

# ISRG Journal of Arts, Humanities and Social Sciences (ISRGJAHSS)



**ISRG PUBLISHERS**

Abbreviated Key Title: ISRG J Arts Humanit Soc Sci

**ISSN: 2583-7672 (Online)**

Journal homepage: <https://isrgpublishers.com/isrgjahss>

Volume – II Issue-III (May – June) 2024

Frequency: Bimonthly



## ASSURANCE QUALITÉ: UN INGRÉDIENT MAJEUR POUR LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE.

**Docteur AÏCHA Mohamadou**

Département de Mesure et Évaluation Faculté des Sciences de l'Éducation Université de Ngaoundéré

| **Received:** 28.05.2024 | **Accepted:** 02.06.2024 | **Published:** 04.06.2024

**\*Corresponding author:** Docteur AÏCHA Mohamadou

Département de Mesure et Évaluation Faculté des Sciences de l'Éducation Université de Ngaoundéré

### Abstract

*Trust is important for there to be a healthy relationship between different people within the higher education space. Quality Assurance therefore establishes this trust and thus improves the good functioning of Governance within universities. However, it is important to note that trust cannot be acquired and that Universities must constantly look for satisfy their customers, especially in the context of the globalization of education enshrined in the General Accord of Trade of Service (GATS). Our present article therefore aims to understand the contribution of Quality Assurance to better establish Governance in universities. This means that with globalization, Universities around the world, like those in Cameroon, are called upon to excel to better meet the demands of the international education market. This excellence can be seen in the performance of universities which emanate from the quality of governance, the quality of training services, and the quality of research in these university institutions. It is therefore a beneficial process of continuous improvement in which educational and psychometric indicators play the role of benchmarks to support Universities towards excellence. Clearly, the three dimensions of higher education: training, research and university governance, must be imbued with quality. Today, we note the relationship of distrust, suspicion and unfair competition within universities because trust is non-existent between the stakeholders. Using ameliorative theory and exploratory analysis, we will show that trust with the ISO 9000 family can be seen through the implementation of the quality policy and quality management. By relying on the European space and the African higher education space, we will show that quality is fundamental in the efficient, effective and relevant functioning of Universities.*

**Keywords:** *Quality, Quality Assurance, University, Governance, ISO 9000, trust, satisfaction.*

## INTRODUCTION : contexte et problématique.

L'UNESCO a désigné le siècle actuel, *de siècle de millénaire de savoirs* pour ainsi mettre en exergue les grandes attentes, voire les enjeux de l'éducation sur le développement et le bien-être de l'Homme et des Nations. Il est évident que l'éducation est une nécessité que l'on soit dans une économie ouverte et en concurrence avec d'autres, ou bien que l'on soit en économie autarcique et fermée. En effet, dans le cadre de la mondialisation de l'éducation, c'est-à-dire d'une éducation ouverte aux autres systèmes éducatifs, on note une spécialisation des ces systèmes concernant la formation de capital humain. Car, lorsqu'on s'ouvre aux autres, les entreprises éducatifs conformément à la consécration de l'Accord Général sur le Commerce des Services (AGCS) exigent de plus en plus des mains d'œuvres de qualité, qualifiées et compétitives (Proust, 2006) contrairement à ce qui se passe dans une économie qui est restée fermée. L'éducation est donc un facteur incontournable des problématiques géopolitiques et elle est au cœur d'un certain nombre d'enjeux tels que *les enjeux de développement* où une société ne peut réellement se développer que si elle donne une grande place à l'éducation, *les enjeux financiers* car, la plupart des Décideurs politico-économiques sont désormais convaincus que là où l'investissement éducatif est élevé et de qualité, la croissance économique suit et évolue exponentiellement. Aujourd'hui, bon nombre des Acteurs de la mondialisation apportent leur participation au financement des Institutions éducatives, des recherches et des programmes de formation. On parle alors des Investisseurs éducatifs, des Partenaires Techniques Financiers (PTF), etc., *les enjeux idéologiques* : l'éducation n'est jamais neutre par principe, son idéologie s'y reflète toujours et dans les préambules des Constitutions on y lit le *profil d'homme à former*. À travers ce profil d'Homme que l'État veut former, son idéologie apparaît clairement.

Aussi, dans un monde en constant mouvement où les générations Y et Z s'autorisent à critiquer et à réinventer les modes d'organisation et de travail, dans un contexte économique complexe et diversifié, dans un environnement éducatif de plus en plus réglementaire, dynamique, commercial, compétitif et concurrentiel, beaucoup des Responsables à la tête des Institutions universitaires s'interrogent sur le meilleur modèle de Gouvernance (Canet, 2004), de management et de processus. En effet, si la Gouvernance sous le prisme de l'Assurance Qualité est l'idéale dans le monde globalisant actuel, c'est parce que la dimension de l'Assurance Qualité assure la pérennité qualitative des Institutions qui l'applique et le considère comme un tableau de bord. Car ce modèle de Gouvernance universitaire axé sur l'Assurance Qualité, met l'être humain (l'Homme) au cœur du développement et du fonctionnement des Institutions universitaires. **D'où notre article intitulé** : « L'Assurance Qualité comme ingrédient essentiel pour réussir la mise en œuvre de la Gouvernance universitaire ». **Dès lors, il se pose le problème** de l'impact de l'Assurance Qualité sur le succès de la mise en œuvre de la Gouvernance en milieu universitaire. **Comme question principale** : quels sont les effets de l'Assurance Qualité sur la sphère universitaire ? **Autrement dit**, comment les Dirigeants à la tête des Institutions universitaires doivent s'y prendre pour rendre leur modèle d'organisation adaptable au nouveau mode de Gouvernance axé sur l'Assurance Qualité ? Y'aurait-il encore adéquation entre la Gouvernance Axée sur les Résultats et cette Gouvernance désormais Axée sur l'Assurance Qualité dont on parle désormais avec la mondialisation de l'éducation ? que signifie Gouvernance universitaire et

Assurance Qualité ? Quelle est la place de la qualité dans la gestion des Institutions universitaires? quels sont les buts et les objectifs d'Assurance Qualité? Quel sont les concepts-clés de l'Assurance Qualité en milieu universitaire? Quels sont les approches et méthodes en assurance qualité? Comment se lit la pratique de l'assurance qualité en milieu universitaire?

Il est donc important pour nous de clarifier le concept de Gouvernance, de Qualité, de Démarche Qualité, etc. Ce qui va nous permettre également de comprendre les buts, les objectifs et l'environnement juridico-institutionnel de l'Assurance Qualité dans l'espace universitaire en général et celui du Cameroun en particulier.

## 1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'**objectif général de cette étude** est de montrer la contribution de l'Assurance Qualité sur la réussite de la Gouvernance en milieu universitaire.

Les **objectifs spécifiques** sont:

- Clarifier les termes en lien avec la gouvernance et la qualité,
- Étudier la satisfaction et la confiance pour mieux comprendre l'importance de l'Assurance Qualité dans le développement de la Gouvernance au sein de l'espace universitaire ;
- Présenter les étapes de la Démarche Qualité au sein des Universités afin de réussir la Gouvernance universitaire ;
- Présenter les méthodes en Assurance Qualité pour l'implémentation de la bonne Gouvernance universitaire.

## 2. CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Nous allons définir quelques concepts et présenter la théorie explicative de notre sujet.

### 2.1. Clarification conceptuelle.

**Concept de « La Gouvernance »**

Étymologiquement, le mot gouvernance vient du verbe grec *kubernân* qui signifie *piloter un navire ou un char* et qui fut utilisé métaphoriquement pour la toute première fois par Platon dans son ouvrage intitulé : *La République*, pour désigner *le fait de gouverner les hommes*. Par la suite, ce verbe grec va donner lieu au verbe latin *gubernare*, qui a la même signification et qui va donner lieu à de nombreux dérivés dans plusieurs langues. À partir de 1930, le terme *gouvernance*, pris dans le contexte de l'entreprise, a repris de la valeur pour être de plus en plus employé. Il s'agit d'adapter les méthodes de management de l'entreprise au secteur public et donc à l'État. C'est dire que la Gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui permettent le pilotage et la régulation de l'Institution et des Acteurs qui s'y trouvent. Elle met en exergue la participation des Acteurs ainsi que leur responsabilité. En clair, la Gouvernance est la coordination efficace des ressources, de l'information et du pouvoir.

Dans son évolution et sa posture techniciste, la Gouvernance a fait apparaître *une doctrine au niveau international* que l'on appelle la Bonne Gouvernance (*the Good Governance*). En effet, dès les années 1990, les politiques de développement prônées par les Institutions de la Bretton Woods, qui sont des Techniciens de la modernisation de la gestion publique au regard du consensus de Washington (Hermet, 2004, p. 24) tels que la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International, etc., vont utiliser ce concept

comme un critère majeur de la bonne administration des affaires publiques. C'est pour cette raison que dans l'application de la mise en œuvre des Plans d'Ajustement Structurels (PAS), cette doctrine est utilisée comme une approche prescriptive de gestion publique, orientée vers une diminution du rôle de l'État pour plus d'implication et d'intégration des partenaires extérieurs à l'économie nationale. En péroration, la bonne gouvernance est l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décisions, d'information et de surveillance, qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une Institution, d'une Organisation publique, privée, régionale, internationale, etc. (Foucault, 1997).

En bref, la Gouvernance ou la bonne Gouvernance instaure un management responsable, efficace et efficient (Mamadou et De Ketele, 1997), qui tient compte des besoins de la société lors des prises des décisions (Foucault, 2004). Elle met en exergue l'identification des mécanismes de redditions des comptes dans la transparence, les modalités d'utilisation des ressources ainsi que la traçabilité des objectifs fixés et réalisés (Colloque internationale, 20 et 21 novembre 2010). D'où les trois enjeux majeurs de la Gouvernance : la concertation, la co-construction et la co-décision. On parle aujourd'hui avec l'Assurance Qualité, de la Gouvernance concertée (Banque Mondiale, 1995). En fait, la Gouvernance universitaire désigne donc l'ensemble des processus pour l'enseignement supérieur concernant son fonctionnement, l'exécution de ses missions régaliennes et l'évaluation de ses activités (Gérard, 2001).

La finalité de la gouvernance est donc la performance (Canet, 2004). Vu que la gouvernance est utilisée là où il y a des relations humaines, son enjeu majeur est celui d'assurer une meilleure coordination entre les entités de l'entreprise éducative d'une part et entre l'entreprise éducative et ses partenaires extérieurs d'autre part ; ceci, pour une bonne performance d'où l'amélioration des activités de l'entreprise éducative à l'instar de l'Université. Dans ce cas, il faut mettre en place des instruments de mesure de la performance comme outil utilisé lors des enquêtes de satisfaction (Moore, 2005), qui vont faire une évaluation des Universités (Bernard, 2011) ainsi qu'une évaluation des enseignements par les étudiants. Également, la création des Observatoires comme instrument pour mesurer le niveau des Diplômés employés (employabilité) permet de mesurer l'insertion socio-professionnelles de ces derniers, etc. Ce qui nous mène à préciser que si la Gouvernance est effectivement appliquée, elle va indéniablement susciter la satisfaction et la confiance des Acteurs. D'où la nécessité pour l'Assurance qualité, de s'assurer de l'effectivité des mécanismes de la Gouvernance.

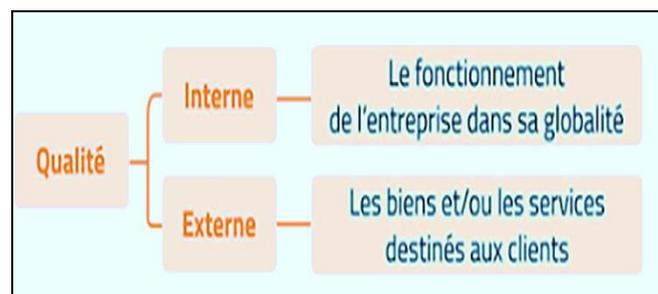
#### Concept de l'« Assurance Qualité »

L'Assurance Qualité vise à satisfaire le client qui exprime clairement ses besoins ou même s'il ne l'exprime pas. Autrement dit, il s'agit de toute activité visant à sauvegarder, maintenir et promouvoir la qualité des produits/services en respectant les Normes de la qualité qui vont lui permettre d'améliorer la performance des membres d'une structure et d'améliorer les produits/services. L'Assurance-qualité est donc la probabilité d'obtenir des produits correspondant au niveau de qualité requis et la confiance croissante que l'on peut avoir dans un produit/ service grâce à la diminution des risques par des multiples précautions entreprises. L'Assurance-qualité s'appuie sur une organisation matérialisée par un manuel qui a pour but de guider et de prouver l'obtention de la qualité voulue et attendue. Elle aboutit avec le

temps et suivant des procédures spécifiques, à l'obtention de la Certification ou de l'Accreditation (Vinokur, 2017) suite à une Évaluation institutionnelle.

En péroration, l'assurance Qualité est l'« Ensemble des activités préétablies et systématiques ( qui prévoient les risques et mettent en place des moyens pour empêcher leurs arrivées), mises en œuvres dans le cadre d'un système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée (le fournisseur fait savoir au consommateur qu'il a fait la démarche qualité) en ce qu'une entité satisfera aux exigences par la qualité (une démarche qualité est réfléchi et rassurant)» (ISO 8402, 1994). À partir de cette définition, l'Assurance Qualité veut atteindre 02 niveaux (Figure 1): le niveau interne pour susciter la confiance de la direction et le niveau externe pour susciter la confiance des clients.

Figure 1: Les deux niveaux de la qualité dans le cadre de l'opérationnalité de l'Assurance Qualité.



Source: Moteur de recherche Google

L'Assurance Qualité a donc deux objectifs (Woodhouse, 1999):

- Le premier objectif est d'assurer la conformité aux exigences;
- Le second objectif est de démontrer que le 1<sup>er</sup> objectif est atteint au moyen de Documents (Manuel Qualité) décrivant de façon claire, précise et accessible par la Rédaction des Plans Qualités qui comprennent les activités, les actions et les tâches à exécuter en faveur de la qualité.

#### Concept de la « Qualité ».

La qualité est un terme polysémique, sujet à interprétation qui vient étymologiquement du latin *qualitas*, c'est-à-dire, *la manière d'être*. Cette définition a évolué pour être au 17<sup>ème</sup> siècle, *la manière d'être jugée bonne* qui renvoie à une appréciation, à un jugement de valeur. La qualité est de l'ordre du sensible vu qu'elle ne comporte que des degrés d'intensité et du non mesurable : la qualité s'oppose à la quantité. La qualité qualifie ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable qu'une autre de même catégorie.

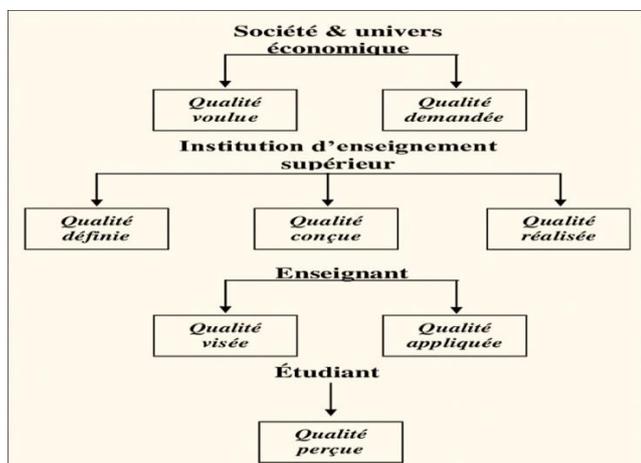
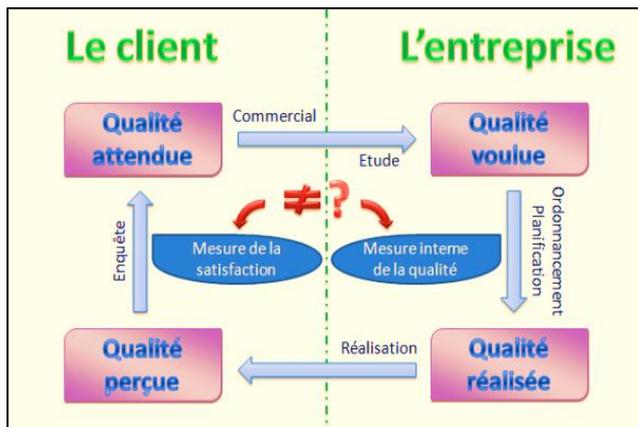
La qualité est donc définie par des critères positifs. *La garantie de qualité* est d'ailleurs fournie par des appellations des labels, des marques, etc., pour satisfaire les besoins du Consommateur / Client tel que définit par William Deming (1942). *La qualité met alors en exergue la notion d'exemplarité* qui sert de fondement à la notion d'excellence, de convenance à l'usage et de l'aptitude à l'emploi tel que formulée par Juran (1951) afin de *satisfaire le Client* comme le souligna Ishikawa (1962) et Crosby (1979) qui a développé une méthode phare pour vérifier la robustesse du processus appelé *la Tortue de Crosby*.

L'importance du concept de la qualité a conduit l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), chargée de standardiser la qualité, à formuler plusieurs définitions, de la qualité qui traduisent

toutes, l'obtention de la satisfaction du client. En effet, pour la Norme ISO 8402 version 1987, « La qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à *satisfaire* les besoins des utilisateurs ». Quant à la Norme ISO 8402 version 1994, « La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à *satisfaire* des besoins exprimés et implicites ». Pour la Norme ISO 9000 version 2000, « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques à *satisfaire* des exigences » et la Norme ISO 9001 version 2008 ajoute à cette dernière définition, le concept de *l'amélioration*.

Il ressort de toutes ces définitions de la qualité, le concept de *satisfaction* qui apparaît clairement dans les différents typologies de qualité (Figure 2).

Figure 2: Typologie de la qualité dans le cadre d'une entreprise éducative comme l'Université.



Source: Moteur de recherche Google

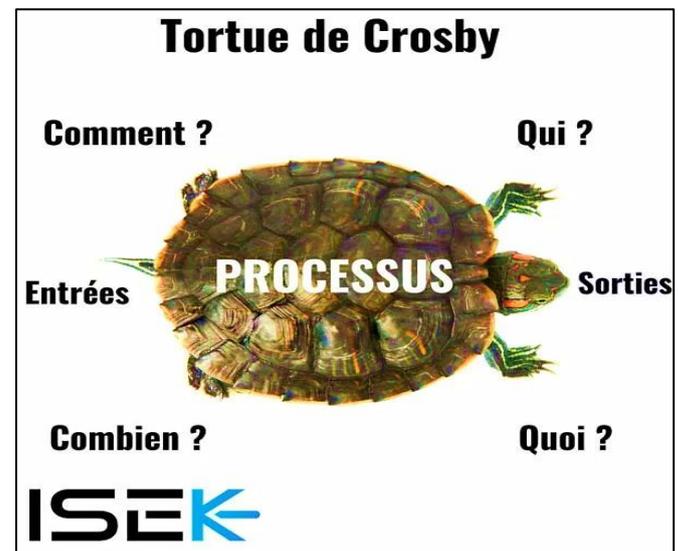
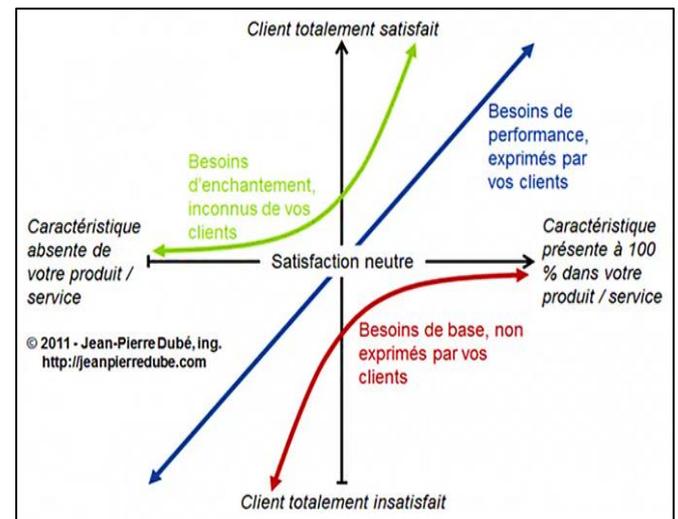
La qualité n'est pas nouvelle au sein des Institutions universitaires, elle a une origine lointaine bien avant les années 1980 (Martin et Michaela, 2014). Pourtant, aujourd'hui, on accorde une grande importance à la qualité avec l'exigence de démontrer cette qualité car, entre les années 1950-1960, les Universités ont subi de grands changements à l'instar de la transformation des Universités d'excellence en Université de masse, le besoin intrinsèque des Universités de former des Diplômés qui répondent aux exigences du monde socio-professionnel, l'internationalisation des Universités avec l'arrivée de l'Internet, la collaboration inter universitaire avec mobilités des étudiants et du corps enseignant. D'où la nécessité d'assurer leur suivi via les mécanismes d'Assurance Qualité dans les Universités.

### Concept de l'« Université »

L'université est une institution de formation des Élités qui a vocation fondamentale la formation (études supérieures), la recherche pour la production du savoir et la contribution au développement local. Dans l'exercice de ses activités régaliennes telles que les missions traditionnelles et modernes, l'Université a pour critère de qualité : la vérité, et édicte collégalement les normes d'administration de sa preuve. C'est pour cette raison qu'en matière de qualité des productions des savoirs, les Universitaires admettent comme critère légitime de la qualité, le jugement de leurs pairs pour la validation des travaux scientifiques. L'Université, à l'instar des autres Institutions académiques, est passée du modèle bureaucratique classique dit wébérien à un modèle moderne fondé sur l'Assurance Qualité. Tout ceci, pour la satisfaction des apprenants, du personnel, etc. à travers *l'approche de la Tortue de Crosby* (Figure 3). Elle permet de garantir la qualité des produits qui en sort d'où la pérennité de la confiance de ces apprenants.

En effet, les Universités au Cameroun comme ailleurs, ont vu leurs missions évoluées et se diversifiées avec l'intégration des outils technologiques ainsi que la réforme des universités avec la Gouvernance ont mis l'Assurance Qualité au cœur du développement de ces Institutions.

Figure 3: Typologie de la Démarche ou approche qualité.



Source: Moteur de recherche Google

### Concept de « Système d'Assurance Qualité ».

Le Système d'assurance Qualité encore appelé Système de Management de la qualité, est un moyen mis en place par une Institution à l'instar de l'Université dans le but de lui permettre de confirmer à elle-même et aux autres concernés que les conditions nécessaires ont été mises en place pour atteindre les objectifs fixés par l'Institution (Ekong, 1998). Cette atteinte des objectifs qui permettent la satisfaction des Acteurs en y instaurant leur confiance, permettent l'amélioration continue de la qualité. Pour mieux comprendre l'apport du système d'Assurance Qualité dans la mise en œuvre de la Gouvernance universitaire, «la trilogie de Juran » est importante pour asseoir la performance de l'Institution sur tous les plans.

En effet, selon la trilogie de Juran, l'amélioration continue de la qualité dans la mise en œuvre de la Gouvernance, va au-delà de la regulation de non-conformité de la qualité pour prévoir en amont de dysfonctionnement. Il s'agit de faire une planification de façon mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle pour fixer les objectifs-qualités à atteindre : c'est le projet d'amélioration. Après cette première étape qui consiste à identifier les besoins en amélioration, il s'agit de constituer une équipe de qualité en précisant de façon claire la responsabilité de chacun et comme troisième étape, il s'agit de mettre en exergue les ressources et les éléments pour motiver cette équipe dans l'exécution des objectifs qualités préalablement fixés où elle se sentira impliquée, d'où la participation concertée de tous.

### 2.2. Clarification théorique

#### Théorie du comportement de Likert

Cette théorie explique comment la Gouvernance relationnelle qui est l'un des typologies de la Gouvernance universitaire, permet de comprendre les relations entre les Hommes en milieu universitaire pour de bons rendements internes et externes de l'Université. Ce rendement positif améliore la performance de l'Institution universitaire. Nous avons évoqué dans les paragraphes précédents, la participation concertée induit par la Gouvernance universitaire et confortée par l'Assurance Qualité. En effet, la théorie du comportement de Likert montre qu'il est important que les Responsables avec leurs employés aient une relation de convivialité dans laquelle le Responsable doit faire en sorte que chaque personne au sein de la structure doit se sentir utile, considérée et impliquée dans la politique interne de l'Université.

Aujourd'hui, avec les changements que la mondialisation de l'éducation a induit sur la Gouvernance dont l'Assurance qualité garantit la satisfaction des Acteurs internes et externes. Le changement sur les Acteurs sont indéniables. Dès lors, il est important de mettre en place des mécanismes internes pour que le climat social entre les Acteurs soit serein et confiant. Le leadership du Responsable conditionne la réussite de cette Gouvernance relationnelle (Davies, 2001). On y lit ce leadership au sein de l'Université au niveau de deux points : la communication au niveau interne avec les collaborateurs directs, les collaborateurs indirects, les Enseignants et les étudiants, et la communication au niveau externe avec les parents, la société, le Ministère de tutelle et les Partenaires Techniques Financiers.

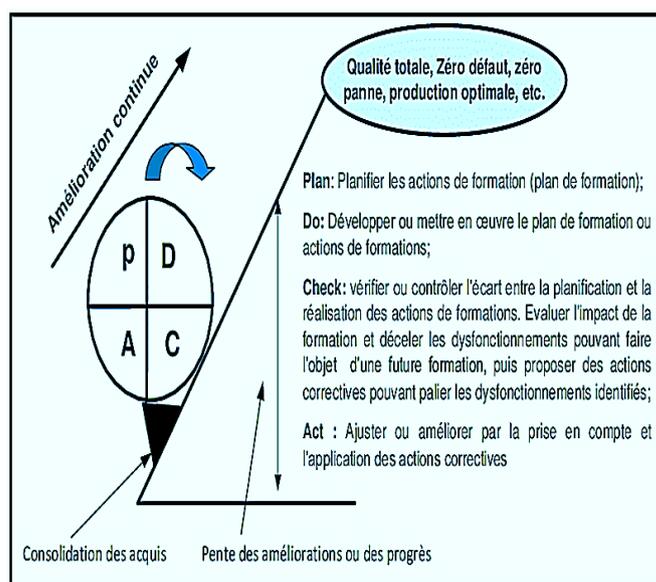
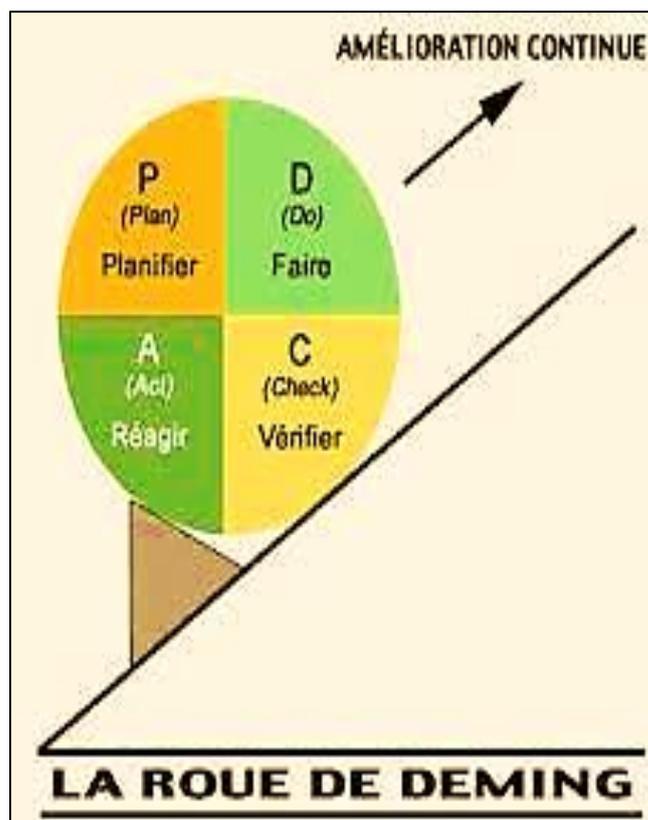
#### Théorie d'amélioration continue de Deming.

Dans le cadre de l'enseignement supérieur, l'Assurance Qualité est l'un des mécanismes fondamentaux, sur lequel repose la réforme mondiale de l'enseignement supérieur pour une amélioration effective des activités. La responsabilité, la transparence et la performance au sein de systèmes d'enseignement supérieur y

deviennent claires, voire SMART. C'est dire que « l'assurance qualité offre non seulement un moyen de disposer d'informations plus nombreuses et plus fiables sur la performance de l'enseignement supérieur, mais contribue également à promouvoir l'ancrage de ce secteur dans les systèmes sociaux élargis » (Luhmann, 1987).

On lit ici la facilité d'exécution avec la roue Deming (Figure 4) qui est une méthode qualitative pour assurer la qualité tout au long du processus, sans défaut, sans dysfonctionnement vu que ce suivi-évaluation vise l'amélioration continue de la qualité au sein de l'Institution universitaire.

Figure 4: Roue Deming et la théorie améliorative de la qualité.



Source: Moteur de recherche Google

### 3. COMPRENDRE L'ASSURANCE QUALITÉ EN MILIEU UNIVERSITAIRE

L'Assurance Qualité est adoptée par une entreprise à l'instar de l'Université, qui a pour objectif de garantir à ses clients et à ses fournisseurs, la qualité du produit ou de service qu'elle offre ou commercialise. L'Assurance Qualité exige la *traçabilité* de ce que l'on vise réaliser, de ce qu'on a effectivement réalisé et de ce qu'on n'a pas pu réaliser. C'est pour cette raison que la mise en place de l'Assurance qualité met en exergue un Document (Akpo et al., 2007) où sont inscrits les objectifs qualités à atteindre, les méthodes employées pour atteindre ces objectifs qualités, les processus qualités à traverser, etc. Pour ISO 9000, l'Assurance-Qualité est la partie du Management de la qualité axée sur la *satisfaction des exigences du client* par la qualité du produit ou de service et garantissant le respect des exigences, des référentiels et des lignes directrices. Elle conserve donc les *traces* de ce qui est fait pour démontrer que l'entreprise maîtrise la qualité de ses produits/ services. Elle procède par des *Audits interne ou externe* pour vérifier que sa maîtrise de la qualité est conforme aux exigences ou aux pratiques certifiées.

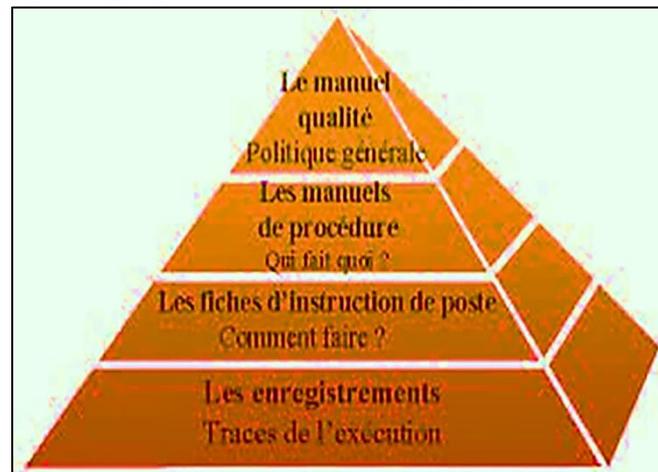
Il est donc clair qu'en milieu universitaire, l'Assurance Qualité regroupe les mécanismes, voire des mesures prises pour garantir que l'Université fonctionne sur la base de la qualité (Charlier, 2012) qui est fiable, efficace, efficiente, pertinente et équitable. La Politique Qualité, de son adoption à sa mise en œuvre en passant par son évaluation et son suivi-évaluation (Bernard, 2011), est axée non pas sur les résultats, mais plutôt sur l'Assurance Qualité.

#### 3.1. Importance de la politique qualité : précision des objectifs et des résultats à atteindre

Dit-on, *sans la mesure, il n'y a pas de qualité*. La Politique Qualité est donc un élément important de la Démarche qualité qui engage officiellement l'Exécutif universitaire/ les Responsables/ la Direction auprès des Clients et des Parties prenantes au regard des indicateurs SMART. En clair, la Direction ou l'exécutif universitaire doit définir en amont sa politique qualité qui doit être comprise par tous et communiqué. Elle offre un Cadre pour faire la Revue qualité, pour revoir les objectifs qualités mesurables et traduire les orientations de l'exécutif sous forme d'une feuille de route concernant l'exécution de l'ensemble des activités, des actions et des tâches. La Politique Qualité est donc large et est définie par la Norme ISO 9000 version 2015 en son paragraphe 5.2 comme étant « une ou plusieurs intentions et orientations d'un organisme, officiellement formulées par la Direction ».

Il convient de souligner que la Politique Qualité précise la façon dont la Démarche Qualité doit être inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise éducative comme l'Université. Comme exemple de politique qualité, nous avons le *Manuel qualité* qui, selon l'ISO 9000 :2000, est un « Document spécifiant le Système de Management de la Qualité (SMQ) d'un organisme » ou d'une entreprise. Le Manuel qualité exprime et décrit le SMQ en précisant son périmètre, ses procédures et les processus en interaction (Figure 5). C'est donc un précieux élément de mémoire de l'entreprise et de la communication qui véhicule l'image de l'entreprise à l'intérieur au niveau du personnel et à l'extérieur, auprès des clients éventuels, des Accréditeurs, des Certificateurs, etc.

Figure 5: Quelques Documents en Assurance Qualité.



Source: Moteur de recherche Google

De ce qui précède, les deux éléments du contenu de la Politique Qualité pour l'atteinte de finalité qualité sont : l'engagement de la Direction pour développer et soutenir la Démarche qualité et les orientations pour satisfaire les clients dans un sens d'amélioration continue voire, la maîtrise de la réduction du coût et dépense, le développement des compétences, la professionnalisation, etc.

**L'exécutif universitaire/ la Direction de l'entreprise ou universitaire par exemple doit élaborer une Politique Qualité (PQ) qui doit:**

- **Être appropriée à la finalité et au contexte de l'entreprise universitaire**

Ceci passe par la détermination des compétences des personnes effectuant le travail sous son contrôle car, la performance et l'efficacité du système de management de la qualité dépendent de la compétence des personnes qui travaillent au sein de l'entreprise. La Direction doit s'assurer que son personnel a reçu une formation initiale, continue ou à défaut, former son personnel.

- **Préciser le cadre pour l'établissement des objectifs qualités**

Les grandes lignes de la PQ doivent être précises dans ses grandes lignes et ses objectifs qualités et autres Documents de la qualité qui sont d'une importance capitale.

- **Inclure l'engagement de satisfaire aux exigences**

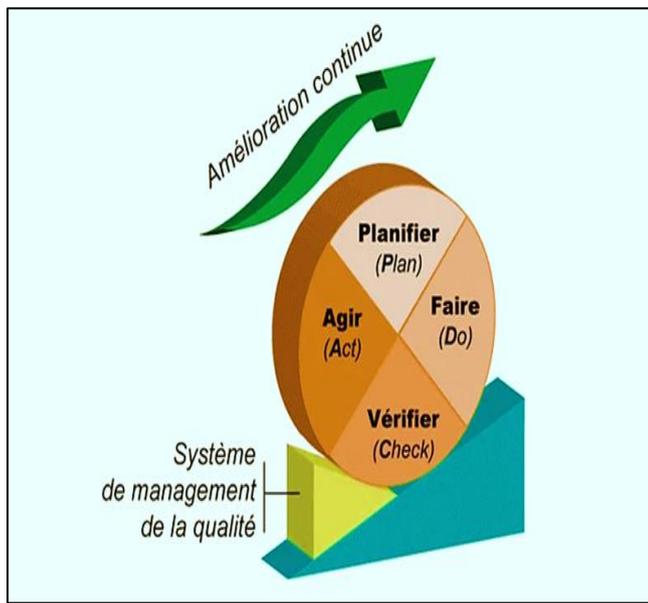
Le Référentiel qualité souligne que la Direction doit *écrire clairement* ce qu'elle envisage faire et ce qu'elle aurait fait. Sa règle d'or est la satisfaction des exigences des clients de façon implicite et explicite d'une part et la satisfaction des exigences réglementaires d'autre part.

- **Inclure l'engagement pour l'amélioration continue du SMQ**

La PQ fixe les orientations fondamentales pour satisfaire les clients et elle doit être revue pour son adaptation au contexte local, national et international (Figure 6). Dans ce cas, la *Politique Qualité est considérée comme un outil d'amélioration de la qualité*. Le Système de Management Qualité a ainsi pour but de s'assurer que l'ensemble des processus mises en œuvre par la Direction, permettent d'atteindre les objectifs de qualité fixés en amont. Ce qui permet d'avoir à la fin du processus, un produit de qualité ou un service de qualité, conforme aux attentes et satisfaisant les clients. En effet, la *Démarche Qualité permet d'établir une relation de confiance avec ses Clients actuels et*

potentiels. La démarche qualité est donc permanente, collective, réactive et documentée. Et l'ultime gage de confiance qu'une entreprise peut susciter face au client, est la certification. Ainsi, si par exemple une entreprise est certifiée à l'ISO 9001 version 2015, cela signifie qu'elle a satisfait les exigences et mis en œuvre le processus qualité.

Figure 6: L'amélioration de la qualité dans le cadre du SMQ.



Source: Moteur de recherche Google

- Être disponible et tenue à jour sous forme d'information documentée.

C'est une exigence de la norme ISO 9000 version 2015.

- Être communiquée, comprise et appliquée

La Politique Qualité donne une grande considération à la communication: la communication interne pour sa compréhension et son application par le personnel ainsi que la communication externe auprès des clients et des partenaires. Le Référentiel de la qualité précise que la Direction ne doit pas seulement se limiter à diffuser sa politique qualité, mais elle doit aussi faire que sa politique soit comprise, acceptée et appliquée de façon participative par toutes les parties prenantes.

Il convient de souligner que l'Assurance Qualité est un Document où sont précisés les objectifs à atteindre en termes de qualité et de méthodes employées pour atteindre ces objectifs.

### 3.2. Méthodes ou outils en Assurance qualité

Comme nous l'avons souligné, l'Assurance Qualité est la partie du management de la qualité qui consiste à donner confiance aux clients suite à la satisfaction de leurs exigences. Elle apporte donc la fiabilité, la sécurité et la preuve de ce qui est effectivement fait par rapport à ce qui a été prévue de faire. Elle est donc au service des objectifs internes et externes de la structure concernée. On parle d'ailleurs de la Démarche Qualité qui doit avoir les caractéristiques suivantes : permanente, collective, réactive et documentée.

En effet, pour ce qui est de l'objectif interne de l'Assurance Qualité, il s'agit de mettre en œuvre les moyens/les stratégies/les outils/les méthodes pour le bon fonctionnement de l'entreprise afin de limiter les dysfonctionnements et garantir la qualité. Les Bénéficiaires sont la Direction et le Personnel de l'entreprise. La non-conformité ou la dis-qualité interne est la défaillance interne à l'instar de l'achat du matériel défectueux, du temps perdu ou gaspillage du temps, de stocks de produit inadapté, de l'arrêt de production, etc.

Pour ce qui est de l'objectif externe de l'Assurance Qualité, elle permet d'obtenir la confiance des clients au regard de leurs exigences ; ce qui donnera lieu à leur satisfaction. On peut par exemple appliquer ici les outils des 5 M d'Ishikawa, 5 Pourquoi ou 5 Why, 8 Gaspillages à éviter, etc. Pour éviter le non-respect des délais, le gaspillage, l'inadaptation du produit/service par rapport aux besoins, la surfacturation des produits, etc., il est important que nous présentions quelques outils en Assurance qualité et nous verrons par la même occasion, lesquels sont utilisés au niveau de l'Université de Ngaoundéré. Toutefois, nous ne verrons pas les méthodes propres en Assurance Qualité vu que les méthodes traditionnelles d'Assurance Qualité sont dépassées aujourd'hui en cette ère du connectivisme. Nous verrons donc les outils qui découlent de ces méthodes en Assurance Qualité.

#### a. Brainstorming ou remue-méninges

Le brainstorming ou tempête de cerveaux ou remue-méninges, est une méthode participative et constructiviste de résolution de problèmes s'appuyant sur la créativité spontanée des participants. Il n'est pas aisé de conduire le brainstorming car, la non maîtrise des techniques du brainstorming, conduit indéniablement à la création des groupes de personnes qui parlent, voire expriment leurs idées et un autre groupe qui ne dit rien. En effet, le brainstorming se pratique en groupe uni, encourage la spontanéité et la créativité des participants et a pour finalité, la résolution du problème. Pour un brainstorming de qualité, il faut respecter le protocole suivant : la constitution du groupe, le cadrage et la définition de la question soulevée, la collecte des idées et la sélection des solutions applicables.

#### b. Diagramme d'Ishikawa ou 5 M

L'outil 5 M encore appelée diagramme d'Ishikawa, est un outil d'analyse qui permet d'asseoir une bonne gestion de la qualité. C'est une méthode utilisée en groupe de travail multidisciplinaire et consiste à trier les idées et à les ranger. Elle analyse les risques, des leviers, anticipe sur les problèmes qui peuvent apparaître et les résous afin d'atteindre les objectifs fixés pour la réalisation d'un projet et la fabrication d'un produit/service. Cette méthode permet justement de rechercher et de représenter de manière synthétique les contraintes, etc., mais aussi les objectifs et les moyens d'y parvenir. C'est pourquoi d'autres M sont, avec le temps, ajoutés aux 5M d'Ishikawa. Cette méthode vient après la méthode du

brainstorming. La méthode des 5 M se présente sous forme de poisson et analyse les liens de cause à effet d'une situation donnée. En clair, le diagramme d'Ishikawa est une illustration graphique en forme d'un poisson dont la tête représente le problème ou l'effet proprement dit et les différentes arêtes affichent les causes éventuellement à l'origine d'un problème. Cette classification s'est étendue avec le temps et on parle désormais de **plusieurs M** :

- La *Mesure* : Elle concerne les indicateurs utilisés pour analyser les résultats obtenus des précédentes M ;
- Le *Management* concerne les méthodes d'encadrement. Voir les huit principes du management de la qualité : orientation du client, leadership, implication du personnel, approche systémique, approche processus, amélioration continue, approche factuelle, relation mutuelle bénéfique avec les parties intéressées ;
- Les *Moyens financiers* concerne le budget alloué) ;
- Le *Moment* concerne la période propice ou pas propice ;
- La *Motivation* concerne l'implication intrinsèque ou extrinsèque des parties ;
- La *Maintenance* concerne l'entretien et le suivi.

**Le nombre de M dépend des objectifs de l'entreprise.** L'important est que les M choisis correspondent à la problématique de l'entreprise. L'utilisation des M permet de mieux communiquer, de servir de support de discussion et de travail à un groupe de collaborateurs, de repérer plus rapidement les leviers d'action à activer pour s'améliorer et de prendre des décisions plus facilement

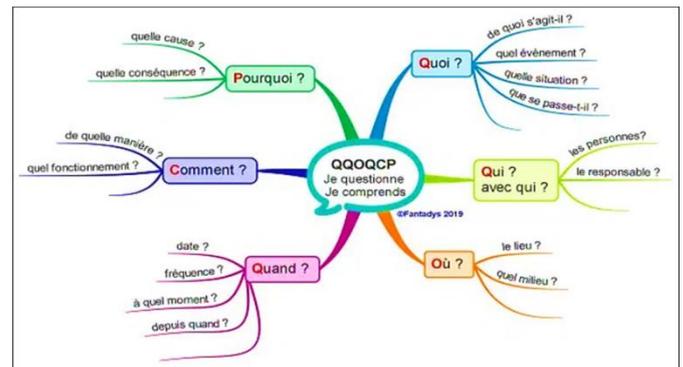
### c. PDCA ou roue de Deming

Deming (1950) a fondé cette méthode qui cherche à développer les principes et méthodes pour améliorer les performances de l'entreprise. En effet, la roue de Deming ou PDCA est une méthode d'amélioration continue qui présente 4 phases à enchaîner pour améliorer un fonctionnement de l'entreprise. Ces 4 phases successives sont : Plan, Do, Check et Act. C'est-à-dire, Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check) et Réagir (Act) d'où le nom PDCA. Elle est utilisable par toutes les entreprises peu importe leur domaine d'activité. Le fonctionnement de cette méthode est schématisé par une roue composée de 4 quartiers dont chacun représente une des 4 phases suscitées (Figure 6). La roue de Deming sert donc à améliorer une tâche, un processus ou une démarche qui ne donnait pas satisfaction tels que le problème de qualité, les délais non respectés, la sécurité défaillante, etc. Pour parvenir à la satisfaction, cette méthode invite à partir d'un point de départ, en respectant scrupuleusement l'ordre su-énuméré jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant (amélioration) et à maintenir ce résultat satisfaisant (amélioration continue).

### d. QQQQCP ou le questionnement ou le 5 W ou le 5 P

Cet outil qualité (QQOQCP) permet de mener une analyse avec finesse de la situation- problème envisagée. Elle va dans le sens de l'approche constructiviste basée sur des questionnements systématiques et permanents de façon à présenter le problème dans tous les sens, en le décomposant, pour trouver de solution de qualité (Figure 7). Notons historiquement que cette méthode est née au 20<sup>ème</sup> siècle sous l'Empire Romaine. Sa dénomination anglaise est "5 W" (Who? What? Where? When? Why?). Sa dénomination française est le "QQOQCP". Cette méthode permet d'aborder le thème en se posant les bonnes questions:

Figure 7: la méthode 5 P ou 5 W pour asseoir la qualité au sein de la structure.



Source: Moteur de recherche Google

### e. Cinq (05) Zéros de Crosby

L'outil-qualité de Crosby consiste à éviter tout défaut dans la réalisation d'une activité. Il s'agit donc du *zéro défaut*, *zéro papier*, *zéro panne*, *zéro stock*, *zéro délai*. Aujourd'hui avec les problèmes relationnels que l'on lise dans les milieux éducatifs et socio-professionnels, les Qualityiciens ont ajoutés deux autres types de zéros: *zéro mépris* et *zéro accident*. Ces Zéros sont fondamentalement importants pour la Gouvernance universitaire (Ndiaye, 2010).

Il y a tant à dire sur les méthodes et les outils en assurance qualité, mais nous nous limitons à ceux sus-cités. En somme, la qualité a évolué dans le temps en devenant aujourd'hui une arme concurrentielle, privilégiée pour les grandes puissances comme le Japon, les pays de l'Union Européens, les États-Unis, etc. Le système éducatif en général et universitaire en particulier recherche aussi ce zéro défaut au niveau mondial pour mieux asseoir leurs compétitivité et collaboration. Tel est le cas de CAMES qui cherche tant bien que mal, à construire un espace unifié de l'enseignement supérieur (Sall, 2008).

## 4. MÉTHODOLOGIE.

### 4.1. Échantillon.

Le type de recherche que nous avons opté est l'étude de cas ou monographie qui est mieux adapté aux recherches exploratoires (Merriam, 2002) comme la nôtre. Notre choix porte sur l'Université de Ngaoundéré comme site de notre étude. Après la présentation exploratoire, nous allons, dans une perspective interprétative, analyser le niveau d'implémentation de l'Assurance Qualité dans cette Institution universitaire. Elle est née de la réforme universitaire de 1993 qui a consacré la transformation du Centre Universitaire créée auparavant en 1979. Dirigée sur le plan administratif et académique par un Recteur, nommé par Décret Présidentiel, la Gouvernance de cette Institution était jusqu'à des années récentes (voir Loi d'orientation de l'enseignement supérieur du Cameroun de 2023), présentée sur le modèle de *Gestion du Secteur Public* axé sur l'objectif. Si bien que, de 1980 jusqu'en 2022, la gestion de l'Université camerounaise était critiquée parce qu'elle ne répond pas aux mêmes critères de fonctionnement que les autres services publics.

Notons que l'Université de Ngaoundéré est constituée de plusieurs Facultés et Écoles au sein de son campus principal qui est situé à Dang ainsi que ses campus secondaires à l'instar du campus de Meiganga, ainsi que de l'Administration Centrale composée du Rectorat, du Secrétariat-Général, des Vice-

Rectorats et de Directions (Figure 8). Avec la Gouvernance traditionnelle axée sur la gestion du secteur public, l'Université de Ngaoundéré a un Conseil d'Administration qui est l'organe suprême de cette Institution. Ce Conseil assure l'exécution du Plan de Développement Stratégique (PDS) de l'Université de Ngaoundéré conformément aux orientations du Conseil du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP) et suivant les prescriptions du Président de la République de l'État du Cameroun. Et avec la mondialisation de l'éducation (Carreau et al., 1998), l'Université de Ngaoundéré doit entrer dans la mouvance internationale pour collaborer avec l'autre et développer ainsi de partenariat car, les États parfaitement homogènes sont rares face à l'hétérogénéité culturelle, linguistique, ethnique et éducatif (Badie, 1996).

Figure 8: Organigramme de l'Université de Ngaoundéré

<b>Université de Ngaoundéré</b>	
<b>I. Services centraux</b>	
Le Recteur.	
Le Vice-Recteur chargé des Enseignement, de la Professionnalisation et du Développement des Technologies de l'information et de la Communication (VREPDTIC).	
Le Vice-Recteur chargé de la Recherche, de la Coopération et des Relations avec le Monde des Entreprises (VRRCRME).	
Le Vice-Recteur chargé de du Contrôle Interne et de l'Évaluation (VRCIE).	
Le Secrétaire-Général (SG).	
Le Conseiller Technique auprès du Recteur	
La Direction du Centre des Œuvres Universitaires (DCOU).	
La Direction des Infrastructures, de la Planification et du Développement (DIPD)	
<b>II. Facultés</b>	
Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines (FALSH)	
Facultés des Sciences Juridiques et Politiques (FSJP)	
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG)	
Faculté des Sciences (FS)	
Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE)	
<b>III. Grandes Écoles</b>	
École Nationale Supérieure des Sciences Agro-Industrielles (ENSAI)	
École des Sciences et de Médecine Vétérinaire (ESMV)	
École de Génie Chimique et des Industries Minérales (EGCIM)	
École de Géologie et d'Exploitation Minière (EGEM)	
Institut Universitaire de Technologie (IUT)	

Source: Notre conception à partir des données de terrain recueillies.

Le palliatif qualitatif trouvé, réside dans la mise en place de l'Assurance Qualité. Autrement dit, il s'agit désormais de faire fonctionner l'Université sur le modèle de l'Assurance Qualité, c'est-à-dire, mettre en vitrine la professionnalisation dont certains pédagogues qualifient de l'Approche Par les Compétences en milieu universitaire. Et il faut préciser que le processus de Bologne qui a conduit à la réforme du LMD, vient

pallier aux insuffisances de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des mécanismes de la Gouvernance traditionnelle de l'Université. Aujourd'hui, l'Université de Ngaoundéré dans sa Gouvernance Moderne, instaure de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence dans la gestion individuelle et collective de son personnel enseignant, non enseignant et de ses étudiants, de ses infrastructures numériques, de sa relation avec son environnement, pour l'atteinte des objectifs qualités préalablement fixés et suivant des Normes qualités précises (Maassen, 2003). En effet, les Normes jouent un rôle majeur pour améliorer les niveaux de qualité, de sécurité, de fiabilité, d'efficacité, d'efficience et de pertinence de produit ou de service. Dans ce cas, *l'efficacité traduit la capacité de l'entreprise (éducative y compris) à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée dès le départ et traduit la performance de l'entreprise au sens strict*. Par contre, *l'efficience traduit la capacité de cette entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée à moindre coût, sans trop de dépenses ni de gaspillage et traduit la performance de l'entreprise au sens large*. C'est pour cette raison que pour faire ressortir la performance d'une Université, il est important de faire la lecture de son efficacité, de son efficience et de sa pertinence.

#### 4.2. Type d'instrument de collecte des informations. :

Les instruments utilisés sont nombreux et variés. Ce sont :

- ❖ *Questionnaire* divisé en deux parties : une partie sur les informations générales concernant l'Université de Ngaoundéré et une autre partie sur la pratique de la Gouvernance existante au sein de cette Institution ainsi que la place accordée à la Démarche Qualité. Les questions sont ici de types fermés auxquelles ils répondent par oui ou par non et ouvertes auxquelles ils donnent des explications ;
- ❖ L'observation de ce qui s'y déroule au sein de cette Institution Universitaire;
- ❖ L'interview/entretien réalisé en langue française et/ou en langue locale (fulfuldé);

face à face avec treize (13) personnels et seize (16) Responsables de cette Institution universitaire ;

- ❖ La recherche Documentaire et Webographie.

#### 4.3. Méthodologie proprement dite.

La méthodologie de notre étude est à la fois qualitative et quantitative. Concrètement, il s'agit du modèle quasi-expérimental qui nous a permis d'analyser statistiquement les données recueillies.

#### 4.4. Traitement des données

Les données ont été saisies et les pourcentages des réponses ont été calculés à l'aide du logiciel Excel en utilisant la statistique descriptive.

## 5. RÉSULTATS ET DISCUSSION.

Les résultats des deux parties de notre étude sont donnés en pourcentage (%). Nous allons discuter de ces résultats au fur et à mesure que nous les présentons. Il convient de réitérer que l'AGCS a joué un rôle majeur dans l'émancipation des différents espaces de l'enseignement supérieur (OMC, 1998) tant africain (CAMES) pour ce qui est des pays de l'Afrique subsaharienne (Sall, 2007) qu'asiatique et européen.

### 5.1. Caractéristique de l'échantillon

Cette première partie montre que notre échantillon est constitué de 25 hommes (65%) contre 11 femmes (35%) de la gent féminine repartis entre les Écoles et les Facultés de l'Université de Ngaoundéré (Tableau 1). Concernant la gent féminine, c'est une évolution car le pourcentage des femmes à des postes de responsabilités a légèrement augmenté dans cette Institution universitaire contrairement au passé. L'amélioration de la Gouvernance universitaire prend petit à petit en compte, le leadership féminin. Soulignons ici, que dans un passé récent, et encore de nos jours mais de façon moins accentuée, le leadership masculin est valorisé et pris en modèle au détriment du leadership féminin alors que la femme reste la femme avec sa manière à gérer les situations.

L'autre particularité de cet échantillon est que les enquêtés sont majoritairement à la base des enseignants qui sont âgés entre 40-62 ans (83%) alors que 6% d'entre eux ont seulement moins de 40 ans et les 11% n'ont pas précisé leur âge (Tableau 1). Quant à leur niveau d'étude, 90% d'entre eux ont le Doctorat de l'ancien régime ou du nouveau régime ; 10% restant des enquêtés ont la licence ou le DIPES I/II ou Master I/II. Le constat qui en découle est que tout notre échantillon d'enquête a obtenu leur baccalauréat. Et parmi eux, il y en a ceux qui ont atteint le 3<sup>ème</sup> cycle universitaire et il y a aussi ceux qui se sont limités aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycles universitaire, mais leur nombre est faible dans le cadre de notre étude concernant l'impact de l'Assurance Qualité sur la qualité de la Gouvernance universitaire à l'Université de Ngaoundéré.

**Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon étudié à l'Université de Ngaoundéré.**

Indicateurs	Variables	En Pourcentage (%)
Genre	Féminin	65
	Masculin	35
Âge (année)	]40-62]	83
	≤ 40	06
	Pas de précision	11
Niveau d'étude	Doctorat	90
	Licence, Master, DIPES I et II	10

Source : Notre conception à partir des données recueillies.

### 5.2. Connaissance et pratique de l'Assurance Qualité à l'Université de Ngaoundéré.

Concernant la connaissance de l'Assurance Qualité, 65% des Enquêtés ont affirmé ne pas comprendre l'importance de ce concept d'Assurance Qualité en milieu universitaire (Tableau 2) et ils n'ont même pas formulé de réponse concernant la question sur la nuance à présenter entre la Gouvernance universitaire axée sur l'atteinte des résultats et la Gouvernance universitaire axée sur l'Assurance Qualité. Surtout qu'il importe de préciser que c'est en 2023 que la Loi d'orientation de l'enseignement supérieur du Cameroun a consacré une place importante à l'Assurance Qualité en milieu universitaire. Cet arrimage tout récent a ce concept explique et justifie leur manque de connaissance de ce concept. Cependant, 25% des enquêtés ont

avoués connaître ce concept d'Assurance Qualité qui vient modifier positivement la mise en œuvre de la Gouvernance universitaire et relationnelle. Le 10% restant de nos Enquêtés n'ont pas répondu à la question (Tableau 2).

Le Processus de Bologne vise la convergence des politiques nationales de l'enseignement supérieur des pays européens avec la politique de l'enseignement supérieur de l'Union Européenne. Il s'est avéré nécessaire de mettre sur pied les mécanismes d'Assurance Qualité comme l'ont précisé le Ministre Claude Allègre et ses trois homologues qui sont à la base de la naissance de ce processus (France, Italie, Royaume-Uni et Allemagne). Et lorsque nous avons formulé notre question sur la connaissance historiographique de ce processus qui s'est soldé en 1998 par la « Déclaration de Sorbonne » et dont les pays africains francophone à l'instar du Cameroun se sont arrimés, 93% de nos Enquêtés affirment ne pas connaître cette historiographie. Par Contre, 06% affirment connaître cette historiographie et y ajoutent l'aspect de l'inadaptation du Système Européen de Transfert de Crédits (ECTS) dans le contexte endogène africain de l'enseignement supérieur. Et le 01% restant soulignent que cette historiographie n'est pas importante pour eux, car, eux ils appliquent la réforme curriculaire décidée par l'État d'où la non formulation de la réponse (Tableau 2).

À la question concernant leur formation continue en Assurance qualité en Éducation afin de mieux l'implémenter dans leur service vu que la nouvelle Loi d'orientation de l'enseignement supérieur instruit la création des Cellules d'Assurance qualité au niveau de chaque service/Faculté/École de l'Université, 85% des Enquêtés ont affirmé n'avoir pas reçu de séminaire de formation y relatif (Tableau 2). Alors que 10% d'entre eux ont affirmé avoir eu de formation y relative soit par leur propre initiative, soit organisé par leur Hiérarchie et les 05% restants n'ont pas donné de réponse.

**Tableau 2: Réponses (%) sur la pédagogie de grands groupes et la pratique enseignante**

Variables	Indicateurs	Réponses (%)
Connaissance du concept d'Assurance Qualité en milieu universitaire	Ne comprennent pas l'importance de ce concept.	65
	Connaissent ce concept et son importance.	25
	Pas de réponse	10
Connaissance de l'histoire de la Réforme du LMD ou processus de Bologne.	Ne connaissent pas cette historiographie.	93
	Connaissent cette historiographie.	06
	Pas de réponse	01
Formation continue ou séminaire en Assurance	N'ayant pas eu de formation ou participé à de séminaire.	85
	Ayant reçu de formation ou participé à de séminaire	10

<b>qualité en Éducation.</b>	<b>Pas de réponse.</b>	<b>05</b>
<b>Organisation de Revue de direction.</b>	<b>Aucune réponse</b>	<b>80</b>
	<b>Organisent de réunion qualité</b>	<b>18</b>
	<b>Organisent uniquement l'AG et la Coordination.</b>	<b>02</b>
<b>Respect du timing (début et fin de la Réunion)</b>	<b>Respectent l'heure.</b>	<b>87</b>
	<b>Ne respectent pas l'heure.</b>	<b>13</b>
<b>Recueils des avis des Collaborateurs en qualité de Manager-Leader</b>	<b>Recueillent les avis des collaborateurs avant de décider.</b>	<b>28</b>
	<b>Pas de réponses.</b>	<b>18</b>
	<b>Ne recueillent pas les avis des collaborateurs.</b>	<b>54</b>
<b>Style du Leader universitaire</b>	<b>Leaders charismatiques.</b>	<b>25</b>
	<b>Leaders démocratiques.</b>	<b>50</b>
	<b>Pas de reponses.</b>	<b>25</b>

Source: Notre conception à partir des données recueillies.

Vu que la gestion du temps est un facteur important de l'efficacité et du fonctionnement SMART du Leader dans une Institution universitaire qui met l'Assurance Qualité au cœur de sa Gouvernance (Sarr, 2016), nous avons voulu savoir si ces Responsables prennent le temps pour faire la Revue de direction dans un temps raisonnable comme la stipule l'ISO 9001 et si les recommandations qui sont issues de ces Revues sont suivies dans leur exécution. À cette question, 80% de nos Enquêtés n'ont pas formulé de réponses à cette question qui aurait pourtant permis de vérifier si la Gouvernance universitaire a une cale qui le sert d'équilibre et qui le pousse vers l'avant, à savoir, l'Assurance Qualité. Environ 18 % de nos Enquêtés affirment qu'ils font de réunion sous forme de Coordination, etc., de façon permanente et constante au moins deux fois par semaine ; mais ils ne savent pas si c'est une Revue de Direction (Tableau 2) telle que consacrée par les Normes ISO. Environ 02 % de nos répondants précisent qu'en dehors de l'Assemblée générale et de réunion de Coordination ordinairement prescrit par la Gouvernance universitaire, ils ne font pas d'autres réunions permanentes encore moins la Revue de direction dont ils ne maîtrisent pas le sens et les techniques de sa mise en œuvre.

Également, pour la question relative à la gestion efficace du temps professionnel comme le respect de l'heure du lancement des réunions et de sa durée moyennement acceptable vu qu'en Assurance qualité, le non-respect de l'heure fait partie des 08 gaspillages à éviter dans toute entreprise ou structure, 87% de nos Enquêtés affirment qu'ils ne respectent pas le timing fixé par eux dans le communiqué/ convocation de réunion et signé

par eux-mêmes, ce qui est une perte temps pour eux-mêmes ainsi que pour leurs Collaborateurs. Par contre, le 13 % restant affirment qu'ils respectent l'heure de la réunion et y arrivent 10 à 15 minutes avant son lancement. Ces derniers savent donc l'importance du facteur temps sur la réalisation de leurs activités qu'ils ont hiérarchisés par ordre de priorité et par respect pour leurs Collaborateurs qui ont aussi des activités à réaliser au regard de leurs obligations régaliennes.

Le leadership dans la gouvernance universitaire est donc important et l'identité personnelle du Responsable-Leader apparaît clairement (Heifeltz et al., 2002). D'où la nécessité pour nous de recueillir des informations concernant le degré de leur leadership avec la question de savoir s'ils demandent les avis de leurs Collaborateurs, face à une situation-problème à résoudre. Vingt-et-huit pour cent (28 %) de nos Enquêtés affirment que c'est leur démarche à eux de recueillir les avis de leurs collaborateurs et d'en faire le tri sur le plus adéquat des avis pour un bon rendement de la structure. Par contre d'autres Enquêtés n'ont pas répondu à cette préoccupation (18 %) et 54% ne voient pas la pertinence de recueillir leurs avis alors qu'un climat de méfiance règne au détriment de la convivialité professionnelle. C'est pour cette raison que nous avons formulé une question semi-ouverte sur la typologie de leader au sein des Institutions universitaires à l'instar de l'Université de Ngaoundéré. Notons que le leadership universitaire est l'aptitude requise d'un Responsable pour réaliser sa mission en promouvant la réflexion stratégique (Weber, 2007), le dialogue constructif, en prenant les Décisions qu'il faut et en s'assurant de leur exécution, en impliquant son personnel.

Aussi, à notre question de savoir quel est leur style de Leader, nous avons reçu les réponses que nous avons présentés en pourcentage : 25 % de nos Enquêtés affirment qu'ils sont des leaders charismatiques ; 50 % de nos Enquêtés affirment qu'ils sont des leaders démocratiques et 25 % de nos Enquêtés n'ont pas donné de réponse à cette question (Tableau 2).

### 5.3. Discussion.

Il ressort de notre analyse sur les éléments de l'Assurance Qualité qui viennent en renfort à la mise en œuvre de qualitative de la Gouvernance à l'Université de Ngaoundéré, que le leadership masculin tend à donner petit à petit de la considération au leadership féminin. Également, le concept d'Assurance Qualité est nouveau et inconnu de la majorité de ces universitaires et nous avons espoir qu'avec les directives de la nouvelle Loi d'orientation de l'enseignement supérieur, cette méconnaissance de l'Assurance qualité va s'amenuiser et ses mécanismes seront désormais connus de tous et appliqués. La place de l'évaluation institutionnelle, la prévention des dysfonctionnements par l'adoption des outils de la qualité et de méthode qualité tout au long du processus est très important. En péroration, l'Assurance qualité est considérée comme un ingrédient positif pour la réussite de la Gouvernance universitaire. Car, elle fait usage de la Démarche qualité, de la documentation pour la traçabilité de ce qui est fait et de ce qui était prévu faire, de la pertinence des décisions qui y sont prises, fondées sur la Qualité et communiquées tant à l'interne qu'à l'externe, de considérer l'être humain comme une valeur à porter haut dans la gestion de l'Université en générale et de l'Université de Ngaoundéré en particulier.

L'Assurance Qualité donne une grande considération aux potentialités humaines, et au regard des données issues de l'analyse du leadership universitaire, il ressort de nos observations, de nos

entrevues malgré le fait que bons nombres de nos répondants se sont abstenus de répondre à la question sur le leadership, nous avons constaté qu'à l'Université de Ngaoundéré, qu'il existe de bons et mauvais Leaders. Leur style de leadership reflète leur personnalité de façon implicite. Nous avons donc de *Leader-décentralisé* qui est toujours en déplacement et ne réponds pas présents aux besoins de son Institution ou de sa structure et il compte sur le temps pour résoudre chaque problème qui apparaît sans qu'il n'ait à intervenir. Nous avons aussi *le Leader-déconnecté* qui est très influencé par les personnes avec qui il échange et prends des décisions à partir de ces échanges d'où la prise des décisions incohérentes et inadaptées. Comme autre typologie de Leader que nous avons constaté au sein de l'Université de Ngaoundéré, nous avons *le Leader- dispersé* qui est partout et tient à s'occuper de tout par lui-même si bien qu'il est toujours submergé et peut prendre des décisions sous un coup de tête sans avoir muri sa décision.

Également, nous avons *le Leader-désengagé* qui se considère comme une victime de sa responsabilité et se plaint constamment de sa fonction tant auprès des personnes internes qu'auprès des personnes externes à la structure ou l'Institution. Nous avons aussi *le Leader-toxique* qui aime monter ses employés les uns les autres en considérant la structure ou l'Institution comme lui appartenant et sa propriété, et pense qu'à son départ, l'Institution ou Structure qu'il dirige, se trouverait dans de très mauvais états, etc. Pourtant avec l'Assurance qualité, le Manager doit être un Leader, un visionnaire qui implique son personnel, qui ne les divise pas pour mieux régner sur eux comme le stipule un adage populaire, qui est capable de diriger de Revue de direction (réunion qualité) sans monopoliser la parole pour soi et qui considère tout avis contraire au sien comme un défi, un manque de respect voire comme un ennemi à comportement déviant. Voici quelques exemples de mauvais Leaders. Comme nous l'avons souligné, il y a aussi de bons Leaders comme *le Leader-charismatique* qui a une forte personnalité et dont l'admiration des uns et des autres suscite adhésion à tout ce qu'il fait ; *le Leader-démocratique* qui écoute posément les avis des uns et des autres avant de trancher par une prise de décision à la fin ; *le Leader-narcissique* qui est imbu de sa personne, qui est assoiffé du pouvoir, qui a un grand besoin d'être reconnu, adulé, admiré, mais qui sont les plus efficaces pour guider haut leur structure ou Institution en bravant tout obstacle, etc. Notons que *le Leader-narcissique* est classé aussi dans la typologie de mauvais Leader.

## CONCLUSION

Arrivé au terme de notre article sur l' : « Assurance Qualité comme ingrédient essentiel pour réussir la mise en œuvre de la Gouvernance universitaire », nous avons montré que l'Assurance Qualité est effectivement important pour la réussite de la Gouvernance en milieu universitaire et nous avons pris le cas de l'Université de Ngaoundéré pour étayer nos allégations. En effet, émanant du processus de Bologne qui a harmonisé l'enseignement supérieur des pays européens et qui tends aujourd'hui à intégrer les pays africains à cette harmonisation, l'Assurance Qualité apparaît comme l'un des éléments de la régulation qualitative de cette réforme. La dimension politique de l'Assurance Qualité (Bonaventure, 2007), donne raison à Bayart (1996) qui souligne que c'est le politique qui permet de lire le facteur identitaire vu que la volonté politique apparaît clairement dans l'adoption de l'Assurance Qualité en éducation. Avec ce vent d'Assurance Qualité qui a conduit les pays membres de la CEMAC et ceux de

l'espace africain francophone de l'enseignement supérieur (CAMES) dont le Cameroun en fait partie, nous pensons que la mondialisation de l'éducation consacrée par l'AGCS fait progressivement converger les politiques nationales de l'Afrique subsaharienne vers le *modèle unique d'eupéanisation de l'enseignement supérieur*, d'où l'apport de la *théorie de la convergence*. Toutefois, nous nous demandons si cela convienne aux besoins endogènes de nos systèmes de production.

## RÉFÉRENCES

1. Badie, B. (1996), « Entre mondialisation et particularisme », *Science Humaine*, n°61.
2. Banque Mondiale, (1995), *L'enseignement supérieur : les leçons de l'expérience*, Publication de la Banque Mondiale.
3. Bonaventure M., (2007), *Lecture politique des concepts d'Assurance Qualité, Gouvernance et évaluation*, Yamoussoukro, Côte d'Ivoire.
4. Carreau et al., (1998), « Le commerce international des services » dans *Droit international économique*, 4<sup>ème</sup> Edition.
5. Colloque international « Les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur », Université de Skikda, 20 et 21 novembre 2010.
6. Gérard F. M. (2001), *L'évaluation de la qualité des systèmes de formation. Mesure et évaluation en éducation*.
7. ISO Management System, (2006). *Lorsque les résultats comptent: les normes ISO*.
8. Ndiaye L., (2010). *La gouvernance universitaire*, Niger.
9. Sall M. M., (2007). *État des lieux de l'Assurance Qualité en Afrique francophone subsaharienne*, Yamoussoukro, Côte d'Ivoire.
10. Sall M. M., (2008). *L'assurance qualité dans les 17 pays membres du CAMES*, Libreville.
11. OMC, (1998), *L'ouverture des marchés des services financiers et le rôle de l'AGCS*
12. Sarr M., (2016 a), *État de lieu sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche*, Ouagadougou, Burkina Faso.
13. Sarr, M., (2016 b). *L'assurance qualité interne : création et fonctionnement d'une Cellule interne d'assurance qualité*. Ouagadougou, Burkina Faso.
14. Sheila et al., (2005), « Options prioritaires pour l'Afrique dans le cadre des négociations sur les services au titre de l'OMC et de l'APE », *Papier d'atelier réunion ad hoc du groupe d'experts sur les négociations bilatérales et multilatérales du commerce en Afrique Centrale à Yaoundé*.
15. UNESCO (2006). *Lignes Directrices pour des prestations de qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier*, Paris : UNESCO