



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

GUIDE METHODOLOGIQUE CRÉATION D'UNE AGENCE NATIONALE D'ASSURANCE QUALITÉ



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

Papa GUEYE

TABLE DES MATIÈRES

	Glossaire	4
	Propos préliminaires	5
01	Etat des lieux de l'assurance qualité dans le pays concerné et dans l'espace CAMES	6
02	Le gouvernement met en place un Comité national chargé de mettre en place une agence nationale d'assurance qualité (ANAQ)	6
03	Le Ministère de l'enseignement supérieur nomme un responsable national, le Coordonnateur du Comité national.....	7
04	Des choix fondamentaux devront être faits	7
05	Rédaction du cadre légal et réglementaire et prise de l'acte correspondant :.....	8
06	Nomination du Responsable exécutif.....	9
07	Choix et mise en place de l'organigramme	9
08	Constitution des organes de gouvernance de l'ANAQ :	9
09	Sélection et recrutement du personnel administratif et technique	9
10	Définition des standards de qualité à respecter par les établissements	9
11	Validation des standards de qualité adoptés par les parties prenantes (partenaires, société civile, personnels enseignants et administratifs, étudiants, professionnels) ..	10
12	Conception des outils d'évaluation et partage avec des experts	10
13	Mise en place des cellules internes d'assurance qualité (CIAQ)	10
14	Formation des membres de l'ANAQ, des organes de délibération et des CIAQ	11
15	Sélection et formation des experts externes	11
16	Évaluations pilotes.....	11
17	Crédibilité de l'agence par la mise en place des outils de gestion	11
18	Pérennisation de l'ANAQ	12
19	Recherche de partenariats	12
	Annexes :	13

Glossaire

ANAQ :	Agence nationale d'Assurance Qualité
ANAQ-Sup :	Autorité nationale d'Assurance
QESS :	Qualité de l'Enseignement Supérieur du Sénégal
CAMES :	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
EES :	Etablissement d'Enseignement Supérieur
UNESCO :	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-
ONUESC :	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
FOAD/FD :	Formation Ouverte à Distance/Formation à Distance

Propos préliminaires

Ce guide est une commande résultant du partenariat fructueux entre l'UNESCO et le CAMES dans le développement d'un enseignement supérieur de qualité dans les pays membres du CAMES.

Son élaboration s'appuie sur l'état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace CAMES, réalisé à la fin de l'année 2016.

L'expérience sénégalaise a aussi contribué à documenter le processus d'observation et d'analyse, car le Sénégal est le premier pays de l'Afrique noire francophone à avoir mis en place une agence nationale d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Le guide vise à mettre à la disposition des pays membres et de leurs institutions un outil de mise en place d'agence nationale d'assurance qualité (ANAQ) et de développement de l'assurance qualité. Dans cette perspective, une approche pratique et indicative a été adoptée pour rédiger le document en vue d'une appropriation et d'une utilisation facile.

La mise en place d'une ANAQ passe par plusieurs étapes essentielles que le présent Guide décrit et explique pour une meilleure appropriation par les destinataires

La rédaction a tenu compte des différentes dynamiques et réformes dans l'enseignement supérieur en cours dans les pays membres du CAMES et des bonnes pratiques au niveau mondial.

Enfin, il faut noter que la mise en place d'une ANAQ demande certaines conditions, surtout au niveau des acteurs et de l'État :

- Un fort appui politique de la part des hautes autorités du pays, surtout du Ministre chargé du sous-secteur ;
- Une démarche participative et inclusive qui suscite l'adhésion des acteurs et des parties prenantes ;
- Une communication et une mobilisation de la communauté universitaire nationale ;
- Une conformité aux bonnes pratiques internationales.

1- Etat des lieux de l'assurance qualité dans le pays concerné et dans l'espace CAMES (fait par le CAMES : voir document joint) :

L'état des lieux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité constitue la première étape pour mettre en place une agence nationale d'Assurance Qualité (ANAQ). C'est le lieu de faire le diagnostic du système d'enseignement du pays concerné. Il permet, entre autres, d'identifier :

- La carte universitaire de l'enseignement supérieur du pays ;
- Le cadre légal et réglementaire qui régit le secteur ;
- Le mode de gouvernance du système et des établissements d'enseignement supérieur (EES) ;
- Les innovations introduites en matière de gestion et de pilotage du système des établissements d'enseignement supérieur ;
- Les partenaires techniques et financiers qui interviennent dans le secteur de l'enseignement supérieur ;
- Les investissements et équipements nécessaires à la mise en place de l'ANAQ ;
- Les compétences et les ressources humaines qui pourront accompagner la mise en place de l'ANAQ.

L'état des lieux permet également de comprendre le dispositif de garantie de la qualité du système, des établissements et des programmes et également celui de l'homologation et de reconnaissance des diplômes.

Considérant l'importance à documenter et à comprendre toutes les problématiques essentielles ci-dessus évoquées, cette étape de l'état des lieux gagnerait beaucoup à s'appuyer sur des études pointues et approfondies pour le traitement de certains aspects du système d'enseignement supérieur et de l'assurance qualité.

2- Le gouvernement met en place un Comité national chargé de mettre en place une agence nationale d'assurance qualité (ANAQ) :

En s'appuyant sur les conclusions de l'état des lieux sur l'assurance qualité et sur les options et politiques de l'enseignement supérieur du pays, un mandat est donné à un organe composé de ressources humaines compétentes aux fins de traduire en réalité le projet d'ANAQ. A cet effet, les activités suivantes peuvent être menées :

a) Constitution du comité national : il est constitué des représentants des différents acteurs et parties prenantes de l'enseignement supérieur (Ministère, EES publics et privés, monde socio-économique, partenaires sociaux, etc.). Le comité doit aussi intégrer, autant que possible, les acteurs formés en assurance qualité dans les différents programmes du CAMES et/ou de ses partenaires.

b) Prise du texte instituant le comité : un texte officiel (décret, arrêté, etc.) doit être pris pour désigner les membres du comité avec leurs qualités et rôles (Président, secrétaire, membres simples). Le mandat ou les missions, les livrables, la durée du mandat et les moyens du comité peuvent être mentionnés dans le texte officiel de création de l'organe.

3- Le Ministère de l'enseignement supérieur nomme un responsable national, le coordonnateur du Comité national :

Il importe ainsi de réaliser ce qui suit :

a) Choix du responsable national : une personne maîtrisant de façon approfondie les questions de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité si possible, respectée par ses pairs et ayant un leadership ;

b) Documents de travail du responsable : le document de l'état des lieux fait par le CAMES sur l'Assurance qualité dans les pays de l'espace CAMES, les textes législatifs et réglementaires de l'enseignement supérieur et des structures indépendantes ou autonome de l'État ; le plan stratégique du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, les rapports de la concertation nationale si elle a eu lieu dans le pays, les rapports d'études sur le secteur et tout autre document pertinent.

4- Des choix fondamentaux devront être faits (voir document de l'état des lieux-CAMES-UNESCO) :

Le dispositif national d'assurance qualité doit répondre aux préoccupations du pays en matière d'enseignement supérieur, telles que révélées par l'état des lieux et par le rapport de la Concertation nationale (si elle a eu lieu). De ce point de vue, il doit tenir compte des options stratégiques du pays et des bonnes pratiques institutionnelles en matière d'assurance qualité.

C'est pourquoi les acteurs et l'État doivent faire des options sur les points suivants :

a) Adopter un mode de financement : Le financement à retenir doit pouvoir préserver l'autonomie et la pérennité du fonctionnement de l'ANAQ.

Notons que l'autonomie d'une agence s'entend, selon les pratiques internationales, comme :

- une autonomie dans son fonctionnement (autonomie financière, autonomie de recrutement du personnel...etc.) ;
- une autonomie dans le choix de ses outils (référentiels) et de ses experts ;
- une autonomie dans la mise en œuvre de ses procédures (évaluations) ;
- une autonomie dans la diffusion de ses résultats ;
- une autonomie dans la prise de décision ?.

Le financement d'une agence publique peut être une dotation budgétaire publique seule, surtout pour les agences administratives autonomes, ou accompagnée d'une participation, sous forme de frais de dossiers, des établissements qui bénéficient des prestations de l'agence. L'appui des partenaires peut aussi être sollicité.

b) Adopter des organes de gouvernance : A l'image des universités et des structures indépendantes/autonomes dans la plupart des pays de l'espace CAMES, l'ANAQ pourra également comporter au moins deux organes :

1) Un organe émanant du gouvernement et d'autres acteurs et parties prenantes de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique qui veille à l'application de la politique d'assurance qualité définie par l'État. Il est aussi l'organe de validation administrative, financière et comptable. C'est le Conseil d'Administration. Les membres sont désignés par le Gouvernement.

2) Un deuxième organe qui s'occupe de la validation scientifique et technique des programmes de l'ANAQ, notamment des procédures, des protocoles, des outils d'évaluation et des experts externes évaluateurs.

Ce serait un Conseil ou un Comité scientifique, autonome, dont les membres sont proposés par le responsable de l'ANAQ. Les membres de cet organe de validation doivent être des personnalités autonomes, ayant une grande expertise et expérience dans l'enseignement supérieur, accompagnées d'une certaine connaissance de l'assurance qualité. Ils ne sont pas salariés de l'ANAQ, mais peuvent bénéficier de motivations à la tâche.

c) Décider des objectifs et finalités d'assurance qualité des évaluations : évaluation formative et (amélioration continue du système d'enseignement supérieur et des établissements), accréditation (sanction positive ou négative), classement, classification, audit de la qualité ;

d) Conférer une compétence à l'ANAQ Déterminer les institutions cibles et les différentes activités des institutions sur lesquelles l'ANAQ a une compétence : programmes (publiques ou privés) de formation (premier, deuxième, ou troisième cycle) en présentiel et ou à distance, programmes (publiques ou privés) de recherche, ou l'ensemble de l'institution. Définir les institutions sur lesquelles l'ANAQ a une compétence : EES publics et privés post bac ou seulement EES sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur ; les programmes (de formation et ou de recherche ;

e) Définir la nature des procédures : évaluation institutionnelle, évaluation de programmes, évaluation des écoles doctorales, évaluation de la recherche, évaluation des institutions ou programmes FOAD/FAD.

5- Rédaction du cadre légal et réglementaire et prise de l'acte correspondant :

Selon la nature de l'organisation administrative du pays, l'ANAQ peut être créée de préférence par une loi, ou un décret ; elle peut être aussi créée par un arrêté ou tout autre texte législatif ou réglementaire pertinent. Pour arriver à un texte consensuel, il est important de suivre les étapes suivantes :

a) Ecriture du draft du projet de texte : Le projet de texte est élaboré par le comité national ;

b) Validation du projet de texte : organisation d'un atelier de partage et de validation du projet de texte. La rencontre doit réunir les acteurs et les parties prenantes de l'enseignement supérieur ;

c) Texte de création de l'ANAQ par l'instance ou l'autorité compétente : introduction du projet de texte validé dans le circuit et suivi des différentes étapes du circuit législatif ou réglementaire jusqu' à ce qu'il soit voté et promulgué ou signé.

6- Nomination du responsable exécutif :

Désignation du responsable par appel à candidature ou choix discrétionnaire par l'autorité compétente parmi les acteurs compétents, ayant une certaine expertise en assurance qualité. Le responsable à désigner doit être autonome vis-à-vis des partis politiques, des syndicats et des associations. Il est aussi, autant que possible, respecté par ses pairs et par la communauté de l'enseignement supérieur.

7- Choix et mise en place de l'organigramme :

L'organigramme dépend de la nature et de la forme administrative de l'ANAQ. Il doit avoir au moins les caractéristiques suivantes :

- La composition des services doit être en fonction des choix fondamentaux en matière d'assurance qualité et aussi des missions et des objectifs de la structure ;
- Il doit être clair, lisible, non pléthorique et fonctionnel ;
- Il doit posséder un organe de délibération qui garantit son autonomie sur toutes les questions techniques et scientifiques, notamment sur les procédures d'évaluation et d'accréditation.

8- Constitution des organes de gouvernance de l'ANAQ :

Les différents membres qui doivent composer le Conseil d'administration et l'organe de validation le Conseil (ou Comité) Scientifique doivent être désignés, selon les orientations déclinées au point sur les choix stratégiques.

9- Sélection et recrutement du personnel administratif et technique :

Le personnel doit être hautement qualifié et recruté sur la base du mérite. Il est préconisé de lancer un appel à candidature, après l'établissement de fiches de poste qui déclinent clairement les tâches attendues de l'agent à recruter, de même que son profil académique et technique. Il est conseillé de mettre en place une commission indépendante pour la présélection des trois meilleurs de chaque poste. La sélection finale est faite par le responsable de l'ANAQ après entretien.

10- Définition des standards de qualité à respecter par les établissements :

Pour cette étape, il est important :

- a) D'identifier les champs, les domaines, les champs et les standards pertinents d'évaluation de l'entité considérée (institution, programmes, recherche et innovation, etc. programmes ou ensemble de l'Institution)
- b) De fixer le niveau d'exigence des standards (minimum, benchmarking ou d'excellence excellence) ;

11- Validation des standards de qualité adoptés par les parties prenantes (partenaires, société civile, personnels enseignants et administratifs, étudiants, professionnels) :

La validation se fera au moins à deux niveaux :

- a) **Avec les acteurs et les parties prenantes de l'enseignement supérieur** : organisation d'un atelier de partage et de validation avec les participants venant du ministère en charge de l'enseignement et de la recherche, des EES, des personnels administratifs, techniques et de services, des étudiants, des syndicats, des parents d'étudiants, de la société civile et du monde socio-professionnel ;
- b) **Au Conseil scientifique** : C'est une étape importante qui consacre la validité scientifique et technique des standards nationaux d'évaluation adoptés par le pays et leur adoption comme tels.

12- Conception des outils d'évaluation et partage avec des experts :

Cette partie consiste à la conception, à l'élaboration, à la validation et au partage des outils d'évaluation que sont les référentiels et les guides. Trois actions doivent au moins être réalisées :

- a) **Choix de l'approche** : l'ANAQ doit choisir son approche méthodologique. Elle peut opter pour une approche qualitative, une approche quantitative ou une approche mixte selon ses options stratégiques en matière d'assurance qualité ;
- b) **Les référentiels d'évaluation** : ce sont des documents qui regroupent l'ensemble des champs pertinents, des standards, des critères et éléments de preuve nécessaires à l'évaluation d'une institution, d'une filière, d'un programme de formation ou de recherche. Ils servent aussi bien pour l'auto-évaluation que pour l'évaluation externe.
- c) **Les guides** : pour faciliter le travail d'auto-évaluation et d'évaluation externe, il est important d'élaborer un guide d'auto-évaluation, destiné aux établissements et un guide d'évaluation externe à l'usage des experts de l'ANAQ ;

13- Mise en place des cellules internes d'assurance qualité (CIAQ) :

Pour aider les établissements d'enseignement supérieur à mettre en place leur CIAQ, il est important de mettre à leur disposition :

- a) La fiche de mise en place d'une CIAQ élaborée par le CAMES ;
- b) Fournir l'assistance technique nécessaire aux établissements pour la mise en place de leur structure et des procédures internes ;
- c) Accompagner les EES à se familiariser à la culture de l'assurance qualité en mettant en œuvre quelques évaluations ciblées sur des parties de l'établissement ou des aspects des enseignements ;

14- Formation des membres de l'ANAQ, des organes de délibération et des CIAQ :

- a) Concevoir un plan de formation en assurance qualité ;
- b) Organiser des ateliers de formations ciblées pour les agents de l'ANAQ, les membres des organes de gouvernance et les membres des CIAQ.
- c) Effectuer des voyages d'études et de benchmarking pour les responsables et le personnel technique de l'ANAQ dans les pays ayant des agences expérimentées, en Europe, en Amérique, en Afrique...etc.

15- Sélection et formation des experts externes :

Il est important, selon l'option du pays, d'avoir des experts académiques et des experts professionnels. Pour leur sélection il est important :

- a) De définir pour chaque type d'expert externe les critères d'éligibilité et de notation pour leur classement et leur choix ;
- b) Définir les domaines ou disciplines prioritaires à cibler pour la première banque d'experts selon la nature et la configuration du système d'enseignement supérieur du pays ;
- c) D'élaborer et de diffuser un appel à manifestation d'intérêt pour le recrutement des experts ;
- d) Recueillir les demandes, les traiter et procéder à la sélection et la faire valider par le Conseil scientifique ;
- e) De les former et de les mettre en mission d'évaluation.

16- Évaluations pilotes :

Elle peut porter sur des programmes d'une ou de plusieurs filières et aussi sur un ensemble d'EES publics et/ou privés. Cette étape est importante. Elle permet de tester la facilité d'utilisation, la fiabilité et la validité des outils par les EES publics et/ou privés et par les experts externes.

C'est également une occasion de dérouler entièrement une procédure, de l'enregistrement des candidatures jusqu'à la publication des résultats et de pouvoir rectifier, au besoin, les étapes pour lesquelles il est apparu des faiblesses ou des difficultés de mise en œuvre.

17- Crédibilité de l'agence par la mise en place des outils de gestion :

La crédibilité de l'agence est fondamentale. Elle peut dépendre aussi de pratiques administratives et de gestion. L'ANAQ doit donc se doter d'outils de gestion administrative, financière et comptable en plus des outils de gestion de l'assurance qualité.

Élaborer, selon le cadre légal et réglementaire du pays, les outils suivants :

- un manuel de procédures administrative, financière et comptable ;
- un statut du personnel ;
- une procédure de recours ;
- un règlement intérieur ;
- une charte d'éthique et de déontologie.

18- Pérennisation de l'ANAQ :

Pour la pérennisation de l'agence, il est important que l'ANAQ se dote d'un plan stratégique qui mettra, pour les premières années, le focus sur la mise en place et le fonctionnement de la structure. Une réflexion devra être aussi menée sur la soutenabilité financière de la structure dès sa mise en place.

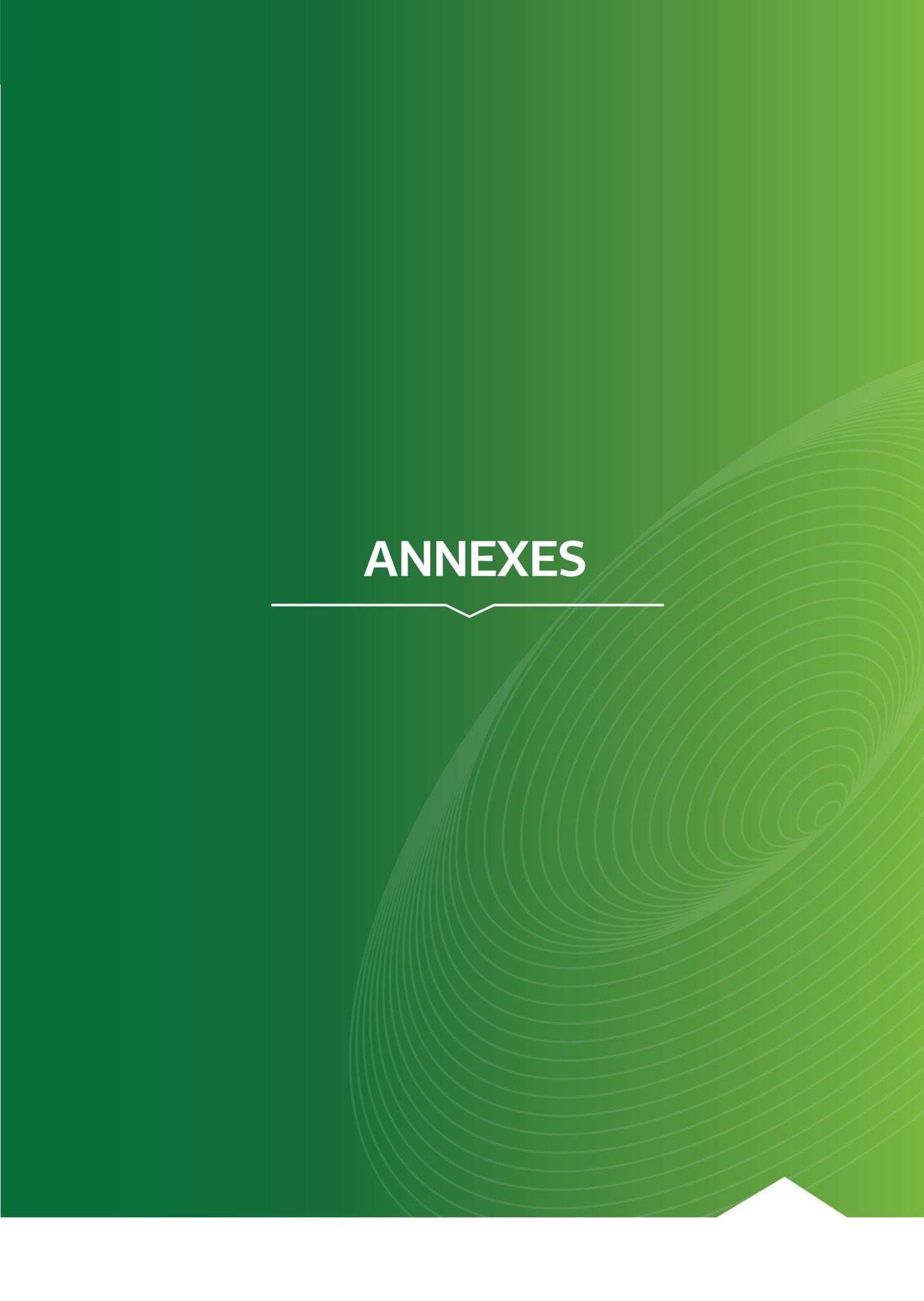
Concernant les agences publiques, il est conseillé de faire supporter le fonctionnement et les salaires par la dotation de l'État. Le développement des compétences (formations, voyages d'études, production d'outils et documents) et les frais de mise en œuvre des procédures peuvent être couverts par l'appui des partenaires techniques et financiers.

19- Recherche de partenariats :

L'ANAQ doit solliciter des accords de partenariat dès le début de son fonctionnement. Cela lui ouvre des perspectives d'échanges de pratiques et d'experts qui l'aident à asseoir et à améliorer sa gestion et la mise en œuvre de ses procédures.

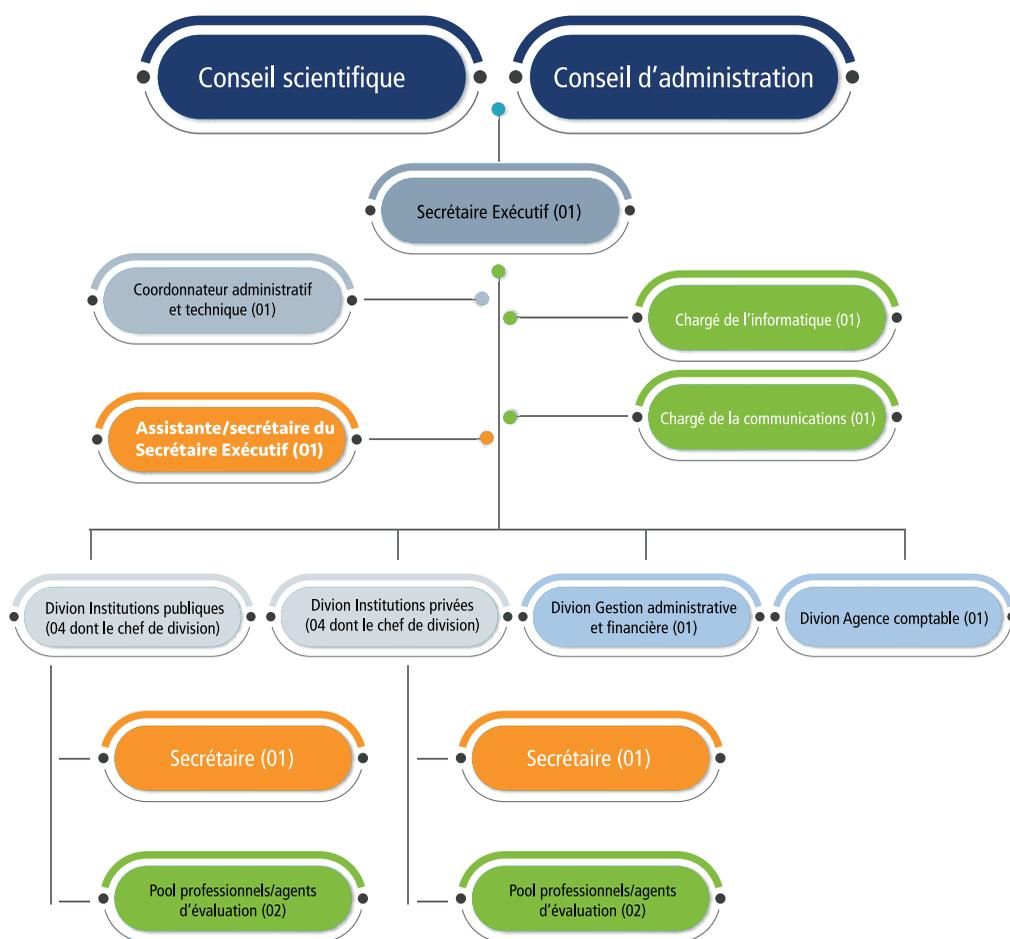
Le partenariat rend enfin possible l'ouverture internationale à travers les réseaux d'agences.

ANNEXES



Les annexes sont des documents qui peuvent servir d'exemples ou de sources de références dans le travail de mise en place ou de fonctionnement d'une ANAQ :

- 1- Plan stratégique du CAMES ;
- 2- Programme assurance qualité du CAMES ;
- 3- Document de l'état des lieux de l'assurance qualité dans les pays membres du CAMES ;
- 4- Référentiels d'évaluation du CAMES (voir site web du CAMES) ;
- 5- Guides d'auto-évaluation du CAMES (voir site web du CAMES) ;
- 6- Référentiel d'évaluation institutionnelle de l'ANAQ-Sup (voir site web de l'ANAQ-Sup);
- 7- Référentiel d'évaluation de programmes de l'ANAQ-Sup (voir site web de l'ANAQ-Sup);
- 8- Guide d'auto-évaluation de l'ANAQ-Sup (voir site web de l'ANAQ-Sup) ;
- 9- Décret de création de l'ANAQ-Sup (voir site web de l'ANAQ-Sup) ;
- 10- UNESCO-IIPE, Module de formation à distance en Assurance Qualité externe : « Créer et organiser une structure d'assurance qualité », voir le site de l'UNESCO-IIPE,
- 11- Organigramme de l'ANAQ-Sup.



Organigramme de l'ANAQ - Sup



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

01 BP 134 Ougadougou 01 Burkina Faso
Téléphone : (+226) 25368146 / Fax : 25368573
E-mail : comes@lecomes.org