

## CONFÉRENCE PUBLIQUE

### Les enjeux de l'Assurance qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche

Pr Bonaventure MVE ONDO

Brazzaville, 1er mars 2023

Avant d'aborder le thème proprement dit de notre conférence, permettez-moi de remercier en tout premier lieu les très hautes autorités de ce beau pays qu'est le Congo qui ont décidé de marquer leur participation effective à cette conférence. Et plus particulièrement Madame la Ministre de l'Enseignement Supérieur. C'est un insigne honneur pour ma personne, mais surtout pour l'enseignement supérieur et pour le CAMES, notre institution.

Je voudrais aussi remercier Monsieur le Secrétaire général du CAMES, le Professeur Souleymane KONATE, pour la confiance et surtout l'opportunité qui me sont offertes en ce jour pour aborder un sujet aussi important et d'actualité pour nos institutions. Nos remerciements vont enfin aux organisateurs de cette rencontre (femmes et hommes) qui n'ont ménagé aucun effort pour la rendre effective.

Une immense célébrité du football mondial avait dit ceci, il y a plus de 20 ans : « *Les pays africains n'ont pas encore gagné la coupe du monde. Cependant il y a des Africains qui l'ont gagnée. Il ne s'agit donc pas d'une malédiction ou d'une tare congénitale, mais simplement d'un problème d'organisation* ». À cette déclaration, j'ajoute : de mise en place des mécanismes et des moyens d'amélioration de la qualité.

Une immense célébrité du football mondial avait dit ceci, il y a plus de 20 ans : « *Les pays africains n'ont pas encore gagné la coupe du monde. Cependant il y a des Africains qui l'ont gagnée. Il ne s'agit donc pas d'une malédiction ou d'une tare congénitale, mais simplement d'un problème d'organisation* ». À cette déclaration, j'ajoute : de mise en place des mécanismes et des moyens d'amélioration de la qualité.

Il en est du football comme des universités.

Partout dans le monde, les institutions d'enseignement supérieur et de recherche subissent de fortes pressions pour devenir responsables de leur propre qualité. Plus que jamais, on leur demande de démontrer à leurs parties prenantes, à leurs partenaires, c'est-à-dire aux étudiants, aux enseignants, mais aussi aux familles, au gouvernement et aux milieux professionnels que leurs activités de formation et leurs services soient de « qualité ». Si tout le monde semble de prime abord savoir ce qu'il en est de la qualité, en revanche, dès que le mot est lâché et surtout qu'il faut l'appliquer, plus personne ne sait de quoi il s'agit, ni comment la mesurer. En effet, il n'existe pas de définition unique et objective de la qualité. Ce que l'on sait cependant, c'est que la qualité, c'est le fait d'atteindre les objectifs et buts qui ne sont pas seulement fixés par l'Université, mais aussi en dialogue avec l'ensemble de ses partenaires, des acteurs et des décideurs.

Lorsque l'on veut discuter des défis de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, il me semble qu'il faut répondre aux cinq questions ou séries de questions fondamentales que voici :

1. Pourquoi ? Pourquoi doit-on faire de la qualité dans l'enseignement supérieur ?
2. Qu'est-ce que la qualité ? Comment sortir des définitions relatives et partisans sur la qualité et bâtir le consensus sur la qualité dans l'enseignement supérieur ?
3. Qu'est-ce que l'assurance qualité ? Pourquoi a-t-on opéré un glissement sémantique en passant de l'assurance de la qualité à l'assurance qualité ?
4. Comment asseoir l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et dans les établissements ? Comment et en quel sens la développer pour améliorer les performances et l'efficacité de nos institutions ?
5. Enfin, 5° — : que nous reste-t-il à faire dans nos universités et surtout quelle peut être l'apport du CAMES dans ce processus ?

## 1- Pourquoi parler de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Pourquoi tant d'attention à la qualité ?

D'entrée de jeu, nous devons reconnaître que toutes les institutions d'enseignement supérieur en sont aujourd'hui conscientes, car toutes veulent former des diplômés qui trouvent à s'insérer dans le marché du travail. En effet, aucune ne veut former pour former. Toutes veulent que leurs étudiants réussissent, c'est-à-dire trouvent un emploi et soient utiles à leurs familles, à la société, à nos économies et à nos pays. C'est la première réponse à cette question.

La seconde réponse à ce souci de la qualité est liée au fait que les partenaires de l'Université, au premier rang desquels, l'État, qui engage tous les ans des budgets importants dans ce domaine, souhaite que ces budgets n'apparaissent plus comme une dépense, mais comme des investissements réellement productifs pour le pays. Et même si ces budgets ont tendance à baisser, les gouvernements, en tant qu'acteurs responsables, exigent que les universités améliorent leurs performances et surtout qu'elles fassent plus avec des moyens plus contraints. Et donc qui dit qualité, dit non seulement qualité de la formation, mais aussi qualité des impacts de l'université dans l'économie et dans la société.

Pourquoi la qualité ? Pourquoi tant d'attention à la qualité ?

Nos IESR ne forment pas seulement les diplômés pour les seuls besoins de nos pays, mais aussi pour le village global qu'est le monde. Elles sont donc non seulement en compétition avec les universités locales, mais aussi avec celles du reste du monde. Que ce soit en termes d'employabilité des diplômés, que ce soit dans les échanges interuniversitaires, la qualité de nos diplômés quant à leur niveau de formation, à leurs compétences, à leur habileté et enfin à leur savoir-être est devenu incontournable.

D'ailleurs, la question que nous nous posons tous, nous enseignants, à chaque fois lorsque nous recevons un étudiant étranger et que nous l'évaluons, montre cet intérêt : est-ce que la formation qu'il a reçue à Libreville ou à Abidjan, qu'il provienne d'un établissement privé ou public, est équivalente à celle que nous donnons ici à Brazza ou à Dakar ? Est-elle de bonne qualité ?

On le voit, la question du pourquoi de la qualité est devenue incontournable pour nos universités, car elle porte à la fois sur leur visée, sur leur finalité comme sur leur mission. Dès lors, s'assurer de la qualité de son institution, de la fiabilité de ses procédures et de ses programmes de formation et de recherche comme de son auto-évaluation peut avoir un impact qui peut les faire sortir, pour reprendre l'expression d'un philosophe connu, de leur sommeil dogmatique...

D'une manière générale, le monde change et nos universités aussi. Le paysage qui caractérise l'enseignement supérieur en Afrique est marqué aujourd'hui par des tendances lourdes que nous ne pouvons plus ignorer. On peut citer ici : la féminisation des campus, la diversification de la population étudiante (par exemple, les étudiants internationaux ou étrangers, les étudiants âgés, les étudiants à temps partiel et les étudiants qui travaillent), l'attractivité de l'université face aux différents groupes sociaux et aux populations, mais aussi face aux groupes défavorisés, et enfin la transformation du monde du travail autour de la question des

compétences générales et des compétences transversales pour assurer l'adaptabilité des diplômés quant aux évolutions du travail tout au long de la vie.

Autre raison de la transformation du contexte dont il nous faut prendre en compte, c'est la révolution de l'enseignement supérieur privé qui, ici et dans le monde, est devenu le secteur qui connaît la croissance la plus rapide. C'est aussi la professionnalisation de l'enseignement supérieur. Celle-ci est liée au fait qu'un enseignement universitaire de haut niveau n'est plus simplement une somme de connaissances, mais aussi de pratiques. C'est pourquoi nos IESR font maintenant appel à un personnel académique permanent titulaire au moins d'un doctorat, mais aussi qui comprend un pourcentage d'encadrement de plus en plus élevé (25 % à 40 %) réalisé par des professionnels.

Enfin, nos universités se modernisent. Non seulement elles continuent d'accomplir leurs missions classiques, mais encore elles en améliorent les parcours pour plus d'efficacité et de synergie. Par ailleurs, notamment au titre des conséquences de la covid 19, elles ont développé les technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement l'enseignement à distance et d'autres innovations induites par le numérique. Pour toutes ces raisons, nous devons donc promouvoir la qualité.

## **2- C'est ici que surgit la seconde question, à savoir : qu'est-ce que la qualité ? Comment sortir des intérêts partisans et bâtir le consensus sur la qualité dans l'enseignement supérieur ?**

Reprenons l'exemple du football. Ce n'est pas parce qu'une équipe dispose des meilleurs joueurs du monde qu'elle est aussi la meilleure équipe du monde. Et je reprends ma formule : au football comme dans la vie. C'est dire que la qualité d'un établissement d'enseignement est toujours relative et qu'elle ne se résume pas à être une collection d'enseignants et de chercheurs.

Dans un système à acteurs multiples qui caractérise nos institutions, le sens de la qualité varie en fonction non seulement du contexte national et institutionnel, mais aussi, dans ce même contexte, en fonction des intérêts divergents, c'est-à-dire en fonction des besoins et des intérêts des individus ou des groupes d'acteurs concernés. Ainsi les enseignants, les étudiants, les familles, l'État et ses organismes, les corps professionnels ou les employeurs ont tous des besoins différents et parfois divergents. Par exemple, les enseignants ont souvent tendance à considérer la qualité de l'originalité et la productivité de leur recherche que sur l'innovation. De leur part, les étudiants considèrent la qualité comme ce qui concerne leurs enseignements et l'environnement universitaire. Pour les entreprises, la qualité consiste surtout dans l'acquisition par les étudiants surtout des compétences liées à l'exercice de profondes mutations. Or, la qualité d'un établissement d'enseignement, la qualité de son capital de développement ou sa valeur n'est pas l'addition de ses sous-capitaux comme celui de son mode de gouvernance ni la qualité de ses gouvernants, mais d'abord celle de l'ensemble de son dispositif.

Dès lors, quand on parle de la qualité au sein de l'enseignement supérieur, il convient maintenant de rappeler quelques définitions et de distinguer les concepts suivants, à savoir : la qualité, les normes et les normes de qualité. Pour tout dire en ce qui concerne l'enseignement supérieur, la qualité porte généralement sur les processus, c'est-à-dire sur la manière, par exemple, dont les étudiants apprennent. Ici, on peut distinguer 5 définitions de la qualité.

La première qui nous vient à l'esprit, c'est celle admise par tous, à savoir que la qualité c'est l'excellence, généralement entendue à partir des normes exceptionnellement élevées de réussite scolaire. Mais est-ce parce qu'un étudiant a obtenu les meilleures notes qu'il est vraiment qualifié ?

La seconde définition : la qualité découle de la cohérence de l'ensemble du système de formation, résumée par les idées interdépendantes de zéro défaut et de bien faire les choses du premier coup.

La troisième définition : la qualité, c'est l'adéquation à l'usage. Ici, il s'agit de la mesure dans laquelle un produit ou un service répond à sa position déclarée. C'est dans ce sens que « l'aptitude à l'emploi » ou plus particulièrement l'employabilité des diplômés participe de qualité de nos institutions. Mais, nous savons tous qu'il s'agit en réalité d'une définition de la qualité qui repose sur la spécification des paramètres de l'aptitude et non sur une définition réellement opératoire du concept de qualité. Pour parler comme Aristote, on pourrait dire qu'il s'agit ici plutôt d'une conséquence de la qualité.

La quatrième définition considère la qualité comme le rapport qualité-prix ou le rapport coûts-efficacité. Ici, la performance n'est plus définie dans l'absolu, mais en fonction des moyens humains et matériels mis en place.

Enfin, la cinquième définition, c'est la qualité entendue comme transformation, comme un processus de changement, comme une valeur ajoutée aux étudiants grâce à une expérience d'apprentissage plus affirmée qui améliore leurs performances et qui leur donne le sens des responsabilités. Dans cette définition, l'éducation n'est plus simplement un service pour un client, mais un processus continu de transformation de l'apprenant.

### **3- Mais qu'entend-on donc par assurance qualité ? Qu'est-ce que l'assurance qualité ? Comment est-on passé de l'assurance de la qualité à l'assurance qualité ? Pourquoi a-t-on opéré un tel glissement sémantique ?**

Pour comprendre ce qu'est l'assurance qualité, il faut commencer par comprendre ce qu'il en est de deux concepts fondamentaux qui sont l'assurance et le contrôle qualité. L'assurance qualité intervient en amont, au début du projet de développement par exemple d'une formation par une université. Il s'agit de s'assurer que tout est mis en place pour garantir la qualité des diplômés. Tout, cela veut dire l'ensemble des politiques, procédures, systèmes et pratiques internes et externes à l'établissement, toutes choses qui peut l'aider à atteindre, à maintenir et à améliorer la qualité. Elle est donc différente du contrôle qualité qui est effectué en aval, pendant la formation ou même après la formation.

C'est donc dire que l'assurance qualité est une méthode proactive basée sur des processus et qui vise à prévenir les problèmes de contrôle qualité des principales missions de nos établissements, avant leur développement et leur déploiement. Il s'agit donc d'une mesure préventive. Elle diffère donc de l'accréditation dans le sens où elle est préalable à cette dernière qui, elle, est plutôt une décision réalisée à un certain moment et qui certifie un certain niveau de qualité d'un établissement ou d'un programme.

Dans l'expression « assurance qualité », on élide les articles et la particule pour renforcer et bien marquer la valeur de confiance que l'on veut attribuer à ce processus. Ici, ce n'est pas tant la qualité qui importe que le processus qui la renforce et donne confiance à tous les acteurs et partenaires.

Mais dans ce processus, il faut distinguer deux logiques : l'assurance qualité interne et l'assurance qualité externe. La première se réfère à toute procédure externe, généralement mise en œuvre par des agences étatiques et/ou paraétatiques qui s'assurent que les établissements d'enseignement supérieur et/ou leur offre de formation est conforme aux standards de qualité. Ces standards ou critères peuvent porter sur la stratégie, l'organisation et la gestion de la qualité. À l'opposé, l'assurance qualité interne est une fonction mise en œuvre au sein d'un établissement et qui a pour objectif de promouvoir et d'améliorer constamment la qualité des programmes, les modes de prestation, les services de soutien correspondants ainsi que l'ensemble des fonctions assurées par l'établissement.

On le voit, pour que cela matche et que cela marche, il importe d'aligner ces deux logiques que sont l'assurance de qualité externe et interne, c'est-à-dire tous les processus. Il ne s'agit pas seulement d'éviter les conflits éventuels ou les doubles emplois, mais, dans certains cas, d'établir les différences d'objets de certains de ces processus internes et externes et, si tel est le cas, ces différences doivent être rendues transparentes afin qu'il n'y ait pas de confusion ou de ressentiment à l'idée de devoir se conformer à des exigences différentes.

Cependant, l'alignement de tous ces processus doit aller au-delà de l'exigence de conformité à des procédures complémentaires. Il doit s'assurer qu'ils s'intègrent au travail quotidien et qu'ils engagent la communauté universitaire, les autorités académiques et pédagogiques et les étudiants d'une manière positive qui encourage la réflexion sur leur amélioration.

C'est dans ce sens que la plupart des institutions rédigent désormais des Manuels de procédures et de programmes. Voici ici l'un de ceux auxquels j'ai aidé à la rédaction et à son implémentation. Il s'agit d'une sorte de qui fait quoi. Il avait été prévu que ce Manuel porte sur tous les différents volets qui organisent la vie et le fonctionnement d'une institution d'enseignement supérieur, à savoir : 1 — le volet Institutionnel qui porte sur l'ensemble des organes, structures et instances de gestion, de gouvernance et de supervision de l'institution ; 2— le volet Fiduciaire qui porte sur l'ensemble des règles de gestion fiduciaires de l'institution (acquisitions, budget, comptabilité, finances, équipements, infrastructures, etc.) ; 3— le volet Pédagogie et Formation qui porte sur les programmes et les cursus de formation ainsi que les obligations de chacune des parties (institution, enseignants, étudiants) ; 4— le volet Ressources humaines qui porte sur la politique de recrutement, de gestion du personnel et des plans de carrière au sein de l'institution ; 5— le volet Recherche, Innovation et Services à la société qui définit les créneaux et les obligations des différentes parties ; enfin le volet 6 qui

porte sur la Vie sociale et la vie étudiante à l'Université. Il s'agit d'un volet qui identifie et définit les activités sociales pour promouvoir un vivre-ensemble de qualité au sein des cités universitaires. Le présent MdPP ne comporte que 4 volets sur les 6 qui étaient prévus. Il n'est donc pas terminé...

Mais, au-delà des MdPP, les autres meilleurs outils d'amélioration de la qualité et de son évaluation, ce sont les plans stratégiques et les plans opérationnels. Les premiers fixent les axes de développement de l'institution tandis que les seconds déterminent l'agenda et les cadres de leur mise en œuvre dans une période donnée. Comme aimait à le dire notre regretté frère à tous, Bertrand Mbatchi, l'ancien SG du CAMES, paraphrasant Sénèque, on ne peut pas améliorer la qualité d'un établissement si l'on ne connaît pas ses objectifs et ses axes de développement pour une période donnée et si l'on n'établit pas comment et à quel moment ceux-ci vont être engagés et atteints.

Cela nous permet maintenant d'aborder notre 4<sup>o</sup> question.

#### **4- Comment asseoir l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et pour quels défis ?**

Je l'ai laissé entendre dans la métaphore du football. Quand une équipe joue à la coupe du monde, cela a des retombées sur elle et sur son pays. On peut imaginer que ce qu'il en est quand elle gagne la coupe du monde ! Non seulement en moyens, mais aussi en images....

Le défi le plus important pour l'assurance de la qualité est donc l'élaboration d'une approche holistique qui intègre l'assurance de la qualité à l'amélioration des apprentissages. Autrement dit, quand un établissement d'enseignement supérieur dispose non seulement d'un projet, d'un plan stratégique, d'un plan opérationnel ou d'un plan annuel réaliste, mais aussi quand tous ses acteurs et partenaires s'engagent à ses côtés ou avec lui pour l'aider à relever ces défis, il peut enfin aller jouer dans la cour des grands.

Si l'amélioration de ses prestations pédagogiques et donc de ses résultats est importante pour l'institution, l'amélioration globale de la qualité pour tout le système est tout aussi déterminante. C'est la différence que je faisais tout à l'heure entre les individualités d'une équipe de football et le capital de développement du jeu de cette équipe. La valeur d'une équipe n'est pas la somme de ses individualités, mais plutôt leur interaction, c'est-à-dire leur multiplication à la puissance n.

La fragmentation des éléments de l'assurance qualité ou son approche, en prédéterminant des méthodes avant une compréhension claire de l'objectif, comme ce fut le cas dans les premières initiatives d'implémentation de ces dispositifs, inhibe plutôt qu'elle ne permet l'amélioration. C'est pourquoi il ne faut pas bricoler ici.

Et c'est pourquoi le CAMES a, depuis peu, développé une approche plus sophistiquée et plus inclusive de la qualité. Ce qui émerge en effet depuis près d'une décennie d'assurance qualité dans son espace, c'est une « infrastructure académique » alignée sur

des processus de qualité qui sont, pour l'essentiel, destinés à améliorer les apprentissages.

Ici, le premier défi sera de lier suivi de la qualité et apprentissage. Cela devrait reposer sur une philosophie claire de la pédagogie, basée sur la recherche, qui sous-tend un processus d'amélioration de la qualité. La réforme LMD, qui met l'accent sur les résultats d'apprentissage, prévoit clairement un passage d'un enseignement dirigé par l'enseignant à un apprentissage centré sur l'étudiant.

Il est en effet particulièrement important pour les établissements de travailler en étroite collaboration avec les employeurs et leurs organisations représentatives afin de diffuser les connaissances sur les nouvelles structures de diplômes et leurs résultats d'apprentissage dans différentes disciplines académiques. Sinon, les nouveaux diplômes, en particulier au premier cycle, risquent d'être mal compris ou méfiants sur le marché du travail. Il faut ici, comme cela commence à se faire ailleurs, travailler à une nouvelle harmonisation des diplômes et des titres.

Nous recommandons une approche axée sur les acquis d'apprentissage et qui repose sur l'approche par compétences.

Le second défi dans la mise en œuvre de la qualité dans nos établissements, c'est qu'elle accompagne notre appropriation du LMD. Cela suppose de relier l'assurance qualité à la pratique pédagogique. Toutes choses qui impliquent l'examen d'un certain nombre de relations qui ouvrent à de nouvelles questions :

Premièrement, l'assurance qualité a-t-elle pour but d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage ?

Deuxièmement, dans l'affirmative, s'inspire-t-elle de l'innovation dans l'apprentissage et l'enseignement ou y est-elle étroitement liée ?

Existe-t-il, par exemple, une philosophie sous-jacente de l'assurance qualité qui met l'accent sur l'apprentissage centré sur l'étudiant ?

Troisièmement, le lien entre l'amélioration de la qualité et l'expérience d'apprentissage des étudiants repose-t-il sur une approche holistique de la qualité et de l'apprentissage ?

Toutes ces questions ont pour but de vérifier si la solidité du projet d'établissement et son sérieux. Et parce que le problème est d'établir, de s'ouvrir et de s'engager dans le monde, l'autre défi clé de l'assurance qualité, c'est celui qui porte sur la mobilité de nos diplômés et ce qui l'accompagne, à savoir : les crédits, leurs équivalences et leur transférabilité.

En effet, une caractéristique clé de la réforme LMD est la mobilité. Bien que souvent considérés comme la mobilité des étudiants et du personnel, les impératifs économiques qui sous-tendent cette réforme concernent en fin de compte la mobilité de la main-d'œuvre. L'accumulation et le transfert de crédits sont un autre aspect de cette mobilité et ont des implications de qualité. C'est pourquoi la mise au point d'un système viable d'accumulation et de transfert de crédits constitue le quatrième défi majeur de l'assurance qualité.

En effet, l'accumulation de crédits est un processus relativement peu problématique au sein des établissements, car la plupart ont des procédures de transfert interne des étudiants. Cependant, une fois que les étudiants quittent l'établissement, le transfert de crédits et leur accumulation vers un autre diplôme deviennent problématiques. Cela reste difficile au sein des juridictions, même lorsqu'il existe des systèmes ou des normes nationales/régionales d'accumulation et de transfert de crédits ; c'est beaucoup plus difficile et complexe lorsque le transfert se fait au-delà des frontières.

La création du Programme sur la Reconnaissance et l'Équivalence des Diplômes (PRED) dans l'espace CAMES de l'enseignement supérieur répond à cet impératif. Il s'agit d'un moyen essentiel pour asseoir la mobilité et l'employabilité des diplômés et même le développement global et local des régions. Le LMD permet en effet la promotion de la mobilité par l'élimination des obstacles à l'exercice effectif de la libre circulation, en accordant une attention particulière à deux choses : 1 — la mise en place d'un système de crédits comme moyen approprié de la mobilité étudiante la plus large, et l'accès aux possibilités d'études et de formation et aux services connexes ; 2 — la reconnaissance et la valorisation pour les enseignants, les chercheurs et le personnel administratif des périodes passées dans un contexte international dans la recherche, l'enseignement et la formation, sans porter atteinte à leurs droits statutaires.

Dans la réforme LMD, la mobilité du personnel, des étudiants, des enseignants et des diplômés est l'un des éléments centraux de cette réforme en ce qu'elle crée des possibilités de croissance personnelle, développe la coopération internationale entre les individus et les institutions, et, in fine, améliore la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Toutefois, nous reconnaissons qu'il subsiste encore de nombreux obstacles à cette mobilité internationale. Ces difficultés sont connues et identifiées. Il s'agit tout à la fois de la question des visas et des permis de séjour et de travail, mais aussi des incitations financières (subventions, bourses d'études, etc...) comme de la mise en place de programmes communs et des programmes flexibles et enfin la reconnaissance des qualifications dans certains espaces ou pays non-CAMES.

Les trois premières difficultés concernent la logistique de la mobilité plutôt que les problèmes strictement liés à la qualité en son essentialité. La question des programmes conjoints ou partagés est plus compliquée et embryonnaire et doit être laissée, soit au RESAAO et au RESIRAC, soit aux établissements eux-mêmes qui désirent le réaliser.

Enfin, la reconnaissance des qualifications a des implications en matière de qualité et constitue une question à multiples facettes, car elle se réfère aussi à la reconnaissance de qualifications complètes aux fins du marché du travail.

## 5- Ma dernière question concerne notre institution commune qu'est le CAMES. En effet, que peut le CAMES dans tout ça ? Et que nous reste-t-il à faire ?

Ainsi que vous le savez, pour avancer durablement et avec succès dans ce domaine, il nous faut dès maintenant commencer par la construction du consensus indispensable sur la définition de la qualité dans nos établissements. Chacun doit le faire car aucun établissement ne ressemble tout à fait à un autre. Dans tous les cas, il nous faut trouver des points d'équilibre entre les intérêts, souvent divers et parfois contradictoires, des différents acteurs et partenaires. Et pour cela, il faut commencer par mettre en place un système national d'assurance qualité qui part des définitions qui reposent sur des consensus négociés entre les différents acteurs et partenaires. Il faut aussi prendre en compte les principes qui sont largement admis au plan international.

Mais l'un de ces principes majeurs est que c'est aux établissements d'enseignement supérieur eux-mêmes que revient la responsabilité première en matière de qualité. Car ce sont eux qui sont évalués et non les ministères et les partenaires. Dans la mise en place de ce processus et qui porte sur l'évaluation des établissements, de leurs formations, de leurs recherches, bref de leur fonctionnement, on doit s'aider des normes qu'a posées le CAMES dans son précieux référentiel sur l'assurance qualité.

Il faut le dire. La mise en place d'un tel système est d'abord du ressort des établissements. Ce sont eux qui doivent s'engager et avoir une politique sur la qualité, les procédures qui la garantissent et les normes des formations et des diplômes. Cela se fait en général à travers un document de politique dans lequel ils s'engagent explicitement à développer la qualité et à renforcer une conscience et une culture de la qualité.

Par souci de transparence, les stratégies, politiques et procédures doivent avoir un statut officiel et être accessibles au public. Ils doivent aussi donner un rôle aux étudiants et à tous les partenaires. Enfin, les établissements doivent disposer d'instruments de monitoring et d'évaluation relatifs à la qualité de l'offre de formation et assurer le suivi des progrès des étudiants, des résultats des enquêtes de satisfaction menées auprès des employeurs et des alumni. Ces outils portent aussi sur l'évaluation des formations par les étudiants et la pertinence des programmes de formation par les parties prenantes.

Dans ce domaine, le CAMES a fait mieux. Non seulement il a mis en place un système régional d'assurance qualité (AQ), mais encore il est devenu lui-même l'Agence régionale d'assurance qualité. À travers ce dispositif, il a pour ambition d'améliorer la transparence, la comparabilité et la responsabilité du système d'enseignement supérieur dans l'espace CAMES, en favorisant une culture de la qualité dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

On ne le rappelle pas assez, car le Comité Consultatif Interafricain (CCI) demeure le pilier de cette construction qui porte sur la qualification des enseignants-chercheurs en les inscrivant sur des listes pour acter leur aptitude à exercer des fonctions à différents grades. Si cette activité de promotion des hommes masque les autres missions confiées par les États au CAMES, elle est cependant majeure dans le système de qualité mis en place. L'autre activité

statutaire du CAMES qu'est le Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes est, depuis sa création, celle qui donne véritablement tout son poids au CAMES dans sa mission d'Agence qualité régionale, faîtière des Agences ou Cellules nationales dont elle a accompagné, pour nombreux d'entre elles, la création et le développement.

Les performances actuellement visibles de son action au cœur des IESR reposent sur la qualité des référentiels aux normes internationales qu'elle a conçus avec les meilleurs experts africains du domaine. On peut citer notamment : celui sur le code d'éthique, le référentiel sur la création d'une université privée, mais aussi ceux qui portent sur la formation ouverte et à distance, sur la formation bimodale et certifiante, sur la création d'une école doctorale, sur l'évaluation institutionnelle, sur les CCI, sur les concours d'agrégation, etc. Tous ces éléments sont en ressources libres donc téléchargeables gratuitement sur le site du CAMES.

On le voit, le rôle du CAMES est de protéger l'intérêt public, notamment celle des États, dans les normes et les procédures des qualifications dans l'enseignement supérieur et d'encourager l'amélioration continue de la gestion de la qualité de nos établissements. Pour ce faire, il fait appel à des pairs nationaux et internationaux dont l'expertise est avérée pour examiner la qualité et les normes dans le respect de son code d'éthique et de déontologie.

Nous le savons tous, les changements de culture prennent beaucoup de temps et la dynamique du changement sociétal est de l'ordre d'une ou plusieurs décennies. Cependant, posons les fondations et faisons confiance aux générations futures pour continuer et peaufiner l'œuvre. Lorsque les développements dans les cadres de certification, les cycles, les résultats d'apprentissage, l'assurance qualité, les crédits, la reconnaissance et l'apprentissage tout au long de la vie seront mis en place, quelque chose de nouveau et de puissant sera créé. Non seulement nous participerons à la coupe du monde des universités, mais encore l'enseignement supérieur dans l'espace CAMES offrira d'immenses opportunités aux États et aux institutions à condition qu'ils adoptent pleinement les changements inhérents à la nouvelle architecture de l'enseignement supérieur qui est en train d'émerger dans le monde... Toutefois, il ne faut pas oublier que, pour la plupart des pays, la tâche difficile de produire et de mettre en œuvre des cadres de certifications et des acquis d'apprentissage ne fait que commencer.

Permettez-moi de terminer cette conférence par deux formules d'un grand maître de mon pays : la première : « L'éléphant n'est pas tué en forêt, mais au village. Car c'est au village que les hommes déterminent tous les contours de la chasse à l'éléphant. Le voyage en forêt n'est qu'un exercice pratique ».

La seconde : « Le cochon ne dit pas de lui-même qu'il est gras. Ce sont ceux qui le mangent qui le constatent et le disent ».

La « culture de la qualité » est certes un nouveau paradigme. Nos anciens la pratiquaient aussi. Quand je dis que l'éléphant n'est pas tué en forêt, mais au village », cela veut dire que la chasse commence au village. C'est ici qu'on affûte les armes en tenant compte du gibier que nous voulons tuer. Le CAMES, c'est ce village stratégique qui nous permet de voir loin et d'anticiper.

Quand je dis que le cochon ne dit pas de lui-même qu'il est gras, mais que ce sont ceux qui le mangent qui le disent, je veux rappeler à tous ici que la qualité de nos universités ne se décrète

pas. Elle est relative à ce qu'en disent nos alumni, nos étudiants, leurs familles, mais aussi les employeurs et nos partenaires, ici et dans le monde.

À travers cette conférence, j'ai voulu vous sensibiliser sur la nécessité de développer une culture de la qualité et de promouvoir l'introduction d'une gestion externe et interne de la qualité afin d'améliorer le niveau et d'aider les universités à tirer le meilleur parti du rôle du CAMES comme régulateur du cadre régional et organisation dotée d'une mission d'assurance qualité et d'accréditation conférée par les États. Vous le savez tous, dans ce domaine, le CAMES n'est pas un organisme subsidiaire, c'est notre œuvre commune, c'est nous tous. Nous sommes tous des agents et des acteurs du CAMES. Et encore une fois, c'est grâce au CAMES bien compris que nous pourrons demain gagner la coupe du monde des universités.

Merci pour votre aimable et patiente attention.

### **Qu'est-ce que l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur ?**

L'assurance de la qualité implique l'examen systématique de l'offre de formation afin de maintenir et d'améliorer sa qualité, son équité et son efficacité. Il englobe l'auto-évaluation des Institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche, l'évaluation externe (y compris l'inspection), l'évaluation des enseignements voire des enseignants et de la gouvernance et les évaluations des étudiants.

### **Quels sont les facteurs qui influent sur l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur ?**

Les principaux facteurs influençant la qualité de l'enseignement supérieur sont :

- la qualité du corps professoral ;
- les normes des programmes d'études ;
- l'infrastructure techno-pédagogique disponible ;
- l'environnement de recherche ;
- le régime d'accréditation et les politiques et procédures administratives mises en œuvre dans les établissements d'enseignement supérieur.

### **Quels sont les obstacles à l'assurance qualité ?**

Les 8 obstacles sont les suivants :

1. l'attitude des acteurs à l'égard de la qualité ;
2. la résistance des acteurs au changement ;
3. le turn-over (durée et l'instabilité des gouvernants à leur poste);
4. les obstacles liés à l'affectation de ressources humaines à des tâches ;
5. l'utilisation inadéquate de l'autonomisation et du travail d'équipe ;
6. le manque de communication ;
7. le manque de culture d'amélioration continue ;
8. le manque de coordination entre les Ministères.