la qualité dans l'enseignement supérieur ?

Ces questions méritent d'être posées d'autant plus qu'on sait que l'Etat a plusieurs moyens de parvenir à ses fins. Il peut imposer la qualité par la force, mais la force est-elle efficace dans de tels cas ? N'est-il pas plus approprié de recourir à la sensibilisation, c'est-à-dire à la communication pour créer les conditions d'une culture de la qualité à tous les établissements du supérieur ?

Ainsi notre article propose de montrer que la meilleure façon d'amener les établissements d'enseignement supérieur à faire la qualité c'est, non pas par un recours à la coercition, mais plutôt par la communication et la formation.

1. La qualité imposée aux établissements

Si la qualité est un souci majeur aussi bien pour les parents que pour les Etats eux-mêmes, il n'en demeure pas moins qu'amener les établissements à se plier à un contrôle de la qualité n'est pas chose aisée. L'Etat peut cependant recourir à ses moyens traditionnels de coercition, notamment les décrets ou les arrêtés ou tout autre acte administratif. Mais sont-ils efficaces pour autant à imposer un contrôle rigoureux et une culture de qualité ?

1.1. La qualité comme nécessité désormais incontournable

Avec le nombre croissant des établissements (MESRI[1], 2025 : de 68 en 2013, à plus 170 en 2020 et plus 190 en 2025) le souci de la qualité devient une préoccupation de tous. Les parents ne savent plus quelle école est susceptible de donner une formation de qualité à leurs enfants. La recherche de la qualité devient un enjeu majeur pour chaque parent. D'où la nécessité pour chaque Etat de prendre en charge la question de la qualité dans les établissements d'enseignement, surtout supérieur.

L'autre obligation pour les Etats par rapport à la question de la qualité, est la mondialisation. En effet, avec la mondialisation, les Etats sont conscients d'être dans un monde de compétition et que chaque Etat ne produit plus pour lui seul, il produit pour le monde entier, son produit est un produit monde. Cela veut dire que l'individu formé a la possibilité d'aller travailler dans n'importe quelle contrée du monde. Mais comment peut-il être compétitif s'il n'a pas une formation solide et de qualité ? D'où la nécessité pour tous les Etats d'imposer l'exigence de qualité. C'est d'ailleurs ce qui explique l'adhésion des Etats africains au processus de Bologne (J. E Charlier et S. Croche, 2003, matérialisée par l'adoption et la mise en œuvre intégrale du système LMD (Licence – Master – Doctorat). Le souci ici est d'améliorer l'efficacité de l'enseignement supérieur au sein des Etats membres et qui soit capable d'assurer une

[1] MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation technologique

meilleure prise en compte des besoins des milieux professionnels. L'autre souci qui anime les Etats, c'est le désir de favoriser la mobilité aussi bien des enseignants et chercheurs que des apprenants dans l'espace monde.

Tous ces soucis ne peuvent, cependant, être atteints que si la qualité est au rendez-vous. La question de la qualité reste donc au centre de toutes les préoccupations. Dans ces conditions, l'Etat n'a plus de choix. En tant que régulateur, il doit s'assumer et prendre ses responsabilités comme l'a si bien dit F. Niedermeier (2017, p. 58) quand il affirme que « l'importance de l'enseignement supérieur pour la société et l'économie d'un pays nécessite une supervision par l'État, au moyen de formes obligatoires d'agrément et d'évaluations standard ». Et effectivement, il faut que l'Etat s'assume. Pour s'assumer et satisfaire à cette exigence de qualité et dans un souci constant d'amélioration de celle-ci dans l'enseignement supérieur sur le plan de la gouvernance, les Etats ont créé soit des Agences et/ou des Directions. Ces agences ou Directions sont chargées d'évaluer, d'accréditer et donc d'harmoniser et de garantir la qualité de l'enseignement supérieur dans le secteur privé et public. Dans certains pays, des décrets et/ou des arrêtés ministériels sont pris pour accompagner ces agences et directions faisant obligation à tous les établissements de se conformer aux principes de la qualité.

Cependant, malgré toutes ces dispositions, cela n'empêche pas à ces agences et directions chargés d'assurer la qualité des établissements de continuer à se confronter aux réticences et même aux résistances de certains établissements. Le problème ici n'est pas au fond lié aux textes puisque les décrets et arrêtés sont là pour obliger les établissements à un contrôle de qualité. Le problème reste celui d'un déficit de communication et donc d'une incompréhension. Bon nombre de responsables d'établissement n'ont pas, en vérité, compris ce qu'est la qualité elle-même et se font une lecture négative de celle-ci. Cela signifie que les textes à eux seuls n'ont pas suffi pour convaincre et imposer la qualité. Il faut dissiper l'incompréhension. Mais faut-il, au préalable, connaitre les raisons du « refus » d'un contrôle de qualité ?

1.2. Les raisons du refus d'adhérer à la qualité

La mauvaise appréhension de ce qu'on entend par qualité, amène les établissements, du moins certains responsables des institutions

d'enseignement supérieur à en faire une lecture négative. Pour certains responsables, surtout privés, il s'agit pour l'Etat de trouver des raisons pour fermer certains établissements. D'où leur souci de dissimuler certains faits. Pour d'autres c'est un moyen de leur sous-titrer de l'argent. De sorte que l'implémentation d'un contrôle de la Qualité dans l'enseignement supérieur devient un véritable défi.

De ces différentes interprétations sur la question de la qualité, il apparait clairement que le véritable problème est celui d'une insuffisance de sensibilisation. L'ignorance de ce qu'on entend par qualité fait qu'il est difficile aux établissements de s'y conformer et par conséquent, il est impossible dans ces conditions de parvenir à imposer une culture de qualité dans les institutions d'enseignement supérieur.

Il convient donc de convaincre les institutions que la question de la qualité est non seulement une dynamique mondiale mais que l'objectif principal de l'Etat à travers ces institutions chargés de la qualité est de les accompagner à être en règle et à répondre au besoin du marché du travail. Il ne s'agit point de les fermer.

Il est dans ces conditions nécessaire de multiplier la sensibilisation afin de dissiper toute incompréhension et d'amener les responsables d'établissement à comprendre ce qu'est la qualité et ce qu'on attend d'eux. Car c'est seulement par la sensibilisation des acteurs qu'on peut surmonter l'incompréhension.

Par la sensibilisation des responsables et autres acteurs, on peut leur faire comprendre qu'il ne s'agit pas seulement d'obtenir des résultats, voire de bons résultats, à la grande satisfaction du client, qui fait la qualité, mais aussi l'amélioration et la satisfaction des acteurs et producteurs de service. Autrement dit, il est essentiel d'expliquer aux responsables l'importance de mesurer et d'évaluer pour nécessité d'amélioration.

Cette sensibilisation peut s'effectuer de plusieurs manières : une réunion d'information, une séance de brainstorming, un atelier de formation en assurance qualité sur le rôle individuel et collectif des acteurs dans l'amélioration de la qualité.

Mais quoi qu'il en soit, dans la démarche de cette sensibilisation, il nous semble nécessaire de clarifier cette notion complexe de la qualité et de comprendre son évolution. Ce qui permettra à tous ceux qui n'ont pas compris ce qu'est la qualité, de mieux saisir ce qu'elle est, ses objectifs et comment faire de la culture de la qualité ou démarche qualité leur quotidien.

2. La communication comme meilleure arme pour imposer une culture de la qualité

Pour adhérer à un projet aussi important que celui de la qualité, faut-il encore que les établissements comprennent d'abord les enjeux. Il faut qu'ils soient suffisamment informer, sensibiliser et qu'ils se fassent une juste idée de l'utilité de la qualité pour qu'ils fassent d'elle leur préoccupation. Il faut donc former les gens à la qualité car la formation c'est aussi une forme de communication, d'échange. Cette formation doit permettre de comprendre et d'assimiler tous les contours de la qualité dans l'enseignement supérieur.

La communication reste l'outil primordial pour convaincre les responsables des établissements de venir d'eux-mêmes pour un contrôle de qualité et de faire de celle-ci une culture.

2.1. La qualité, un concept à définir

La Qualité est un terme complexe recouvrant de nombreuses dimensions et conceptions. Ainsi pour M. Sarr (2006, p. 15), « les organisations telles que les institutions d'enseignement supérieur, une compréhension commune de la qualité est l'ensemble des caractéristiques qui leur confèrent (ces institutions) l'aptitude à satisfaire des exigences académiques ». Pour M. Sarr, la qualité est l'ensemble des caractéristiques qui accordent aux institutions d'enseignement supérieur l'aptitude à satisfaire les exigences académiques. Tandis que pour K. Watty (2006. p. 298), « la Qualité dans les études doit concerner la transformation définie comme suit : un processus unique, individuel, négocié entre l'enseignant et l'apprenant, grâce auquel l'étudiant est transformé ». Alors que L. Harvey (2012, p. 30), n'entend pas la qualité, comme K. Watty, au sens simplement de transformation, il la voit plutôt comme « un élément dynamique et continu, qui n'encourage pas simplement l'amélioration,

mais permet un processus de transformation de l'étudiant, du chercheur et de l'établissement. », (cité par Frank Niedermeier, 2017, p. 25). Ces différents passages montrent clairement la complexité de donner à la qualité une définition acceptable de tous.

Ces différentes conceptions de la qualité font d'elle une notion controversée. D'ailleurs la notion est d'autant plus controversée que les critères même de son appréciation peuvent varier selon les acteurs. Ainsi dans l'enseignement, par exemple, des acteurs comme le gouvernement, les enseignants, les étudiants, les milieux socio-économiques ne portent pas toujours les mêmes critères d'appréciation. Analysé de plus près, il est loisible de constater que chaque critère porte la marque de son auteur. La raison en est que chaque acteur porte un choix sur un point précis qu'il va considérer comme central pour lui laissant de côté les autres comme sans importance ou d'une importance moindre. De sorte que le choix du critère vous révèle déjà la nature de l'acteur porteur du choix. Cela prouve combien les critères d'appréciation de la qualité sont propres et donc relatifs aux individus qui les portent. Dans ces conditions les critères d'appréciation sur la qualité de l'enseignement supérieur sont – ils condamnés à rester aussi varier que possible ? Il nous faut, dans une telle situation, trouver un standard nous permettant d'apprécier aussi objectivement que possible la qualité dans l'enseignement supérieur. Ce standard est un référentiel contenant des critères sur la base desquels est définie la qualité de l'enseignement supérieur. Il n'est plus question, contrairement à ce que pense K. Watty (2006. p. 291) que pour définir la qualité dans l'enseignement supérieur, il convient de s'adresser aux acteurs les plus proches des Universités, de l'enseignement et de l'apprentissage, à savoir les étudiants et / ou les universitaires. Il nous faut donc un standard qui nous permettra de la mesurer.

Mais un tel standard s'il ne se rapporte qu'à la qualité dans l'enseignement nous permet-il pour autant de mieux comprendre la notion de qualité dans son sens général ? Absolument pas. Pour retrouver une définition standard de la qualité, il nous faut revenir à sa genèse.

De ses origines, la qualité semblait être importée du secteur de l'industrie et des services et se décline sous deux formes : la première forme qu'on peut qualifier de qualité externe vise la satisfaction des

clients : il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux besoins des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont donc les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe cependant par une nécessaire écoute des clients permettant de prendre en compte leurs besoins.

A comprendre cette logique, on peut dire que, bien qu'il puisse exister un organe chargé de la certification, tout se passe comme si c'est le client qui donne la certification pour attester de la qualité du produit ou du service. La qualité peut dès lors se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés le client.

La deuxième forme consiste à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise et peut être qualifiée de qualité interne. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant une meilleure organisation du travail afin de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. Pour parvenir à cette qualité interne, il est nécessaire de passer par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

Il s'agit en résumé de créer les meilleures conditions d'organisation de travail afin de fournir une offre adaptée aux clients, non pas en répondant de manière exhaustive à leurs attentes, c'est-à-dire «zéro défaut» mais d'y répondre mieux que les concurrents. Vue sous l'angle d'entreprise, la notion de qualité semble plus claire.

Transposée sur l'angle de l'enseignement, et par analogie, les clients sont les consommateurs des produits issus de cet enseignement. Les produits sont les étudiants et l'entreprise c'est l'établissement et son personnel. Ceci étant, il s'agit pour chaque institution de produire mieux que ses concurrents. Cela est malheureusement impossible sans une mise en conformité avec des standards ou des normes édictées par l'autorité compétente. De sorte que la qualité, quels que soient les contours pris, est assise sur des standards. Il ne peut y avoir de qualité sans des standards qui la caractérisent.

Ainsi, la qualité, ce n'est pas avoir le meilleur résultat à l'examen, ce résultat peut d'ailleurs être un concours des circonstances, mais la qualité doit en réalité prendre en compte les préoccupations des autres composantes que celle uniquement des étudiants. Ces autres composantes peuvent être des enseignants, des partenaires, des consommateurs des produits (les entreprises), le personnel technique et administratif… Il faut qu'ils soient dans les conditions de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il faut qu'ils se sentent en devoir de donner le meilleur d'eux parce qu'ils estiment être dans des conditions décentes, à la hauteur de leur attente. Donc la qualité requiert la satisfaction de tous, aussi bien des étudiants et leurs parents mais aussi des enseignants et de tous les personnels administratifs et techniques et autres partenaires. Mais une telle qualité manque encore de garantie. Il faut qu'elle perdure dans le temps. Il faut donc l'assurer pour qu'elle devienne une culture. C'est pourquoi l'explication sur la qualité ne doit pas rester là. Elle doit s'élargir pour couvrir d'autres notions comme l'assurance qualité, la démarche qualité et même la culture qualité.

2.2. Qualité, Assurance Qualité et Démarche Qualité

En tant qu'elle requiert la satisfaction de tous (étudiants et leurs parents, enseignants, personnels administratifs et techniques et autres partenaires), la qualité dans l'enseignement supérieur n'est pas une donnée fixe. Elle est dynamique et donc doit être maintenue. Pour ce faire, elle doit être accompagnée d'un processus d'amélioration continue et permanent. C'est ce processus d'amélioration continue qui est qualifié d'assurance qualité. L'assurance qualité est, comme la si bien définie, M. Sarr, « un processus d'amélioration continue et permanent visant à maîtriser les activités et à promouvoir la qualité au sein d'une organisation, ainsi qu'à rendre compte de l'ensemble de ses prestations. » (M. Sarr, *op-cit*, p. 16). Il ressort de ce passage que l'assurance qualité peut être considérée comme la garantie de la qualité vis-à-vis des parties prenantes et des parties intéressées. Elle est davantage la garantie de la qualité en ce sens qu'elle est aussi un moyen de contrôle de la qualité. L. Harvey (2012, p. 6) ne qualifie-t-il pas d'ailleurs l'assurance qualité d' « une méthodologie pour vérifier un processus ou un résultat, et ce dernier peut cibler la conformité, le contrôle, la reddition de comptes et l'amélioration ». Ainsi, comme l'a noté ce passage, l'assurance qualité en

tant que moyen de contrôle de la qualité permet de vérifier un processus ou un résultat. Or, on le sait, un contrôle est une forme d'évaluation permettant de comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas bien. Ce contrôle a pour avantage d'envisager une amélioration, une remédiation.

En ce sens et dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'assurance qualité peut même être considérée comme un processus d'évaluation continue de la qualité de l'enseignement supérieur, des établissements et des filières de formation. En tant qu'elle fournisse des informations et des jugements à travers un processus d'évaluation, l'assurance qualité est, de toute évidence, un mécanisme de régulation qui vise principalement l'amélioration.

De la qualité à la démarche qualité il n'y a qu'un pas. En effet bien qu'intimement liés, les deux concepts diffèrent l'un de l'autre. Si le premier renvoie à une fonction visant à caractériser une personne, un bien ou un service, le second quant à lui désigne un processus volontaire. C'est dire que la démarche d'amélioration continue de la qualité du service, repose sur une volonté de réexaminer l'adaptation, la pertinence, et l'adéquation d'un service au plus près des besoins des usagers.

La démarche qualité est donc une notion du système de gestion de la qualité, du management. La gestion de la qualité concerne l'ensemble des activités qui concourent à l'obtention de la qualité dans un cadre de production de biens ou de services. Cette gestion va s'appuyer sur la recherche de l'efficience, c'est-à-dire d'efficacité fondée sur une utilisation rationnelle des ressources permettant d'assurer la satisfaction des clients, des fournisseurs, des employés, des partenaires et bien sûr des actionnaires, et plus généralement de tous les acteurs individuels ou collectifs en lien avec l'organisation concernée, ici l'enseignement supérieur.

Il faut noter que la démarche qualité s'applique à tout type d'organisation, publique, privée, associative, commerciale. La démarche qualité peut être définie comme un esprit d'amélioration continue mis en œuvre au quotidien. Elle suppose donc, au préalable, une compréhension des buts à atteindre par l'ensemble des personnels et d'une écoute par les

responsables de leurs propositions d'amélioration des services. Elle doit également supposer la mise en œuvre périodique d'une évaluation externe. Celle-ci permet d'apprécier le niveau de perception de ces différents concepts (qualité, assurance qualité et démarche qualité) par les principaux acteurs de ces établissements d'enseignement supérieur publics et privés.

Toutefois, « la démarche qualité au-delà d'un simple état d'esprit est concrétisée par des indicateurs connus, des objectifs partagés, des plans d'action collectifs. La qualité c'est aussi une charte de la direction, exprimant des valeurs, des engagements vérifiables vis à vis du client » (Florence Gillet Goinard http://blogqualite.over-blog.com/). Il convient de retenir, comme l'a mentionné ce passage, que la qualité doit être la charte de la direction. Autrement dit, il ne peut y avoir de qualité là où il n'y a pas de charte. Une institution d'enseignement supérieur qui cherche l'amélioration en permanence de sa performance et à consolider son excellence dans ses missions que sont la formation, la recherche et le service à la société, doit disposer d'une charte d'éthique et de déontologie. De cette charte découlent les règles de fonctionnement et les activités de la communauté de l'institution d'enseignement supérieur dans son ensemble. C'est avec cette base que la culture qualité s'exprime au travers des actions de l'ensemble du personnel de l'institution qui par cette vocation d'excellence le pousse à redoubler d'efforts, à stimuler sa créativité et à constamment tendre vers le meilleur pour répondre aux exigences de son environnement.

2.3. De la démarche qualité à la culture de la qualité

On parle de culture qualité quand la démarche qualité devient presque un réflexe pour l'ensemble du personnel de l'institution d'enseignement supérieur. Mais qu'est-ce qu'une culture ? Au sens général, la culture peut être considérée comme l'ensemble de valeurs et de normes partagées, qui caractérisent les membres d'une communauté ou d'une organisation. Les valeurs sont considérées ici comme étant des idées, des concepts, des références, des convictions. Les normes, quant à elles, définissent les comportements attendus au sein du groupe. Ces normes et ces valeurs sont structurées par les institutions qui les transmettent aux membres de la collectivité. En d'autres termes, il faut que ces valeurs et ces normes soient suffisamment partagées et qu'elles s'inscrivent en profondeur au

niveau individuel et collectif. Aussi la notion de partage nous invite-t-elle à inclure l'ensemble des acteurs dans toutes les démarches de la qualité.

Ainsi la culture qualité renvoie aux valeurs, aux attitudes et comportements partagés par tous les membres d'une institution qui contribuent à la performance et à la qualité des produits ou services. Elle est un état d'esprit partagé. Développer une culture de la qualité nécessite l'engagement de tous, notamment de la direction, pour transformer la perception de la qualité en une amélioration continue des services. L'engagement de la direction est essentiel pour garantir l'implication de tous. L'engagement des dirigeants est le moteur d'une culture de la qualité. Ils doivent être clairement visibles, engagés, et soutenir sans faille l'amélioration de la qualité. Ils doivent également fournir toutes les ressources nécessaires au maintien de cette culture.

En impliquant la collaboration de tous les acteurs d'une institution, une culture qualité est donc impossible à imposer puisqu'elle doit imprégner chaque fibre de l'institution et être supportée par chaque acteur du terrain. Se faisant, la qualité devient l'affaire de tous, comme le dit très justement, M.-P. Callaud, R. Duchamp et D. Huet-Kouo, (2019, p. 34), lorsqu'ils affirment que «la qualité est l'affaire de tous ». Dire de la qualité qu'elle est affaire de tous, c'est reconnaitre qu'elle doit engager toutes les composantes de l'institution. Car si les responsables qualité sont persuadés du bien-fondé de leur mission et de sa valeur ajoutée, il n'en va pas de même pour toutes les autres fonctionnaires de l'institution. Il y a donc nécessité d'impliquer tout le personnel puisque seule une action participative peut conduire à l'atteinte des objectifs qualités. Il est donc indispensable de faire participer activement les acteurs de terrain à la démarche qualité.

La culture qualité est un instrument de changement en ce sens qu'une réflexion sur la qualité permet aux gens de remettre en question leur façon actuelle de travailler en se posant eux-mêmes des questions comme : « est-ce que ce que je fais, je le fais bien ou non ? et est-il utile ? ». Ce genre de question est en soi une évaluation, une auto-évaluation. Une telle évaluation conduit inéluctablement à un changement, une amélioration, une remédiation. A ce titre, la culture

qualité est un véritable facteur de changement, un facteur clé d'amélioration de la qualité.

Il faut en effet noter que la culture qualité est à la fois une résultante et un levier de la démarche qualité. La démarche qualité est intimement liée au niveau de la culture qualité. Plus le niveau de culture est élevé, plus la perception de la qualité sera juste. A l'opposé, un déficit de culture qualité est en soi un frein à son propre développement. En d'autre terme, toute démarche qualité, pour réussir, ne peut s'en passer d'une culture qualité. Dans une telle perspective, le responsable qualité a un devoir d'éducation et de formation des managers afin de développer en eux une culture qualité. Pour ce faire, il doit avant tout partager sa vision et les missions associées avec la direction afin qu'elle se les approprie, paraphraser, Marie-pierre Callaud, Robert Duchamp, Danièle Huet-Kouo dans *Pro en qualité* (2019, p.35).

La culture qualité est une culture que tous les établissements d'enseignement supérieur doivent cultiver pour fournir des produits de haute qualité. Les établissements qui placent une culture qualité au cœur de leurs opérations obtiennent d'excellents résultats et acquièrent un avantage concurrentiel sur le marché du travail.

Les responsables et acteurs étant formés sur ce qu'est la qualité et ses contours, il serait dans de telles conditions aisé d'imposer la qualité à tous les établissements d'enseignement supérieur sans difficulté dans la mesure où tout le monde a compris les objectifs visés.

Conclusion

L'adhésion des établissements d'enseignement supérieur à la qualité et à la culture qualité ne se décrète pas. C'est un processus, et a donc besoin du temps et de formation à l'intention des acteurs des établissements d'enseignement supérieur. L'adhésion à la qualité s'acquiert par une sensibilisation capable de convaincre les responsables d'établissement d'aller vers la qualité. A partir du moment où les responsables des établissements auront saisi ce qu'on entend par qualité et ce qu'on attend d'eux pour la qualité, il devient plus facile pour l'autorité en charge de

l'enseignement supérieur de parvenir à imposer la qualité et même une culture de la qualité.

Connaissant désormais la valeur de la qualité, les Etats n'ont plus besoin de demander à ces établissements de faire de la qualité ou bien de s'adonner à un contrôle de la qualité, ils vont venir d'eux-mêmes. La compréhension du sens et de l'objectif de la qualité est donc un impératif pour les responsables des établissements d'enseignement supérieur. C'est en se faisant qu'ils vont s'approprier et intégrer la question de la qualité et faire d'elle leur préoccupation quotidienne et ainsi développer une culture qualité.

Bibliographie

CHARLIER Jean-Émile et CROCHE Sarah, 2003, « Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices », in *Education et société* 2003/2 N°12, pp. 13-34

CALLAUD Marie-Pierre, DUCHAMP Robert, HUET-KOUO Danièle, 2019, « *63 outils et 12 plans d'action »*, collection *Pro en Qualité,* Vuibert, pp. 34 - 57

HARVEY Lee, 2012, *Understanding quality*, Berlin, Raabe

NIEDERMEIER Frank, 2017, *La conception de systèmes efficaces de gestion de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur*, Collection de livres pour la formation sur l'assurance qualité interne | Module 1, édition : Solveig Randhahn et Frank Niedermeier, ville : Due Publico, Duisbourg/Essen, Allemagne

Rapport, 2025, Direction Générale de l'Enseignement Supérieur

SARR Mamadou, 2006, *Méthodologie, bonnes pratiques et étapes requises pour le management des institutions d'enseignement supérieur et de recherche de l'espace CAMES, CAMES, UNESCO.*

WATTY Kim, 2006, « Want to know about quality in higher education? Ask an academic ». *Quality in Higher Education*, 12(3), pp. 291–301.