



# Rapport de synthèse des examens des agences Aq et des visites d'appui et de Conseil

Amine ALLAL

Ce document a été réalisé dans le cadre d'un contrat avec l'Union Européenne (HAQAA2).

Les opinions exprimées sont celles du contractant uniquement et ne représentent pas la position officielle de l'autorité contractante.

## Table des matières

<b>1. CONTEXTE ET INTRODUCTION</b> .....	4
<b>2. METHODOLOGIE</b> .....	5
2.1 Organismes visités .....	5
2.2 Préparation des organismes visités .....	6
2.3 Préparation des experts et examen des documents .....	7
2.4 Visites (sur site et hybride) .....	8
2.5 Rapports .....	8
<b>3. UTILISATION DES ASG-QA</b> .....	9
3.1 Aperçu de la couverture des ASG-QA dans les missions effectuées.....	9
3.2 Aperçu et analyse par référence.....	11
<b>4. BONNES PRATIQUES</b> .....	32
<b>5. RECOMMANDATIONS GENERALES ET DEFIS</b> .....	32
5.1 Recommandations pour les AAQ.....	32
5.2 Défis pour les AAQ.....	34
5.3 Recommandations sur la méthodologie utilisée .....	35
<b>6. CONCLUSION GENERALE</b> .....	36

# 1. CONTEXTE ET INTRODUCTION

L'initiative HAQAA<sup>1</sup> a été adoptée dans le but de soutenir le développement d'un système, harmonisé, d'assurance qualité et d'accréditation dans l'enseignement supérieur africain qui est reconnu comme un axe stratégique clé de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine. Globalement, elle s'insère dans cette politique dont un des buts est d'établir des structures et des systèmes d'enseignement supérieur qui favoriseraient la comparabilité des qualifications, la mobilité académique et l'insertion professionnelle.

La première phase des évaluations pilotes d'agences et de visites d'appui s'est déroulée en 2018 sous l'initiative HAQAA1. Cet exercice a été marqué par une phase de test des ASG-QA<sup>2</sup>, avec examen de quatre agences nationales d'Assurance Qualité existantes<sup>3</sup> et des visites d'appui et de conseils dans quatre autres pays<sup>4</sup> qui travaillaient à la création d'agences nationales d'Assurance Qualité. La deuxième phase d'évaluation sous l'initiative HAQAA2, qui s'est déroulée en 2022, vise à tester davantage la méthodologie d'évaluation des agences d'assurance qualité, en tenant compte des améliorations apportées suite au retour d'information de HAQAA1. L'objectif principal de ces évaluations est d'intensifier la coordination intrarégionale et de renforcer la capacité des agences d'assurance qualité pour la mise en œuvre des ASG-QA. Bien que cette phase se soit déroulée dans le contexte post-pandémie qui a provoqué un ajustement méthodologique pour les visites (en mode hybride pour certaines), ces évaluations pilotes et visites d'appui du projet HAQAA ont permis d'analyser la pertinence du référentiel ASG-QA auprès d'un échantillon d'agences et de ministères africains en respectant les étapes d'une évaluation externe. Cela dit, il a été constaté que ces standards peuvent s'appliquer dans des environnements divers et changeants, même quand les activités en présentiel ne sont pas possibles, puisque les pratiques en ligne y sont déjà intégrées.

Ce rapport fait partie du travail de la phase deux de l'Initiative HAQAA. Il synthétise et analyse les résultats de ces opérations en vue d'informer de l'utilisation future de la méthodologie d'examen et d'identifier les conseils supplémentaires nécessaires à l'utilisation des ASG-QA par les agences d'assurance qualité. Il essaye, quand c'est disponible, de mettre en évidence des exemples de cas (parmi les organismes visités) qui peuvent inspirer d'autres agences/ministères dans l'élaboration de leurs politiques et méthodologies d'assurance qualité, et de donner de la visibilité aux bonnes pratiques.

Ce document est basé sur l'analyse des rapports d'examen externe (évaluation ou conseil), produits par les experts, qui incluent l'analyse des rapports d'autoévaluation, les résultats des enquêtes et des entretiens menés avec les parties prenantes identifiées. Aussi, il est structuré en conséquence :

- La première partie présente la méthodologie utilisée et examine ses différentes étapes : la motivation et la préparation des agences/ministères d'assurance qualité, la préparation par l'organisme de coordination (ENQA, au nom du consortium de mise en œuvre de l'HAQAA), les visites sur site et les commentaires concernant les rapports externes, particulièrement en ce qui concerne l'alignement sur les recommandations.

---

1. Harmonisation of African Higher Education, Quality Assurance and Accreditation is an initiative that has been established to support the development of a harmonised quality assurance and accreditation system at institutional, national, regional and Pan-African continental level. It is funded by the European Union Commission, in the context of the Africa-EU Strategic Partnership. Phase one (HAQAA1) was implemented from 2016-2018. More information is available here: <https://haqaa.aau.org/>

2. The ASG-QA are available here in four languages (ENG, FR, PT, AR): <https://haqaa2.obsglob.org/>

3. ANAQ-Sup Sénégal ; CNAQ Mozambique ; NAQAAE Egypte ; ZIMCHE Zimbabwe

4. AMAQ-Sup Mali ; ANAEQ Maroc ; Togo ; Cameroun

- La deuxième partie analyse l'utilisation et la compréhension des parties B et C des ASG-QA par les agences/ministères et les panels d'experts. On a fait ressortir les constatations faites par les experts lors des visites ainsi que des commentaires supplémentaires concernant la conformité des pratiques par rapport aux ASG-QA.
- La troisième partie fait ressortir les tendances concernant les recommandations et les défis auxquels sont confrontés les agences et les ministères participants avec une analyse centrée sur les références des ASG-QA.
- Le document se termine par quelques commentaires et suggestions générales pour améliorer les pratiques présentes et/ou futures des agences et organismes ministériels.

## 2. METHODOLOGIE

L'évaluation externe des différents organismes sélectionnés a été réalisée conformément au processus décrit dans le document de « Méthodologie de l'évaluation externe des agences d'assurance qualité » du projet HAQAA2. La méthodologie des examens d'agences et des visites de conseil adopte une approche axée sur l'amélioration, soutenue par le biais d'un exercice d'auto-évaluation structurée et d'une visite sur site par une équipe d'experts en assurance qualité. L'exercice ne fonctionne pas comme un outil de classement ou de notation et ne donne lieu à aucune conséquence formelle pour les agences et les ministères participants. Chaque agence/ministère est examiné par rapport aux parties B et C des normes et directives africaines pour l'assurance qualité (ASG-QA) avec des recommandations et des conclusions.

### 2.1 Organismes visités

Les examens sont menés auprès d'agences d'assurance qualité fonctionnelles, tandis que les visites de conseil ont lieu auprès d'agences d'assurance qualité récemment créées ou auprès d'autorités nationales où la responsabilité de l'assurance qualité est toujours intégrée au ministère de l'enseignement supérieur, mais où il est prévu de créer une agence indépendante. Pour les organismes qui se sont portés volontaires pour cette opération, les motivations sont diverses, mais souvent conduites par un besoin d'avoir un regard externe (plus objectif) sur les pratiques en cours en vue d'enclencher une démarche de progrès. De plus, certaines agences souhaitent vérifier la conformité des pratiques par rapport aux exigences du référentiel ASG-QA, parce qu'elles ambitionnent de s'inscrire dans la stratégie continentale de l'éducation CESA de l'agenda 2063 pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et accéder à la reconnaissance internationale. Cet engagement, volontaire, permettra de conforter les bonnes pratiques observées pour encourager et faire progresser les équipes, et accroître la confiance mutuelle avec les parties prenantes.

Les agences ou autres organismes d'assurance qualité étaient choisis selon les étapes ci-dessous :

- Lancement d'un appel à candidature par HAQAA ;
- Présentation des candidatures par les pays ;
- Sélection et envoi des notifications aux structures des pays retenus.

Au total, sept (7) organismes devaient être visités (voir tableau ci-dessous) : une évaluation d'une agence<sup>5</sup> (Mali), et six visites d'appui et de conseil. Toutes les visites se sont déroulées en mode hybride (présentiel et à distance), sauf pour l'organisme algérien (CIAQES) et l'agence angolaise (INAAREES), pour lesquels les visites ont été faites en présentiel. Cela dit, et au moment de la rédaction du présent rapport, la visite en RDC n'avait pas encore eu lieu, mais le rapport d'auto-évaluation avait été reçu et l'équipe d'experts préparée. Il convient également de noter qu'à l'origine, le Sud-Soudan, le Malawi et le Botswana avaient été retenus pour les examens des agences, mais qu'ils ont dû se retirer du processus en raison de changements de personnel et de limitations des ressources humaines.

**Tableau 1. Liste des organismes visités**

Agence Commission	Pays	Date de création	Référentiels utilisés pour les activités dans le pays	Activités des experts lors des visites	Dates des visites	Mode de la visite
AMAQ-ES	Mauritanie	04/03/2021	Nationaux	Appui et conseil	13-16 Juin 2022	Hybride
AMAQ-SUP	Mali	27/06/2018	Nationaux	Evaluation	28-30 Juin 2022	Hybride
CIAQES	Algérie	31/05/2010	Nationaux	Appui et conseil	27-29 Juin 2022	Présentiel
ANAQ-GN	Guinée	12/01/2017	Nationaux	Appui et conseil	20-22 Juillet 2022	Hybride
DGQE	Côte d'Ivoire	2016	Nationaux	Appui et conseil	25-28 Juillet 2022	Hybride
INAAREES	Angola	29/10/2013	Nationaux	Appui et conseil	16-18 Nov. 2022	Présentiel
ANAQ-ESU	République Démocratique du Congo	2018	Nationaux	Appui et conseil	6-8 Fev. 2023	Hybride

## 2.2 Préparation des organismes visités

La phase la plus importante pour les agences/ministères était de faire l'autoévaluation et d'envoyer le rapport aux experts pour préparer leur visite. Une partie importante de la préparation consistait aussi à collecter des informations documentées comme preuves pour le rapport d'auto-évaluation, qui devait être envoyé en premier. Beaucoup de documents ont été fournis (par email ou au cours de la visite sur site) en fonction du type d'organisme (agence ou ministère) : lois, règlements, décrets, textes juridiques de création de l'agence, nomination de ses membres, procès-verbaux des réunions avec les établissements d'enseignement supérieur, référentiels utilisés, etc.

L'ENQA, le partenaire de mise en œuvre de HAQAA2 qui coordonnait cette activité, a organisé en mars-mai 2022 plusieurs sessions de formation en ligne destinées à la fois aux agences et aux pays qui préparent les visites. Les sujets abordés comprenaient la compréhension des ASG-QA, la préparation d'une auto-évaluation, les bonnes pratiques de préparation des visites sur site et les protocoles d'évaluation.

D'ailleurs, certains experts ont organisé, avec des représentants des organismes, une ou plusieurs réunions en ligne avant la visite sur site pour une première prise de contact entre les deux parties, des échanges pour clarifier certains concepts, formuler une demande de documents complémentaires, ainsi que pour partager et valider le planning d'entretiens. Les parties prenantes participantes aux entretiens ont souvent été identifiées au préalable (en accord avec les experts).

5. Cette agence, l'AMAQ-SUP, avait déjà été engagée en 2018 pour une visite d'appui et de conseil dans la phase 1 du projet HAQAA

Aussi, tous les répondants à l'enquête auprès des agences/ministères ont indiqué que le processus d'auto-évaluation était utile, et plusieurs ont mentionné, en particulier, les avantages découlant de l'obligation d'identifier et de réfléchir aux points forts et aux points faibles de l'organisme avant l'évaluation externe. En parallèle, les experts ont indiqué qu'ils étaient généralement satisfaits de la qualité des rapports d'activité en tant que points de départ des examens.

## 2.3 Préparation des experts et examen des documents

La sélection des experts a été effectuée par l'organisme de coordination en tenant compte de l'expérience antérieure en matière d'assurance qualité externe. Ils ont été choisis sur une liste d'experts en assurance qualité de HAQAA et parmi les membres du groupe de travail technique qui a rédigé les ASG-QA.

Les panels d'experts ont été composés de manière à inclure deux experts d'Afrique et un d'Europe, apportant chacun un regard différent, mais objectivé par les exigences du référentiel ASG-QA. Les experts ont également souligné l'importance d'une composition appropriée du panel afin de garantir une diversité d'origines et d'expertise et une complémentarité (y compris, ce qui est important, des connaissances culturelles et contextuelles). L'importance d'inclure un minimum d'une femme dans chaque panel a été prise en compte.

Bien que l'équipe HAQAA2 ait considéré l'importance du rôle des étudiants dans le processus, aucun étudiant n'a été inclus dans les panels d'experts, pour des raisons budgétaires et logistiques. Pour la suite, il serait utile d'introduire ce point dans les futures missions d'évaluation des agences afin de s'aligner sur les bonnes pratiques internationales en matière de participation active des étudiants à l'assurance qualité.

Pour chaque panel, un expert a été désigné comme président et un autre comme secrétaire. Les experts ont profité des réunions préparatoires online pour mieux se connaître afin de mieux répartir le travail entre eux, en termes de compétences et de centres d'intérêt. À cet égard, les experts ont souligné l'importance des réunions préparatoires avant les visites sur le terrain, non seulement pour préparer l'examen, mais aussi pour établir les relations de travail et développer le sens de la responsabilité partagée pour tous les aspects de la mission (préparation, entretiens et rapports).

L'organisme de coordination a fourni des directives et des instructions aux experts et deux sessions de formations en ligne. La formation a abordé la compréhension des ASG-QA, la méthodologie de l'examen et les bonnes pratiques pour analyser le rapport d'auto-évaluation, mener des entretiens et rédiger le rapport d'examen externe. En outre, les experts ont pu s'appuyer sur leur expérience existante en matière de réalisation d'examens externes, et nombre d'entre eux avaient participé aux examens et aux visites de conseil de la HAQAA1 en 2018 et au développement des ASG-QA.

Avant la visite, les experts ont eu une réunion en ligne avec la chargée de la supervision des évaluations et des visites d'appui au sein de l'initiative HAQAA2. Au cours de cette rencontre en ligne, la responsable de HAQAA2 a rappelé les objectifs et le but de la visite d'appui. Elle s'est également assurée de la réception de tous les documents pertinents qui devraient être consultés lors de la visite. Les experts ont eu l'opportunité de poser les questions et d'obtenir les clarifications sur les objectifs et la réalisation pratique de la visite.

Le principal document examiné par l'équipe d'experts était le rapport d'auto-évaluation.

Lors des séances online, les experts évaluateurs ont tenu des réunions préparatoires de la visite au cours de laquelle ils ont partagé leurs points de vue. Ils ont échangé leurs analyses des ASG-QA en lien avec la méthodologie de l'évaluation, le rapport d'auto-évaluation et les autres documents reçus. Le choix, la séquence et la formulation des questions à poser aux interlocuteurs visités ont été discutés et arrêtés lors des réunions de préparation, et ceci suivant la liste envoyée par HAQAA, liste qui a été ajustée par certains experts en tenant compte du contexte du moment.

Pour éviter toute absence due à une indisponibilité, la liste des parties prenantes à rencontrer et à interviewer a été faite conjointement avec les organismes à visiter.

## 2.4 Visites (sur site et hybride)

Toutes les visites (en majorité en mode hybride) ont duré trois jours et se sont bien déroulées ; toutes les demandes des comités d'experts ont été prises en compte. Le déroulement des visites sur place, selon le plan horaire prévu, a été bien respecté pour les différents organismes. Le comité d'experts a bien pu rencontrer tous les groupes de représentants des parties prenantes déjà identifiées pour les interviews. Tous les participants ont eu la possibilité de contribuer aux échanges de manière libre et franche.

Dans chaque entretien les experts ont rappelé les objectifs de la mission, les résultats attendus en termes de conseils et d'appui et enfin la forme du rapport externe rédigé conformément au canevas du projet HAQAA, en lien avec les ASG sélectionnées dans le cadre de la mission d'appui.

À la fin de la visite, les experts ont eu une réunion de restitution, avec les membres concernés (agence ou ministère), où ils ont repris les principales observations, analyses et recommandations suite à cette visite.

Les agences/ministères ont indiqué que les visites sur site présentaient de nombreux aspects positifs, notamment la présence physique des experts et leur rôle pour faciliter la discussion avec les parties prenantes et le partage d'expériences. Ils souhaiteraient, pour le futur, que tous les experts soient présents sur site, et que le mode online ne soit utilisé que pour la préparation de la mission.

## 2.5 Rapports

Les rapports d'examen finaux, qui varient en longueur de 23 à 48 pages, ont été rédigés par les experts en suivant la structure du modèle fourni, qui a été appliquée par toutes les équipes, avec quelques modifications pour certaines. Le retour d'information a indiqué que ce prototype a été utile, non seulement pour guider la rédaction, faciliter la lisibilité, mais aussi pour soutenir la cohérence et la comparabilité des rapports entre les différents panels et faciliter la synthèse. Après la note de synthèse introductive, la partie descriptive (y compris les données contextuelles sur le système d'enseignement supérieur du pays/de la région où l'agence opère, fournies dans le chapitre d'introduction) est très utile car elle permet au lecteur de saisir la réalité de la situation.

Le chapitre intitulé «Constatations, analyse et jugements» a été aligné sur la structure des ASG-QA, du moins dans les parties concernées (parties B et C).

En général, pour chaque standard, on constate un équilibre entre les parties «constats», «analyse» et



«recommandations», ce qui est préconisé, mais sauf dans deux rapports. De plus, il y a eu une confusion entre le terme «jugement»<sup>6</sup> (qui peut être qualitatif ou quantitatif) du modèle et le terme «recommandation»<sup>7</sup> retrouvé dans les rapports. Ceci a fait que le traitement de la norme par les différentes équipes d'experts n'est pas toujours comparable.

Un seul rapport a porté «des jugements» en insérant une échelle de conformité hybride (qualitative et quantitative), pour chaque exigence examinée, avec la logique des feux tricolores; mais la partie «analyse» y est assez pauvre et ne justifie pas toujours les jugements actés. Dans les autres rapports, on retrouve des recommandations pour chaque exigence examinée et des recommandations dans le chapitre «recommandations et appréciations», ce qui fait que certaines sont redondantes.

Ainsi, les remarques susmentionnées montrent la nécessité d'une formation complémentaire des évaluateurs afin de les rendre bien conscients des divergences possibles et de renforcer leur jugement et leurs compétences rédactionnelles qui sont essentielles pour la compréhension et le calibrage des recommandations, et pour en garantir leur faisabilité.

### 3. UTILISATION DES ASG-QA

#### 3.1 Aperçu de la couverture des ASG-QA dans les missions effectuées

Comme déjà dit plus haut, les missions étaient de 2 types : Examen, ou appui et conseil pour les organismes relevant des ministères ; pour les agences, le choix a été laissé à leur appréciation. En ce qui concerne les visites d'examen, l'approche a consisté à regarder minutieusement les documents et pratiques de l'agence et les confronter avec les standards des ASG-QA. Pour les visites d'appui et de conseil, même si la démarche était la même, le nombre de standards à examiner était plus limité. En fait, le but de l'exercice était d'offrir un soutien et des conseils aux agences/pays pour qu'ils y réfléchissent, se les approprient, et les utilisent pour leur développement futur.

Le tableau ci-après récapitule les exigences du référentiel ASG-QA couvertes par les experts (en couleur verte). En ce qui concerne l'AMAQ-SUP (Mali), tous les standards ont été pris en charge pendant l'examen de l'agence puisque c'était une visite d'évaluation.

---

6. Jugement: avis motivé donné par quelqu'un ayant compétence officielle

7. Recommander: conseiller quelque chose à quelqu'un ; indiquer à quelqu'un que quelque chose présente de l'intérêt

**Tableau 2. Liste des références examinées**

Références ASG-QA couvertes	AMAQ-SUP (Mali)	AMAQ-ES (Mauritanie)	CIAQES (Algérie)	ANAQ-GN (Guinée)	DGQE (Côte d’ivoire)	INAAREES (Angola)
Part B - standard 1	✓	X	X	X	X	X
standard 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
standard 3	✓	X	X	X	X	X
standard 4	✓	X	X	X	X	X
standard 5	✓	X	X	X	X	X
standard 6	✓	X	X	X	X	X
standard 7	✓	X	X	X	X	X
Part C - standard 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
standard 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓
standard 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
standard 4	✓	✓	✓	✓	✓	✓
standard 5	✓	X	X	X	X	X
standard 6	✓	X	X	X	X	X
standard 7	✓	✓	✓	✓	✓	✓
standard 8	✓	X	X	X	X	X
standard 9	✓	X	X	X	X	X

En ce qui concerne les visites de conseil et d’appui, la note d’information indiquait les standards à prendre en compte (certains standards ne leurs sont pas applicables pour l’instant, compte tenu des missions qui leurs sont dévolues) dans la mesure où cela était possible compte tenu du niveau de développement de l’organe visité du pays concerné :

**Partie B**

- Référence 2. *Elaboration de mécanismes d’assurance qualité externe adaptés au contexte*

**Partie C**

- Référence 1. *Personnalité juridique*
- Référence 2. *Vision et énoncé de mission*
- Référence 3. *Gouvernance et gestion*
- Référence 4. *Indépendance de l’AAQ*
- Référence 7. *Ressources humaines et financières*

En outre, les pays participant aux visites de conseil ont été invitées, avec les experts, à analyser toute référence supplémentaire des parties B et C des ASG-QA, si cela s’avère pertinent et faisable.

## 3.2 Aperçu et analyse par référence

### 3.2.1 Partie B

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
1	Objectifs de l'assurance qualité externe et prise en compte pour l'assurance qualité interne	L'assurance qualité externe veille à ce que l'établissement d'enseignement supérieur dispose d'une vision et d'un énoncé de mission clairement articulés. L'AQE aide l'EES à garantir l'efficacité de ses mécanismes d'assurance qualité interne, offrant un instrument supplémentaire pour évaluer la qualité de l'établissement.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

Il ressort du rapport des experts que l'assurance qualité externe, développée par l'AMAQ-SUP, incite les EES à prouver qu'ils ont une vision et une mission définies. A cet effet, dans la loi n°2018-034, portant création de l'AMAQ-SUP, il est indiqué dans l'article 2 que l'AMAQ-SUP est chargée, entre autres, d'appuyer les EES dans le développement et la mise en œuvre de leur procédure d'assurance qualité interne et d'autoévaluation. Cependant, les entretiens menés auprès des responsables des CIAQ, recteurs et directeurs d'ESS, révèlent que ces activités de formation, d'accompagnement et d'information gagneraient à être renforcées pour permettre une meilleure dissémination et appropriation par tous les acteurs (étudiants, enseignants, gestionnaires, etc.) des EES.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP a déjà commencé à expliciter le lien entre AQI et AQE auprès des parties prenantes et met à disposition des outils pertinents et adaptés pour évaluer les EES en veillant à accompagner leur développement. Il est toutefois important que l'AMAQ-SUP consolide ces activités de formation et accompagnement afin de couvrir les besoins de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur malien, qui sont nombreux (dix-sept EES publics et cent vingt-six privées) afin d'harmoniser la qualité à l'échelle du pays.

- Jugement

Bien que beaucoup d'actions aient été faites en termes de formation et d'accompagnement, les procédures d'AQE n'ont pas encore permis aux EES à prendre la mesure du lien entre l'AQI et l'AQE, respecter les principes, références et lignes directrices établis en matière d'AQ, développer et consolider une culture de la qualité en établissant des mécanismes d'amélioration continue de la qualité, et être reconnu et accepté aux niveaux national, régional, continental et international.

	Enoncé	Référence	Organismes concernés
2	Elaboration de mécanismes d'assurance qualité externe adaptés au contexte	Les références, lignes directrices et processus d'assurance qualité externe sont élaborés en fonction du contexte et définis de façon à réaliser les buts et objectifs visés de l'AQE et à renforcer les systèmes d'AQI au niveau des établissements.	AMAQ-SUP AMAQ-ES CIAQES ANAQ-GN DGQE INAAREES

- Constatations

**[AMAQ-SUP, MALI]** Les deux référentiels d'évaluation institutionnelle et des formations de l'AMAQ-SUP ont tenu compte à la fois des spécificités maliennes et des bonnes pratiques internationales (ASG-QA, CAMES, ANAQ-SUP, HCERES). Ils couvrent l'ensemble des missions et des dimensions des EES et des dimensions d'une formation. Le lien entre formation et recherche est également bien mis en avant dans le référentiel institutionnel, même s'il pourrait être plus accentué dans le référentiel dédié aux formations. Par ailleurs il ressort des entretiens avec les recteurs, directeurs et responsables des CIAQ des EES évaluées lors des évaluations pilotes par l'AMAQ-SUP et les représentants du Ministère, que des processus de consultation et de partage ont été menés en vue d'une prise charge effective des réalités et contexte du Mali, au travers des activités académiques et scientifiques des EES. Toutefois, l'entretien avec le représentant des employeurs semble montrer la nécessité d'une meilleure implication de cette catégorie d'acteurs dans les processus collaboratifs et consultatifs développés par l'AMAQ-SUP.

**[AMAQ-ES, MAURITANIE]** Malgré sa jeune existence, l'AMAQ-ES a très rapidement mis en place un certain nombre d'outils, comme un référentiel programmatique (disponible sur le site web) et son guide d'auto-évaluation. Un référentiel institutionnel était, quant à lui, en cours d'élaboration, voire de finalisation, au moment de la visite d'appui. Il a été précisé que l'AMAQ-ES a réalisé un benchmarking de référentiels issus d'autres agences d'assurance qualité, ce qui est une bonne approche pour l'apprentissage. Cela dit, bien que les acteurs de l'enseignement supérieur aient été associés pour la construction des documents cités ci-dessus, les étudiants, les représentants de secteurs socio-professionnels, des communautés locales n'ont pas été inclus dans la conception et la validation des référentiels.

**[CIAQES, ALGERIE]** Beaucoup d'actions préalables d'initiation et de consolidation de l'assurance qualité institutionnelle (assurance qualité interne) ont été pilotées et mises en œuvre par la CIAQES conformément à ses missions figurant dans l'arrêté de sa création. Parmi elles, on retrouve la nomination et la formation des RAQ (Responsable Assurance Qualité), la mise en place des cellules d'assurance qualité (CAQ), l'élaboration par les RAQ et les membres de la CIAQES du référentiel national d'assurance qualité de l'ES (RNAQES), l'opération générale d'autoévaluation de tous les établissements publics en 2016, et une évaluation externe expérimentale qui a concerné les établissements qui avaient mené leur autoévaluation dans les 7 domaines du référentiel national. A ce stade de l'implémentation de l'AQ en Algérie, la partie B et la partie C, rédigées en conformité avec les références et lignes directrices africaines ne sont pas encore écrites. Seule la partie A (Références et lignes directrices pour l'assurance qualité interne des établissements) a été publiée sous le nom de « Référentiel National d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur » (RNAQES). Les entretiens menés par le comité lors de la visite mentionnent que la publication de ces parties B et C est prévue dans la

prochaine version du RNAQES. Ainsi, les étudiants rencontrés lors des entretiens se disaient intéressés par la démarche et convaincus de son importance mais observaient dans le même temps qu'ils n'en n'avaient guère entendu parler. De même, les opérations de formation des RAQ et de sensibilisation des établissements n'ont pas concerné les institutions privées.

**[ANQ-GN, GUINEE]** Les experts ont fait ressortir que les buts et les objectifs visés par la mise en place de l'AAQ sont fortement alignés sur les objectifs des acteurs internationaux du secteur. Ils visent notamment à renforcer l'AQI et à consolider la confiance envers les établissements ayant été habilités et les programmes ayant été accrédités. A ce propos, l'ANAQ-GN a procédé à l'élaboration des référentiels (institutionnel, programmatique, etc.) et d'outils d'évaluation entre 2017 et 2021. Lors de la visite sur place, le groupe d'experts a pu s'assurer de la prise en compte du contexte, des buts et des objectifs visés par l'AQE et du renforcement des CIAQ au niveau des établissements. Au niveau du contexte, il a été constaté que les différentes parties prenantes – incluant les représentants des étudiants, des enseignants, des responsables des cellules qualités des institutions privées et publiques, de la société civile et du monde professionnel – ont été prises en compte dans l'élaboration des référentiels utilisés par l'agence.

**[DGQE, COTE D'IVOIRE]** Les références, lignes directrices et processus d'assurance qualité externe sont élaborés par la DGQE en fonction du contexte et définis de façon à réaliser les buts et objectifs visés de l'assurance qualité externe et à renforcer les systèmes d'assurance qualité interne au niveau des établissements. Cependant les procédures d'évaluation ne figurent pas dans les référentiels. Elles sont annoncées aux établissements au moment du lancement d'une campagne d'évaluation, mais pas publiées avec les référentiels. Les parties prenantes sollicitées à l'occasion des réunions de concertation sont essentiellement issus du contexte de l'enseignement supérieur : responsables des établissements, associations d'étudiants, parents d'étudiants, experts évaluateurs, représentants du ministère. On constate l'absence des alumni et de représentants du monde socio-économique. De plus, La DGQE organise régulièrement des séminaires de formation à l'attention de ses personnels et de ceux du ministère ainsi que des référents des cellules internes d'assurance qualité des établissements.

**[INAAREES, ANGOLA]** L'institution angolaise a conçu un système général pour l'évaluation et l'accréditation cyclique du système d'enseignement supérieur du pays - programmes d'études et institutions - aligné sur l'ASG-QA, appelé système national d'assurance qualité (SNGQ). Sa mise en œuvre a commencé par la publication d'une nouvelle législation ; par la suite, INAAREES a développé les manuels et les lignes directrices pour l'auto-évaluation des programmes d'études et des institutions, afin de soutenir les institutions elles-mêmes, et les manuels et les lignes directrices pour l'évaluation externe (alignés sur les ASG-QA). De plus, des visites ont été faites dans les EES de tout le pays afin de diffuser les référentiels et directives et de dispenser une formation à la préparation des futures évaluations des programmes d'enseignement supérieur pour l'accréditation qui inclura des visites sur place. Cela dit, un grand contingent des parties prenantes internes et externes, en particulier les étudiants, les organismes professionnels et les représentants du marché du travail, ne sont pas associés aux activités de l'institution, particulièrement en ce qui concerne l'élaboration des référentiels.

- Commentaires

Bien que beaucoup d'actions aient été faites dans les pays concernés par cette opération, il a été constaté une très faible implication, parfois même inexistante, des parties prenantes telles que, étudiants, représentants

de secteurs socio-professionnels, et société civile ; or, leur intégration est nécessaire pour garantir l'adhésion et l'implication de tous les acteurs.

De même, dans certains pays, les opérations de formation et de sensibilisation des établissements n'ont pas concerné les institutions privées, ce qui crée une discrimination pouvant induire un sentiment d'exclusion.

- Jugement

L'alignement avec le référentiel ASG-QA n'est pas toujours exprimé clairement dans les documents nationaux, ce qui peut perturber la comparabilité des qualifications, ainsi que la mobilité académique. De plus, un lien explicite et significatif entre l'AQ externe et l'AQ interne sont essentiels, pour garantir l'adhésion et l'adéquation des mécanismes d'AQ, ce qui n'est pas encore mis en œuvre dans certains pays. Comme les contextes sont différents, cette norme peut être mise en œuvre de différentes manières dans chaque pays.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
<b>3</b>	Mise en œuvre de processus d'assurance qualité externe	Les références, processus et procédures d'AQE sont prédéfinis, fiables, publiés et mis en œuvre de manière cohérente à des fins de devoir de rendre compte.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

L'AMAQ-SUP a développé des outils d'évaluation (référentiels d'évaluation institutionnelle et de programmes de formation, guides d'accompagnement à destination des EES évalués) pertinents depuis 2018. La plupart de ces outils sont aujourd'hui accessibles à tous de manière transparente sur le site de l'agence. Ils ont par ailleurs été utilisés lors des évaluations pilotes menées par l'agence et par les EES pour l'auto-évaluation et par les experts pour l'évaluation externe. En plus des outils susmentionnés, l'AMAQ-SUP a rédigé ses propres procédures opérationnelles ; l'agence dispose également d'une charte de l'évaluation, de canevas de rédaction des rapports d'évaluation, de grilles d'analyse des rapports, de modèles de contrat d'expertise et de déclaration d'absence de conflit d'intérêt.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP dispose d'une série de solides outils permettant la mise en œuvre de ses procédures d'assurance qualité externe et veille à ce qu'ils soient accessibles grâce à son site internet. Toutefois, comme le Conseil scientifique n'était pas encore mis en place au moment de la visite du Comité car l'acte réglementaire dédié n'avait pas été signé, la validation finale des rapports d'évaluation externe a été reportée au moment de la mise en place dudit Conseil scientifique.

- Jugement

L'alignement avec le référentiel ASG-QA est exprimé formellement dans les documents produits, mais la mise en application prend du temps, ce qui n'a pas permis à l'agence la validation des actions d'évaluation

réalisées. La norme s'applique mais la redevabilité doit devenir culturelle, sachant que les salariés de la fonction publiques, n'ont pas, dans certains pays, cette « habitude ».

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
4	Indépendance de l'évaluation	L'AQE est effectuée par des comités d'experts externes issus d'un large éventail de domaines d'expertise.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

L'AMAQ-SUP a eu essentiellement recours, pour les évaluations pilotes menées jusqu'ici, à un vivier d'experts que le Ministère mobilisait. Une procédure de recrutement d'experts, à portée nationale et internationale, était en cours au moment de la visite. Les candidats devaient respecter les exigences fixées par l'agence et publiés sur le site web de l'agence.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP s'assure de l'indépendance de l'évaluation grâce à un vivier d'experts en cours de consolidation et des procédures permettant d'éviter les conflits d'intérêts. Lors des évaluations menées sous la responsabilité de l'agence, les experts doivent signer une déclaration sur l'honneur, indiquant que les diverses conditions exigibles et contractuelles seront respectées. L'agence veille également à former les experts au moment du lancement des évaluations, ce qui est essentiel pour assurer la qualité des évaluations menées. En revanche, l'absence d'experts issus du monde professionnel et d'étudiants dans les équipes de certaines évaluations pilotes ne permet pas de prendre en compte la multiplicité des points de vue des différentes parties prenantes dans les procédures d'AQE.

- Jugement

La démarche de sélection d'experts externes transparente et rigoureuse étant mise en place, on peut penser que les futures évaluations seront indépendantes, ce qui n'a pas été le cas à ce jour parce qu'ils étaient choisis par le Ministère, ce qui aurait pu conduire à un doute quant à leur indépendance. Dans certains pays, l'engagement d'examineurs internationaux peut être entravée par la non-disponibilité de fonds, ce qui pourrait rendre cette exigence difficilement respectée.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
5	Décisions et rapports d'évaluation (résultats de l'AQE)	Les rapports et décisions découlant de l'assurance qualité externe sont clairs et basés sur des références, processus et procédures publiés et rendus accessibles en toute transparence.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

Les références, processus et procédures, liés à l'assurance qualité externe, ont été définis dans les deux guides d'accompagnement prévus à cet effet. Ces documents sont disponibles sur le site de l'AMAQ-SUP et accessibles à tous. Dans ces deux guides, il est indiqué que les experts, après la visite sur site, devront produire un rapport provisoire, qui est envoyé à l'EES évalué, par l'entremise de l'AMAQ-SUP. L'institution évaluée a ainsi l'occasion de soumettre des remarques portant sur des erreurs factuelles et de préparer une lettre argumentée d'observation. Une fois finalisé et validé par le Conseil scientifique, le rapport définitif, accompagné de la lettre d'observation signée par le responsable de l'EES évalué, est ensuite envoyé au Ministère en charge de l'enseignement supérieur. La décision d'accréditation ou d'habilitation relève des seules prérogatives du Ministère susmentionné.

- Commentaires

Les décisions de l'AMAQ-SUP découlant de l'assurance qualité externe sont claires et décrites dans différents documents. Cependant, la mise en pratique de ces décisions n'est pas toujours effective. Ainsi, étant donné que la décision d'accréditation et d'habilitation relève de la compétence du Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, la question de la responsabilité et de la prise en compte de l'avis des experts et du Conseil scientifique dans la construction de la décision se pose. D'autre part, et bien qu'ils existent, beaucoup de documents ne sont pas encore utilisés puisqu'au moment de la visite des experts, le Conseil scientifique n'était pas encore fonctionnel. Un autre élément a été mentionné par les chargés de dossier qui coordonnent les activités d'assurance qualité externe, lors des entretiens. Ces derniers estiment qu'en pratique, la relecture et révision des rapports est complexe lorsque les experts émettent des avis divergents. Ceci devrait être réglé à l'amont lors de la préparation de la réunion de clôture par les experts. Enfin, les rapports réalisés durant les évaluations pilotes gagneraient à être harmonisés afin de garantir leur lisibilité.

- Jugement

Bien que les rapports découlant de l'assurance qualité externe soient clairs et basés sur des références, processus et procédures publiés, les décisions finales d'accréditation et d'habilitation sont du seul ressort du Ministère, ce qui peut impacter le travail des experts si leurs avis ne sont pas toujours pris en compte. Cette démarche peut même remettre en cause l'indépendance de l'agence. D'autre part, on pourrait retrouver des approches différentes dans les agences en ce qui concerne les rapports d'examen (comme il a été constaté dans les rapports HAQAA), ce qui nécessiterait des formations pour les experts et des modèles de rapport.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
6	Évaluation périodique des établissements et des programmes	L'assurance qualité externe des établissements et programmes est effectuée sur une base cyclique.	AMAQ-SUP (Mali)



- Constatations

L'AMAQ-SUP n'a pas encore pris d'acte formel définissant la périodicité des cycles d'évaluation institutionnelle, des programmes de formation et de la recherche. Il ressort des entretiens avec les experts qu'il est envisagé de la fixer en fonction de la durée de l'habilitation des programmes de formation qui est actuellement de quatre ans pour la licence et le master, et de cinq ans pour l'accréditation des EES.

- Commentaires

L'assurance qualité externe n'est, pour l'instant, pas encore réalisée sur une base cyclique, faute de moyens financiers assurant la régularité des évaluations, comme cela est expliqué dans la partie C. Les représentants de l'équipe de direction de l'AMAQ-SUP rencontrés ont précisé qu'une réflexion sur la fréquence des évaluations étaient en cours.

- Jugement

Cette exigence n'est pas encore prise en charge (pas encore d'alignement avec les ASG-QA pour cela), par manque de moyens, ce qui pose, en plus, des questions sur l'autonomie future de l'agence.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
7	Plaintes et recours	La procédure d'introduction de plaintes et de recours est clairement définie et communiquée à l'établissement concerné.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

L'AMAQ-SUP a élaboré un manuel de procédures de recours qui détaille les étapes et activités du processus. Toutefois, en cas de recours, l'existence d'un acte, signé sur l'autorité compétente, n'est pas rendu public. Le recours peut porter sur la décision par laquelle le Directeur exécutif de l'AMAQ-SUP déclare irrecevable la candidature d'une EES à l'évaluation ou sur un rapport d'auto-évaluation ainsi que sur les avis du Conseil scientifique relatifs aux évaluations des IESR.

- Commentaires

Les procédures de recours sont clairement définies mais elles n'ont pas encore pu être appliquées en pratique puisque l'AMAQ-SUP n'a pas encore été saisie par un recours ; cela pourrait s'expliquer par le fait qu'elle n'a pour l'instant effectué que trois évaluations pilotes. Quant aux procédures de recours suite à une décision d'accréditation/habilitation par le Ministère, elles ne sont pas mentionnées dans le manuel des procédures de recours et ne font pas partie des prérogatives de l'agence.

- Jugement

Un système de recours est établi et formalisé, mais il n’a encore été utilisé. Il y a bien un respect de l’exigence du référentiel ASG-AQ. Cette norme doit être adossée à la norme concernant l’indépendance de l’agence en vue de garantir d’équité dans le traitement des recours.

### 3.2.2 Partie C

	Enoncé	Référence	Organismes concernés
<b>1</b>	Personnalité juridique	L’AAQ est une entité juridique autonome avec un mandat, un champ d’action et des pouvoirs clairement définis. Elle est reconnue comme l’agence d’assurance qualité à un niveau national/régional.	AMAQ-SUP AMAQ-ES CIAQES ANAQ-GN DGQE INAAREES

- Constatations

**[AMAQ-SUP, MALI]** L’AMAQ-SUP a été créée par loi n°2018-034 du 27 juin 2018 qui lui confère le statut d’Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Elle a une personnalité juridique propre et est autonome ; elle a pour mission de « contribuer à assurer la qualité du système d’enseignement supérieur et de recherche scientifique, de ses institutions et de ses filières de formation ». Le décret n°2018-0734/P-RM du 21 septembre 2018 fixe son organisation et ses modalités de fonctionnement. Depuis la visite d’appui et de conseil effectuée lors de HAQAA 1, l’AMAQ-SUP est désormais la seule autorité chargée d’évaluer les formations, institutions et bientôt la recherche au Mali. Elle n’est cependant pas en charge de l’accréditation, qui reste toujours une prérogative du Ministère, qui s’appuie sur les rapports d’évaluation produits par l’agence.

**[AMAQ-ES, MAURITANIE]** L’AMAQ-ES est instituée par le décret n° 2021-031 du 4 mars 2021. Sa mission principale est de « contribuer à assurer la qualité du système d’enseignement supérieur et de la recherche et de promouvoir la culture de l’évaluation et l’assurance qualité ». Elle y est dotée de « la personnalité morale et de l’autonomie financière et placée sous la tutelle technique du ministère en charge de l’Enseignement supérieur ». Elle est compétente pour l’enseignement supérieur (établissements et programmes de formation) et la recherche. Son champ d’action couvre aussi bien les établissements d’enseignement supérieur publics que privés.

**[CIAQES, ALGERIE]** La CIAQES, créée en 2010, est une commission d’implémentation de l’assurance qualité dans l’enseignement supérieur algérien ; elle n’a pas autorité pour évaluer (même si elle a initié et piloté des évaluations internes au niveau national) et accréditer. Cela dit, les documents portés à la connaissance des experts font état de la création future « d’une Agence Nationale d’Assurance Qualité et d’Accréditation dans l’Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique (ANAQA-ESRS) » placée sous la tutelle du Ministre chargé de l’enseignement supérieur et de la recherche scientifique. L’agence serait un établissement public indépendant à caractère spécifique, dotée de la personnalité morale et de l’autonomie financière.

**[ANAQ-GN, GUINEE]** L'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche ANAQ- GN a été créée en janvier 2017. Selon l'article 1 dudit décret, c'est un Etablissement Public Administratif (EPA) doté de l'autonomie financière, organisationnelle, réglementaire et indépendant dans ses jugements et décisions. En tant qu'établissement public, l'ANAQ-GN est dotée de la personnalité morale et juridique. Elle est placée sous une double tutelle : la tutelle administrative et technique du Ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et la tutelle financière du Ministre en charge des finances et des participations de l'État. Le champ d'action et les missions de l'ANAQ-GN sont clairement identifiés et bien définis dans son décret de création. L'exposition claire des prérogatives et missions de chaque organe (CA, CS et SE) contribue au bon fonctionnement de l'ANAQ-GN. Lors de la visite, le comité d'experts a constaté que chaque organe exerce ses missions et prend ses décisions en toute indépendance. Il est à souligner la synergie et la complémentarité dans le fonctionnement de ces trois organes, ce qui contribue au développement de l'ANAQ-GN. Il faut souligner que l'ANAQ-GN est l'unique instance d'évaluation des établissements et programmes d'enseignement supérieur, d'enseignement technique et professionnelle ainsi que des centres de recherche et de documentation en Guinée. L'autonomie de l'ANAQ-GN est présente dans ses publications sans injonction extérieure. Le comité d'experts a constaté que l'ANAQ-GN, malgré sa jeunesse, jouit déjà d'une reconnaissance, d'un respect et d'une confiance dans ses activités d'évaluation et ce de la part de toutes les parties prenantes.

**[DGQE, COTE D'IVOIRE]** Actuellement, la DGQE est une direction générale du MESRS et ne dispose par conséquent pas d'autonomie juridique ni d'autonomie. La DGQE est chargée de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche en Côte d'Ivoire. Son décret de création ne permet pas de comprendre son périmètre d'intervention actuel par rapport aux « organismes accréditeurs » et « agences de normalisation ». Le projet de décret de création de l'ANAQESR dans sa version présentée au moment de la mission d'appui prévoit la création d'une entité à personnalité morale et juridique avec une autonomie financière. L'article 2 prévoit une agence « sous la tutelle technique du Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique et sous la tutelle conjointe des Ministres chargés de l'Économie, des Finances ; du Budget et du Portefeuille de l'État ».

**[INAAREES, ANGOLA]** L'autorité angolaise a été créée en 2013 après réorganisation d'un organisme déjà existant ; sa mission, inscrite dans les textes de création, est de « promouvoir la qualité de l'éducation à travers l'évaluation, qui assure l'amélioration continue de la qualité des composantes du sous-système éducatif, ainsi que d'homologuer la certification des études supérieures effectuées dans le pays, reconnaître et délivrer les équivalences des diplômes et des titres académiques obtenus à l'étranger ». Actuellement, suite à la restructuration organique et technique qu'elle a subie, l'INAAREES se présente comme un établissement public doté de la personnalité juridique, de l'autonomie administrative, financière et patrimoniale, et avec les organes et services bien définis. Bien que la législation établisse explicitement l'indépendance d'INAAREES, certaines contraintes pèsent sur son indépendance réelle. Par exemple, pour l'information du public, la construction du site, le choix des experts et d'autres activités, elle devrait être plus autonome, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

- Commentaires

Les agences malienne et mauritanienne ont une personnalité juridique propre et sont autonomes. Leur périmètre d'activité est bien défini et se concentre sur l'évaluation ; l'accréditation restant du ressort du Ministère pour l'instant. Les autres agences, actuelles ou en devenir, disposent d'une personnalité juridique, morale et d'une autonomie financière, mais sont ou seront sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, ce qui peut être générateur de confusion quant aux missions dévolues et au besoin d'indépendance pour satisfaire aux exigences continentales (ASG-AQ) et internationales. Il serait opportun que les décrets futurs de création des agences (en projet) précisent l'incidence de la « tutelle du Ministère de l'enseignement supérieur » sur leur autonomie. Cela dit, les agences doivent prendre l'initiative, et développer leurs activités de manière plus indépendante, puisque la législation elle-même leur en laisse la possibilité.

- Jugement

Bien que les agences actuelles ou futures soient autonomes sur « le papier » (cf. aux décrets de création), il n'est pas encore prouvé qu'elles soient réellement autonomes dans le sens des ASG-QA. Ceci dit, en termes de décret et de textes de création, cette norme est facile à vérifier et valider.

	Enoncé	Référence	Organismes concernés
2	Vision et énoncé de mission	L'AAQ rédige et publie une vision et un énoncé de mission ou d'objectifs prenant le contexte de l'enseignement supérieur en considération.	AMAQ-SUP AMAQ-ES CIAQES ANAQ-GN DGQE INAAREES

- Constatations

**[AMAQ-SUP, MALI]** L'AMAQ-SUP est investie d'une mission avec des objectifs, qui sont clairement définis dans la loi de sa création. Sa mission est essentiellement centrée sur l'assurance qualité dans le système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique du Mali, et est de « contribuer à assurer la qualité du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique, de ses institutions et de ses filières de formation ». Les divers organes, Conseil d'administration, Conseil scientifique (en cours d'opérationnalisation) et Direction exécutive, sont chargés de veiller à la réalisation de la mission en vue d'atteindre les objectifs assignés, conformément au cadre et aux dispositions légales.

**[AMAQ-ES, MAURITANIE]** Les missions de l'agence sont définies dans son décret de création et sont « de concevoir et de mettre en place un système d'assurance qualité compatible avec les objectifs et les exigences de notre système d'enseignement supérieur et de la recherche », et de « contribuer à assurer la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche et de promouvoir la culture de l'évaluation et l'assurance qualité ». L'équipe des experts n'a cependant pas retrouvé de document où l'Autorité énonce ses principales missions et vision à l'intention du grand public. Les entretiens ont, en outre, montré que les missions, la vision et les objectifs de l'AMAQ-ES ne sont pas clairement appréhendés et différenciés par l'ensemble des parties prenantes. Par ailleurs, l'AMAQ-ES a mis en avant six valeurs dans le rapport

d'autoévaluation (éthique et déontologie, égalité des chances et équité, transparence, professionnalisme, vision d'une culture qualité partagée, développement continu du système d'assurance qualité) ainsi qu'un projet de plan stratégique et sa déclinaison en plan d'action pour 2022.

**[CIAQES, ALGERIE]** Selon les informations orales reçues, il apparaît que les missions et les objectifs de l'agence en cours de création prendront en considération le contexte de l'enseignement supérieur algérien. Ainsi, la future agence algérienne d'assurance qualité et d'accréditation aura pour mission « d'organiser, superviser les opérations d'évaluation externe de l'ensemble des établissements et de suivre la mise en œuvre des recommandations des experts, à travers les actions d'amélioration continue de la qualité des formations et des activités universitaires ». Plus spécifiquement, la mission de l'agence consistera en l'accréditation des établissements et des formations. Selon les interlocuteurs de la CIAQES et du MESRS, d'autres missions d'expertise pourraient être confiées à la future agence et contribueraient à assurer une partie de son coût de fonctionnement. Parmi ces tâches figure le traitement des dossiers de demande de reconnaissance des équivalences des diplômes étrangers. Cela étant dit, et comme l'agence est en gestation, la vision et les objectifs ne sont pas encore rédigés et donc pas publiés (et la mission aussi).

**[ANAQ-GN, GUINEE]** Les informations et les documents fournis aux experts, déclinant la vision, la mission et les objectifs, ont montré que l'assurance qualité est l'activité principale de l'agence. Tout est repris dans le plan stratégique dont la vision est « le rehaussement du niveau de qualité des établissements ainsi que leurs programmes à travers l'évaluation pour leur meilleure reconnaissance et une employabilité accrue des diplômés ». Ce plan stratégique, qui a pris en compte le contexte de l'enseignement supérieur guinéen, est à la fois un document de communication, de promotion et d'orientation rendant claire la vision de l'établissement. Il lui a permis également de favoriser la mobilisation du personnel vers un même but.

**[DGQE, COTE D'IVOIRE]** La DGQE n'est pas une entité juridique autonome avec un mandat, un champ d'action et des pouvoirs clairement définis. Elle a une mission bien définie dans son décret de création mais n'a ni vision énoncée ni plan stratégique. Elle est cependant reconnue comme instance d'assurance qualité à un niveau national/régional. Cela dit, le projet de création d'une agence d'assurance qualité autonome et indépendante a bien avancé et devrait permettre de prendre en charge ces manquements.

**[INAAREES, ANGOLA]** L'INAAREES a une mission et une vision définies dans ses statuts. Elle a pour mission de « promouvoir la qualité de l'éducation à travers l'évaluation, qui assure l'amélioration continue de la qualité des composantes du sous-système éducatif, ainsi que d'homologuer la certification des études supérieures effectuées dans le pays, reconnaître et délivrer les équivalences des diplômes et des titres académiques obtenus à l'étranger ». Sa vision est de « mener des évaluations crédibles, objectives, opportunes, pertinentes et impartiales qui respectent et/ou dépassent les normes de qualité de l'enseignement supérieur, correspondent aux normes internationales, respectent le droit à une éducation de qualité pour tous, poursuivent l'équité et respectent la diversité, l'utilité, la faisabilité, la légitimité, la précision et l'équité ». L'agence dispose d'un plan stratégique tenant compte du contexte national de l'ES et d'un plan de gestion sectoriel bien définis, liés aux ressources de l'agence et axés sur les activités d'évaluation. Au cours des réunions, il a été souligné que les documents de planification sont en cours de révision, conformément à la vision du nouveau cabinet.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP n'a pas encore défini sa vision et bien qu'un projet de développement de l'agence ait été élaboré. Il n'y a pas, pour l'instant, un plan de gestion pratique détaillant comment mobiliser les ressources de l'agence pour atteindre les objectifs fixés.

À l'état actuel des textes et des résultats de l'exploitation des entretiens, la vision et la mission de l'AMAQ-ES n'apparaissent pas de manière précise dans un document qui pourrait être partagé aux parties prenantes de l'Autorité et rendu public, a fortiori via une publication sur son site web. Dans le même sens, la mission et les fonctions ou objectifs ne sont pas nettement dissociés.

Pour la future agence algérienne, il n'est pas clair que la vision et les missions de l'agence soient publiées dans différents documents qui pourraient être partagés avec les parties prenantes. Les missions d'expertises qui sont envisagées doivent être considérées avec attention. Si l'attribution de cette responsabilité est du ressort des autorités du pays, le comité se montre toutefois attentif à ce que ces expertises (par d'autres organes déjà existants) n'entraînent pas de suspicion de conflits d'intérêts si elles se font au profit d'entités (formation, établissement, entité de recherche), par ailleurs évaluées par l'Agence.

Les missions dévolues aux agences nécessitent souvent des ressources qui ne sont pas toujours disponibles. Pour pouvoir réaliser les missions et atteindre les objectifs, il est nécessaire d'augmenter substantiellement le personnel technique et les moyens financiers.

- Jugement

Le document décrivant la vision et les objectifs des agences présentes ou futures est, encore, souvent absent et ne permet pas à ces organismes d'avoir une feuille de route et une stratégie clairement formalisée, ce qui ne répond pas à une exigence fondamentale des ASG-QA. Cette norme donne aux agences la possibilité de contextualiser et d'affiner leurs déclarations de vision et de mission afin de renforcer leur visibilité, de communiquer largement sur leurs missions et objectifs légaux et de mettre un plan d'actions consécutive d'une stratégie. Elle est nécessaire et utile pour que les agences tracent leur feuille de route.

	Enoncé	Référence	Organismes concernés
3	Gouvernance et gestion	L'AAQ a des structures clairement définies pour garantir une gouvernance et une gestion rigoureuses et éthiques, y compris de bonnes pratiques d'assurance qualité au service de sa mission et de son mandat officiel.	AMAQ-SUP AMAQ-ES CIAQES ANAQ-GN DGQE INAAREES

- Constatations

**[AMAQ-SUP, MALI]** Conformément à la loi de création, l'AMAQ-SUP est administrée et gérée par trois organes de gouvernance (le Conseil d'administration, la Direction exécutive et le Conseil scientifique), pour lesquels les missions sont clairement définies dans la loi susmentionnée. Ainsi, L'AMAQ-SUP a des structures bien

définies ou en cours de finalisation permettant de garantir une gouvernance et une gestion rigoureuse et éthique. L'ensemble des procédures relatives à la prise de décision financière et de gestion sont consignées dans un manuel des procédures qui formalise les principales procédures de gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et d'audit interne. Le personnel est recruté sur la base de fiches de poste établies au préalable. Cela dit, on ne retrouve pas le CA et le CS sur l'organigramme. En matière d'éthique, la signature d'une charte d'éthique et de déontologie, en cours de finalisation, édictera les pratiques du personnel interne, des experts et des membres du Conseil d'administration et du Conseil scientifique.

**[AMAQ-ES, MAURITANIE]** Par son décret de création de 2021, l'Autorité dispose d'une gouvernance dont les organes sont le conseil d'administration, le conseil scientifique et l'organe exécutif. Des services techniques et administratifs sont prévus pour assister le Directeur exécutif dans sa mission de gestion de l'AMAQ-ES. Les principaux responsables de l'AMAQ-ES sont nommés par le Ministre en charge de l'Enseignement supérieur. Le conseil scientifique élabore les documents de référence nécessaires à l'exécution de la mission de l'Autorité. En général, le conseil scientifique est l'organe qui, entre autres, valide les documents développés par les experts, délibère sur les propositions des experts externes. Dans les textes portant création de l'AMAQ-ES, il n'est pas précisé qui prendra la décision finale d'accréditation ou d'habilitation, bien que seul le Ministère soit habilité à accréditer. On ne retrouve pas encore de plan de communication afin de diffuser l'information au public.

**[CIAQES, ALGERIE]** Comme la CIAQES n'est qu'une commission d'implémentation de l'AQ, elle n'est pas structurée avec un organe de gouvernance pertinent et une administration support. Le président ainsi que les membres ont été désignés par le Ministère. Les prérogatives de cette commission sont essentiellement centrées sur l'accompagnement, la sensibilisation, la formation et le conseil. Le système d'information est faible dans la démarche de la CIAQES, ce qui provoqué une visibilité insuffisante de ses réalisations afin de créer une adhésion de toutes les parties prenantes. Cela dit, le fonctionnement de la CIAQES a permis d'avoir des expériences intéressantes de gouvernance et gestion d'un système d'assurance qualité au niveau national et au sein des établissements d'enseignement supérieur même si certaines personnes ont joué à la fois plusieurs rôles de gestionnaires de la structure centrale, d'évaluateurs experts, de formateurs en assurance qualité, etc.

**[ANAQ-GN, GUINEE]** L'agence guinéenne est portée par 3 organes de gouvernance qui sont le Conseil d'Administration (CA), le Conseil Scientifique (CS) et le Secrétariat exécutif (SE). A partir de cette organisation, ses règles de fonctionnement, et suite aux différentes rencontres avec les parties prenantes lors de la visite, le comité d'experts constate que l'ANAQ dispose bien de ces trois organes, bien coordonnés, avec des prérogatives, des responsabilités et mandats clairement définis, permettant ainsi à l'ANAQ la réalisation de sa vision et de s'acquitter de ses missions et d'atteindre ses objectifs stratégiques à moyen terme, avec efficacité et efficience. Néanmoins, et bien qu'une cellule existe dans l'organigramme, on ne retrouve pas de stratégie de communication permettant d'informer le public.

**[DGQE, COTE D'IVOIRE]** Aujourd'hui, la DGQE est une direction du Ministère, et bien qu'elle ait une structure bien définie, elle ne dispose pas d'une gouvernance et d'une gestion rigoureuses et indépendantes. La DGQE n'a pas de ressources humaines, financières et matérielles adéquates et appropriées pour exécuter son mandat d'assurance qualité de manière efficace et efficiente. Malgré les obstacles, la DGQE a mis en place de bonnes pratiques d'assurance qualité au service de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ivoiriens. Les référentiels sont publiés sur un site spécifique de la DGQE dont le lien n'est pas annoncé sur le site du ministère et qui n'est pas repérable par moteur de recherche. La communication n'existe qu'avec les EES, sans qu'elle soit formelle ; il n'existe pas de service de communication fonctionnel. Il y a très peu de concertation avec les parties prenantes, qui ne sont pas suffisamment impliquées, et qui se plaignent du manque de feedback après les évaluations.

**[INAAREES, ANGOLA]** La structure d'INAAREES, en tant qu'institution publique, se caractérise par une organisation bien définie, avec des départements et des comités appropriés qui traitent des questions liées aux activités principales de l'agence ainsi que des questions liées à la gestion des ressources humaines, à l'équité et à l'intégration des femmes, à la gestion financière et à la probité, le tout dans le cadre de la législation du pays. Un Conseil national pour l'assurance qualité (CNAES), qui fera office de conseil d'administration, est prévu dans la loi mais ne fonctionne pas encore. La direction de l'INAAREES a mentionné qu'il sera bientôt mis en place. L'agence ne dispose pas encore d'un système de communication et de diffusion de l'information pour la redevabilité publique. C'est le ministère qui gère l'information publique de l'INAAREES. Bien que les représentants des parties prenantes externes aient exprimé une grande ouverture et une volonté de collaborer avec INAAREES, il n'est pas encore prévu d'organe permettant la concertation régulière. En ce qui concerne les moyens financiers, INAAREES recevra, de la part de l'Etat, un financement supplémentaire pour l'évaluation et l'accréditation des programmes d'études et des établissements d'enseignement supérieur.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP n'a pas de stratégie de communication définie pour diffuser l'information dans le public de manière régulière et planifiée et ne dispose pas non plus de procédure interne de plaintes et recours en cas de comportement inapproprié ou abusif de la part du personnel. Pour la charte d'éthique, en cours de rédaction, il est important que seule l'AMAQ-SUP figure sur ce document pour souligner son indépendance vis-à-vis du Ministère. En effet, quand des membres des agences font aussi partie du Ministère, ça laisse très peu de possibilités pour eux et pour l'agence.

On ne retrouve rien en ce qui concerne l'organisation de concertations périodiques avec les parties prenantes et des actions de suivi concernant les aspects essentiels de la politique et des opérations.

Pour l'AMAQ-ES, la publication des décisions et des rapports d'évaluation et d'accréditation n'est pas prévue par les textes actuels. La charte d'éthique et de la déontologie n'a pas encore été développée pour les experts des missions d'évaluations externes mises en place par l'AMAQ-ES, pour les membres de ses différentes instances et de son personnel.

Pour les agences en gestation (Algérie, Côte d'Ivoire), il est utile, dès à présent, de prévoir des structures pour garantir une gouvernance transparente, indépendante et autonome, ainsi qu'une gestion rigoureuse et éthique, y compris de formaliser les bonnes pratiques d'assurance qualité au service de sa mission et de son mandat officiel.

L'ANAQ-GN doit adopter une vraie stratégie de communication et activer d'avantage sa structure de communication prévue dans son organigramme. L'ANAQ est amené aussi à maintenir des concertations périodiques avec les parties prenantes concernant les principaux aspects de sa politique et de ses différentes activités.



- Jugement

Les agences actuelles, ou en devenir, ont des structures définies pour garantir une gouvernance et une gestion rigoureuses et éthiques, y compris de bonnes pratiques d'assurance qualité au service de leur mission. Cela dit, il y a une diversité dans les pratiques, et beaucoup ne disposent pas d'un système de communication clair de leurs activités afin de diffuser l'information à la société civile. Ceci peut s'expliquer par des cultures nationales contextualisées qui ne le permettent pas encore.

	Enoncé	Référence	Organismes concernés
4	Indépendance de l'AAQ	L'AAQ est indépendante dans ses activités, ses résultats, ses jugements et ses décisions.	AMAQ-SUP AMAQ-ES CIAQES ANAQ-GN DGQE INAAREES

- Constatations

**[AMAQ-SUP, MALI]** L'AMAQ-SUP est placée sous la tutelle du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. A cet effet, il est indiqué, dans l'article 18 de la loi de création de l'agence que la tutelle s'exerce sur les autorités de l'AMAQ-SUP par voie de substitution, de suspension ou de révocation, ainsi que sur leurs actes par voie d'autorisation préalable, d'approbation, d'annulation, de substitution ou de sursis à exécution. Ainsi formulées, ces dispositions légales ne semblent pas s'inscrire dans la perspective absolue d'une indépendance organisationnelle, opérationnelle et des résultats officiels de l'AMAQ-SUP. De plus, la même loi de création de l'agence insiste sur la coopération entre l'AMAQ-SUP et la DGERS, ce qui menace l'indépendance de l'agence. La position de l'AMAQ-SUP est donc ambiguë : les deux institutions (AMAQ et DGERS), qui ont en commun l'origine des politiques, ressources et pratiques en matière d'évaluation (l'AMAQ-SUP a été créée par le Ministère), ont tendance à s'inscrire dans une forme de conservation de l'unité originelle.

**[AMAQ-ES, MAURITANIE]** Le décret portant création de l'AMAQ-ES stipule que l'Autorité est placée sous tutelle technique du ministère chargé de l'enseignement supérieur. Ainsi, les textes ne sont pas explicites en ce qui concerne l'indépendance de l'Autorité. Les modalités d'exercice de la tutelle technique ne garantissent pas l'autonomie et l'indépendance de l'agence. De même, la tutelle peut entraîner la révocation des actes et des décisions de l'Autorité. Il s'y ajoute également l'intervention des employés du ministère de l'enseignement supérieur, qui sont membres du conseil d'administration et du conseil scientifique, dans la prise de décisions de l'Autorité.

**[CIAQES, ALGERIE]** Même si la CIAQES est totalement indépendante, elle n'a pas de prérogatives lui permettant d'exercer une autorité en termes d'évaluation et de décisions portant sur les accréditations ; ce n'est qu'une commission d'implémentation de l'AQ. Dans le projet d'agence à mettre en place, les textes préparatoires prévoient son indépendance dans son financement et dans la conduite de ses activités statutaires et également transparence, impartialité et ouverture à l'international avec à la clé une reconnaissance internationale dans les meilleurs délais. Pour ce faire, la forme prévue de l'agence est une « autorité administrative indépendante,

dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière ». Cependant, l'indépendance n'est pas encore déclinée (dans le projet de création) totalement sur les plans décisionnels, organisationnels et opérationnels, conformément aux ASG-QA, pour s'assurer que le dispositif milite pour une liberté d'action tenant compte des modes de gouvernance et de gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche qui, entre autres, cherchent à renforcer l'autonomie des universités.

**[ANAQ-GN, GUINEE]** L'indépendance organisationnelle de l'ANAQ est constatée à différents niveaux : à partir de son statut juridique, au niveau du conseil d'administration et du conseil scientifique, qui accomplissent leurs missions qui leur sont attribuées légalement, en toute indépendance, et au niveau du secrétaire exécutif qui est investi de pouvoir de décision nécessaire au fonctionnement de l'agence. Bien que l'ANAQ est financée en grande partie par l'État (à part quelques ressources propres), cela n'affecte pas son indépendance opérationnelle, qui se traduit par la mise en place de procédures, de référentiels d'évaluation des programmes et des établissements, un code d'éthique et de déontologie et un règlement intérieur. L'ANAQ est souveraine dans l'établissement du calendrier des missions d'évaluation et/ou d'accréditation, qui est approuvé par son Conseil Scientifique. Son indépendance opérationnelle se manifeste aussi dans le recrutement de ses experts évaluateurs, par appel à candidature. L'ANAQ effectue ses évaluations en toute indépendance et les résultats de ces évaluations qui se traduisent par des rapports émanant des équipes d'experts sont soumis au CS pour approbation. Les résultats des délibérations sont notifiés aux institutions concernées, puis publiés comme l'exige le décret de création de l'ANAQ. Cela dit, comme la composition du CA est majoritairement issue des départements ministériels (sept membres sur onze), on peut s'interroger sur l'autonomie effective et opérationnelle dans la prise des décisions au sein du CA.

**[DGQE, COTE D'IVOIRE]** La DGQE étant sous l'autorité du Ministre de l'Enseignement Supérieur, elle lui rend compte et dans certains cas attend son avis avant la prise de décision. La DGQE fixe les grandes orientations et arrête son programme d'action ; propose à l'administration les critères d'évaluation ; rédige ses référentiels ; établit ses rapports visant l'amélioration de la qualité en toute indépendance. En fait, elle n'a pas d'indépendance organisationnelle, ni pour les décisions concernant les résultats officiels ; quant à son indépendance, elle est partielle. Ceci est tout à fait normal, parce que la DGQE n'est pas une agence AQ. Ainsi, le projet de décret de création de l'ANAQESR prévoit la constitution d'une entité à personnalité morale et juridique avec une autonomie financière.

**[INAAREES, ANGOLA]** INAAREES a une autonomie toute relative dictée par la loi. Deux aspects définissent son statut ; d'une part, c'est un Institut public avec une autonomie administrative, financière et opérationnelle clairement définies, et d'autre part, c'est un département administratif du Ministère. Le panel a pu observer qu'il existe une indépendance opérationnelle en ce qui concerne la conception et l'opérationnalisation du système national d'assurance qualité et les outils créés pour effectuer l'évaluation et l'accréditation des programmes d'études et des institutions. Il n'est cependant pas encore possible de vérifier l'indépendance des résultats formels, c'est-à-dire la décision finale des activités d'assurance qualité, puisque INAAREES n'a pas encore commencé les évaluations. En ce qui concerne les questions financières et budgétaires, il existe également certaines limitations ; en effet, le budget est alloué par le ministère, ce qui limite apparemment son indépendance, bien que le directeur ait déclaré qu'ils n'avaient pas de problèmes financiers parce que le ministre a garanti une allocation supplémentaire et s'est engagé à soutenir les activités d'accréditation.

- Commentaires

Bien que les décrets de création des agences « parlent » toujours d'autonomie et d'indépendance (institutionnelle, organisationnelle, opérationnelle, et/ou des résultats officiels ?), et mis à part l'autorité guinéenne, toutes les autres agences ne jouissent pas de l'indépendance « totale » nécessaire à une agence d'assurance qualité.

- Jugement

Bien que les agences (existantes ou futures) fonctionnent à des vitesses différentes dans des contextes différents, l'indépendance « réelle » de ces organismes reste un de leurs plus grands défis, puisqu'elles n'en jouissent pas souvent. L'alignement avec cette exigence des ASG-QA est vitale pour reconnaissance, la performance et la pérennité des agences, même si elle mettra du temps à se mettre en place dans certains pays, pour des raisons culturelles et/ou pour des raisons de politique nationale centralisée.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
5	Politiques, processus et activités	L'AAQ entreprend ses activités d'assurance qualité externe conformément aux références et lignes directrices exposées dans la Partie B des ASG-QA.	AMAAQ-SUP (Mali)

- Constatations

Les critères, références et procédures de l'AMAAQ-SUP, sont adaptés à l'organisation des EES, à leurs activités et couvrent à la fois les ressources financières et humaines ainsi que les ressources pour l'apprentissage et la recherche. Ils ont ainsi fait l'objet de discussions avec les EES et autres parties prenantes lors de différents ateliers. La recherche n'a pas encore fait l'objet d'évaluation spécifique, parce que le référentiel est encore en cours d'élaboration.

- Commentaires

L'AMAAQ-SUP a des procédures d'évaluation claires qu'elle met en œuvre de manière efficace grâce à des référentiels pertinents, adaptés aux activités fondamentales des EES. Néanmoins, les acquis d'apprentissage ne sont pas suffisamment mis en avant dans le référentiel institutionnel. Le suivi et l'évaluation des acquis d'apprentissage permettraient de voir si les objectifs fixés sont atteints à la fin du programme de formation. L'élaboration des objectifs et des acquis d'apprentissage doit être préparée en concertation avec les parties prenantes pertinentes.

- Jugement

Même si les évaluations faites à ce jour l'ont été par des experts désignés par le Ministère, l'agence malienne a construit des référentiels et des procédures pour entreprendre ses activités d'assurance qualité externe conformément aux références et lignes directrices exposées dans la Partie B des ASG-QA. A l'usage, il y aura un retour d'expérience qui permettra d'améliorer les procédures et autres documents, et mettre plus en avant les acquis d'apprentissage.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
6	Assurance qualité interne	L'AAQ a des politiques et processus en place pour sa propre assurance qualité interne concernant la définition, l'assurance et l'amélioration de la qualité et de l'intégrité de ses activités.	AMAAQ-SUP (Mali)

- Constatations

Différents documents de mise en œuvre (manuels de procédures administratives, comptables et financières, charte d'éthique et déontologie, charte de l'évaluation) permettent de garantir l'objectivité et l'équité dans les jugements de l'agence. Les dirigeants de l'AMAAQ-SUP sont par ailleurs bien conscients qu'il faudrait qu'une personne soit en charge de l'AQI de l'agence et ont pour objectif de recruter la personne idoine. Cependant, l'AMAAQ-SUP n'a pas encore de document spécifique d'orientation politique sur sa vision de l'assurance qualité et les objectifs en termes de planification stratégique qu'elle se donne. Un plan de développement de l'agence a été développé, mais il ne donne pas d'échéancier pour les actions à mener.

- Commentaires

L'agence n'a pas encore de procédures d'assurance qualité interne propres visant à améliorer la qualité de ses services et en est consciente ; elle est prête à entamer les démarches de recrutement d'un auditeur interne. Par ailleurs, l'AMAAQ-SUP ayant été créée en 2018, il est trop tôt pour qu'elle mette déjà en place des analyses thématiques sur le paysage de l'enseignement supérieur, mais les entretiens avec les experts ont montré que l'agence prévoit à l'avenir de collaborer avec la division du Ministère en charge de l'information et des données pour produire de telles analyses.

- Jugement

Cette exigence devrait être mise en place le plus rapidement par l'agence malienne en vue de s'aligner sur les ASG-QA.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
7	Ressources humaines et financières	L'AAQ dispose de ressources humaines, financières et matérielles adéquates et appropriées pour exécuter son mandat d'AQ de manière efficace et efficiente.	AMAAQ-SUP AMAAQ-ES CIAQES ANAAQ-GN DGQE INAAREES

- Constatations

**[AMAAQ-SUP, MALI]** L'AMAAQ-SUP ne dispose pas encore de ressources humaines et financières lui permettant de réaliser pleinement ses missions, et en est consciente. L'agence a déjà mis en place une série de formations pour s'assurer de l'adaptation des compétences du personnel à leurs missions et est en train de développer un

nouveau plan de formation de son personnel. Il est important de noter que l'essentiel des ressources humaines, financières et matérielles de l'AMAQ-SUP émane des dépenses publiques de l'Etat. Les ressources financières sont jugées insuffisantes par les autorités de l'AMAQ-SUP. Il n'existe par exemple pas de ligne budgétaire dédiée au financement des missions d'évaluation, qui relèvent pourtant du cœur de métier de l'agence. De plus, il n'est pas fait mention d'une politique de parité homme-femme, ni en faveur des minorités défavorisées.

**[AMAQ-ES, MAURITANIE]** Étant encore jeune, l'AMAQ-ES ne dispose présentement que du Directeur, de son adjoint, du personnel administratif et de support. L'agence n'a pas encore commencé le processus de recrutement du personnel technique en assurance qualité, nécessaire pour soutenir le travail de l'Autorité au niveau de la méthodologie et des évaluations, etc. Pour le moment, l'AMAQ-ES fait appel aux experts lors des évaluations et autres activités techniques. L'AMAQ-ES dispose de locaux spacieux et suffisants, avec le matériel nécessaire pour son bon fonctionnement. Elle dispose également de ressources financières suffisantes qui proviennent exclusivement du gouvernement. Par ailleurs, l'équipe des experts n'a pas pu retrouver de plan de formation des membres du personnel de l'Autorité, notamment en vue de développer leur expertise en matière d'assurance qualité. Il a également été constaté le peu de représentation du genre féminin dans les instances, organes, personnels de l'Autorité.

**[CIAQES, ALGERIE]** La CIAQES ne dispose pas de ressources ; elle est composée d'enseignants désignés par le ministère et qui sont bénévoles. Concernant la future agence AQ, des efforts importants sont déjà faits dans les réflexions menées par la CIAQES et dans les propositions présentées. Des profils de membres des conseils d'administration et scientifique et aussi du Directeur général sont définis. Cependant leurs modes et critères de sélection ne sont pas clairement abordés (appel à candidatures, cooptation, etc.). Contrairement aux membres du CA et CS, le Directeur Général n'a pas de mandat, une situation qui pourrait limiter sa liberté. Quant aux ressources financières, la nécessité d'obtenir un financement à la hauteur des objectifs de l'agence est souligné dans le rapport d'auto-évaluation de la CIAQES et lors des entretiens. Les différentes sources de financement préconisées sont : la subvention de l'Etat, les frais de dossiers d'évaluation, la vente d'expertise et les frais liés aux dossiers de traitement de reconnaissance des diplômes étrangers. Concernant les ressources matérielles, il est souhaité que l'agence se dote d'infrastructures, d'équipements et de matériels nécessaires à son bon fonctionnement. Il n'est pas fait mention d'une politique de parité homme-femme ni en faveur des personnes de milieu social défavorisé.

**[ANAQ-GN, GUINEE]** Les experts ont constaté que l'ANAQ-GN est adéquatement financée pour réaliser sa vision, sa mission et ses objectifs. Elle dispose des ressources adéquates par rapport à ses activités d'assurance qualité. En ce qui concerne, les ressources humaines, le personnel est recruté sur la base d'un appel à candidature. Ce personnel est composé d'hommes et des femmes dynamiques et motivés (sans qu'il y ait parité). Le personnel recruté provient du secteur privé et public, en majorité du monde universitaire. Pour ce qui est des ressources financières, l'Etat alloue à l'ANAQ-GN une subvention trimestrielle. Cette dernière leur permet d'assurer le paiement des salaires, l'achat de fournitures et biens courants, des consommations diverses, l'entretien et la réparation, le renforcement des capacités. Il faut ajouter à cette subvention, les recettes internes essentiellement générées à partir des frais d'évaluation payés par les institutions et les programmes. Les dons et legs font également parties des ressources de l'ANAQ-GN. Elle s'inscrit aussi dans la diversification de ses sources de financement à travers d'autres institutions comme l'Office Allemand des Échanges Universitaires (DAAD). Quant aux ressources matérielles, l'ANAQ-GN est dotée des outils informatiques, de mobilier de bureau ainsi que d'un parc automobile lui permettant d'effectuer ses évaluations.

**[DGQE, COTE D'IVOIRE]** La DGQE n'a pas les ressources adéquates qui tiennent compte des besoins réels. Le budget alloué est souvent inférieur au budget sollicité, et peut même être insuffisant. La fonction publique affecte des personnels à la DGQE sans tenir compte des besoins exprimés. Cela dit, la future agence se doit de disposer de ressources humaines, financières et matérielles adéquates et appropriées pour exécuter son mandat d'AQ de manière efficace et efficiente. Il est aussi important d'y intégrer une politique de parité homme-femme.

**[INAAREES, ANGOLA]** L'INAAREES dispose d'installations adéquates et d'un personnel qualifié et expérimenté. Cela dit, il a été noté que ce personnel est insuffisant (à cause des nombreuses missions dévolues à l'institution), d'où la nécessité d'opérer un recrutement dans les plus brefs délais. Comme les ressources financières ne sont pas suffisantes, INAAREES recevra un financement supplémentaire de l'Etat pour le début de l'évaluation et pour l'accréditation des programmes d'études et des EES. De plus, il existe un groupe de travail qui évalue les frais à facturer pour la réalisation des exercices d'évaluation externe des EES ainsi que la rémunération des évaluateurs externes pour maintenir l'équilibre financier.

- Commentaires

Les organismes ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour un fonctionnement efficace ; de plus, ils dépendent, en majorité du financement public, ce qui limite leur autonomie, leur indépendance et leur champ d'action.

Il n'est fait aucunement mention d'inclusion des personnes ayant le moins d'opportunités pour des raisons économiques, sociales, culturelles, géographiques, de santé ou pour des raisons telles qu'un handicap. Le respect de la parité homme-femme n'est pas décrit et pas pris en charge.

- Jugement

Même si ce n'est pas toujours le cas (agences jeunes ou en gestation), les agences sont financées mais sans que ce soit toujours suffisant pour réaliser leurs missions. Quant elles ne disposent pas toujours des ressources adéquates et appropriées pour exécuter leur mandat d'AQ, leur fonctionnement perdra en efficacité. Le fait de ne rien retrouver en ce qui concerne, l'inclusion des personnes n'ayant pas d'opportunités et la parité homme-femme, montre qu'il y a encore des efforts à faire dans ce sens.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
8	Benchmarking (études comparatives), réseautage et collaboration	L'AAQ promeut et participe à des initiatives, conférences et ateliers internationaux et collaborent avec des organes pertinents en matière d'AQ afin d'échanger et de partager expériences et bonnes pratiques.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

L'agence avait déjà noué des partenariats avec le CAMES, l'ANAQ-SUP et le HCERES lors de la première évaluation HAQAA 1, et a depuis étendu sa stratégie à l'international. En effet, l'AMAQ-SUP a saisi diverses opportunités pour se former comme dans le projet AQ piloté par l'UNESCO et la ville de Shenzhen, en Chine

entre 2017 et 2020. Elle est aussi membre fondateur du réseau RAFANAQ (Réseau Africain Francophone des Agences Nationale d'Assurance Qualité), ce qui lui permet de faire du partage de bonnes pratiques avec des agences similaires. L'AMAQ-SUP collabore aussi régulièrement avec les agences marocaines et sénégalaises avec lesquelles elle a signé des accords de partenariats.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP a poursuivi le développement de ses collaborations régionales et internationales en ciblant des partenaires pertinents, adaptés à ses besoins, afin de bénéficier d'un partage d'expériences et de bonnes pratiques adéquat. L'agence participe aux efforts de développement de l'assurance qualité à l'échelle régionale et continentale. Elle est également force de proposition en ce qui concerne la reconnaissance des programmes et qualifications internationaux et a porté la Convention d'Addis-Abeba auprès du Ministère pour assurer sa ratification.

- Jugement

Bien qu'elle soit encore jeune, l'AMAQ-SUP participe à des initiatives, conférences et ateliers internationaux et collaborent avec des organes pertinents en matière d'AQ, qu'ils soient régionaux, continentaux ou internationaux. Cette démarche est source d'apprentissage, et participera à garantir la pérennité de l'agence.

	Enoncé	Référence	Organisme concerné
9	Évaluation périodique de l'AAQ	L'AAQ se soumet à des évaluations internes et externes périodiques dans un but d'amélioration continue.	AMAQ-SUP (Mali)

- Constatations

L'AMAQ-SUP a bénéficié, dans le cadre de l'initiative HAQAA, d'une visite d'appui en 2018 (HAQAA1) et d'une évaluation externe en 2022 (HAQAA2). Cependant l'agence n'a pas encore défini, de manière formelle, la périodicité des évaluations internes et externes dans une perspective d'amélioration continue. En ce qui concerne les évaluations externes, le Mali a sollicité et obtenu en 2020 l'accompagnement de deux experts en assurance qualité dans le cadre du Projet d'appui à l'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans l'espace UEMOA/CAMES, qui ont été chargés de faire une évaluation du dispositif AQ national en vue de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'AQ dans l'environnement malien et de proposer des pistes d'amélioration. Quant aux évaluations internes, leur fréquence n'a pas encore été fixée par manque de personnel dédié.

- Commentaires

L'AMAQ-SUP saisit un maximum d'opportunités, notamment au travers de projets et appels internationaux pour continuer son développement et améliorer ses pratiques. Cependant, bien que les recommandations de la précédente visite d'appui de HAQAA aient fait l'objet d'une mise en application, l'AMAQ-SUP n'a pas encore

appliqué celles des experts du projet de l'UEMOA/CAMES pour mettre en œuvre des actions d'améliorations. La mise en place de telles recommandations ne semble pas non plus être prévue dans un échéancier.

- Jugement

L'AMAQ-SUP est la seule agence africaine qui s'est portée volontaire pour une visite d'appui et de conseil lors de HAQAA1, puis pour une visite d'évaluation lors de HAQAA2, ce qui dénote de la volonté de ses responsables d'apprendre et de s'améliorer grâce à des « regards » externes, et s'aligner sur les ASG-QA. De plus, on peut penser que cette norme soit difficilement applicable pendant les premières années des agences.

## 4. BONNES PRATIQUES

Le comité d'experts affirme que l'ANAQ-GN, malgré sa récente création, a fait un énorme progrès ces trois dernières années, et qu'elle est sur la bonne voie dans la mise en œuvre de son plan stratégique. L'agence fait cela en invitant ainsi toutes ses parties prenantes à s'impliquer dans le développement de l'assurance qualité en République de Guinée.

L'évaluation du dossier (rapport d'autoévaluation et des documents annexes) et les rencontres avec toutes les parties prenantes lors de la visite ont permis au comité d'experts de constater que les référentiels et les pratiques de l'ANAQ-GN s'inspirent largement des ASG-QA.

Bien qu'il n'y ait pas eu de classement ou de comparaisons, il a été constaté que cette agence peut devenir, grâce à ses bonnes pratiques d'assurance qualité, une référence dans la région et servir de modèle (en plus de l'agence sénégalaise) pour les agences nouvellement créées ou en gestation.

## 5. RECOMMANDATIONS GENERALES ET DEFIS

Bien que beaucoup d'efforts et d'actions aient été faits, il ne faut pas oublier que beaucoup d'agences sont nées ou vont naître dans des pays où, historiquement, les politiques de l'enseignement supérieur étaient centralisées et les décisions ne relevaient que de l'autorité ministérielle, ce qui implique, nécessairement, une acculturation portée par un changement de paradigmes pour atteindre la performance. Ceci passe par un engagement fort des pouvoirs gouvernementaux pour que la redevabilité, l'amélioration continue, l'évaluation (interne et externe), la responsabilité, les approches participatives, la traçabilité, la concertation avec les parties prenantes, l'autonomie, l'indépendance, l'engagement envers la communauté et les acquis d'apprentissage ne restent pas de vains mots.

C'est ce changement de culture, en cohérence avec les stratégies à mettre en place, qui permettra de garantir que les agences seront sur de « bons rails », rails tracés par les ASG-AQ, pour réussir ce challenge en tenant compte des recommandations complémentaires ci-après.

### 5.1 Recommandations pour les AAQ

- L'agence doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu ses pratiques et ses



référentiels, en harmonie avec les exigences régionales et continentales (ASG-QA) ;

- La direction de l'agence doit démontrer son leadership et son engagement pour ses missions en s'assurant que la politique, la vision soient bien décrites, que les objectifs et la stratégie soient établis et planifiés, et qu'ils soient compatibles avec le contexte de l'organisme;
- Poursuivre les démarches de diffusion des référentiels et procédures d'assurance qualité, de formation et d'accompagnement des EES (enseignants, personnels administratifs, membres des CIAQ, étudiants, etc.) ;
- Etablir et tenir à jour une charte d'éthique et de déontologie, la rendre disponible et la communiquer ;
- Renforcer l'indépendance organisationnelle, opérationnelle et des résultats officiels des agences, afin d'affermir l'efficacité et la pertinence des stratégies, pratiques et activités de l'agence ;
- Développer un plan stratégique découlant d'une vision formalisée et basé sur une planification budgétaire afin d'atteindre les objectifs visés dans les délais impartis et avec des ressources humaines identifiées au préalable ;
- Développer un dispositif fonctionnel de suivi des recommandations issues des évaluations externes réalisées par les agences, afin d'aider à l'amélioration continue de la qualité dans les EES et leurs filières de formation ;
- Tenir compte de la question du genre lors du recrutement en vue d'une parité homme-femme ;
- Accompagner les établissements publics et privés d'enseignement supérieur dans la mise en place de leurs cellules d'assurance qualité et dans la formation de leurs personnels ;
- Consolider et renforcer la crédibilité, l'indépendance, l'autonomie, l'impartialité, l'objectivité et la transparence des agences ;
- Mettre en place des dispositifs pour recruter, et motiver les experts externes, en vue de participer à assurer l'indépendance de l'agence ;
- Publier des rapports et des décisions issues des évaluations et des accréditations ;
- Augmenter la participation des agences dans les initiatives visant à harmoniser l'assurance qualité au niveau régional, africain et mondial ;
- Amener, graduellement, les agences à élargir le périmètre des activités d'évaluation et accréditation/habilitation, afin de couvrir tous les domaines et tous les établissements d'enseignement supérieur publics et privés ;
- Créer les conditions d'une meilleure implication des parties prenantes dans la mise en œuvre de la mission des agences en mettant en place des dispositifs de concertations périodiques avec les parties prenantes (employeurs, étudiants, alumni, etc.) sur les aspects fondamentaux de la politique des évaluations et de l'assurance qualité externe ;
- Doter les agences d'un système d'information intégré facilitant la gestion et l'analyse des données ;
- Revoir la composition de certains CA, de telle sorte à garantir son indépendance tout en réduisant la représentativité des Ministères et en introduisant de nouveaux membres reconnus pour leur indépendance et leur expertise ;
- Former puis impliquer les étudiants en tant que membres dans les comités d'évaluation externes ;
- Faire en sorte que l'appui de l'Agence par des plus hautes autorités soit continu et durable ;
- Clarifier dans les textes de l'Agence les rôles et tâches de différentes instances et personnes intervenant dans ses activités ;

- Mettre en place une stratégie d'élaboration participative (depuis la conception jusqu'à l'adoption) et inclusive des référentiels, lignes directrices et autres documents de référence par toutes les parties prenantes ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de sensibilisation et de mobilisation des parties prenantes pour soutenir les initiatives et activités de l'agence ;
- Institutionnaliser l'assurance qualité interne au sein des établissements d'enseignement supérieur et structures de recherche ;
- Développer un mécanisme d'évaluation, d'accréditation et de prise de décision qui favorise la confiance des parties prenantes du dispositif national d'assurance qualité ;
- Définir un cadre clair de mobilisation de ressources financières qui n'entravent pas la crédibilité de l'agence et la mise en œuvre efficace de ses missions prioritaires ;
- Mettre en place un système de communication clair et facilement accessible à tous afin de diffuser à temps les informations et résultats. Ceci passe par la publication d'une politique et d'une stratégie de communication en vue de garantir la transparence des activités et la visibilité de l'agence ;
- Formaliser les échanges et améliorer le partage de l'information avec les établissements, en amont et en aval des campagnes d'évaluation ;
- L'agence doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires, qualitativement et quantitativement, pour pouvoir satisfaire ses besoins, et particulièrement la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses missions d'évaluation et d'accréditation ;
- L'AAQ doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en œuvre de ses activités interne et externe ;
- L'agence doit mener pour son personnel, et en continu, des actions pour acquérir les compétences nécessaires pour la réalisation de leurs activités ;
- L'AAQ doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour cela. Elle doit se soumettre à des évaluations internes et externes périodiques dans un but d'amélioration continue.

## 5.2 Défis pour les AAQ

En fait, les agences, existantes ou en gestation, doivent s'engager dans la réalisation des défis les plus importants à relever et dans la mise en œuvre des activités qui semblent les plus ardues, parce qu'elles dépendent du contexte et de la culture, mais aussi les plus pertinentes, parce qu'elles permettent la performance, la reconnaissance et la pérennité, et qui sont :

- Garantir l'indépendance totale de l'autorité réalisant l'AQ externe (indépendance organisationnelle, indépendance opérationnelle et indépendance pour les résultats officiels ainsi que les décisions finales) ;
- Faire en sorte que la transparence et la fourniture d'informations sur l'agence, ses activités et leurs résultats, soit publiques, accessibles et disponibles, particulièrement pour les parties prenantes pertinentes ;
- Assurer la viabilité financière de l'agence pour sa pérennité et pour qu'elle puisse réaliser ses activités et atteindre ses objectifs ;
- S'assurer que les ressources humaines de l'agence soient compétentes sur la base d'une formation

initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée, et, le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et permettre l'amélioration continue des pratiques ;

- Faire participer toutes les parties prenantes de l'enseignement supérieur (internes et externes) au développement de méthodologies d'AQ externe, sans oublier les employeurs et les étudiants ;
- Équilibrer entre les aspects de redevabilité et les aspects d'amélioration du processus d'AQ externe pour que les établissements/programmes d'enseignement supérieur satisfassent aux exigences des ASG-AQ et des attentes et besoins des parties prenantes.

### 5.3 Recommandations sur la méthodologie utilisée

- Pour les visites d'appui de conseil, il a été plus difficile d'utiliser les ASG-QA comme outil d'évaluation externe, puisque les organismes visités (à part l'agence guinéenne, ANAQ-GN) ne fonctionnent pas comme des agences en termes de missions, vision, stratégie, objectifs, etc. Aussi, il a bien été constaté qu'une partie des standards examinés n'étaient pas pertinents. Ne faudra-t-il pas, à l'avenir, n'examiner que les agences ?
- Il n'est pas clair que les visites d'appui et de conseil puissent impacter positivement les agences futures puisqu'on ne sait pas si les personnes membres des organismes visités feront partie des acteurs futurs de l'AAQ ;
- Il est nécessaire de mobiliser suffisamment de ressources financières pour effectuer les évaluations des agences dans des conditions idoines et permettre l'intégration des étudiants ;
- Faire en sorte qu'il y ait une planification fine de toutes les activités (de l'auto-évaluation jusqu'à la validation du rapport par les parties prenantes) qui permettrait de respecter les délais impartis ;
- Pour éviter toute confusion dans les appréciations et permettre la cohérence entre les rapports, il serait judicieux d'y intégrer une partie « points forts », une partie « points faibles » ainsi qu'une partie « opportunités d'amélioration » ;
- Bien que la préparation des visites se fasse en ligne, il serait souhaitable que les visites proprement dites se fassent en présentiel pour tous les experts mobilisés ; ceci apportera une valeur ajoutée certaine et dissipera beaucoup de perceptions subjectives ;
- Il faut harmoniser, et de façon rigoureuse, la rédaction des rapports d'évaluation pour des décisions équitables et gagner en lisibilité et impact. Au préalable, une rencontre avec les experts doit être tenue pour « accorder les violons » et/ou même une formation, si nécessaire. Celle-ci est importante pour qu'ils prennent conscience des divergences et biais possibles, et permettra de renforcer leur jugement et leurs compétences rédactionnelles ;
- Bien qu'il n'ait été fait mention d'aucune situation de tension pendant les visites, il serait judicieux d'établir et tenir à jour une charte d'éthique et de déontologie, la rendre disponible et la communiquer ;
- Il serait pertinent de mettre en place, pour les agences qui le souhaitent, un processus de suivi concret, intégré à la méthodologie d'examen de l'agence, qui renforcerait l'impact des examens et des visites de conseil, tout en soutenant la culture de l'amélioration continue.

## 6. CONCLUSION GENERALE

Après celui de 2018, ce deuxième exercice d'examen d'agences et de visite de conseil et d'appui a permis d'avoir une vision plus claire en ce qui concerne, d'un côté, l'adéquation du référentiel continental ASG-AQ avec les activités des agences, et d'un autre côté, la mise en œuvre de l'AQ externe dans les pays africains.

Dans l'ensemble, les agences et les ministères participants ont trouvé que l'expérience de l'examen était positive, avec des résultats bénéfiques, mais auraient souhaités que les visites se fassent totalement en mode présentiel, ce qui apporterait une plus grande valeur ajoutée.

Aussi, le fait que toutes les normes proposées aient été correctement traitées est une indication forte que les ASG-QA sont largement adéquats pour examiner les processus d'AQ externes et le travail d'une agence. En outre, les rapports donnent une image de la grande variété de situations parmi les six cas pilotes, ce qui montre que les ASG-QA laissent suffisamment de place pour tenir compte de cette diversité tout en fournissant des résultats comparables.

Il y avait une certaine homogénéité dans la structure et le format des rapports d'examen (en raison du modèle fourni), même s'il a été constaté dans l'approche du développement du contenu, particulièrement en ce qui concerne la rubrique « jugements », certaines différences et des insuffisances, ce qui semble être dû à des incompréhensions. Par conséquent, il est nécessaire de former les experts, pour renforcer leurs jugements et leurs compétences rédactionnelles, avant qu'ils ne procèdent aux examens. À l'avenir, la cohérence des rapports sera une question importante, particulièrement si les résultats doivent être utilisés pour porter des jugements/décisions et entraîner des conséquences formelles.

En ce qui concerne l'implantation de l'AQ externe dans le continent, les avancées sont notables et les changements perceptibles. Beaucoup de nouvelles agences sont nées et ont intégré de bonnes pratiques alignées sur les ASG-QA, tandis que beaucoup d'autres sont en phase de gestation ou de création avec des projets portés par des textes légaux plus ou moins en phase avec les exigences des ASG-QA ; les grands défis étant la mise en pratique de ces textes, particulièrement en ce qui concerne l'autonomie et l'indépendance de l'agence. Ce sont ces objectifs futurs, parmi les plus importants, qui sont assignés aux agences.