



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture



Institut international de  
planification de l'éducation

# Vers l'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone de l'Ouest: Expériences récentes et perspectives d'évolution

Par Michaela Martin



Réflexions à partir des résultats de deux  
formations en apprentissage mixte organisées  
dans le cadre du projet EWAQAS



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

**DAAD**

Deutscher Akademischer Austausch Dienst  
German Academic Exchange Service

DAAD  
HRK  
**DIES**  
Dialogue on Innovative Higher Education Strategies



Vers l'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans les pays  
d'Afrique francophone de l'Ouest :  
Expériences récentes et perspectives d'évolution





# **VERS L'ASSURANCE QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DANS LES PAYS D'AFRIQUE FRANCOPHONE DE L'OUEST : EXPÉRIENCES RÉCENTES ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION**

**Réflexions à partir des résultats de deux formations en apprentissage mixte,  
organisées dans le cadre du projet EWAQAS**

Michaela Martin (IIP-UNESCO)

Les idées et les opinions exprimées dans ce volume sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'UNESCO, de l'IIEPE ou du DAAD.

Les appellations employées dans ce volume et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO, de l'IIEPE ou du DAAD aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant à leurs frontières ou limites. Ce document a été financé par le DAAD et réalisé par l'IIEPE.

Publié par :  
l'Institut international de planification de l'éducation  
7-9, rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France  
e-mail : [information@iiep.unesco.org](mailto:information@iiep.unesco.org)  
Site Web de l'IIEPE : [www.iiep.unesco.org](http://www.iiep.unesco.org)

Maquette de couverture : IIEPE  
Composition : IIEPE  
Impression et brochage : Atelier d'impression de l'IIEPE  
[iiep/web/doc/2014/14](http://iiep/web/doc/2014/14)  
© UNESCO 2014

## REMERCIEMENTS

---

Ce document repose sur un effort collectif. D'abord et surtout, il a été produit à partir des réflexions très riches et engagées d'une soixantaine de hauts responsables des systèmes d'enseignement supérieur en Afrique francophone de l'Ouest. Malgré leurs responsabilités multiples, ces responsables ont activement suivi les deux formations de l'IPE intitulées « Assurance qualité externe : options pour des gestionnaires de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest », qui se sont déroulées entre septembre 2013 et mai 2014, et qui étaient organisées dans le cadre du projet « Renforcement des structures d'assurance qualité en Afrique de l'Ouest (EWAQAS) ». Ils ont aussi fourni un ensemble de travaux correspondant à des tâches de réflexion sur un futur système d'assurance qualité à mettre en place dans la sous-région. Que tous soient remerciés de l'effort considérable et inlassable déployé tout au long des formations de l'IPE.

Mes remerciements vont aussi aux deux autres encadreurs des formations de l'IPE, Mme Andrée Sursock et le professeur Papa Gueye, dont la vaste expérience a permis d'assurer l'encadrement des participants et la production de commentaires et de synthèses. Le *chapitre 3* s'inspire d'ailleurs largement des synthèses élaborées par les trois membres de l'équipe d'encadrement, dont j'ai fait partie.

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement l'Office allemand des échanges universitaires (DAAD), qui, avec l'appui du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), a soutenu financièrement les deux formations en apprentissage mixte et la production de cette publication. Je pense particulièrement à M. Stefan Bienefeld et Mme Gudrun Chazotte, jamais à court d'encouragements.

Je remercie également mes collègues des Bureaux de l'UNESCO à Abidjan, à Abuja et à Dakar et, notamment, la professeure Hassana Alidou, directrice du Bureau de l'UNESCO à Abuja, pour tout leur soutien à l'organisation des séminaires présentiels à Dakar et Abidjan, et pour leur engagement dans le projet EWAQAS.

Enfin, mes remerciements vont à M. Loys Quiot qui, en tant que volontaire des Nations Unies, a aidé à l'exploitation des rapports de groupe et de la littérature en matière d'assurance qualité. Sans son aide, ce travail n'aurait probablement pas pu être terminé dans les délais impartis.

Que tous soient chaleureusement remerciés et que ce travail collectif soit utile à la réflexion sur les options stratégiques de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur en Afrique francophone de l'Ouest.

Michaela Martin  
IPE



## PRÉFACE

---

Mesdames, Messieurs, Chers lecteurs,

C'est un grand plaisir pour moi de préfacier cette publication, qui est la synthèse d'une série de cours dispensés par l'IIEP-UNESCO. Ces cours s'adressaient à des gestionnaires de l'éducation des pays d'Afrique francophone de l'Ouest, et leur financement a été assuré par le DAAD et les Bureaux régionaux de l'UNESCO à Dakar et à Abuja.

C'est dans le cadre du projet EWAQAS de renforcement des capacités et des structures d'assurance qualité en Afrique de l'Ouest que les cours ont eu lieu. Cette initiative vise à mobiliser de multiples partenaires en Afrique et en Europe sur un programme à plusieurs niveaux d'intervention et de médiation. D'une part, le projet soutient la mise en place simultanée de structures d'assurance qualité externe (AQE) au niveau national dans les pays de la sous-région et d'une démarche qualité au niveau des établissements d'enseignement supérieur. D'autre part, il appuie le renforcement du rôle fédérateur du Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur (CAMES), afin d'assurer l'harmonisation des systèmes d'éducation supérieure.

Le projet EWAQAS rassemble de nombreux partenaires, dont la contribution s'insère dans une structure de gouvernance permettant un dialogue équilibré des expertises. Il s'agit de l'IIEP-UNESCO, des bureaux régionaux de l'UNESCO susmentionnés, du CAMES, de l'Association des universités africaines (AUA), de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), de l'Université Duisburg-Essen, ainsi que d'experts provenant de différents horizons, de France, du Sénégal, du Mali, de la Côte d'Ivoire et des autres pays de la sous-région.

Le projet EWAQAS est lui-même intégré dans la plus large structure que représente le programme DIES, porté conjointement par le DAAD et la conférence des recteurs des universités allemandes (HRK). Grâce à ce programme, le DAAD soutient depuis de nombreuses années des institutions partenaires dans leurs efforts de mise en œuvre de structures de gestion des institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Le programme DIES s'attache à favoriser le renforcement et la mise en place de structures régionales et de réseaux d'assurance qualité dans diverses régions du monde.

La coopération régionale offre en effet de nombreux bénéfices. Elle favorise les processus d'intégration et de renforcement de la confiance. Elle permet la reconnaissance des qualifications et facilite de ce fait la mobilité étudiante et professionnelle. Enfin, elle favorise le renforcement de la coopération entre les institutions. Dans les petits systèmes d'enseignement supérieur, une telle approche peut permettre un élargissement de l'indépendance et un affermissement de la crédibilité des structures d'assurance de la qualité, contribuant ainsi à l'utilisation efficace des ressources disponibles. Des projets

similaires ont été menés dans le cadre du DIES en Amérique centrale, en Afrique de l'Est et en Asie du Sud-Est, en dessinant différentes solutions pour atteindre ces objectifs.

C'est notre souhait, au DAAD, de contribuer au renforcement des processus de réformes en Afrique de l'Ouest, sur la base d'un partenariat équilibré entre les parties impliquées. Nous espérons accomplir des progrès conséquents dans la prochaine décennie. À l'instar de la contribution apportée par la présente publication, nous souhaitons pouvoir documenter et rendre visibles ces progressions.

Je remercie Michaela Martin de l'IPE, Andrée Sursock et le professeur Papa Gueye pour leur engagement et leur dévouement pour l'enseignement des cours sur l'assurance qualité externe. Je remercie également mes collègues du DAAD pour le travail fourni dans le cadre de ce projet, sans oublier les nombreux experts de l'Afrique et de l'Europe impliqués dans le projet EWAQAS. J'espère que cette coopération leur procurera un enrichissement personnel et professionnel, tout comme à moi-même et à mes collègues du DAAD. Enfin, je remercie le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement pour le soutien financier du projet.

Je vous souhaite une lecture stimulante et inspirante qui, je l'espère, vous encouragera à participer à ces initiatives, concrétisant ainsi la vision d'institutions d'enseignement supérieur africaines, fortes et autonomes, capables d'offrir à leur pays et à leur société des services de haute qualité.

Stefan Bienefeld  
DAAD

## TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS	5
PRÉFACE	7
LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRÉS	11
LISTE DES ABRÉVIATIONS	13
INTRODUCTION	15
1. LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DANS LES PAYS CONCERNÉS ET LES APPORTS POSSIBLES DE L'ASSURANCE QUALITÉ	17
1.1 UN ACCÈS AUX SYSTÈMES SUPÉRIEURS DE LA SOUS-RÉGION EN PROGRESSION RAPIDE, MAIS DEVANT ÊTRE ENCORE ÉLARGI	17
1.2 LE DÉVELOPPEMENT RAPIDE D'UN SECTEUR PRIVÉ QUI APPELLE UNE RÉGULATION PLUS IMPORTANTE DE LA QUALITÉ	19
1.3 DE NOUVELLES UNIVERSITÉS PUBLIQUES DEVANT ÊTRE CONSOLIDÉES	20
1.4 LE CHÔMAGE DES DIPLÔMÉS ET LA NÉCESSITÉ D'INSTAURER UNE MEILLEURE ARTICULATION FORMATION-EMPLOI	21
1.5 UNE GOUVERNANCE POLITISÉE EN QUÊTE DE SOLUTIONS ET UNE RÉGULATION CENTRALISÉE	21
1.6 L'INTÉGRATION RÉGIONALE DANS LE CADRE DE L'UEMOA	22
1.7 LES APPORTS POSSIBLES DE L'ASSURANCE QUALITÉ PAR RAPPORT À LA PROBLÉMATIQUE EXISTANTE	22
2. DES DISPOSITIFS D'ASSURANCE QUALITÉ EN ÉMERGENCE DANS LA SOUS-RÉGION	25
2.1 LE NIVEAU SOUS-RÉGIONAL DE L'AFRIQUE FRANCOPHONE : LE CAMES	25
2.2 LE NIVEAU NATIONAL	26
2.3 LE NIVEAU INSTITUTIONNEL	29
3. LES OPTIONS PRÉFÉRÉES D'UN SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ À PLUSIEURS NIVEAUX	31
3.1 L'ORIENTATION GÉNÉRALE DES SYSTÈMES	31
3.2 LE RÉFÉRENTIEL	32
3.3 LA PROCÉDURE	35
3.4 LA STRUCTURE D'ASSURANCE QUALITÉ	38
3.5 OPTIONS POUR METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ À PLUSIEURS NIVEAUX	39
CONCLUSIONS	43
RÉFÉRENCES	47
ANNEXES	49



## LISTE DES TABLEAUX ET DES ENCADRÉS

---

### Tableaux

Tableau 1.	Évolution du nombre d'étudiants entre 2000 et 2010	17
Tableau 2.	Évolution du taux brut d'inscription entre 2000 et 2010	19
Tableau 3.	Nombre d'universités publiques et privées, 2013	20

### Encadrés

Encadré 1.1	Le contexte nigérien de l'enseignement supérieur	19
Encadré 2.1	Les nouveaux outils du CAMES	26
Encadré 2.2	Habilitation des diplômes publics et privés au Mali	27
Encadré 2.3	Expérimentation et évaluation au Cap-Vert	28
Encadré 2.4	La nouvelle agence d'assurance qualité du Sénégal	29
Encadré 3.1	Le choix des domaines pour le référentiel CAMES	33
Encadré 3.2	Approche de l'auto-évaluation par l'ANAQ-Sup	36
Encadré 3.3	Publication du rapport d'évaluation par l'ANAQ-Sup	37



## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

AfriQAN	<i>African quality assurance network</i>
ANAFE	<i>African network for agriculture, agroforestry and natural resources education</i>
ANAQ-Sup	Autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur (Sénégal)
AQE	Assurance qualité externe
AQI	Assurance qualité interne
AUA	Association des universités africaines
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CIAQ	Cellules internes d'assurance qualité (Sénégal)
CESP	Commission de l'enseignement supérieur privé (Burkina Faso)
CPUAQ	Centre de pédagogie universitaire et d'assurance qualité (Bénin)
CRESAC	Centre Régional d'évaluation en santé et d'accréditation des établissements sanitaires en Afrique
DAAD	Office allemand des échanges universitaires
DIES	Dialogue sur des stratégies innovantes en enseignement supérieur
DNESRS	Direction nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (Mali)
EWAQAS	Renforcement des structures d'assurance qualité en Afrique de l'Ouest
HRK	Conférence des recteurs allemands
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
LMD	Licence-Master-Doctorat
PRED	Programme de reconnaissance et d'équivalence des diplômes (CAMES)
REESAO	Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest
RESEN	Rapport d'état d'un système éducatif national
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UFR	Unité de formation et de recherche



## INTRODUCTION

---

Depuis une dizaine d'années, les systèmes d'enseignement supérieur dans la sous-région d'Afrique francophone de l'Ouest sont confrontés à une expansion accélérée des effectifs du sous-secteur. Cette accélération a été due en grande partie à la création d'établissements d'enseignement supérieur privés afin de satisfaire la demande sociale dans un contexte de restriction budgétaire. Elle a entraîné la multiplication du nombre d'établissements et la diversification des systèmes supérieurs.

L'expansion a eu lieu dans un contexte de réformes plus larges. Ainsi, les pays d'Afrique francophone de l'Ouest ont lancé la mise en place du système licence-master-doctorat (LMD). Pour soutenir cette vaste réforme, l'Union africaine et les communautés économiques régionales comme l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES) et l'Association des universités africaines (AUA) appuient la création de systèmes d'assurance qualité et d'accréditation. Ces initiatives sont perçues comme des moyens permettant d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et de faciliter la reconnaissance des diplômes et la mobilité des étudiants dans la sous-région.

Dans ce contexte, l'UNESCO (IIPÉ), l'UNESCO/Dakar et l'UNESCO/Abuja, le DAAD, avec l'appui financier du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), se sont rejoints pour mettre en œuvre le projet EWAQAS visant à renforcer les capacités en assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest. Pour le DAAD, ce projet fait partie du programme DIES (Dialogue sur des stratégies innovantes en enseignement supérieur), qui est conjointement mis en œuvre avec la Conférence des recteurs allemands (HRK). Il est appuyé également par l'AUA, le CAMES et l'UEMOA.

La première phase de ce projet s'est achevée. Elle a consisté en l'organisation de deux formations en apprentissage mixte proposées à l'intention d'équipes nationales des huit pays de l'UEMOA, la Guinée Conakry, le Cap-Vert, et de trois équipes de l'AUA, du CAMES et de l'UEMOA. Une première formation a été organisée entre septembre et décembre 2013 et une deuxième entre février et mai 2014.

L'objectif des formations était non seulement de fournir des concepts et outils relatifs à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, mais surtout de discuter d'options et d'expériences disponibles à partir desquelles les pays pourraient concevoir leur propre système d'assurance qualité.

Les participants à la formation étaient organisés en groupes mixtes ministère-universités réunissant quatre à six personnes. Cette composition a permis d'engager à la fois la perspective du ministère et celle des universités autour d'une

réflexion partagée et de développer une vision commune pour la conception des dispositifs d'assurance qualité dans la sous-région.

L'équipe ministérielle était composée du directeur de l'enseignement supérieur ainsi que d'un ou deux autres responsables de la qualité de l'enseignement supérieur. Les universités étaient représentées par les vice-recteurs chargés des affaires académiques, les responsables d'unités d'assurance qualité interne (AQI) et toute autre personne responsable de la qualité des formations à l'université (cf. *annexe 1*, Liste des participants).

Les deux formations en apprentissage mixte se sont déroulées en deux étapes. La première étape, d'une durée de 11 semaines, a consisté en une formation à distance. Elle a permis aux équipes de constituer un portefeuille autour des choix les plus adaptés pour un système d'assurance qualité externe (AQE) national. La deuxième étape était composée de deux séminaires en présentiel. Le premier a eu lieu à Dakar (du 3 au 5 décembre 2013) et le deuxième à Abidjan (du 10 au 14 mai 2014).

Ces formations ont généré un grand nombre d'informations et de réflexions de la part des acteurs-clés, qui ont été consignées dans des rapports de groupe liés aux tâches à effectuer dans le cadre de la formation. Ces tâches avaient notamment pour objectif de faire réfléchir les participants sur les meilleures options d'un système d'assurance qualité à mettre en place dans leur pays et au niveau de la sous-région d'Afrique francophone de l'Ouest, afin de constituer un portfolio d'options argumentées.

Le présent document représente une exploitation des informations et des réflexions menées dans le cadre de ces deux formations à distance, enrichie par une recherche documentaire. Par ce papier, nous souhaitons apporter l'expérience des formations de l'IPE à un public plus large de responsables d'enseignement supérieur dans la sous-région et ailleurs, pour enrichir le débat et la réflexion sur la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité.

# 1

## LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DANS LES PAYS CONCERNÉS ET LES APPORTS POSSIBLES DE L'ASSURANCE QUALITÉ

### 1.1 Un accès aux systèmes supérieurs de la sous-région en progression rapide, mais devant être encore élargi

Depuis les années 1990, l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA est caractérisé, comme dans un grand nombre de pays du monde, par une expansion rapide des effectifs. Partant souvent d'un nombre d'inscriptions encore relativement bas au début du millénaire, l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone de l'Ouest a connu un développement considérable en seulement 10 ans. Selon les statistiques de l'UNESCO (cf. *tableau 1*), les effectifs du Sénégal ont été multipliés par 3, ceux du Bénin, de la Guinée et du Mali par 4, et ceux du Burkina par 6. Ce phénomène a eu lieu suite à l'adoption des politiques d'éducation pour tous dès 1990, qui ont grandement élargi le pool de recrutement des bacheliers et donc contribué à accroître la pression de la demande sociale qui s'exerce actuellement sur l'enseignement supérieur dans les pays concernés.

Le *tableau 1* montre l'évolution des effectifs. Il faut noter l'absence de données statistiques pour certains pays, soit parce qu'elles n'existent pas, soit parce que l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) n'a pas pu les fournir.

**Tableau 1. Évolution du nombre d'étudiants entre 2000 et 2010**

Pays	Année	2000	2005	2010
Bénin		22 000	42 000	82 000
Burkina Faso		11 000	28 000	61 000
Cap-Vert		---	---	10 000
Côte d'Ivoire		104 000	149 000	---
Guinée		---	24 000	80 000
Guinée-Bissau		460	----	---
Mali		20 000	33 000	88 000
Niger		---	11 000	18 000
Sénégal		29 000	59 000	92 000
Togo		15 779	29 185	60 472

Source : ISU 2009, ISU 2012, données communiquées par le Togo.

Pourtant, l'accès à l'enseignement supérieur reste encore relativement limité, notamment si on le compare avec la moyenne mondiale du taux brut d'inscription<sup>1</sup> qui était de 29 %, et de 7 % pour l'Afrique subsaharienne en 2010. En effet, comme le montre le *tableau 2*, tous les pays de la sous-région ont fait des progrès en ce qui concerne la participation d'une classe d'âge à leur enseignement supérieur, malgré la difficulté que représente une forte démographie pour atteindre l'objectif d'un accès élargi d'un groupe d'âge à cet enseignement. Pour certains, la progression a été très rapide, le Cap-Vert passant, par exemple, de 2 % en 2000 à 18 % en 2010.

**Tableau 2. Évolution du taux brut d'inscription entre 2000 et 2010**

Pays	Année	TBI % 2000	TBI % 2005	TBI % 2010
Bénin		3	5	11
Burkina Faso		1	2	4
Cap-Vert		2	7	18
Côte d'Ivoire		6	8	-
Guinée		-	3	9
Guinée-Bissau		-	-	-
Mali		2	3	6
Niger		-	1	2
Sénégal		3	6	8
Togo		3	5	-

Source : ISU 2009, ISU 2012.

Dans sa contribution à la tâche relative au *Module 1* de la formation, l'équipe du Niger transmet ses perspectives d'expansion de son système d'enseignement supérieur, où l'accès est encore limité à une minorité de jeunes, mais où l'on vise, à l'avenir, un élargissement de l'accès.

1. Le taux brut d'inscription décrit le rapport entre les effectifs inscrits à l'enseignement supérieur et la population des 19 à 23 ans d'un pays donné.

### Encadré 1.1 Le contexte nigérien de l'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur au Niger est confronté à un certain nombre de difficultés liées aussi bien à une insuffisance en ressources humaines qualifiées et en infrastructures qu'à une politique nationale d'orientation peu vigoureuse impactant faiblement sur les résultats escomptés. La massification récente mais rapide des effectifs d'étudiants dans un contexte de démocratisation et de décentralisation des politiques publiques complique davantage la situation.

Ainsi, on note un très faible taux de couverture (198 étudiants pour 100 000 habitants en 2012/2013, soit moins de 2 %) comparativement à celui des pays de la sous-région. Selon le Bulletin d'analyse des questions de population « Pour atteindre, en 2030, des niveaux d'éducation comparables à ceux observés dans les pays émergents, où la scolarisation universelle au primaire est assurée, où les taux de scolarisation au secondaire se situent entre 60 % et 90 %, et ceux du supérieur entre 15 % et 30 %, le Niger doit augmenter chaque année le taux du supérieur de 11 % ».

Source : Extrait de la contribution de l'équipe du Niger au *Module 1*.

## 1.2 Le développement rapide d'un secteur privé qui appelle une régulation plus importante de la qualité

Mais l'augmentation des effectifs est également due au développement de la capacité d'accueil des systèmes d'enseignement supérieur grâce à la facilitation du secteur privé.

L'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone de l'Ouest a connu plusieurs phases de développement. Partant souvent d'une seule université publique au moment de l'indépendance, et de quelques formations supérieures, telles que des BTS, organisées par des lycées publics, et peut-être la mise en place d'une deuxième université publique au cours des années 1980 ou 1990, les systèmes supérieurs dans la sous-région ont largement stagné en termes d'accès jusqu'au début des années 2000. Depuis cette période, l'enseignement supérieur privé s'est fortement développé pour représenter aujourd'hui un secteur très dynamique. Le nombre d'établissements privés est passé de 24 seulement en 1990 à 468 en 2007.

Le *tableau 3* montre la part des inscriptions dans le secteur privé. Aujourd'hui considérable, elle varie, selon les données de l'ISU pour les pays sur lesquels des données sont disponibles, entre 10 % pour la Guinée-Bissau et 60 % au Cap-Vert. Le secteur privé se caractérise généralement par un grand nombre d'établissements de petite taille. Il s'agit souvent de lycées privés qui offrent des formations de techniciens supérieurs, du type BTS. Le *tableau 3* montre que la Côte d'Ivoire possède un secteur privé particulièrement dynamique avec 38 universités et 188 établissements privés recensés.

**Tableau 3. Nombre d'universités publiques et privées, 2013**

Pays	Année	Universités publiques	Universités privées	Établissements publics	Établissements privés	Part des inscriptions dans le privé 2010
Bénin		4	7		120	25 %
Burkina Faso		4	6	5	60	22 %
Cap-Vert		---	---	---	---	60 %
Côte d'Ivoire		5	38	2	188	---
Guinée		---	---	---	---	---
Guinée-Bissau		1	4	11	12	10 %
Mali		5	11	4	135	---
Niger		5	2	30	40	25 %-
Sénégal		5	9	6	145	33 %
Togo		2	1	1	3	---

Source : CAMES, 2014 ; ISU, 2012.

### 1.3 De nouvelles universités publiques devant être consolidées

Mais l'expansion des effectifs est due également à une volonté plus récente des gouvernements de créer de nouveaux établissements publics, y compris de nouvelles universités. Depuis quelques années seulement, les pays d'Afrique francophone de l'Ouest ont repris la création de nouvelles universités, qui représentaient souvent dans un premier temps des centres universitaires dépendant de l'université phare dans le pays.

Comme le montre le *tableau 3*, en dehors de la Guinée-Bissau, tous les pays de la sous-région ont maintenant plusieurs universités publiques. La création de ces universités s'inscrit aussi dans un objectif plus large d'aménagement du territoire et de développement économique régional. Par conséquent, des établissements ont été créés en dehors des seules capitales.

Il s'agit alors d'institutions souvent encore fragiles et qui manquent de ressources et d'infrastructures, ainsi que d'expériences solides en gestion pédagogique et administrative. C'est surtout la disponibilité d'enseignants-chercheurs pour l'encadrement des formations qui constitue, dans la majorité des pays, le goulot d'étranglement majeur pour l'expansion de la capacité d'accueil dans le supérieur.

## 1.4 Le chômage des diplômés et la nécessité d'instaurer une meilleure articulation formation-emploi

L'expansion des effectifs s'accompagne dans la sous-région d'Afrique francophone de l'Ouest par un taux de chômage des diplômés qui augmente dans un contexte de crise économique. Une étude effectuée dans 23 pays africains pour les années 2000 à 2006 montre ainsi que le taux de chômage des diplômés du supérieur âgés de 25 à 34 ans est de 25 %. Il constitue ainsi le plus élevé parmi tous les niveaux d'éducation (Pôle de Dakar, 2008). Au Mali, par exemple, seulement 41 % des diplômés trouvent un emploi de cadre dans le secteur moderne en 2006 (RESEN Mali, 2010). Au Bénin, le taux de chômage des 25-34 ans est de 8,7 % parmi les diplômés de l'enseignement supérieur. Ce taux passe à 38,2 % pour la tranche d'âge des 15-24 ans pour la génération 2010 (RESEN Bénin, 2014). En Côte d'Ivoire, un minimum de 40 % des diplômés du supérieur doivent accepter des emplois qui ne sont pas liés à leurs études en 2002 (RESEN Côte d'Ivoire, 2005).

Ces chiffres suggèrent l'ampleur des difficultés d'insertion professionnelle des diplômés du supérieur. Ils sont surtout liés au manque de dynamisme et de création d'emplois dans le secteur moderne, mais également au fait que la majorité des formations restent de nature académique et généraliste.

Face à cette problématique de l'insertion professionnelle, le rapprochement des formations aux besoins du marché de travail, c'est-à-dire la professionnalisation des études supérieures, est à l'ordre du jour dans la sous-région déjà depuis une vingtaine d'années. Cependant, cet objectif politique très louable se heurte souvent à un manque de ressources financières et humaines, ainsi qu'à l'insuffisance des équipements.

## 1.5 Une gouvernance politisée en quête de solutions et une régulation centralisée

Alors que durant les années 1960 et 1970, les universités publiques bénéficiaient d'un appui politique solide et de ressources plutôt adéquates en Afrique francophone de l'Ouest, les années 1980 et 1990 sont caractérisées par les restrictions budgétaires, résultat des politiques d'ajustement structurel de cette époque. Ces politiques ont empêché, pendant de nombreuses années, une expansion adéquate de l'offre publique d'enseignement supérieur.

En même temps, certains paradoxes apparaissent dans l'allocation des ressources. De nombreux pays de la sous-région consacrent une grande partie du budget de l'enseignement supérieur aux œuvres sociales, situation qu'ils ont successivement tenté de réformer sous la pression d'une opposition de plus en plus évidente.

Après la contrainte financière et les tentatives de réformes, les pays de l'Afrique francophone de l'Ouest font alors face à des mouvements récurrents de grève des

enseignants et des étudiants, en raison de l'incapacité de maintenir des systèmes de soutien aux étudiants et d'indexer les salaires des enseignants sur le coût de la vie.

C'est dans ce contexte assez houleux que les pays de la sous-région appliquent des réformes complexes, dans lesquelles le concept de « nouvelle gestion publique » joue un rôle important. L'autonomie des universités, les mécanismes de reddition de compte et l'assurance qualité se trouvent naturellement au centre des débats.

## 1.6 L'intégration régionale dans le cadre de l'UEMOA

Comme ailleurs dans le monde, l'enseignement supérieur en Afrique francophone de l'Ouest se trouve aussi affecté par l'objectif d'intégration régionale. L'UEMOA couvre huit des dix pays qui ont participé à la formation de l'IIPE. Elle vise la création d'un marché commun permettant aussi la libre circulation des personnes. Cet objectif intéresse directement la sphère de l'éducation, car elle exige la reconnaissance des diplômes et, par conséquent, la capitalisation et la transférabilité des acquis, la mobilité des apprenants et des enseignants. Dans ce but, l'UEMOA cherche à promouvoir la mobilité des étudiants à l'intérieur de sa sous-région, à la fois dans le but de renforcer l'identité régionale et de permettre aux étudiants d'acquérir une expérience dans un autre pays de la sous-région. Pour ce faire, une restructuration des cycles d'enseignement selon l'architecture LMD est engagée depuis 2007, dans le cadre d'une directive émise par l'UEMOA. Cette décision traduit une volonté des pays de la sous-région de renforcer leur collaboration en matière universitaire et de faciliter la mobilité des étudiants. L'assurance qualité se trouve également au centre de ces changements car elle doit accompagner la réforme de structure et de pédagogie qui s'opère dans le cadre de la réforme LMD. C'est ce qui a justifié aussi la création à Lomé, en 2005, du Réseau pour l'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest (REESAO), afin d'harmoniser les perspectives de mise en œuvre du système LMD suivant des critères d'assurance qualité. Cette question a constitué le thème central de formation du séminaire REESAO, qui s'est tenu à Lomé, en 2007.

## 1.7 Les apports possibles de l'assurance qualité par rapport à la problématique existante

Le débat sur le système d'assurance qualité s'inscrit donc dans un contexte de massification des effectifs, accompagné d'une pénurie des ressources, en général, et des enseignants-chercheurs, en particulier.

De multiples nouveaux établissements ont été créés récemment, mais ils sont souvent encore fragiles et ils bénéficieraient d'être appuyés par un cadrage des attentes quant à la qualité des services. L'enseignement supérieur privé, de son côté, constitue une opportunité pour élargir l'accès, mais ses établissements sont de qualité inégale.

On attend donc de l'assurance qualité de fournir des références, voire des normes, permettant de distinguer les situations bonnes et acceptables des situations inacceptables en ce qui concerne à la fois les secteurs public et privé.

On espère aussi que l'assurance qualité améliore la confiance des parties prenantes concernant la qualité des diplômes du supérieur et qu'elle constitue une référence permettant d'entraîner les établissements vers une dynamique d'amélioration des pratiques.

Enfin, on attend également que l'assurance qualité permette de créer la confiance nécessaire pour la reconnaissance mutuelle des diplômes, afin de stimuler la mobilité intra-région et vers l'extérieur. Ainsi, l'assurance qualité doit aussi accompagner et soutenir la réforme LMD qui, elle-même, s'inscrit dans un objectif d'amélioration de la qualité et de la pertinence des formations.



## 2

### DES DISPOSITIFS D'ASSURANCE QUALITÉ EN ÉMERGENCE DANS LA SOUS-RÉGION

---

L'importance d'un dispositif d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est largement perçue par les acteurs-clés de l'enseignement supérieur en Afrique francophone de l'Ouest. Un consensus sur le bien-fondé d'un tel dispositif semble désormais acquis. Il existe néanmoins beaucoup d'interrogations sur la nature des systèmes à mettre en place, concernant notamment l'articulation des nouveaux systèmes avec les mécanismes existants de régulation de la qualité.

En effet, il faut reconnaître que certains aspects relatifs à la qualité des établissements et de leurs services sont couverts depuis longtemps par la réglementation en place, qu'il s'agisse, par exemple, des conditions d'admission des étudiants ou des conditions d'accès et de promotion dans la carrière enseignante.

Dans la présentation des mécanismes de régulation de la qualité déjà existants réalisée par les participants aux formations, il ressort que les établissements détiennent traditionnellement une place très importante en la matière. Par rapport à un nouveau besoin de coordination face au nombre plus élevé d'établissements, on constate également que les ministères entendent jouer un rôle plus important dans la sous-région. Dans certains pays, par exemple, ils souhaitent maintenant être impliqués dans la validation des programmes d'études.

#### 2.1 Le niveau sous-régional de l'Afrique francophone : le CAMES

De longue date, grâce à un rôle de coordination et de validation auprès des 19 pays membres, le CAMES joue un rôle crucial dans la régulation de la qualité en Afrique francophone. Ce rôle consiste, en premier lieu, à évaluer individuellement les compétences scientifiques et les aptitudes pédagogiques des enseignants-chercheurs et des chercheurs, en vue de leur promotion dans les institutions publiques. Mais ce rôle concerne aussi la procédure de validation menée jusqu'à présent dans le cadre d'une démarche volontaire, *via* le programme de reconnaissance et d'équivalence des diplômes (PRED), pour des offres de formations publiques et privées, mais où la participation des institutions privées d'enseignement supérieur est nettement plus forte. Plus récemment, le CAMES a mis en place un nouveau programme d'accréditation des établissements et des formations pour lequel des référentiels ont déjà été élaborés. Il s'est donc doté de nouveaux instruments, qui ont conjointement produit un élargissement de son champ d'action potentiel dans l'assurance qualité, et a engagé l'institution dans un faisceau de réflexions concernant l'utilisation prospective de ces instruments, les perspectives essentielles de sa politique de développement et les plans d'action afférents.

### **Encadré 2.1 Les nouveaux outils du CAMES**

À la demande du CAMES, le Centre régional d'évaluation en santé et d'accréditation des établissements sanitaires en Afrique (CRESAC) a élaboré, en s'appuyant sur un panel de référentiels représentatifs des normes internationales actuelles, trois référentiels respectivement orientés vers l'évaluation institutionnelle, l'évaluation des offres de formation et l'évaluation des programmes de recherche, lesquels ont été validés en 2013 par le CAMES. Ensuite, un rapport a été dressé par deux consultants extérieurs et validé en janvier 2014. Fruit d'une convention entre l'UEMOA et le CAMES, il établit un état des lieux de l'assurance qualité dans les pays de l'UEMOA, ainsi qu'une liste de recommandations à l'adresse des pays concernés, et des avis sur les changements structurels et opérationnels du CAMES.

Le projet pilote ANAFE-CAMES, mené en 2012, était une démarche engagée en vue de l'exploitation stratégique de ces nouveaux référentiels. Il s'agissait de conduire auprès de sept établissements du réseau ANAFE proposant des formations supérieures agricoles une procédure d'assurance qualité externe (AQE) dans laquelle l'étape de l'auto-évaluation s'appuie sur une grille de standards fournie par le nouveau référentiel. Si les auto-évaluations de deux établissements sur sept ont été suivies d'une procédure d'évaluation externe effectuée par le CAMES, cette expérience a permis à l'institution d'observer dans un contexte spécifique les marges de variabilité des réponses et des pistes d'ajustements possibles des outils, dans l'optique d'une meilleure concordance.

*Source : CAMES, 2014.*

## **2.2 Le niveau national**

Au niveau national, il existe quatre types d'évolutions récentes, à travers lesquelles on peut observer un schéma éventuel d'évolution dans les pratiques vers l'instauration de véritables systèmes d'assurance qualité. Premièrement, depuis les années 1990, des procédures et des structures pour l'encadrement du secteur privé sont mis en place de manière systématique. Deuxièmement, on voit apparaître de nouvelles mesures réglementaires concernant l'ouverture de nouveaux programmes d'enseignement qui touchent à la fois les secteurs public et privé. Troisièmement, certains pays commencent à conduire une évaluation, généralement à titre expérimental, des établissements supérieurs. Enfin, on voit apparaître de véritables structures et des pratiques d'assurance qualité qui s'insèrent d'une manière durable dans la structure de gouvernance des pays et des établissements supérieurs.

### ***Encadrement du secteur privé***

Pour répondre au défi du développement du secteur privé et pour réguler sa qualité assez variable, tous les pays ont mis en place, au cours des 20 dernières années, des dispositifs d'autorisation d'ouverture des nouveaux établissements privés. Certaines procédures nationales s'organisent selon le principe de la progressivité. Une autorisation de

création peut être ainsi suivie par une autorisation de fonctionnement qui peut aboutir à l'homologation des formations, pour entrer dans le cadre des diplômes nationaux.

Que ce soit grâce à la Commission de l'enseignement supérieur privé (CESP), dans le cas du Burkina Faso, à l'adoption d'un cadre juridique et légal, comme dans le cas de la Guinée-Bissau, ou encore par le biais d'un comité de pilotage et d'une procédure d'homologation, dans le cas de la Côte d'Ivoire, les pays d'Afrique francophone de l'Ouest se sont dotés de divers dispositifs qui permettent de répondre au besoin de régulation de l'enseignement supérieur privé. Ces dispositifs peuvent prendre des formes assez variables, mais l'étude des dossiers pour la délivrance d'un agrément de création ou d'ouverture est l'option la plus fréquemment rencontrée, comme dans le cas du Burkina Faso, du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Mali ou du Togo.

### ***Procédures d'encadrement des secteurs privé et public***

Certains pays ont adopté des mesures réglementaires relatives à l'ouverture d'un nouveau programme d'étude, mais qui concernent à la fois les secteurs public et privé. Tel est le cas, par exemple, du Mali (en 2006) où une Commission nationale d'habilitation (CNH) est chargée en même temps de l'autorisation d'ouverture des offres de formation dans les établissements supérieurs publics et privés, ainsi que de l'autorisation de création des établissements privés d'enseignement supérieur.

#### **Encadré 2.2 Habilitation des diplômes publics et privés au Mali**

La CNH organise une procédure sur dossier de création s'appliquant aux établissements privés. Mais depuis 2008, tout diplôme délivré par un établissement supérieur, aussi bien public que privé, doit être soumis à une procédure d'habilitation pour obtenir la reconnaissance par l'État. La CNH fonctionne en cinq sous-commissions composées d'enseignants-chercheurs. Les commissions évaluent les formations sur la base d'un référentiel, et les experts donnent des notes et/ou font des recommandations pour chacune des formations évaluées.

Depuis 2013, il existe aussi un cadre légal pour la régulation de l'ouverture et de l'organisation des filières et pour la gestion des Écoles doctorales. La nouvelle Direction nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (DNESRS) est en charge de l'instruction des dossiers d'homologation des programmes d'études. La CNH siège une fois par an. Des éléments de type « charte de déontologie de l'expert » ont été mis en place, et les procédures de la commission ont été étoffées par des visites sur le terrain.

Source : Rapport du groupe au *Module 1* du Mali, CAMES 2014.

### **Expérimentation et évaluation dans certains pays**

Qu'elles aient été suivies ou non par la mise en place de structures correspondantes, plusieurs pays ont procédé à des expérimentations en matière d'évaluation. Ainsi, en Guinée Conakry, une série d'évaluations a été menée entre 2011 et 2013. En 2011 des évaluations sur la qualité des établissements privés ont été réalisées par une équipe d'experts recrutés sur appel à candidature, grâce à un soutien financier de l'UNESCO. La même année une évaluation de la mise en œuvre des programmes du système LMD a été effectuée, toujours avec l'appui financier de l'UNESCO. En 2013, enfin, une évaluation des institutions publiques et privées a été réalisée par une équipe d'experts, sous la supervision du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. De même, des évaluations d'établissements à la fois publics et privés ont été réalisées au Cap-Vert. La Côte d'Ivoire a procédé, par le biais d'un « comité de pilotage », à l'évaluation d'établissements privés d'enseignement supérieur, qui a abouti à un classement desdits établissements, publié sur internet.

#### **Encadré 2.3 Expérimentation et évaluation au Cap-Vert**

Bien qu'il n'existe pas encore un système d'AQE, il y a déjà eu des initiatives d'évaluation des institutions privées plus anciennes dans le pays. C'est dans ce contexte qu'en 2010, l'évaluation de deux anciennes institutions d'enseignement supérieur a été effectuée. Il existe également une étude menée par la Banque mondiale visant à évaluer la qualité de l'enseignement supérieur. La Direction générale de l'enseignement supérieur nouvellement créée est l'entité responsable de la réglementation, de la fiscalisation et du suivi des institutions de l'enseignement supérieur. Dans les institutions de l'enseignement supérieur, il existe aussi des structures qui assurent la qualité interne.

*Source : Rapport du groupe au Module 1 du Cap-Vert*

### **Mise en place d'agences d'assurance qualité**

Au niveau national, de nouvelles procédures et structures d'assurance qualité s'appliquent progressivement aux secteurs public et privé. Mais elles tentent aussi de cadrer avec les normes internationales d'assurance qualité, en appliquant une procédure combinant à la fois une auto-évaluation et une visite par les pairs. Elles se dirigent aussi vers la création d'agences ou de structures indépendantes du ministère pour organiser le travail d'assurance qualité.

C'est notamment le cas du Sénégal, premier pays de la sous-région à avoir créé une agence nationale d'assurance qualité, l'ANAQ-Sup, en 2012, pour l'accréditation des établissements et de leurs programmes. L'ANAQ-Sup a commencé ses premières accréditations en 2013.

#### **Encadré 2.4 La nouvelle agence d'assurance qualité du Sénégal**

Au niveau national, le Gouvernement du Sénégal a introduit un nouvel acteur dans le système de régulation de la qualité de l'enseignement supérieur, en l'occurrence l'ANAQ-Sup. La création de cette structure permet de rapprocher davantage le contrôle de la qualité du terrain et de prendre en compte tous les aspects du processus qui concourent à la délivrance d'un enseignement de qualité, et ceci dans une démarche inclusive mettant les établissements d'enseignements supérieurs au cœur du système.

Dans le nouveau dispositif de régulation de la qualité, l'ANAQ-Sup prend en charge l'AQE et, parallèlement, chaque établissement d'enseignement supérieur met en place un dispositif interne d'assurance qualité par le biais des CIAQ (cellules internes d'assurance qualité).

L'ANAQ-Sup a élaboré deux référentiels : un référentiel d'évaluation des institutions et un référentiel d'évaluation des programmes. Par ailleurs, chaque université publique a signé avec l'État du Sénégal, un contrat de performance contenant un volet assurance qualité, dont l'un des objectifs est de faire accréditer, chaque année, un certain nombre de programmes par l'ANAQ-Sup.

Source : Rapport du groupe au *Module 1* du Sénégal.

Plusieurs pays de la sous-région envisagent, à l'image de ce qui a été réalisé au Sénégal, de mettre en place une agence nationale d'assurance qualité. Alors que le Bénin ou le Burkina Faso sont engagés dans des réflexions relatives à cet objectif, d'autres pays se sont déjà décidés, ou disposent d'une législation qui consigne cet objectif. C'est aussi le cas, depuis 1995, du Comité national d'évaluation en Côte d'Ivoire. Au Cap-Vert, le ministère est en train de mettre en place une entité responsable de la réglementation, de l'accréditation, ainsi que de la reconnaissance des diplômes de l'enseignement supérieur public et privé. La Guinée-Bissau vient tout juste de prendre une décision similaire.

### **2.3 Le niveau institutionnel**

Dans la présentation des innovations opérées en matière d'AQ par les participants à la formation, il ressort aussi que les établissements commencent à jouer un rôle de plus en plus actif pour mettre en place des structures d'assurance qualité interne (AQI). Au sein de l'Université Abdou Moumouni de Niamey au Niger, par exemple, on vient de créer une cellule d'assurance qualité qui se compose de 26 membres. Dans un premier temps, son rôle sera de procéder à l'auto-évaluation de l'université, selon le référentiel du CAMES.

Au sein de l'Université de Lomé, on a créé aussi le Centre des ressources de l'innovation et de la qualité pédagogiques (CRIQ) qui, à terme, pourra également devenir une cellule d'assurance qualité.

Au Bénin, en application des orientations du REESAO, l'Université d'Abomey-Calavi s'est dotée, en 2012, d'un Centre de pédagogie universitaire et d'assurance qualité (CPUAQ), sur la base d'une démarche d'auto-évaluation et de développement d'une culture de la qualité, tant dans les domaines de la gouvernance, de la formation, de la recherche, de la vie des étudiants à l'université que des services à la communauté.

Lors de l'état des lieux effectué par le CAMES dans les pays de l'UEMOA, publié en 2014, une démarche d'évaluation interne a également été relevée à l'Université Félix Houphouët Boigny de Cocody, en Côte d'Ivoire, dans le cadre du projet ANAFE-CAMES. Partie d'une seule unité de formation et de recherche (UFR), la démarche d'auto-évaluation s'est étendue à l'ensemble des UFR de l'université. Le rapport note par ailleurs l'existence de cellules d'assurance qualité dans quelques institutions d'enseignement supérieur privées au Mali.

# 3

## LES OPTIONS PRÉFÉRÉES D'UN SYSTÈME D'ASSURANCE QUALITÉ À PLUSIEURS NIVEAUX

---

Le *chapitre 2* a montré la mise en place des structures, des pratiques ou encore des décisions pour l'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans la sous-région. Mais, bien souvent, les pays n'ont pas encore une vision très claire de la nature exacte que pourraient adopter les structures et les pratiques. Les formations de l'IPE ont donc voulu contribuer à poser les bases d'une réflexion en la matière et, ce faisant, élargir la vision sur les options disponibles et les bonnes pratiques. Le présent chapitre expose l'état de la réflexion menée par les participants à la formation sur les options à mettre en place dans leurs pays respectifs, ainsi que les préférences qu'ils ont exprimées.

### 3.1 L'orientation générale des systèmes

Les équipes ont été invitées à se prononcer sur les orientations générales qu'elles choisiraient pour leur futur système d'assurance qualité national, son objectif principal, les mécanismes à mettre en place (accréditation, audit, et évaluation), la nature du système (volontaire ou obligatoire), son unité d'analyse (établissements et/ou programmes) et sa portée (tourné vers le secteur public et/ou privé).

La plupart des groupes ont indiqué leur préférence pour un système d'AQE prioritairement tourné vers l'objectif d'un contrôle de la qualité et l'instauration de critères de qualité minimale, même si l'objectif d'amélioration des pratiques est également été ressenti comme primordial.

En conformité avec cette orientation de base, les groupes ont accordé une importance préférentielle au mécanisme de l'accréditation des établissements et des programmes de formation. Dans le cadre de la réforme LMD, certaines équipes considèrent plus particulièrement l'accréditation des nouveaux programmes d'études au niveau national comme une priorité immédiate de l'assurance qualité.

L'accréditation institutionnelle est appréhendée comme une deuxième priorité dans la quasi-totalité des réponses. Certains groupes la placent d'ailleurs au même niveau de priorité que l'accréditation des programmes. Pour compléter un système d'accréditation des programmes préférentiellement tourné vers le contrôle de la qualité, l'assurance qualité des établissements s'orienterait vers le renforcement de la capacité de pilotage et de gestion des établissements. De ce fait, elle pourrait revêtir un caractère volontaire, mais devrait, dans ce cas, être suivie de conséquences préférentiellement positives (comme l'accès à des fonds d'incitation ou des labels d'excellence).

En ce qui concerne la portée d'un futur système d'assurance qualité, les groupes envisagent de l'étendre aux secteurs public et privé à la fois. Il existe donc un consensus sur l'identification commune des problèmes de qualité concernant les secteurs public et privé.

L'idée d'un système d'assurance qualité se composant de plusieurs mécanismes (accréditation des formations, audit institutionnel) semble acquise. Il est important aussi de construire un système à partir des mécanismes existants, bien que certains d'entre eux puissent nécessiter une réforme pour en créer de nouveaux.

### **3.2 Le référentiel**

Par ailleurs, les formations ont permis d'engager une réflexion sur l'un des éléments les plus cruciaux d'un système d'assurance qualité : le référentiel. L'évaluation et l'audit n'utilisent pas nécessairement de référentiels, car ils peuvent s'organiser à partir d'une série de questions plus ou moins ouvertes. En revanche, l'accréditation se fait toujours à partir d'un référentiel qui représente la définition qu'un pays ou un établissement se donnent de la qualité. Un référentiel énonce des pratiques souhaitées et organisées en domaines (gouvernance, offre de formation, etc.). Chaque domaine est composé de références, elles-mêmes détaillées en critères et auxquelles peuvent être associées des preuves qualitatives ou quantitatives servant d'appui aux jugements.

L'un des défis majeurs du référentiel réside dans la construction d'un équilibre entre, d'une part, une certaine clarté sur la définition de la qualité, occasionnant une forme contraignante, et, d'autre part, une flexibilité suffisante pour tenir compte de la diversité des établissements au sein d'un système d'enseignement supérieur.

En ce qui concerne les choix relatifs au référentiel, les réflexions émises par les groupes ont porté sur son organisation en domaines, sur l'approche quantitative ou qualitative et sur les éléments de flexibilité à introduire.

#### ***Domaines d'un futur référentiel***

Les intitulés et l'ordre des domaines proposés par les groupes pour l'organisation d'un référentiel se ressemblent et convergent généralement vers ce que l'on rencontre dans un grand nombre de référentiels appliqués par les agences d'assurance qualité à travers le monde.

En ce qui concerne l'organisation des domaines, la gouvernance est généralement placée en amont, dans le cadre des bonnes pratiques d'assurance qualité, en particulier dans les référentiels orientés vers l'évaluation/accréditation institutionnelle. La prise en compte, dans le chapitre de la gouvernance, des orientations stratégiques détaillées de l'organisation, pour établir les références d'évaluation de l'offre de formation et de recherche, constitue en effet une pratique courante.

D'une manière générale, il faut souligner que l'organisation des domaines dans un référentiel n'a rien de figé. Il est simplement nécessaire de tenir compte de ce que l'on souhaite rendre visible. Ainsi est-il possible de faire de la coopération (relations internationales) un domaine, ou de traiter cet aspect d'une manière transversale (par exemple sous le domaine de la formation et/ou de la recherche).

### **Encadré 3.1 Le choix des domaines pour le référentiel CAMES**

Le CAMES a élaboré un référentiel pour l'évaluation des institutions d'enseignement supérieur dans son espace, en s'appuyant sur les réalités du terrain (après la validation de ce référentiel par les instances du CAMES, il fait l'objet d'une autre validation par une équipe de deux experts indépendants avant son application).

#### **La stratégie et la gouvernance**

Ce domaine est pertinent, car il permet de connaître les missions et le positionnement stratégique, l'organisation du partenariat, le fonctionnement de la gouvernance (le rôle des acteurs, le dialogue social, etc.), la politique de l'établissement en matière de qualité et de communication. Bref, comment l'établissement s'organise en tenant compte de l'environnement socio-économique et socioculturel.

#### **La recherche et la formation**

Dans ce domaine deux éléments sont mis en valeur à savoir la recherche et la formation. Le volet recherche met en exergue la politique de recherche de l'établissement, en relation avec le développement économique et socio-culturel de son territoire. La politique de formation initiale et continue met en exergue les offres de formations de l'établissement, en relation avec l'environnement local, national et international. Ce domaine permet en somme d'évaluer la qualité de la recherche et de la formation au sein de l'établissement et ce, en tenant compte des réalités du moment.

#### **La réussite des étudiants**

Ce domaine permet d'analyser le monde étudiant dans son cadre de vie. En effet, il met en exergue le parcours des étudiants, l'orientation à l'insertion professionnelle pour favoriser leur réussite. Il s'intéresse également à la manière dont l'établissement s'organise pour insérer les étudiants dans la vie de l'établissement (vie associative, culturelle, politique de formation, etc.). Ce domaine est pertinent dans la mesure où il permet de mesurer le degré d'implication des étudiants dans la vie de l'établissement.

### **Le pilotage et la gestion**

Ce domaine est pertinent car il permet de montrer comment l'établissement élabore son plan stratégique et comment il le met en œuvre. Ainsi, on va s'intéresser aux ressources humaines et financières, aux biens immobiliers, à la logistique et aux ressources informatiques. Une carence trop importante dans ce domaine est de nature à compromettre les possibilités d'atteindre les objectifs fixés par l'établissement en vue d'une amélioration continue de la qualité de la formation.

*Source : Extrait de la contribution de l'équipe du CAMES au Module 2.*

### **Références de qualité minimale ou de bonne pratique**

La majorité des participants pense que les mécanismes nationaux qui devraient instaurer un contrôle de qualité minimale (autorisation d'ouverture d'établissements et/ou de programmes) ne sont pas suffisamment solides, et qu'il faudra d'abord s'assurer que les établissements publics et privés respectent des références minimales. Plusieurs groupes se réfèrent par ailleurs aux référentiels du CAMES, qui proposent l'utilisation de références de bonne pratique. Les groupes se fondent sur la complémentarité entre les références de bonne pratique et les critères minimaux (qui, eux, devraient servir de base aux procédures d'autorisation d'ouverture).

L'une des difficultés majeures que l'on peut rencontrer lors de la construction d'un référentiel est justement la saisie d'un bon niveau d'exigence pour les références. Ces dernières doivent correspondre à un niveau assez ambitieux, mais néanmoins atteignable par les institutions, sous peine de mettre l'agence dans une situation insoluble, où elle serait dans l'impossibilité d'accréditer un grand nombre d'établissements.

### **Éléments de flexibilité**

Comment trouver un équilibre entre la clarté du référentiel et la flexibilité nécessaire pour faire face à la diversité, souvent souhaitable, des situations ? L'approche « adéquation aux finalités » dans l'évaluation des établissements constitue une première possibilité. Elle permet une prise en compte directe du contexte d'un établissement, car l'évaluation se fera alors, du moins en partie, en tenant compte de sa mission spécifique et de ses orientations stratégiques.

Développer un référentiel relativement générique pour cadrer avec la diversité des établissements constitue une autre méthode. Un référentiel avec des critères et des preuves trop détaillés peut rapidement édifier un cadre trop rigide, tant pour les évaluateurs que pour les établissements.

La pondération des valeurs de référence pour certains types d'évaluation constitue une troisième manière d'introduire de la flexibilité. Certains critères (notamment la capacité de recherche) peuvent (doivent) être pondérés en fonction des types

d'établissement, notamment lorsque l'agence d'assurance qualité doit traiter à la fois avec des universités et des établissements non universitaires.

### 3.3 La procédure

Il existe un consensus plus au moins généralisé sur les phases principales de la procédure d'assurance qualité : auto-évaluation, visite des pairs, décision (notamment dans le cadre d'une accréditation) et, éventuellement, suivi. En revanche, pour chacune de ces phases il existe un grand nombre d'options, lesquelles ont fait l'objet de discussions dans le cadre de la formation.

#### ***Auto-évaluation : quel type ?***

La première phase d'une procédure d'assurance qualité est une auto-évaluation réalisée au sein des établissements supérieurs. La procédure est généralement consignée dans des guides. Ces derniers sont des documents proposant des questions ouvertes qui permettent à l'institution ou à ses entités d'expliquer ses objectifs et d'évaluer dans quelle mesure ceux-ci ont été atteints. Ils peuvent aussi proposer une liste de questions fermées ou des indicateurs à renseigner avec des benchmarks associés permettant de mesurer si l'institution ou l'unité a atteint les objectifs fixés par l'agence d'assurance qualité.

Par conséquent, l'adoption de l'une ou l'autre de ces options doit découler d'un choix fondamental concernant les objectifs de l'assurance qualité entre le contrôle (questions fermées) et l'amélioration de la qualité (questions ouvertes).

Les participants aux formations optent en majorité pour une combinaison des deux approches. Il faut alors bien peser les conséquences d'une approche mixte, qui combine les objectifs de contrôle et ceux de l'amélioration, car il est difficile de les maintenir en parfait équilibre au sein d'une même agence si les objectifs ne se réfèrent pas chacun à un mécanisme distinct.

Une approche par questions ouvertes tient compte des éléments suivants : la diversité des établissements qui rend nécessaire une démarche adaptée au contexte institutionnel, la nécessité de les encourager à analyser leurs forces et leurs faiblesses et l'adéquation de leurs activités à leurs objectifs, etc.

Répondre à des questions ouvertes nécessite une grande pratique de l'évaluation. En fait, elle exige une réflexion sur les enjeux stratégiques, les forces et les faiblesses de l'entité évaluée, ce qui est très difficile dans les systèmes très centralisés où les institutions manquent d'autonomie.

La majorité des groupes opte pour une publication des rapports d'auto-évaluation. Or, publier ces documents peut encourager les institutions à dissimuler leurs faiblesses. Il

est donc plus prudent de considérer le rapport d'auto-évaluation comme un document de travail et de publier le rapport d'évaluation, considéré comme plus objectif et analytique.

Il est aussi d'usage de limiter la diffusion des rapports d'auto-évaluation à l'agence et à l'entité évaluée pour favoriser la transparence et l'adhésion à un diagnostic commun.

Dans le cas des procédures d'auto-évaluation telles qu'elles sont prescrites par l'Autorité nationale de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur (ANAQ-Sup), le rapport sera soumis uniquement à l'agence.

### **Encadré 3.2 Approche de l'auto-évaluation par l'ANAQ-Sup**

Le guide de l'auto-évaluation produit par l'ANAQ-Sup établit un équilibre entre une démarche de contrôle d'une qualité minimum et une démarche d'amélioration de la qualité. Ceci se traduit dans les référentiels par un niveau de prescription de standards relativement souple et des questions ouvertes telles que : « quelle est la mission de l'institution ? », « quelle est la politique de l'institution concernant la relève ? », etc.

La procédure d'auto-évaluation décrite par l'ANAQ-Sup requiert dès les premières étapes, la communication à toutes les parties prenantes des buts et des modalités du mécanisme d'accréditation ou d'habilitation. En revanche, elle commande une remise du rapport d'auto-évaluation à la seule agence de l'ANAQ-Sup.

*Source : Extrait de la contribution de l'équipe du Sénégal au Module 2.*

### **Évaluation par les pairs**

L'évaluation par les pairs constitue la deuxième phase de la procédure d'assurance qualité. Il est important d'établir des critères pour guider la constitution des équipes d'experts. Ces critères doivent spécifier les compétences et les qualités individuelles des experts. Mais il est également souhaitable d'envisager la question des compétences sous l'angle d'une combinaison cohérente en vue de la constitution d'une équipe. Cette perspective est nécessaire car il faut que les experts se complètent.

Par ailleurs, deux profils particuliers nécessitent une réflexion avancée : ceux du président de l'équipe et de la personne chargée de rédiger le rapport. En général, la première de ces fonctions est exercée par quelqu'un possédant une expérience de direction d'un établissement (nécessaire pour l'évaluation institutionnelle) ou d'une faculté (utile pour l'évaluation de filières de formation).

L'envoi de la liste des experts à l'institution ou l'unité évaluée pour avis est identifié comme une bonne pratique par les participants. Ceci permet d'établir un climat de confiance avec l'institution, mais fait également craindre les risques de dérives que cette pratique – pourtant très usuelle – pourrait entraîner.

De plus, la question se pose sur la nécessité d'inclure les étudiants dans l'équipe d'évaluateurs et, le cas échéant, sur la façon de les choisir. Il faut noter que cette pratique s'est généralisée en Europe assez récemment, bien qu'elle n'ait pas été unanimement acceptée au départ. Avec l'expérience, l'ensemble des pays ont réalisé qu'inclure les étudiants (après sélection et formation) est une démarche de responsabilisation et se révèle globalement positive, mais le choix des étudiants peut s'avérer difficile. Pour cette raison, les participants à la formation n'étaient pas toujours en faveur d'une intégration des étudiants dans les équipes d'évaluateurs. Ils reconnaissent tous cependant que les étudiants sont des acteurs majeurs du système d'enseignement supérieur car ils constituent la première destination des actions de pilotage et de gouvernance, d'enseignement et de recherche.

### **Rédaction du rapport d'évaluation**

Après l'évaluation par les pairs, la procédure d'assurance qualité prévoit, en règle générale, l'élaboration d'un rapport, ou du moins une prise de décision sur les résultats. Les propositions concernant la responsabilité de la rédaction du rapport favorisent en général un ou des rapport(s) d'experts et un rapport complémentaire rédigé par l'agence. Il faut veiller à deux principes : (i) la responsabilité collective du groupe d'experts doit être assurée, même si une seule personne est chargée de la rédaction ; (ii) pour l'accréditation, l'agence doit assumer un rôle plus large, mais le portage politique des décisions d'accréditation doit être du ressort du seul conseil de l'agence.

Tous les groupes préconisent de permettre un droit de regard sur le rapport et, dans la plupart des cas, quand il s'agit de correction d'erreurs factuelles, ils donnent à l'agence la possibilité d'accepter ou non ces corrections (car il faut veiller aux dérives possibles).

#### **Encadré 3.3 Publication du rapport d'évaluation par l'ANAQ-Sup**

Dans la procédure d'évaluation de l'ANAQ-Sup, il est prévu de rendre public les rapports d'évaluation, qui sont d'abord transmis à l'institution évaluée avant publication. L'ANAQ-Sup s'inscrit dans une démarche de transparence. L'option de publier les rapports est en cohérence avec l'objectif de reddition de comptes. Il est important que le public intéressé puisse être informé du niveau de qualité des établissements et programmes de l'enseignement supérieur. Les parties prenantes comme l'État, les entreprises, les parents d'élèves, les étudiants, etc. sont mieux informés, ce qui leur permet de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.

Il est prévu une procédure de recours qui permet à l'institution évaluée de s'y référer au besoin. L'ANAQ-Sup sollicitera à cet effet son conseil scientifique qui étudiera la requête soumise.

Source : Extrait de la contribution de l'équipe du Sénégal au *Module 2*.

La publication du rapport d'évaluation est recommandée par l'ensemble des groupes, ce qui correspond à un usage répandu. C'est aussi une pratique en place par l'ANAQ-Sup.

### **3.4 La structure d'assurance qualité**

Les choix relatifs à la structure d'assurance (agence ou service du ministère), ses organes de gouvernance et les mécanismes de reddition des comptes constituent des éléments importants dans la mise en place d'un dispositif d'AQE. Les participants à la formation de l'IPE devaient réfléchir aux options relatives à ces trois aspects. L'expérience de l'ANAQ-Sup du Sénégal, dont les statuts étaient présentés comme un exemple, est venue enrichir leurs réflexions.

#### ***Statut et affiliation de la structure***

Concernant les options sur le statut et l'affiliation, un consensus s'est dégagé parmi les groupes pour la mise en place d'agences distinctes des services des ministères, avec une autonomie consacrée à la fois par les textes de création et par la gouvernance. D'une part, l'argument reposait sur la nécessité de préserver les agences des pressions politiques et administratives, afin de leur garantir une certaine efficacité de fonctionnement. D'autre part, il a été établi, sur la base d'un constat objectif, que seul l'État était à même de créer et de faire fonctionner une agence nationale d'assurance qualité au vu des contextes politique et académique de la sous-région.

En ce qui concerne l'affiliation de l'agence, les participants préconisent majoritairement une structure placée sous la tutelle administrative et technique du ministère en charge de l'Enseignement supérieur, pour des raisons évidentes. Ce ministère, qui assure la tutelle du sous-secteur, possède les compétences administratives et techniques requises, et le budget de l'agence sera inscrit dans celui de l'enseignement supérieur. Cette tutelle est aussi souvent associée à celle du ministère des Finances et de l'Économie pour garantir la dotation budgétaire.

#### ***Structure de gouvernance de l'agence***

Le choix des organes de gouvernance et de l'organigramme n'est pas évident. L'option du Sénégal, mise en œuvre dans le cadre de l'ANAQ-Sup, consiste en trois instances : un *conseil d'administration* chargé de la supervision des activités liées à la gestion administrative, financière et comptable, un *conseil scientifique* chargé du programme scientifique et technique, et un *secrétariat exécutif* chargé de la gestion de l'agence et de l'exécution des décisions des autres organes. Ce choix a été préconisé par la majorité des équipes.

Pour la composition des organes, le principe de l'inclusion de tous les acteurs et parties prenantes, du gouvernement aux représentants des établissements, en passant

par les représentants des associations d'employeurs, des chambres de commerce et des étudiants, semble désirable. Il peut aussi être envisagé de restreindre la représentation aux ministères pertinents pour les sous-secteurs, les établissements, les étudiants et la société civile.

La composition des organes, le mode de désignation des membres et d'affectation des responsabilités, le rapport hiérarchique entre les conseils, les relations fonctionnelles entre les structures administratives et les structures techniques de l'agence, ainsi que la durée des mandats des membres et des responsables sont autant d'éléments permettant de mesurer le degré d'autonomie de la structure d'assurance qualité.

### **Mécanismes de reddition des comptes**

Les mécanismes de reddition de comptes sont de toute première importance pour la crédibilité et la transparence des décisions et des avis émis par l'agence. La publication de rapports, les audits internes et externes par des organes de l'État, la signature de contrats de performances avec les pouvoirs publics et la reddition des comptes vis-à-vis des organes internes de délibération ont été les principales propositions retenues par les participants.

Le mécanisme de recours élaboré et mis à la disposition des établissements fait aussi partie du processus global de reddition de comptes. L'existence d'une procédure d'appel permet de préserver l'intégrité du processus. Les implications pour la gouvernance sont importantes, et il est recommandé de créer un groupe de « sages » constitué d'un petit nombre (impair) de personnalités, dont l'intégrité est reconnue et qui soit distinct et indépendant des autres organismes de l'agence.

Il existe aussi, en théorie, l'adhésion volontaire aux critères et standards des réseaux d'assurance qualité régionaux, la méta-évaluation périodique des agences et la constitution d'un répertoire d'agences d'assurance qualité. Dans la sous-région, ces pratiques sont inopérantes car elles ne disposent pas encore des critères et des bonnes pratiques offerts par le seul réseau existant, l'« African quality assurance network (AfriQAN) ». Le CAMES, pour l'instant, n'a pas de mécanisme d'évaluation des agences, même si ces options restent conformes aux principes de l'assurance et aux bonnes pratiques en cours dans les agences des pays ayant de solides traditions dans le domaine.

## **3.5 Options pour mettre en place un système d'assurance qualité à plusieurs niveaux**

Le *chapitre 2* de ce document montre clairement que l'assurance qualité est en train de se mettre en place progressivement aux niveaux sous-régional, national et institutionnel dans les pays d'Afrique francophone de l'Ouest. Se posent alors deux questions fondamentales : (1) quel devrait être le rôle respectif de chaque niveau ? (2) quelles

devraient être les articulations entre les niveaux régional et sous-régional, les niveaux sous-régional et national, et les niveaux national et institutionnel.

Cette problématique a occupé une place importante dans les discussions au cours de la formation, car les participants étaient issus à la fois des niveaux régional (AUA), sous-régional (CAMES, UEMOA), national (10 pays) et institutionnel (une vingtaine d'universités).

### ***Niveau régional***

Il existe actuellement une discussion autour d'un projet de mise en place d'une agence panafricaine d'accréditation des institutions et/ou de leurs programmes. Eu égard au grand nombre d'établissements existant sur le continent et à leur diversité, il paraît toutefois difficile d'imaginer qu'une agence puisse effectuer, à elle seule, ce travail d'accréditation pour l'ensemble des établissements supérieurs.

Il semblerait, *a priori*, plus réaliste, de réfléchir sur le bien-fondé d'une agence régionale dont le rôle serait plutôt de superviser, de coordonner, de soutenir et de favoriser le développement des agences nationales d'AQ. Un tel dispositif existe déjà dans plusieurs autres régions du monde, comme en Amérique centrale, où le Conseil supérieur d'accréditation effectue une méta-accréditation des agences de ses pays membres.

Pour harmoniser les pratiques d'assurance qualité sur le continent africain, il serait aussi possible d'envisager le développement d'un code régional (ou sous-régional) de bonnes pratiques pour l'AQ en Afrique, afin de les faire converger dans la région et de faciliter la reconnaissance des diplômes. Un tel code intitulé *Lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen d'enseignement supérieur* a été développé dans le cadre du processus de Bologne en Europe. Il y est actuellement déjà en cours de révision.

La création d'un registre des agences ou des structures, en leur attribuant un label à la suite d'une évaluation réalisée à partir du code des bonnes pratiques, pourrait aussi servir à harmoniser les pratiques dans la région. Un tel registre – qui existe également en Europe – pourrait être mis en place à un niveau sous-régional (Afrique francophone) ou régional (le continent africain).

Pour une coordination plus légère au niveau régional, il existe des modes de collaboration plus informels, tels que la création d'un pool d'évaluateurs externes duquel les pays de la (sous-) région pourraient tirer leurs experts.

### ***Niveaux sous-régional et national***

Le rôle considérable joué par le CAMES sur plusieurs aspects cruciaux liés à la régulation de la qualité de l'enseignement supérieur a été largement souligné. Le CAMES se

prépare également à remplir une fonction de première importance en tant qu'agence d'assurance qualité sous-régionale, pour embrasser un possible rôle d'accréditation des institutions et programmes, à la fois pour les secteurs public et privé. Actuellement de nature volontaire, l'accréditation pourrait à l'avenir revêtir un caractère obligatoire.

Étant donné l'existence de l'ANAQ-Sup au Sénégal, il faudra concevoir rapidement l'articulation entre le niveau sous-régional et le niveau national. À ce titre, il est utile de rappeler que d'ores et déjà, le CAMES exige que les établissements et/ou les programmes qui demandent à être accrédités soient reconnus au niveau national.

Il faut souligner par ailleurs que, quelle que soit l'option choisie, le niveau national restera celui où les décisions d'autorisation, d'agrément, de reconnaissance, et même d'accréditation seront prises. Les États membres des institutions d'intégration régionale ou les États signataires des accords intergouvernementaux décideront de l'étendue du transfert de souveraineté souhaitable vers les niveaux régional et sous-régional. Ils resteront l'instance compétente des décisions d'autorisation, d'agrément, de reconnaissance et, éventuellement, d'accréditation des établissements publics et privés et de leurs formations, même si le travail d'évaluation sera exécuté par une structure située à un autre niveau.

### ***Niveau institutionnel***

Il est communément accepté que l'assurance qualité visant l'amélioration des pratiques ne peut être efficace si elle n'est pas relayée par une démarche concordante, voire complémentaire, au niveau des établissements. Dans le *chapitre 2*, il apparaît que certaines pratiques sont d'ores et déjà en place au sein de quelques établissements dans la sous-région. De façon générale, il s'agit soit d'exercices d'auto-évaluation (à partir d'un référentiel ou non) ou de la mise en place de centres de ressources pédagogiques visant à soutenir l'enseignement universitaire.

Pour l'instant, il faut noter qu'il n'existe pas encore de réflexion approfondie sur la nature des dispositifs d'assurance qualité interne (AQI), qui serait le plus à même de soutenir une démarche de qualité au niveau des établissements. La notion d'AQI reste encore à définir pour trouver des solutions utiles et praticables, qui s'insèrent bien dans la logique administrative et le fonctionnement des établissements supérieurs en Afrique francophone de l'Ouest. Au Sénégal, l'ANAQ-Sup accompagne les institutions d'enseignement supérieur privées et publiques pour la mise en place de leurs propres cellules internes d'assurance qualité. Celles-ci sont chargées de coordonner et d'animer la mise en œuvre des activités d'assurance qualité et servent de relais entre l'ANAQ-Sup et leurs institutions.

Par ailleurs, une formation en AQI est en cours de préparation avec le financement du DAAD, et sera déployée dans certaines universités des pays de l'UEMOA, à partir de 2015. D'une manière générale, il sera également nécessaire que les établissements

réfléchissent aux dispositifs (structures, pratiques et instruments) devant être mis en place pour satisfaire leurs besoins d'informations et appuyer la qualité des services de formation et de recherche en tant qu'objectif institutionnel.

Il est d'ailleurs tout à fait envisageable qu'une agence nationale (l'ANAQ-Sup ou le CAMES), lorsqu'elle existe, se charge de l'audit et, éventuellement, de l'accréditation des dispositifs d'AQI qui, à terme, doivent eux aussi correspondre à des normes de qualité. Par analogie avec des expériences conduites dans d'autres pays, l'existence d'un label certifiant la qualité d'un dispositif d'AQI pourrait sortir les agences nationales ou sous-régionales de la difficulté de traiter avec un nombre élevé d'établissements et de programmes à accréditer, car les établissements auraient la capacité certifiée de le faire eux-mêmes.

### ***Principe de complémentarité***

Pour éviter des conflits et un gaspillage des ressources, l'assurance qualité dans la région d'Afrique francophone de l'Ouest doit être conçue en termes de complémentarité.

Comme il a été dit, si les établissements disposent d'un système d'AQI suffisamment solide pour garantir des niveaux de qualité au sein de leurs entités, les niveaux national ou sous-régional pourraient se satisfaire théoriquement d'une vérification du dispositif d'AQI.

De même, si le niveau national peut se charger de l'accréditation des programmes (pour vérifier une adéquation avec la norme LMD), le niveau sous-régional pourrait se charger de l'accréditation des établissements, notamment si une structure nationale d'assurance qualité n'existe pas ou pas encore.

Les options sont donc multiples et les choix ouverts. Il existe une réelle opportunité permettant de concevoir un système bien articulé d'assurance qualité à mettre en place dans un esprit de complémentarité. Mais il est aussi évident que les solutions adoptées doivent correspondre à la fois à des critères de solidité technique et de faisabilité politique pour trouver des solutions durables.

## CONCLUSIONS

---

L'enseignement supérieur en Afrique francophone de l'Ouest se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins. Les défis posés en termes d'accès, de qualité, de gouvernance et d'efficacité externe sont considérables. La grande réforme de la mise en place du système LMD est en cours, mais elle réclame une importante consolidation par l'instauration d'un examen plus systématique des finalités des formations et de la cohérence du système pédagogique sous-jacent.

La mise en place de l'assurance qualité à plusieurs niveaux est alors perçue comme une opportunité pour affiner l'analyse des problèmes au moyen de l'évaluation, et pour esquisser des solutions susceptibles de répondre aux problèmes de la qualité et de la pertinence de l'offre de service. Le Sénégal a déjà créé une agence chargée de l'accréditation des établissements et des programmes. Plusieurs pays envisagent d'en créer une, ou ont déjà mis en place une législation dans ce sens, qui prévoit d'organiser l'assurance qualité d'une manière récurrente, de la baser sur une procédure combinant une auto-évaluation avec une visite d'évaluateurs externes et de la mettre entre les mains d'une structure indépendante.

Les réflexions qui ont eu lieu dans le cadre des formations de l'IIPE ont permis de dégager les options sur lesquelles un futur système d'assurance qualité dans la sous-région pourrait reposer. Il s'agit d'options relatives à l'orientation générale des systèmes et se rapportant à leur finalité principale, aux mécanismes sous-jacents, à leur nature, et à leur portée en terme d'unité d'analyse. Malgré les différences existant dans les systèmes d'enseignement supérieur, un consensus assez large a pu se dégager. Il existe donc un terrain fertile à même de susciter une convergence des caractéristiques fondamentales vers lesquels les systèmes d'assurance qualité dans la sous-région pourront se tourner.

Les discussions ont également permis de dégager des enjeux pour chacune des options et d'affiner les perceptions sur le besoin d'adapter le dispositif final à la fois à la problématique de l'enseignement supérieur dans les pays, à son fonctionnement, à son système et à sa culture administrative.

Les discussions dans les deux formations ont aussi abordé par moments les conditions externes nécessaires à la réussite de dispositifs d'assurance qualité. Il est clairement apparu qu'il existe certains préalables au bon fonctionnement des futurs systèmes d'assurance qualité. Quatre conditions ont clairement pu être dégagées.

## Réformer le dispositif de gouvernance au niveau national vers plus d'autonomie institutionnelle et plus de transparence

L'assurance qualité externe (AQE) doit se traduire par une démarche de qualité au sein des établissements, qui puisse devenir un outil de pilotage pour ces derniers tout en s'appuyant sur la politique institutionnelle dans son ensemble. Mais, pour jouer le rôle d'un véritable levier d'action, il est important que les établissements aient suffisamment de marge de manoeuvre (compétences de décision et d'autonomie financière) pour prendre les décisions nécessaires afin d'améliorer la qualité. Sinon, l'assurance qualité au sein des établissements risque, à terme, de devenir une procédure vide et bureaucratique.

## Réformer la gestion des établissements d'enseignement supérieur pour que l'AQI y trouve pleinement sa place

L'assurance qualité au niveau des établissements sera une nouvelle fonction de gestion. Souvent les établissements commencent par la création de structures (cellule ou commission) qui ont pour fonction de la rendre visible. Mais, fréquemment, le travail concret d'assurance qualité interne (AQI) n'est pas bien défini. Il sera donc important que les établissements se donnent une définition précise du rôle de l'AQI au sein de l'établissement. Doit-elle essentiellement s'occuper de la qualité et de la pertinence des formations ? Va-t-elle s'occuper aussi de la recherche et, éventuellement, faire une évaluation régulière des unités administratives ? Sur quels instruments va-t-elle se fonder ? Quelle structure sera le mieux à même de porter cette nouvelle fonction ? Comment trouver un équilibre entre le besoin d'un pilotage central de la qualité et un appui au niveau des facultés et des unités de formation et de recherche (UFR) ? L'articulation de ces nouvelles pratiques avec les procédures et pratiques pédagogiques en cours doit être bien pensée pour éviter des chevauchements dans les responsabilités, ainsi que les conflits.

## Appuyer la mise en place des systèmes d'information pour la planification et l'assurance qualité aux niveaux national et institutionnel

Pour être crédible et juste, l'assurance qualité doit reposer sur une information fiable et disponible à temps. Or, il est bien connu que les systèmes d'information du supérieur posent beaucoup de problèmes. D'une manière générale, les services de scolarité fonctionnent de façon décentralisée et les informations ne remontent pas forcément vers le niveau de l'université, ceci encore moins au niveau national. Dans un contexte de modularisation des formations, la gestion pédagogique est devenue très complexe et la progression des étudiants n'est que rarement analysée. De même, les études de suivi relatives à l'insertion professionnelle des diplômés sont encore rares. Or, il s'agit là

d'informations essentielles à l'évaluation de la qualité et de la pertinence des formations. Dans beaucoup de pays, les agences d'AQE mettent à la disposition des évaluateurs externes un ensemble de données sur l'établissement à évaluer. Ceci permet de croiser les données proposées dans l'auto-évaluation avec les données disponibles sur le plan national, donc d'accroître la fiabilité des conclusions.

Par ailleurs, il est connu que la circulation de l'information engage les parties prenantes dans un cercle vertueux, seulement si la dynamique générative qui la soutient est entretenue de manière continue. On peut donc espérer que les nouveaux systèmes d'assurance qualité vont pouvoir créer cette nouvelle dynamique qui, à terme, aura un impact certain sur les systèmes d'information en vue de leur fiabilisation.

### Faire évoluer les mentalités pour instaurer une culture de qualité

La mise en place de systèmes d'assurance qualité ne peut être perçue comme une nouvelle procédure impliquant uniquement un travail technique, car elle doit pouvoir générer une véritable « culture de la qualité ». Pour cela, un changement de mentalités paraît nécessaire, notamment pour faire évoluer les méthodes de travail des enseignants-chercheurs vers une approche plus collective. Certes, le travail universitaire, dans certaines disciplines plus que dans d'autres, est essentiellement un travail solidaire qui puise sa légitimité dans le professionnalisme et la longue socialisation des enseignants-chercheurs. Or les procédures d'assurance qualité nécessitent le dialogue et la coordination des pratiques, ce qui représente de fait un changement des mentalités.

Il sera aussi nécessaire, surtout au sein des établissements, de sortir d'une approche de l'assurance qualité prenant le contrôle comme finalité principale, pour viser plutôt un objectif d'amélioration et de transformation. Pour cela, il faudra créer la confiance nécessaire pour ouvrir un dialogue sur les problèmes et susciter un engagement collectif vers leur solution. Le dicton énonçant que « la qualité est l'affaire de tous » prendra alors toute sa signification.



## RÉFÉRENCES

---

- Banque mondiale. Région Afrique. Département du développement humain. 2005. *Côte d'Ivoire : rapport d'état du système éducatif ivoirien : éléments d'analyse pour instruire une politique éducative nouvelle dans le contexte de l'EPT et du PRSP*. Washington, D.C., Banque mondiale, 2005.xli-108 pages (document de travail, n° 35744).  
[www.poledakar.org/images/stories/pdf/resen\\_rci\\_2005.pdf](http://www.poledakar.org/images/stories/pdf/resen_rci_2005.pdf)
- , 2010. *Le système éducatif malien: analyse sectorielle pour une amélioration de la qualité et de l'efficacité du système*. Washington, DC, Banque mondiale, 2010.lxix-120 pages (document de travail, n° 198).  
[www.poledakar.org/images/stories/pdf/resen\\_mali\\_2010.pdf](http://www.poledakar.org/images/stories/pdf/resen_mali_2010.pdf)
- CAMES. 2013. *Plan stratégique de développement du CAMES*. Ouagadougou : CAMES.
- , 2014. *Appui à l'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les pays de l'espace CAMES. État des lieux dans les pays de l'UEMOA*. Ouagadougou : CAMES.
- IIEP. Non daté. *Module 1 : Faire des choix fondamentaux pour l'assurance qualité externe*. Paris : UNESCO-IIEP. Disponible sous :  
[www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html](http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html)
- , Non daté. *Module 2 : Évaluer la qualité*. Paris : UNESCO-IIEP. Disponible sous :  
[www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html](http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html)
- , Non daté. *Module 3 : Conduire la procédure d'assurance qualité externe*. Paris : UNESCO-IIEP. Disponible sous :  
[www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html](http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html)
- , Non daté. *Module 4 : Créer et organiser l'agence d'assurance qualité externe*. Paris : UNESCO-IIEP. Disponible sous :  
[www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html](http://www.iiep.unesco.org/fr/developper-les-capacites/training/materiels-de-formation/qualite-externe.html)
- Martin, M. ; A. Stella. 2007. *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*. Principes de la planification de l'éducation n° 85. Paris : UNESCO-IIEP.
- Martin, M. 2014. *Assurance qualité externe (AQE) dans l'enseignement supérieur en Afrique francophone : quelles sont les options ?* Note d'orientation de l'IIEP. Paris : UNESCO IIEP.

Materu, P. 2008. *Assurance qualité de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne. État de la question, opportunités et pratiques positives*. Document de travail de la Banque mondiale n°152. Washington, DC : Banque mondiale.

Pôle de Dakar. 2008. *Réformes de l'enseignement supérieur en Afrique : éléments de cadrage*. Novembre 2008.

-----, 2014. *Bénin – Rapport d'État du système éducatif: pour une revitalisation de la politique éducative dans le cadre du programme décennal de développement du secteur de l'éducation*. Dakar, IPE-Pôle de Dakar. 230 pages.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002297/229778F.pdf>

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). 2009. *Recueil de données mondiales sur l'éducation. Statistiques comparées sur l'éducation dans le monde*. Institut de statistique. Montréal : UNESCO.

-----, 2012. *Recueil de données mondiales sur l'éducation. Statistiques comparées sur l'éducation dans le monde*. Institut de statistique. Montréal : UNESCO.

### **Sitographie**

CAMES : [www.lecames.org/fr/](http://www.lecames.org/fr/)

AfriQAN : <http://afriqan.aau.org/>

## ANNEXE 1. LISTE DES PARTICIPANTS

Cours à distance de l'IIPE 'Assurance qualité externe'						
23 septembre – 22 novembre 2013						
Pays	Organisation	Sexe	Nom	Prénom	Fonction	Organisation
	CAMES	M	NAPON	Abou	Directeur de Programmes	CAMES
		M	LIRE	Zakari	Chargé du Programme Assurance Qualité	
	UEMOA	M	TCHAMBOU	Amadou	Chargé de questions sociales	UEMOA
		M	BARRY	Emmanuel	Économiste	
BURKINA FASO	Ministère	M	SANOU	Salaka	Directeur général de l'Enseignement supérieur de la Recherche	Ministère Enseignements secondaire et supérieur
		M	BOUDA	Ludovic Innocent	Directeur des Institutions d'enseignements supérieur privées	
		M	SEMDE	Cyrille	Directeur des Institutions d'enseignements supérieur publiques	
	Université	M	BARRO	Nicolas	Vice-président chargé des Enseignements et des Innovations pédagogiques	Université Ouagadougou
		M	OUEDRAOGO	François de Charles	Vice-président chargé des Enseignements et des Innovations pédagogiques	Université Ouagadougou II
	AAU	F	HANSEN	Gabrielle	Assistante de Projets (AQ & SIDA)	Association of African Universities
		F	ADDY	Adeline	Chargé de Projet	

Cours à distance de l'IIPE 'Assurance qualité externe'						
23 septembre–22 novembre 2013						
Pays	Organisation	Sexe	Nom	Prénom	Fonction	Organisation
GUINÉE BISSAU	Ministère	M.	SANCA	Udja Denumio	Directeur général de l'Enseignement supérieur	Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse, de la Culture et des Sports
		M	DOS SANTOS	Isidorio Antonio	Chef de Département de Certification et Qualité	
		F	GOMES CORREIA UMABANO	Maria Filomena	Responsable de la Qualité de la Formation	
		M	IALA	Raimundo Agostinho	Directeur de Service de Qualité de l'Enseignement supérieur	
		M	NAMADA	Felipe Benício	Vice-recteur	
GUINÉE CONAKRY	Ministère	M	BANGOURA	Momo	Directeur national de l'Enseignement supérieur public	Ministère Enseignement supérieur et Recherche scientifique
		M	DIALLO	Amadou Tidjane	Conseiller chargé de l'Enseignement supérieur public	
		M	SYLLA	Lansana	Directeur national de l'Enseignement supérieur privé	
	Université	M.	SYLLA	Boubacar	Vice-recteur chargé des études	Université de Conakry
		M.	TOURE	Aboubacar	Vice-recteur chargé des études	

Cours à distance de l'IIPE 'Assurance qualité externe'						
23 septembre-22 novembre 2013						
Pays	Organisation	Sexe	Nom	Prénom	Fonction	Organisation
SÉNÉGAL	Ministère	M	GUEYE	Papa	Secrétaire exécutif de l'Autorité nationale d'assurance qualité de l'enseignement supérieur	ANAQ-SUP
		M	NDIAYE	Boubacar	Chef de Division des Institutions privées de l'Enseignement supérieur	
		M	SECK	Massamba Sall	Chef de Division des Institutions publiques	
	M.	GUEYE	Ousmane	Directeur d'UFR et Président de Comité Assurance Qualité	Université de Thiès	
	M.	MBODJI	Senghane	Vice-recteur chargé des Études	Université Bambey	
	M.	LO	Moussa	Président de la Commission Enseignement et Réforme de l'Université	Université Gaston Berger	

Cours à distance de l'IPE 'Assurance qualité externe'						
17 février-16 mai 2014						
Pays	Sexe	Nom	Prénom	Fonction	Organisation	
<b>BÉNIN</b>	M.	SANNI	Ambaliou	Directeur général de l'Enseignement supérieur	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique	
	M.	GOUDA	Souaïbou	Conseiller technique chargé de la Recherche, de l'Innovation technologique et des Relations avec les établissements privés d'enseignement supérieur et les entreprises		
	F	AFFOUDAHS	Marie Françoise d'Assise	Chef du service Qualité équité à la Direction de la Programmation et de la Prospective		
	M.	KISSEZOUNON	Gervais	Coordonnateur du Comité technique Assurance Qualité de l'UAC		
	M.	KOUTINHOIN	Benoit G.	Directeur adjoint du Centre de pédagogie universitaire d'AQ		
	M.	DA CRUZ	Maxime	Vice-recteur chargé des Affaires académiques		
<b>CAP-VERT</b>	M	SANCHES	Carlos Emilio	Mestrado, Director do Ensino Secundario e Professor Universitario	Ministère de l'Enseignement, Science et Innovation, MESCI	
	F	CARVALHO	Paula	Cadre supérieur		
	F	ANDRADE COSMO	Elizabete de Lourdes	Directrice du Service académique		Université du Cap-Vert

Cours à distance de l'IIPE 'Assurance qualité externe'							
17 février–16 mai 2014							
Pays	Sexe	Nom	Prénom	Fonction	Organisation		
CÔTE D'IVOIRE	F	ADOHI KROU	Viviane	Directeur général de l'Enseignement supérieur et des œuvres universitaires	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique de Côte d'Ivoire		
	M	DIKITE	Ibrahima	Directeur du Suivi des établissements privés			
	M	NINDJIN	Aka Fulgence	Directeur de l'Enseignement supérieur	Université Nanguy Abrogoua		
	M	COULIBALY	Lacina	Vice-président chargé de la pédagogie			
	M	KODO	Michel	Vice-président chargé de la pédagogie		Université de Bouaké	
MALI	M	CISSE	Abdoulaye Salim	Directeur National	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique		
	M	KEITA	Abdel Kader	Chef de Division, Direction nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (DNESRS), Chef de Division administration, relations extérieures et équivalences, Coordonnateur de la ComNat d'Habilitation			
	M	TOURE	Belco	Chef de Division, Direction nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (DNESRS)		Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako	
	M	DIALLO	Ouaténi	Vice-recteur			
	M	DJIRE	Moussa	Vice-recteur		l'Université des Sciences Juridiques et politiques de Bamako	

Cours à distance de l'IIPE 'Assurance qualité externe'						
17 février–16 mai 2014						
Pays	Sexe	Nom	Prénom	Fonction	Organisation	
<b>NIGER</b>	M	<b>BARKIRE</b>	<b>Nouhou</b>	Directeur général des Enseignements	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation	
	M	<b>ALOU HIMADOU</b>	<b>Abdourahmane</b>	Directeur de Cabinet du ministère		
	M	<b>MOUMOUNI</b>	<b>Abdou Djibo</b>	Directeur de l'Enseignement supérieur		
	M	<b>GARBA</b>	<b>Yacouba</b>	Directeur de l'Enseignement privé		
	M	<b>AMADOU</b>	<b>Boureima</b>	Vice-recteur Chargé des Affaires académiques	Université Abdou Moumouni	
	M	<b>MOUNKAILA</b>	<b>Harouna</b>	Service central du Développement		
	<b>TOGO</b>	M	<b>ASSIH</b>	<b>Toyi</b>	Directeur de l'Enseignement supérieur	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
M		<b>AGBENOTO</b>	<b>Koffi Mawunyo</b>	Secrétaire général du ministère de l'Enseignement supérieur		
M		<b>TCHAMIE</b>	<b>Thiou Tanzidani Komlon</b>	Premier Vice-président	Université de Lomé	
M		<b>JONDO</b>	<b>Koffi</b>	Professeur titulaire, Directeur des Affaires académiques et de la Scolarité		
M		<b>DECKON</b>	<b>Kuassi H.</b>	Doyen Faculté de Droit		



## L'ouvrage

Les pays de l'Afrique francophone de l'Ouest commencent à s'engager dans la mise en place d'initiatives relevant de l'assurance qualité. Depuis maintenant une vingtaine d'années, on voit apparaître des mesures réglementaires d'autorisation d'établissements privés. Certains pays ont aussi développé des initiatives visant à encadrer l'ouverture de nouveaux programmes à la fois pour les secteurs public et privé. L'évaluation des établissements et des formations se fait d'une manière expérimentale dans certains pays. Un pays de la sous-région, le Sénégal, vient de créer une agence, l'ANAQ-Sup, qui organise conjointement l'accréditation des établissements et des formations. D'autres pays de la sous-région ont pris la décision de suivre l'exemple du Sénégal.

Dans ce contexte est intervenu le projet EWAQAS financé par le DAAD et l'UNESCO. Il vise à appuyer le renforcement des capacités en assurance qualité dans l'enseignement supérieur de la sous-région. L'IIPE, partenaire du projet, a organisé deux formations en apprentissage mixte à l'intention de hauts responsables de 10 pays de la région et de trois organisations régionales. L'objectif était de faire connaître les concepts et les outils relatifs à l'assurance qualité, mais aussi, et surtout, de discuter avec les participants – hauts responsables dans l'enseignement supérieur – des meilleures options pour un futur système d'assurance qualité à mettre en place dans la sous-région et dans leur pays.

Les participants à la formation ont eu l'occasion de discuter des choix fondamentaux relatifs à un système d'assurance qualité (l'objectif, les mécanismes, sa nature obligatoire ou volontaire, le choix de l'unité d'analyse et sa portée). Ils ont aussi discuté des options relatives au référentiel, élément crucial dans une démarche d'accréditation. Ensuite, ils ont exploré les options de la procédure d'assurance qualité, laquelle est constituée, typiquement, d'une séquence d'autoévaluation, d'une évaluation par les pairs et de la décision. Finalement, leur travail a porté sur les options relatives à la structure à mettre en place.

Chaque groupe a préparé un portfolio de choix argumentés pour son pays. Le document qui suit représente donc une exploitation des réflexions menées dans le cadre des formations. Par ce papier, nous souhaitons apporter l'expérience à un public plus large et enrichir le débat sur la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité dans la sous-région.

## L'auteur

Michaela Martin est spécialiste de programme à l'Institut international de planification de l'éducation, à Paris, où elle est en charge des activités de formation et de recherche en matière de politiques, de planification et gouvernance de l'enseignement supérieur. Elle a publié un grand nombre d'ouvrages dans le domaine de la gestion universitaire, y compris la gestion des relations université-entreprises, les indicateurs pour le suivi de l'enseignement supérieur et l'assurance qualité externe des établissements et des formations. Elle était coordonnatrice des formations sur l'assurance qualité externe organisées dans le cadre du projet EWAQAS.