

COMMUNICATION ENGAGEANTE ET IMPLÉMENTATION DE L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN CÔTE D'IVOIRE

DAGNOGO Gnéré Laeticia Blama
Maître-Assistante
Enseignante-Chercheure
Université Alassane Ouattara, Bouaké, (Côte d'Ivoire)
Département des Sciences du Langage et de la Communication
d_joticia@yahoo.fr

Résumé

Si un peu partout dans le monde, les établissements d'enseignement supérieur s'activent pour dynamiser leurs systèmes d'Assurance Qualité, en Côte d'Ivoire, comme dans plusieurs pays africains, la Qualité dans l'enseignement supérieur est encore naissante. À l'issue d'une évaluation externe commanditée par la Direction de la Qualité et des Evaluations, un diagnostic a été fait dans les Universités publiques et privées ivoiriennes. Cette enquête a révélé un faible taux d'adhésion à l'Assurance Qualité. Ainsi, en nous appuyant sur la communication engageante et ses stratégies de soumission librement consentie, notre objectif est de parvenir à un engagement généralisé dans la Démarche Qualité.

Mots-clés: Qualité, Communication, Université, implémentation, Evaluation

Abstract

If, almost everywhere in the world, higher education institutions are working to revitalize their Quality Assurance system, in Côte d'Ivoire, as in several African countries, Quality in higher education is still in its infancy. After an external evaluation commissioned by the Directorate of Quality and Evaluations, a diagnostic was made in public and private higher education institutions in Côte d'Ivoire. This investigation revealed a low rate of adherence to Quality Assurance. Thus, by focusing on engaging communication and voluntary submission strategies, our objective is to achieve a general commitment to the Quality Process.

Key Words: Quality, Communication, University, implementation, Evaluation

Introduction

Consciente du rôle prépondérant de l'enseignement supérieur dans son développement socio-économique, la Côte d'Ivoire s'est investie dans la création de plusieurs Universités, Centres de Recherches et Grandes Écoles pour la promotion de l'enseignement supérieur. Ce processus de mise en place du système d'enseignement supérieur ivoirien débute en 1964, avec la création de l'Université d'Abidjan, officialisée par le décret n°64-42 du 09 janvier 1964¹. À ce jour, la Côte d'Ivoire totalise sept (07) Universités et deux (02) Grandes Écoles publiques, ainsi que des Centres de Recherches rattachés à ces Universités et sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Par ailleurs, pour faire face à la massification exponentielle de l'enseignement supérieur, le décret n°97-675 du 03 décembre 1997, fixant les conditions de la concession du service public de l'enseignement à des promoteurs privés, a favorisé l'émergence de plusieurs Universités privées. L'état des lieux fait par la Direction Générale de la Qualité et des Evaluations (DGQE), au mois de novembre 2019, révèle la présence de 73 établissements privés d'enseignement supérieur de type universitaire ou Universités privées en Côte d'Ivoire. Toutefois, les enjeux de mondialisation et d'évolution technologique s'imposent également pour toutes ces Universités privées.

D'ailleurs, l'adhésion 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) en 2012 conformément au décret de 2009², caractérise principalement le fonctionnement de l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire, qu'il soit public ou privé. Dans cette même continuité du processus de Bologne, la promotion de l'Évaluation et de la Qualité figure parmi les principaux objectifs. L'Assurance Qualité est de plus en plus incontournable pour les établissements d'enseignement supérieur dans la plupart des pays. En effet, « 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. » (F. Niedermeier, 2017, p. 58).

Pour satisfaire à cette exigence et dans un souci d'amélioration significative de la qualité de l'enseignement supérieur sur les plans académique et administratif, il a été créé, par décret n°2016-565 du 27 juillet 2016 portant organisation du MESRS³, la Direction Générale de la Qualité et des Évaluations (DGQE). Dans le cadre de sa mission d'évaluation, la DGQE organise, depuis 2018, des sessions d'évaluation externe des Institutions d'enseignement supérieur qui se heurtent généralement à la réticence ou à la dissimulation de certains responsables de ces institutions. Notre participation à l'édition de 2019 nous permet d'affirmer que l'adoption d'une culture de la Qualité dans l'enseignement supérieur ivoirien nécessite la mise en place d'une approche particulière de communication pour relever le défi de son implémentation effective et réussie. Cette approche, c'est la communication engageante. Alors, comment communiquer pour engager effectivement et efficacement les acteurs des Universités publiques et privées de Côte d'Ivoire à l'adoption de la Démarche Qualité ? Comment communiquer pour asseoir cette culture qualité, garante de la compétitivité d'une Université, dans un monde globalisé, en mutation rapide et constante ?

Notre hypothèse est que la principale cause d'une absence de Qualité est la difficulté de perception de la Qualité. En effet, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de consensus à définir la Qualité, notamment la Qualité dans l'enseignement supérieur. Comme l'affirme D. Damme (2002, p. 43),

¹ TDR de l'évaluation institutionnelle diagnostique des Universités et grandes écoles publiques et privées.

² Le Décret n°2009-164 du 30 avril 2009 portant adoption, application et organisation du système Licence, Master, Doctorat (LMD) dispose, en son article 1 ceci : « il est institué, conformément à la Directive n°03/2007/CM/UEMOA portant adoption du système LICENCE, MASTER, DOCTORAT (LMD) dans les Universités et Etablissements Supérieur au sein de l'UEMOA, un système de diplomation dit LMD dans les Universités et établissements d'enseignement supérieur de Côte d'Ivoire. »

³ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

« la grande question dans le domaine de la Qualité est de savoir si elle peut être définie pour l'enseignement supérieur dans son ensemble ». S'il en est ainsi, c'est parce que chaque partie prenante d'un établissement d'enseignement supérieur a une appréciation et une définition particulière de la Qualité. Toutefois, quelle que soit la définition qu'on lui donne, l'Assurance Qualité se révèle essentielle à la performance des établissements d'enseignement supérieur. Tous les acteurs devraient par conséquent être sensibilisés à s'y engager. C'est pourquoi, nous avons privilégié dans le cadre de cette étude, l'approche de la communication engageante, qui, selon les principaux auteurs que sont C. Kiesler (1971), puis R-V Joule et J.-L. Beauvois (1998), est le lien qui unit l'individu à des actes importants et engageants. Toutefois, avant de s'engager, il est important de comprendre ce qui engage. D'où la primauté de clarifier l'Assurance Qualité et ses dérivés dans l'enseignement supérieur.

1. Cadre conceptuel et méthodologique

L'une des difficultés que posent les études menées dans le cadre de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur est de comprendre ce qu'on entend exactement par ce concept. Dans le cadre d'une étude menée par l'Institut International de Planification de l'Education (IIPÉ) en 2016⁴ sur l'Assurance Qualité Interne (AQI), il avait été demandé aux Universités de décrire les politiques, les processus et les outils qu'elles utilisent afin de mieux opérationnaliser le concept. En s'appuyant sur ces descriptions, diverses conceptions avaient été dégagées de l'AQI. Concernant la présente étude, compte tenu de la nouveauté du concept de l'Assurance Qualité dans l'environnement de l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire, il a fallu étendre les définitions à toutes les autres notions qui en découlent. La méthode déployée pour la collecte des données relatives à l'évaluation externe a également été allégée pour tenir compte de l'inexpérience des établissements ciblés en matière d'Assurance Qualité.

1.1. Clarification des concepts

La Qualité est un terme relativement complexe qui recouvre de nombreuses dimensions et conceptions. Elle est polysémique et peut être rattaché à un produit, un service ou même un individu. Selon M. Sarr (2006, p. 15), « pour 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 ». K. Watty (2006 p. 291), quant à lui, affirme 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. Pour lui, « 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 » (K. Watty, 2006, p. 298). L. Harvey (2012, p. 30) aborde dans le même sens en estimant que la qualité, en tant que transformation, met l'accent sur le développement et l'amélioration ; la préoccupation principale étant le renforcement des capacités et l'autonomisation des étudiants. Il affirme que « la qualité transformative favorise une approche qui voit la qualité 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. »

Si la Qualité peut être ainsi définie, l'Assurance Qualité est donc la garantie de cette Qualité vis-à-vis des parties prenantes (les acteurs générateurs de produits ou services) et des parties intéressées (les acteurs bénéficiaires de produits ou services). Il s'agit « d'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). Et L. Harvey (2012, p. 6) d'ajouter que

⁴ L'Institut International de Planification de l'Education (IIPÉ) est un Institut rattaché à l'UNESCO. Pour se faire une idée de la situation de l'AQI à l'échelle internationale, l'IIPÉ-UNESCO a réalisé en 2016, une enquête internationale trilingue (Anglais – Français – Espagnol) en ligne, en collaboration avec l'Association Internationale des Universités. L'objet de l'enquête était d'analyser les buts sous-jacents de l'AQI, son orientation, ses principaux outils, processus, structures, leviers et obstacles.

« c'est 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 ».

Par ailleurs, dans l'enseignement supérieur, on peut établir une distinction essentielle entre l'Assurance Qualité Externe (AQE) et l'Assurance Qualité Interne (AQI). Par définition, l'assurance qualité externe se situe, comme son nom l'indique, en dehors de l'établissement. Il peut, dès lors, s'agir de tout élément lié à l'Assurance Qualité menée depuis l'extérieur de l'établissement, et qui évalue ou apprécie l'établissement dans son ensemble ou en rapport avec un thème particulier ou un programme, selon des normes convenues ou prédéfinies. L'AQE peut être obligatoire, si elle est réglementée par la loi ou volontaire. L'Assurance Qualité Interne (AQI), quant à elle, englobe tous les mécanismes, instruments et systèmes d'assurance qualité utilisés au sein de l'établissement d'enseignement supérieur et garantissant le respect par l'établissement ou les programmes des normes et objectifs fixés en interne. (B. Sanyal & M. Martin, 2007, p. 5). Toutefois, l'AQI dépend du système d'AQE mis en place dans le pays concerné. Mais les établissements sont encouragés et libres de mettre en œuvre leurs propres processus et systèmes, tant qu'ils se conforment aux réglementations et politiques externes. Les mécanismes d'AQI sont par exemple : la mise en place de processus, de normes, d'une évaluation interne, ainsi que le recours à des experts extérieurs. Ainsi, pour une évaluation interne réussie par exemple, un établissement peut avoir recours à un expert évaluateur externe. C'est d'ailleurs ce chevauchement parfois entre AQE et AQI, notamment au niveau des mécanismes et des instruments qui rend assez flou la délimitation entre les deux termes.

Un autre concept lié à la Qualité dans l'enseignement supérieur est la Démarche Qualité qui peut être définie comme un esprit d'amélioration continue mis en œuvre au quotidien. Il s'agit d'une compréhension des buts à atteindre par l'ensemble des personnels et d'une écoute de leurs propositions d'amélioration des services. Ainsi, la mission d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur publics et privés a permis d'apprécier le niveau de perception de ces différents concepts par les principaux acteurs de ces établissements. Cela a été possible à travers la méthodologie ci-après explicitée.

1.2. Méthodologie

L'évaluation externe, de type formative, menée par la Direction Générale de la Qualité et de l'Evaluation au sein des établissements d'enseignement supérieur publics et privés en Côte d'Ivoire, s'est déroulée du 16 au 20 décembre 2019. Elle a accueilli l'adhésion d'une soixantaine d'établissements dont quinze qui nous ont été confiés pour évaluation. Ce sont tous des établissements privés d'enseignement supérieur de type universitaire, avec à leurs têtes des Conseils d'Administrations, des Conseils de Direction ou des Conseils Pédagogiques. Les universités publiques sont par contre gérées par des Conseils de Gestion et des Conseils d'Universités.

Pour apprécier le niveau de perception ainsi que celui d'implémentation de la démarche qualité dans ces établissements, la méthodologie fut élaborée suivant deux étapes. Un premier niveau d'évaluation s'est appuyé sur le plan interne. Elle a consisté à mettre à la disposition des établissements ciblés un formulaire de collecte de données élaboré sur la base des référentiels nationaux d'évaluation. Le formulaire était divisé en Cinq (05) parties dont la première est réservée à la présentation générale de l'établissement. Les quatre (04) parties suivantes portent respectivement sur : la stratégie de la gouvernance, les offres de formation et de recherche, le parcours des étudiants et l'implémentation de la Qualité et de l'éthique. Chaque partie se rapporte à un domaine constitué de deux (02) à trois (03) champs et chaque champ avait entre deux (02) et cinq (05) références. Sur la base de ces données, les établissements ont été sensibilisés à renseigner le formulaire, tout en s'assurant de la disponibilité des éléments de preuves pour toute réponse affirmative. Le formulaire renseigné a ensuite été mis à notre disposition pour être considéré comme étant le rapport d'autoévaluation.

Le second niveau a consisté à faire l'évaluation externe. L'évaluation externe a été essentiellement une démarche de confrontation des éléments de réponses avec les éléments de preuves. Il a été demandé aux établissements de mettre à disposition tout document physique ou numérique pouvant attester de l'exactitude d'une réponse affirmative donnée. Des séances de travail ont été programmées pour des échanges en vue de s'accorder sur les informations finales consignées dans le formulaire de collecte de données et co-signées par le responsable de l'établissement et l'évaluateur. Les résultats ci-après présentés sont essentiellement le fruit des échanges à l'issue de la séance de travail.

2. Présentation et analyse des résultats

Afin de dresser un état des lieux et d'évaluer le processus d'implémentation et d'appropriation des facteurs internes et externes de l'Assurance Qualité par les responsables des Universités publiques et privées en Côte d'Ivoire, la DGQE s'est assignée comme mission d'organiser une évaluation externe de fréquence annuelle. Les données de celle de 2019, ci-après présentés montrent une implémentation lente certes, mais progressive de l'Assurance Qualité dans les Universités publiques et privées ivoiriennes.

2.1. Présentation des résultats

D'emblée, précisons que sur les quinze (15) établissements qui nous ont été confiés dans le cadre de l'évaluation externe, 04 ont démarré leurs activités au cours de l'année académique 2019 – 2020. Ceux-là n'ont donc pas été évalués, parce que ne disposant pas de données objectives. Ces résultats sont donc ceux de 11 établissements.

Le premier critère commun à ces établissements est leur structuration. Ce sont des établissements privés d'enseignement supérieur de type universitaire qui fonctionnent tous, selon le système LMD, en conformité avec la décision du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de 2012. Toutefois, à ce jour, ils n'ont pas encore l'autorisation officielle de déployer la Recherche pour le Doctorat, ce parcours étant encore dévolu aux Universités publiques.

La stratégie de gouvernance mise en place dans ces établissements, en dehors des statuts et règlements intérieurs, est une sorte de charte de fonctionnement périodique, qui tient lieu de plan stratégique de développement institutionnel. La prise en compte de la question des stages et insertions professionnelles des diplômés a motivé la signature de partenariats, sur le plan national avec certaines entreprises privées. Quelques accords sont établis avec une ou deux universités publiques pour faciliter l'équivalence et l'encadrement des étudiants qui optent pour la recherche doctorale. Par ailleurs, la communication interne et externe est relativement faible. Sur les 11 établissements, seuls quatre (04) ont des services de communication plus ou moins fonctionnels. Les sept (07) autres privilégient la communication à temps ponctuel en interne via des notes de service, les tableaux d'affichage ou le mailing. Sur le plan externe, les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés, sans toutefois oublier l'édition de prospectus et de dépliants pour informer et communiquer sur les offres de formation et les frais d'inscription. Ces derniers varient de 50 000 FCFA à 150 000 FCFA tandis que les frais de scolarité oscillent entre 250 000 FCFA et 1 200 000 FCFA. C'est le lieu de préciser qu'à l'exception d'un seul établissement parmi les 11 de notre échantillon, tous les autres reçoivent des étudiants affectés par l'Etat, chaque année, après les orientations des nouveaux bacheliers.

Concernant le domaine des offres de formation et la recherche, il faut aussi préciser qu'il s'agit uniquement de la recherche au niveau des Masters. Ceux-ci sont envoyés en stage, à l'issue duquel ils présentent un mémoire codirigé par au moins 2 encadreurs. L'architecture des offres de formation est relativement variée, même si certains locaux sont peu appropriés pour des conditions optimales d'enseignement et d'apprentissage.

L'évaluation du troisième domaine, à savoir le parcours de l'étudiant, a également souligné la priorité accordée aux partenariats nationaux en vue de faciliter l'obtention de stages et l'insertion professionnelle des apprenants.

Enfin, le domaine relatif à la Qualité et l'Ethique a révélé que plusieurs établissements croient connaître l'Assurance Qualité ; ils affirment fonctionner suivant une démarche Qualité, mais en réalité, ils ignorent que l'un des principes essentiels de la Qualité, c'est la formalisation de tous les services et toutes les activités dans le but de laisser des traces et constituer ainsi les éléments de preuves, en cas d'évaluation interne ou externe. Sur les 11 établissements, 03 ont mis en place une Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ), quoiqu'elles ne fonctionnent pas encore en tant que telles. Aussi, le principe de l'autoévaluation institutionnelle et volontaire n'est-il pas encore instauré. Toutefois, 06 établissements pratiquent déjà l'évaluation des enseignements par les étudiants.

Globalement, l'évaluation externe, parce qu'elle était formative et non sommative, a été favorablement accueillie par tous les chefs d'établissements concernés. Pour eux, l'initiative est salubre, car elle permet de faire son autocritique et de comprendre la nécessité de s'améliorer. Ils espèrent tout de même que cela puisse contribuer à assainir le milieu de l'Enseignement supérieur qui est en proie à plusieurs critiques, dénonçant ainsi la dégradation du niveau des étudiants et de la qualité des enseignements. Par conséquent, ils ont tous pris la décision de s'engager à formaliser leur politique Qualité et à mettre en place leur CIAQ. A présent, quelle analyse pouvons-nous faire de ces résultats ?

2.2. Analyse des résultats

Le processus de Bologne, qui marque « l'engagement des gouvernements européens de poursuivre des réformes complémentaires de l'enseignement supérieur » (R. Keeling, 2006, p. 169), a également influencé les politiques africaines en général, ivoiriennes en particulier en matière d'enseignement supérieur. Ce processus a vu le jour dans le but de « renforcer l'attractivité et la compétitivité de l'enseignement supérieur et de favoriser l'insertion professionnelle ainsi que la mobilité des étudiants. (M. Martin, 2019, p. 169). Il a reconnu dès le départ le caractère critique de l'Assurance Qualité et l'amélioration de la qualité pour atteindre ses objectifs (EHEA, 2015). L'accent a donc été mis sur les questions liées entre autre à l'existence des processus d'amélioration de la qualité notamment à travers les évaluations internes et externes. Dans une telle perspective, l'enquête de la DGQE, même si elle a suscité des murmures de la part de certains chefs d'établissements, à cause d'une éventuelle non transparence dans la publication des résultats, elle a permis de faire un état des lieux de l'implémentation de la culture qualité dans les établissements d'enseignement supérieur publics et privés ivoirien. A partir de cet instant, il est possible de définir des indicateurs de la qualité facile à suivre et à exploiter, en vue de mesurer les avancées du déploiement de la qualité. Ces indicateurs vont concerner les points essentiels à surveiller et qui pourront évoluer en fonction des contraintes, des besoins, des priorités, voire des plans d'amélioration institutionnels. On les appelle aussi indicateurs de performance. Ce sont « des données, généralement quantitatives, qui fournissent une mesure de certains aspects de la performance d'un individu ou d'une organisation, mesure par rapport à laquelle des modifications de la performance d'autres peuvent être comparées » (L. Harvey, 2004, p. 14). Ces indicateurs jouent alors un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'établissement, d'autant plus qu'« ils résument une situation quantitative mesurable et déterminent les faits et corrélations pertinents sous une forme simple et condensée. » (H-U. Küpper, 2013 p. 476). Appliqués aux établissements d'enseignement supérieur, les indicateurs rendraient transparente toute activité liée à la planification ou aux processus décisionnels ou organisationnels. Ils donnent un aperçu quantitatif de la situation de l'établissement, réduisent la complexité et regroupent les informations, de façon à renseigner de la manière la plus précise et la plus brève possible sur les performances. D'un point de vue interne, les indicateurs constituent une base fondamentale pour la gestion et les processus décisionnels qui y sont liés. D'un point de vue externe, ils permettent de mesurer les performances des établissements d'enseignement supérieur, de les comparer (via les classements), voire de les gérer convenablement.

Sur la base de ces indicateurs, il est conseillé aux établissements de faire des auto-évaluations périodiques pour mesurer l'efficacité et la pertinence de leurs systèmes de management par la qualité (SMQ). L'auto-évaluation est une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'établissement, en référence à des standards considérés comme les meilleurs en matière de fonctionnement académique. Ainsi, l'auto-évaluation a pour rôle d'identifier les forces, mais aussi les faiblesses de l'institution ; elle permet de juger les progrès réalisés grâce à des auto-diagnostics successifs. Elle permet aussi la comparaison avec d'autres organismes du même type ainsi que son propre questionnement à l'aide d'un référentiel. De façon stratégique, faire une auto-évaluation consiste à faire une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), en français (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Les faiblesses sont constituées de l'ensemble des facteurs négatifs internes à l'EES et pour lesquelles il peut développer des stratégies de remédiation. Par contre, les menaces sont les facteurs négatifs externes pour lesquels l'EES n'a pas de prise. Toutefois, l'établissement peut combiner les forces et les opportunités pour amoindrir les faiblesses et faire face aux menaces. Selon M. Sarr, plusieurs stratégies sont envisageables :

L'établissement peut développer des stratégies "offensives" en s'appuyant sur ses forces et opportunités ; des stratégies "défensives" en utilisant ses forces pour faire face aux menaces ; des stratégies "d'ajustement", en mettant à profit ses opportunités pour corriger ses faiblesses et des stratégies de "survie", lorsqu'il présente des faiblesses importantes auxquelles se rajoutent des menaces (M. Sarr, op-cit, p. 39).

Le but est de s'inscrire dans un système d'amélioration continue, dans le cycle PDCA (*Plan – Do – Check – Act* : concevoir, mettre en œuvre, contrôler, améliorer). C'est un cycle qui permet de suivre la maturité des processus majeurs de l'organisation. *Plan* consiste à identifier et décrire les processus ou activités, les responsabilités et mettre en place l'organisation pour les maîtriser. *Do* consiste à piloter les processus ou réaliser les activités, avec des outils de pilotage et en appliquant les dispositions retenues lors de la planification. *Check* consiste à renseigner les indicateurs, les tableaux de bords, à faire les revues des processus, les audits. Et enfin, pour le *Act*, il s'agit d'engager des actions correctives, aménager les processus avec des outils appropriés. Les étapes du PDCA constitue une roue appelée "roue de la Qualité" ou encore "roue de Deming".

Formaliser tout ce processus de planification, de mise en œuvre et de suivi / évaluation facilitera le travail des cellules interne d'Assurance Qualité, structures internes de gestion de la qualité au sein des établissements. L'une des missions de ces cellules étant de faire un examen méthodique et indépendant en vue de mesurer l'efficacité du système de management de la qualité. En d'autres termes, il s'agit de faire un audit qualité. Ce bilan de l'efficacité du SMQ doit faire l'objet de revue de direction au moins une fois par an suite aux évaluations internes ou externes. Et toutes les activités du bilan doivent contribuer à formuler des recommandations globales d'amélioration du SMQ.

3. Engager les établissements d'enseignement supérieur ivoirien à la Démarche Qualité.

A la conception de l'engagement selon C. Kiesler, les travaux de R-V. Joule et J-L. Beauvois ajoutent que l'engagement correspond aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé. Pour eux (R-V. Joule et J-L. Beauvois, 1998, p. 66), « un acte est d'autant plus engageant qu'il est important ». Et parce que l'importance d'un acte s'apprécie selon ses conséquences et son coût, « un acte sans conséquences ne peut être tenu pour un acte engageant » (R-V Joule et J-L Beauvois, *Idem.*). En fait, ce n'est pas l'individu qui s'engage en fonction de ses caractéristiques en tant qu'individu, mais c'est la situation qui l'engage en fonction de ses caractéristiques objectives. L'engagement est par conséquent tributaire de la situation dans laquelle il se manifeste, ce d'autant plus que les conditions situationnelles influencent les comportements et les actions des individus. Alors, vouloir changer la situation ou créer une mise en situation dans le cadre d'une démarche communicationnelle articulée permettrait de créer les conditions de réalisation d'un acte voulu, qui soit imputable à son auteur.

Les caractéristiques d'un tel acte sont d'une part sa visibilité et son importance et d'autre part les motivations internes au détriment de celles qui sont externes. Ainsi, communiquer de façon persuasive sur les bonnes pratiques de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur permettrait de définir un cadre harmonisé de sa mise en œuvre tout en déclenchant une liberté d'engagement de la part des acteurs de l'enseignement supérieur ivoirien, spécialement les tops managers des établissements.

De façon précise, les actions communicationnelles consisteront à informer et former les principaux acteurs sur les bonnes pratiques de l'assurance qualité, avant de les accompagner dans la dissémination de la culture qualité au sein de leurs établissements respectifs. En premier lieu, la sensibilisation doit porter sur l'élaboration de la politique qualité de l'établissement. C'est le cadre qui définit les orientations générales de l'institution ou de l'établissement, tel qu'elles sont officiellement formulées par l'autorité institutionnelle. Comme dit C. Censier-Calmus (2019), la Politique Qualité est généralement cohérente avec le plan stratégique de l'établissement. C'est une déclaration qui doit être perçue comme une incitation à promouvoir l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité (SMQ) de l'établissement dans sa quête d'atteinte des objectifs liés à la qualité, à améliorer la coordination des processus de fonctionnement et la communication entre les différents niveaux et fonctions des organes de gouvernance de l'Assurance Qualité Interne. Ainsi, la politique qualité est le cadre qui permet de fixer les objectifs qualité qui doivent être partagés, connus et acceptés par l'ensemble des acteurs de l'établissement. Ces objectifs qualité doivent structurer toutes les activités du SMQ de façon à chercher à les atteindre sans relâche, par tous les acteurs institutionnels. L'avantage de les définir réside en ce qu'ils permettent, selon Mamadou Sarr « d'améliorer l'efficacité interne de l'établissement, de garantir la reconnaissance des diplômes délivrés par cet établissement; de donner confiance aux partenaires, se donner confiance et acquérir de la crédibilité» (M. Sarr, *op-cit*, p. 45).

Par ailleurs, s'engager dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, pour une institution ou un établissement d'enseignement supérieur implique également la création d'une structure interne en charge de la gestion de la qualité. C'est la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ) qui a pour rôle de promouvoir la démarche Qualité, de favoriser la mise en œuvre du SMQ, d'accompagner les acteurs institutionnels dans la réalisation des actions d'amélioration. La CIAQ doit être créée officiellement par un acte administratif (un arrêté ou une décision) portant sa création, son organisation ainsi que son fonctionnement signé par le premier responsable de l'établissement. Elle doit être considérée comme un bureau d'aide au pilotage de manière à garantir la prise de décision basée sur les faits. Toutefois, pour une autonomie et une efficacité dans le pilotage de ses activités, il est préférable que le responsable de la CIAQ, dans une institution publique ait un profil académique adéquat de manière à pouvoir faire appliquer tout référentiel de programmes de formation et de recherche. En tant que gestionnaire de la qualité, il soutient l'orientation stratégique de la qualité et prodigue des conseils sur la base de ses expériences, de la connaissance du contexte ainsi que des exigences externes. Le gestionnaire de la qualité est l'interface stratégique où convergent tous les aspects de la qualité.

Enfin, s'engager librement dans un processus d'assurance qualité suppose de disposer d'une charte qualité qui énonce les valeurs communes partagées par l'ensemble des acteurs institutionnels. Elle constitue le gage de l'adhésion des acteurs institutionnels à la politique Qualité proposée par les autorités académiques et traduit aussi fidèlement que possible les souhaits formulés par les différents acteurs au sein de l'établissement.

En somme, l'adoption d'une démarche de communication engageante pour convaincre et persuader les managers d'établissements d'enseignement supérieur publics et privés consiste à collecter les bonnes informations à transmettre à la cible principale; à sélectionner les arguments auxquels celle-ci sera sensible et à mobiliser les canaux, les médias appropriés pour une meilleure communication ainsi qu'une adhésion massive et spontanée à l'idéologie de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Conclusion

En définitive, il s'avère que l'implémentation de la Qualité dans une institution ou un établissement d'enseignement supérieur est un projet de longue durée parce qu'il est fait d'amélioration progressives par l'impact des résultats des prestations académiques et d'un meilleur suivi des projets ou programmes de ces établissements. C'est un projet engageant par la prise en compte des capacités institutionnelles. C'est aussi un projet générateur de risques, au regard de l'ampleur des tâches et les résultats attendus ainsi que la résistance au changement peuvent conduire à une démotivation des acteurs. C'est enfin un projet de communication en ce sens que les enjeux de la Qualité et les besoins d'amélioration nécessitent une sensibilisation générale des acteurs institutionnels. Les actions de communication porteront notamment sur le cadre réglementaire et normatif de l'assurance Qualité, la politique et les objectifs Qualité institutionnels, les outils et méthodes de l'Assurance Qualité, la politique de l'évaluation institutionnelle, les stratégies et plans de remédiation.

La collecte de données suivie de l'évaluation diagnostique organisée par la Direction en charge de la qualité et des évaluations a favorisé l'effectuation d'un état des lieux de l'implémentation de l'Assurance Qualité dans les établissements d'enseignement supérieur publics et privés de Côte d'Ivoire. A l'issue de cette enquête, il est clair que des actions d'information, de formation et de communication sont nécessaires pour une appropriation mentale de la culture qualité par les premiers responsables de ces structures. Cela parce que la réussite de l'assurance qualité dans une institution est tributaire de l'adhésion et de l'engagement du top management. Cependant, s'engager et engager ses collaborateurs pour une cause commune nécessite pour soi-même de maîtriser tous les contours qui rentrent dans le cadre définitionnel de la cause. Cet article a donc été une lucarne pour clarifier le concept qualité et ses dérivés, pour indiquer quelques outils et pratiques pouvant témoigner de l'implémentation effective et efficace de l'assurance qualité dans une structure d'enseignement supérieur. Une implémentation dont les enjeux plutôt positifs sont profitables à tous les acteurs. Ainsi, notre conviction est que le plus grand défi du management des Universités publiques et privées en Côte d'Ivoire, ce n'est ni le désengorgement des universités publiques, ni la normalisation des années académiques, encore moins la modernisation des infrastructures, mais c'est l'appropriation mentale de la Culture Qualité. Relever ce défi équivaut à optimiser ses forces en trouvant des opportunités pour combler ses faiblesses et faire face aux menaces.

Références bibliographiques

BERNARD Françoise et Robert-Vincent Joule, 2004, « lien, sens et action : vers une communication engageante », *Communication & Organisation*, n°24, p. 347-362.

CENSIER-CALMUS Caroline, 2019, *Leaders du changement*, formation DIES AQA, atelier 5, Dakar, Sénégal.

CHARLIER Jean-Emile & Sarah Croche, 2003, « Le processus de Bologne, ses acteurs et leurs complices », *Education et sociétés*, n°12.

DAMME Dirk, 2001, « Problèmes de qualité dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur ». *L'enseignement supérieur*, 41 (4), p. 415-441.

HARVEY Lee, 2012, « Understanding quality », *Best of the Bologna Handbook. Understanding Quality in Higher Education 1* Berlin, Raabe, p. 5-34.

JOULE Robert-Vincent et Jean-Léon Beauvois, 1998, *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire?*, Presses Universitaires de France.

KIESLER Charles Adolphus, 1971, *The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York.

KÜPPER Hans-Ulrich, 2001, « Comptabilité universitaire », *Recherche et pratiques commerciales*, 53 (6), p. 578-592.

KEELING Roberts, 2006, « The Bologna Process and the Lisbon Research Agenda: the European Commission's expanding role in higher education discourse » *European Journal of Education*, n°41 (2), p. 203 – 223.

MARTIN Michaela, 2019, *Assurance Qualité Interne : améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur*, UNESCO, nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur.

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.

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), p. 291–301.

EHEA (European Higher Education Area), 2015, History of the EHEA, disponible sur: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3>, (15.08.2020).

Sigles et abreviations

AQE : Assurance Qualité Externe

AQI : Assurance Qualité Interne

CIAQ : Cellule Interne d'Assurance Qualité

DGQE: Direction Générale de la Qualité et des Évaluations

DQ : Démarche Qualité

EHEA: European Higher Education Area

IPE : Institut International de Planification de l'Éducation

LMD : Licence Master Doctorat

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique