CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ESPACE CAMES

Concepts, méthodes et choix stratégiques pour le développement de l'Enseignement supérieur sous-régional

Mamadou SARR

CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ESPACE CAMES

Concepts, méthodes et choix stratégiques pour le développement de l'Enseignement supérieur sous-régional

RÉSUME

Conscient de l'enjeu de l'assurance qualité pour l'espace francophone Africain et malgache, le CAMES s'est doté d'un Plan Stratégique de développement (PSDC) engagé à renforcer les capacités des institutions membres, en investissant dans les ressources humaines et dans certains de ses organes de gouvernance. Le développement de l'Assurance Qualité, notamment la performance des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR) et la pertinence des programmes de formation et de recherche, a nécessité l'organisation d'ateliers thématiques, de 2007 à 2016, pour le partage des concepts, principes et buts de l'assurance qualité ; la clarification du contexte de la mise en œuvre et l'évaluation du niveau d'implémentation de l'assurance qualité (AQ) au niveau sous-régional ; le soutien à la mise en place d'agences nationales et de structures internes d'AQ ; l'appropriation des outils et méthodes de l'AQ ; l'évaluation, l'élaboration et l'adoption des référentiels du CAMES ; l'appropriation du Programme d'AQ du CAMES et la diffusion de la culture de la Qualité dans les IESR. Pas moins de cinq cent acteurs de l'espace académique sous-régional, notamment des Directeurs nationaux de l'Enseignement supérieur, des responsables d'IESR, des responsables de structures nationales ou institutionnelles d'AQ, ainsi que des enseignants-chercheurs ont été auditeurs et acteurs de l'école Qualité du CAMES. Les recommandations formulées et les bonnes pratiques tirées de ces ateliers ont permis de développer des choix stratégiques pour l'émergence de l'excellence académique sous-régionale.



Vue des participants du 2ème atelier francophone de formation à l'Assurance Qualité du CAMES (Libreville, 24-27 novembre 2008)

TABLE DES MATIÈRES

09 **INTRODUCTION**

11 **OBJECTIFS**

13 **MÉTHODOLOGIE**

15 **L'ÉCOLE QUALITÉ DU CAMES**

16 **• 10 ANS DE PARTAGE D'EXPÉRIENCE**

16 - Concepts, principes et buts de l'Assurance Qualité ;
20 - Contexte de la mise en œuvre et niveau d'implémentation de l'AQ au niveau sous-régional ;
28 - Appropriation du PAQ-CAMES ;
30 - Diffusion de la Culture d'AQ ;
35 - Soutien à la mise en place d'agences nationales d'Assurance Qualité ;
39 - Soutien à la mise en place de Structures internes d'Assurance Qualité ;
43 - Outils et méthodes appropriés à l'assurance qualité interne (AQI) ;
50 - Evaluation, élaboration et appropriation des Référentiels du CAMES.

55 • **RECOMMANDATIONS**
58 • **BONNES PRATIQUES**
62 • **CIBLES ET PARTICIPANTS**
62 • **PARTENAIRES**

63 **LIGNES DIRECTRICES ET RÉFÉRENCES POUR LA QUALITÉ DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE DE L'ESPACE CAMES**

65 • **LIGNES DIRECTRICES ET POINTS DE RÉFÉRENCES DU CAMES**

81 **LA STRATÉGIE D'EXCELLENCE ACADÉMIQUE DU CAMES**

82 • **PROBLÉMATIQUE DE L'IMPLÉMENTATION DE L'ASSURANCE QUALITÉ PAR LE CAMES**
83 • **VERS DES LABELS DE PERFORMANCE ACADÉMIQUE, PRÉALABLES DE TOUT PROCESSUS D'ACCRÉDITATION DES IESR ET DE LEURS PROGRAMMES DE FORMATION ET DE RECHERCHE**

93 **PROJET DE DECLARATION DE POLITIQUE QUALITE DES MINISTRES EN CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE DE L'ESPACE CAMES**

97 **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

99 **ANNEXES**

100 • ***Annexe I :*** Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champs de performance des lignes directrices : **Autonomie, Transparence, Éthique et Qualité.**

103 • ***Annexe II*** : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : **Diplomation Formation tout au long de la vie Professionnalisation Insertion professionnelle.**

105 • ***Annexe III :*** Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : **Ancrage territorial et Développement national.**

107 • ***Annexe IV :*** Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : **Ouverture, Régionalisation et Internationalisation.**

109 • ***Annexe V :*** Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : **Innovation et Excellence scientifique.**

112 • ***Annexe VI :*** Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : **Responsabilité sociétale et Développement durable.**

LISTE DES TABLEAUX

- ***Tableau I :*** Ateliers du CAMES de partage des concepts, principes et buts de l'assurance qualité.
- ***Tableau II :*** Ateliers du CAMES de partage du contexte sous-régional voire international du niveau d'implémentation de l'Assurance Qualité
- ***Tableau III :*** Ateliers du CAMES de partage du Programme Assurance Qualité du CAMES.
- ***Tableau IV :*** Ateliers du CAMES de partage de la Culture de la Qualité dans l'enseignement supérieur.
- ***Tableau V :*** Ateliers du CAMES de soutien au développement de l'assurance qualité externe (AQE) et le développement d'agences nationales en AQ.
- ***Tableau VI :*** Ateliers du CAMES de soutien au développement de l'AQI et le développement de Cellules internes en AQ.
- ***Tableau VI :*** Ateliers du CAMES de soutien au développement de l'AQI et le développement de Cellules internes en AQ.
- ***Tableau VII :*** Ateliers du CAMES de partage d'outils et de méthodes de l'AQI
- ***Tableau VIII :*** Ateliers du CAMES de partage de ces référentiels d'AQ.
- ***Tableau IX :*** Références des lignes directrices LD_1
- ***Tableau X :*** Références des lignes directrices LD_2
- ***Tableau XI :*** Références des lignes directrices LD_3
- ***Tableau XII*** : Références des lignes directrices LD_4
- ***Tableau XIII :*** Références des lignes directrices LD_5
- ***Tableau XIV :*** Références des lignes directrices LD_6
- ***Tableau XV :*** Références des lignes directrices LD_7
- ***Tableau XVI :*** Labels pour l'Excellence académique des IESR de l'espace CAMES

LISTE DES FIGURES

- ***Figure 1 :*** Principales thématiques partagées au cours des ateliers francophones en AQ du CAMES
- ***Figure 2 :*** Etat des lieux du niveau d'implémentation de l'assurance Qualité externe dans l'espace CAMES (GUEYE, 2016a)
- ***Figure 3 :*** Etat des lieux sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité interne au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR) de l'espace CAMES (M. SARR, 2016a).
- ***Figure 4 :*** Distribution des points de références (standards) du CAMES en fonction des champs de performance académique pour des IESR de Qualité et d'excellence.

INTRODUCTION

Le CAMES a inscrit dans sa vision et en cohérence avec les besoins en Assurance Qualité des IESR des pays de la zone UEMOA/CAMES, la nécessité d'atteindre les cinq (05) objectifs stratégiques suivants :

- le renforcement institutionnel du CAMES, en tant qu'agence régionale d'évaluation et d'accréditation ;
- l'établissement d'un état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace UEMOA ;
- l'évaluation institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur, publics et privés et centres de recherche de l'espace UEMOA ;
- l'évaluation des programmes de formation et le pilotage de la mise en œuvre du LMD dans les Institutions d'enseignement supérieur ;
- le développement institutionnel de la gouvernance universitaire.

Le Programme assurance qualité (PAQ), créé en 2012 figure parmi les 7 axes de son Plan de Développement Stratégique. Il doit être considéré comme un outil fédérateur pour le développement de l'assurance qualité dans l'espace CAMES. En effet, la reconfiguration et l'harmonisation de l'Espace sous-régional de l'Enseignement Supérieur, la libéralisation de l'offre de l'Enseignement Supérieur privé, l'exigence des partenaires institutionnels et le niveau de performance des Institutions d'Enseignement Supérieur et de Recherche, ont justifié le renforcement des cadres réglementaires et normatifs nationaux (Agences Nationales d'Assurance Qualité) et internes (Cellules d'Assurance Qualité). La perspective est de promouvoir les Pratiques de Qualité au sein des Institutions, notamment dans les domaines de l'Enseignement, de la Recherche, la Gouvernance et la Vie Universitaire. L'assurance qualité et la culture de l'évaluation des pratiques académiques dans l'espace sous-régional, bien que très récentes, sont en train de devenir des thèmes prioritaires dans les stratégies du CAMES, dont les missions premières en font de fait, une Agence Régionale d'Assurance Qualité et d'Accréditation. Ainsi, le Plan Stratégique de Développement du CAMES (PSDC) place au cœur de sa vision, le développement de l'assurance qualité, avec un agenda couvrant les horizons 2015 -2019.

Dans le but de renforcer les IESR en matière de management de la Qualité, le CAMES, par l'organisation d'une dizaine d'ateliers (CAMES, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012a, 2012b, 2013, 2014, 2015, 2016) a pu sensibiliser différents acteurs des IESR et aborder plusieurs thématiques (figure 1).

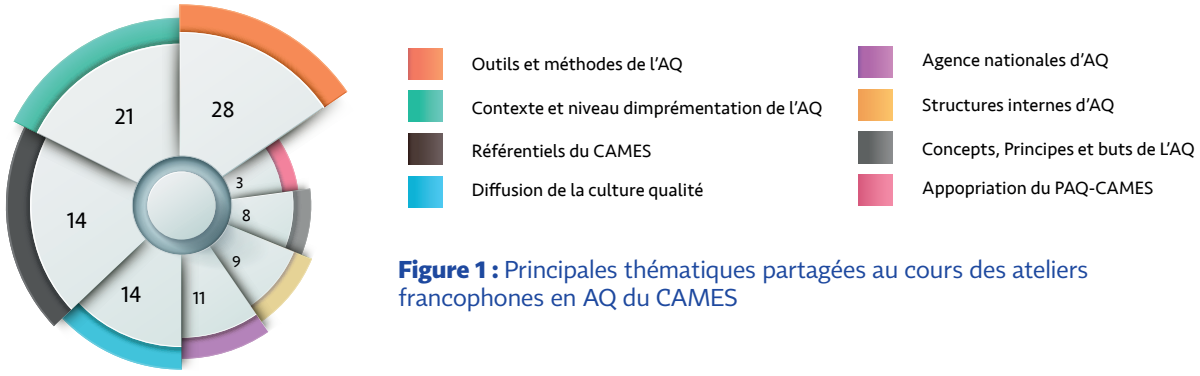


Figure 1 : Principales thématiques partagées au cours des ateliers francophones en AQ du CAMES

Les questions, après dix années d'intervention du CAMES pour le développement de l'Assurance Qualité, sont nombreuses :

- Quelles stratégies de gestion et de valorisation de leur capital de connaissances et de compétences en matière de management de la Qualité, les IESR pourraient-elles développer à partir des différents ateliers en AQ du CAMES ?

- Les différentes activités menées au cours de ces ateliers ont-elles permis un partage structuré de données et de bonnes pratiques et l'identification des forces et faiblesses des IESR ?

- Ces ateliers ont-ils aidé les IESR à identifier des indicateurs de comparaison à l'aide du cadre analytique d'AQ offert par le CAMES, et à tirer des enseignements des bonnes pratiques fournies par ces différentes rencontres scientifiques ?

- Les activités de partage de connaissances et d'expériences ont-elles constitué pour le CAMES des intrants pour l'amélioration de ses pratiques de fonctionnement interne, de ses outils, l'élargissement des perspectives de l'AQ ainsi que la révision ou la formulation de nouvelles exigences ou de lignes directrices pouvant être utilisées de manière constructive à des fins de diagnostic, de planification stratégique et d'amélioration des systèmes nationaux d'AQ ?

OBJECTIFS

Dans cette perspective, il est important, à partir de la collecte, de la compilation et de l'analyse des informations recueillies auprès du CAMES et les sources d'informations connues, de :

- faire le lien entre les ateliers thématiques organisés par le CAMES, seul ou avec ses partenaires et les orientations stratégiques de son Programme d'Assurance Qualité (PAQ-CAMES) ;
- faire une synthèse des recommandations et des bonnes pratiques pour une meilleure opérationnalisation du Programme Assurance Qualité du CAMES ;
- inventorier toutes les exigences normatives existantes ou pendantes aux fins de rédiger une note de cadrage sous la forme de lignes directrices présentant les meilleures dispositions à prendre pour une appropriation facilitée des outils et méthodes de l'AQ développés par le CAMES ;
- formuler une proposition de déclaration de Politique Qualité engageant les pays à implémenter des systèmes d'AQ durables et efficaces.

MÉTHODOLOGIE

De façon opérationnelle et pour atteindre les objectifs, une démarche méthodologique en 3 phases a été adoptée, déclinée comme suit :

- **Entretiens auprès des parties prenantes ;**

Il s'agit d'une phase préparatoire pour une meilleure prise en main de l'ensemble des activités à mener. Elle comprend, entre autres :

- une rencontre de cadrage et d'orientation avec le Secrétariat général du CAMES ;
- la mise à disposition par le CAMES de l'ensemble des éléments nécessaires à la revue et à l'analyse documentaire ;
- la mise en relation avec les organismes similaires pour des visites, entretiens et sollicitation d'informations par la signature de lettres de recommandation ou autres interventions ou autorisations spécifiques nécessaires pour accéder aux informations.

- **Revue et analyse documentaire**

Il s'agit de l'exploitation approfondie des ressources documentaires disponibles au CAMES, et d'autres documents non encore identifiés, en cohérence avec ~~de~~ l'étude.

De ces activités et de celle du croisement des informations recueillies et de leur évaluation, il a été élaboré :

- une synthèse des résultats et recommandations des ateliers de formation organisés par le CAMES seul ou avec ses partenaires ;
- une mise en cohérence de ces résultats et recommandations avec les objectifs du Plan stratégique de Développement du CAMES (PSDC) ;
- un inventaire des bonnes pratiques pour une meilleure opérationnalisation du PSDC, notamment dans l'Axe 4 relatif au Programme d'Assurance Qualité ;
- un document d'orientation sous forme de directives ou lignes directrices dans le but de :

    - faciliter l'application des différents référentiels du CAMES, le plus souvent très techniques, par les IESR. En effet, les IESR ne perçoivent pas, en général, la portée ou l'impact d'un référentiel dans le renforcement de la santé et la performance institutionnelle ;

    - renforcer la gouvernance administrative et académique des IESR dans la perspective de l'harmonisation et l'intégration du système régional de l'enseignement supérieur et l'émergence de systèmes nationaux d'Assurance Qualité externe et interne.

- **Validation et approbation du rapport**

Ce présent rapport a suivi le processus d'approbation suivant :

- Validation du rapport intermédiaire par le CAMES ;
- Validation du rapport provisoire par le CCG ;
- Approbation par le Conseil des Ministres du CAMES.

L'ÉCOLE QUALITÉ DU CAMES

10 ANS DE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Concepts, principes et buts de l'Assurance Qualité

- Les principes de l'assurance qualité sont en relation avec les missions des universités et ceux de la gouvernance universitaire (DENEF, 2012b; EHILE, 2007, 2008a; F. M. A. GERO, 2012; NDIAYE, 2010b). D'une manière générale, l'éducation, l'enseignement supérieur et l'université ont une place prépondérante dans le développement des nations. Dans sa mission d'enseigner (optimiser l'appropriation critique du savoir), de recherche (contribution à la production du savoir), de promotion des services à la communauté (maîtriser et valoriser le savoir), la bonne gouvernance apparaît de plus en plus comme un facteur essentiel de qualité dans l'université. En Afrique francophone, cette bonne gouvernance universitaire repose sur un cadre légal voisin de celui que l'on trouve en France. A l'instar de sa mission, les bases légales de la gouvernance universitaire que sont la liberté académique et l'autonomie, sont universelles. La liberté académique vise les individus qui composent la communauté universitaire à savoir les enseignants, les chercheurs et les étudiants tandis que l'autonomie vise le mode d'administration de l'institution universitaire touchant la mise en place des structures, leur fonctionnement et les relations de cette administration avec les autres structures de l'État ; le fondement de l'administration de l'université étant l'autogestion. Il est intéressant de noter une diversité dans la gouvernance universitaire, d'une part en Afrique Francophone et d'autre part, entre l'Afrique francophone et l'Afrique anglophone. La gouvernance occupe une place de choix dans le fonctionnement de l'enseignement supérieur. Au moment où l'AUF et le Commonwealth mettent en œuvre l'Institut panafricain pour la gouvernance universitaire, n'y a-t-il pas là un domaine de réflexion et de proposition pour le CAMES ? (NDIAYE, 2010b).

- Quelques concepts-clefs de l'assurance qualité sont toutefois à considérer (GUEYE, 2010), à savoir :

  - l'assurance qualité interne ;
  - l'assurance qualité externe
  - le rapport assurance qualité interne/assurance qualité externe ;
  - l'évaluation ;
  - l'accréditation (institutionnelle, des programmes et/ou des filières) ;
  - l'audit de la qualité.

- Quelles finalités et quelles stratégies pour l'assurance qualité de l'enseignement supérieur ? L'assurance qualité comporte trois finalités (M. O. OTTENWAELTER, 2010a; OTTENWAELTER, 2012a, 2012b, 2013c) : la redevabilité ou imputabilité (accountability), l'amélioration continue et le label (accréditation, label qualité) ; bien que distinctes, ces finalités peuvent être combinées. Au moins sept principaux intéressés ont été identifiés, allant des usagers (les étudiants et leurs parents) aux établissements partenaires en passant par les tutelles politiques et administratives, les bailleurs de fonds, les employeurs et la société. Malgré la multitude des attentes, on peut noter deux points communs : la nécessité d'être informé et la confiance à avoir. Par contre les divergences se situent à plusieurs niveaux dont, entre autres, le rapport à l'argent, la conception de la responsabilité, l'approche, la hiérarchie des valeurs, les affinités culturelles, etc.

Pour réussir une bonne politique d'assurance qualité, il convient de retenir des priorités et de faire des choix entre plusieurs types : l'évaluation, avec ou sans gradation, volontaire ou obligatoire, les institutions, les formations, la périodicité, etc. En tout état de cause, il est nécessaire d'adopter une attitude qui rappelle la relation éducative, à savoir comprendre, expliquer et convaincre.

- Le système d'assurance qualité, constitué d'assurance qualité interne (autoévaluation ou évaluation interne) et d'assurance qualité externe, est un phénomène qui gagne aujourd'hui l'ensemble de l'enseignement supérieur. Il est judicieux de retenir des priorités et de faire des choix stratégiques qui soient cohérents avec les politiques adoptées et qui requièrent des adaptations méthodologiques conséquentes. En effet, l'assurance qualité pour être un outil de développement et de régulation des IESR, doit (MVE ONDO, 2007; OTTENWAELTER, 2012a) :

  - être cohérente avec les orientations stratégiques ;
  - reposer sur une vision de la qualité ;
  - répondre à des attentes prioritaires ;
  - être mise en œuvre suivant une méthodologie appropriée.

- Une compréhension commune des concepts, notions, mécanismes et démarches méthodologiques dans le but de s'approprier les outils afin de garantir la qualité est primordiale. En effet, le vocabulaire dans le domaine de l'assurance qualité est très fluctuant ; il est à noter que les objectifs poursuivis et les résultats attendus dans cette démarche sont les mêmes un peu partout. Les notions d'accréditation, de certification et d'habilitation devraient être clarifiées. Il est également important de se poser un certain nombre de questions, notamment : qui doit évaluer et donner ces accréditations et quelles sont les finalités d'une telle démarche ? De même, une distinction doit être faite entre accréditation et évaluation. Pour cette dernière, 3 niveaux de l'évaluation peuvent être considérés :

  - évaluation de la pertinence et la valeur des objectifs poursuivis (fitness of purpose) ;
  - évaluation de la capacité de l'institution à atteindre les objectifs qu'il s'est fixé (fitness for purpose) ;
  - et l'évaluation des résultats atteints en fonction des objectifs.

Il est souvent difficile de distinguer l'évaluation et l'inspection. La distinction repose ici sur la clarification de la relation entre l'évalué et l'évaluateur, fondée essentiellement sur l'attitude spécifique de l'évaluateur. Celui-ci doit être indépendant et montrer suffisamment de recul par rapport à l'évalué. C'est cette indépendance qui fonde la légitimité des résultats de l'évaluation, légitimité qui doit permettre l'acceptation des résultats par l'évalué et la prise d'une bonne décision.

L'évaluation amène en effet à la décision et peut donc être perçue comme un danger. C'est la raison pour laquelle l'évaluateur doit clarifier sa méthode de travail, afin que l'évalué adhère au processus. Il doit beaucoup communiquer sur son travail, ce qu'il cherche à faire et comment il compte le faire car, il manipule la réputation d'une institution. De même, les résultats de l'évaluation doivent faire l'objet d'un examen critique.

La qualité doit être définie selon les activités et les contextes : la qualité des objectifs, la qualité des procédures ou la qualité des organisations et la qualité des résultats.

Une autre clarification doit être faite sur la notion de garantie de la qualité, considérée comme une réponse, à différents besoins, notamment la reddition des comptes, la remédiation et l'amélioration continue, la conduite du changement, la culture de la qualité, la qualité comme valeur, la gouvernance et le management du changement, la qualité comme compétence institutionnelle à développer. C'est ainsi que, dans le cadre de l'amélioration continue, les notions telles que le Cycle de la qualité et la roue de Deming doivent être partagés.

Enfin, la qualité doit être perçue comme une compétence institutionnelle qu'il faut développer : c'est reconnaître la non qualité, car améliorer la qualité et la changer est plus difficile que reconnaître la non qualité. Pour y arriver, il faut être capable d'agir collectivement. Il faut aussi la culture de la qualité avec un consensus autour des questions centrales : Qu'essayons-nous de faire ? Que faut-il mettre en place ? Comment le faisons-nous, comment savons-nous que ça marche et comment remédions-nous aux difficultés rencontrées ?

Tous ces concepts, buts et principes de l'AQ peuvent susciter quelques interrogations eu égard au niveau de développement de l'AQ dans l'espace CAMES, notamment :

- la pertinence des mécanismes dans une dynamique nationale qui n'existe pas ?
- la pertinence d'une évaluation, certification et accréditation de formation délocalisée et déjà reconnue ?
- l'Impact d'une évaluation lorsque ces mécanismes ne sont pas intégrés dans une politique nationale ?
- les liens avec le monde de l'entreprise ?
- les niveaux d'intervention permettant d'éviter la subjectivité de l'évaluation ?
- le monitoring pouvant être considéré comme une évaluation?
- la définition des indicateurs ou des éléments de mesure du conflit lors des évaluations ?
- la contextualisation en termes de qualité au niveau national, régional et international ?

A cela, il faut préciser que l'Assurance qualité est d'abord une question de confiance, chacun prenant sa responsabilité et qu'il faut une communication suffisante sur les procédures et les résultats. Il faut avoir une communauté académique intègre. Le Monitoring peut avoir un cycle de 4 à 5 ans. Il faut permettre à l'agence d'évaluation de vérifier la pertinence de ses propres mécanismes (CURVALE, 2014a).

Le tableau I donne un aperçu des différentes thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour le partage des concepts, principes et buts de l'assurance qualité.

Tableau I : Ateliers de partage du CAMES sur les concepts, principes et buts de l'assurance qualité.

Thèmes	Experts	Cibles / Participants	Lieux et dates
Lecture politique des concepts d'AQ, Gouvernance et évaluation	Pr Bonaventure MVE ONDO	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur • Responsables de structures d'Assurance Qualité ; • Responsables d'Institutions d'Enseignement Supérieur ; • Enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones (Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso)	Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007
Accréditation de l'enseignement supérieur privé et de l'enseignement transfrontalier : Étude de cas	Pr Amadou Lamine NDIAYE		
Les systèmes d'enseignement supérieur des pays francophones d'Afrique subsaharienne : état des lieux, tendances de l'évolution.		• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; •Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24-27 novembre 2008,
Le nouveau programme reconnaissance et équivalence des diplômes du CAMES et la prise en charge de l'assurance qualité.	Pr Fulbert Amoussouga GERO	• Experts des commissions PRED • Directeurs nationaux de l'Enseignement supérieur de l'espace	Niamey, 25-26 novembre 2010
La gouvernance universitaire.	Pr Amadou Lamine NDIAYE		
L'assurance qualité de l'enseignement supérieur : quelles finalités ? Quelles stratégies ?	Mme Marie Odile OTTENWAELTER	Non incluses dans le rapport	Parakou, 19-21 mai 2012
L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur: Quelles finalités? Quels choix stratégiques	Mme Marie Odile OTTENWAELTER	Non incluses dans le rapport	Niamey, 26-27 novembre 2012
Leadership; relations inter-universitaires dans le cadre de la démarche qualité; évaluation d'une formation de niveau master	Groupes de travail		
L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : Quelles finalités ?	Mme Marie Odile OTTENWAELTER		Conakry, 25-26 novembre 2013
Garanties de la qualité : concepts, notions, mécanismes et démarches méthodologiques – s'approprier des outils,	Mr Bruno CURVALE		Libreville, 24-25 novembre 2014

Contexte de la mise en œuvre et niveau d'implémentation de l'AQ au niveau sous-régional

- Au cours des années 1990, l'enseignement supérieur, tant en Afrique anglophone que francophone a été profondément marqué par de profondes crises. En effet, avec la cessation du financement français, l'université francophone africaine commence à connaître des crises liées à des causes d'origine structurelle d'abord (formation de « diplômés chômeurs », poussée démographique, dérive des prestations sociales au détriment de celles pédagogiques) et aussi à des causes connexes (relations entre universitaires et gouvernements, politisation à outrance de l'espace académique). L'assurance qualité devient une exigence de plus en plus forte dans l'enseignement supérieur aussi bien public que privé. Les grands défis qui attendent l'enseignement supérieur en ce XXIe siècle ont pour noms :

  - l'accroissement de l'accès à l'enseignement supérieur dans l'équité et la pertinence ;
  - la diversification en vue d'accroître l'égalité des chances ;
  - le renforcement de la coopération avec le monde du travail ;
  - la recherche qualitative et pertinente qui induit l'innovation ;
  - le renforcement de la mobilité académique.

- Les initiatives africaines observées dans ces domaines visent à favoriser la mise en commun des moyens même si l'on peut déplorer une insuffisance dans leur exploitation, insuffisance due à une mauvaise diffusion de l'information (cas de bourses d'études proposées par des pays donateurs mais non exploitées) (NDIAYE, 2008a).

- Il était alors important de s'interroger d'une part, sur le pourquoi de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, et d'autre part, d'indiquer les principes sous-tendant l'Assurance Qualité dans le processus de reconnaissance et d'équivalence de diplômes de l'espace CAMES. Le CAMES s'est doté d'un nouveau programme de reconnaissance et équivalence des diplômes et d'un nouveau référentiel adapté au système Licence Master Doctorat (LMD) en 2007 avec un accent particulier sur l'assurance qualité. En effet, l'offre d'enseignement supérieur doit être de qualité suffisante pour assurer une meilleure contribution des diplômés à l'effort de développement des pays ; tout comme elle est nécessaire en elle-même du fait de l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de ses exigences en termes de compétitivité des formations à l'échelle régionale et mondiale. Ce nouveau programme met en exergue :

  - le client ;
  - le leadership et les stratégies ;
  - les standards académiques ;
  - l'habilitation nationale, condition préalable à l'examen de toute demande de reconnaissance et d'équivalence de diplôme ;
  - la mise en place d'un référentiel ;
  - la prise en compte de l'enseignement supérieur privé comme composante du système d'enseignement supérieur.

Le CAMES, en tant qu'institution d'assurance qualité et d'accréditation s'engage à conduire ses évaluations au moyen de principes de bonne gouvernance, notamment l'ouverture, la transparence, l'équité et la reddition des comptes.

Dans la mise en œuvre du nouveau programme de reconnaissance et équivalence des diplômes, deux défis majeurs sont à relever :

- la question importante mais non résolue de la force de vigueur du mécanisme d'assurance qualité du CAMES sur les établissements de l'enseignement supérieur public, de plus en plus réticents pour soumettre leurs programmes à l'accréditation ;
- l'efficacité du mécanisme d'assurance qualité du CAMES suppose l'implication résolue et régulière des ministères de tutelle dans la délivrance de l'habilitation nationale (F. A. GERO, 2010b).

• L'état des lieux de l'assurance qualité en Afrique francophone subsaharienne et dans les 17 pays membres du CAMES a permis de relever le double défi posé à l'enseignement supérieur en Afrique, notamment la nécessité de répondre à une demande de plus en plus forte d'accès et une exigence à la fois nouvelle et très forte de qualité. Il ressort des profils nationaux que, des politiques et pratiques d'assurance qualité sont bien plus présentes dans l'espace CAMES que ne le laisserait supposer la réputation largement surfaite « d'une absence de culture de l'évaluation dans les pays d'Afrique francophone ». Même au sein des pays ne disposant pas d'un système d'assurance qualité opérationnel, des pratiques d'évaluation interne et externe d'établissement ont eu lieu au cours de ces quinze dernières années. Cependant ce n'est que plus récemment, à la faveur des réformes et refondations d'universités, que des systèmes d'AQ sous la forme de structures et mécanismes d'évaluation internes aux établissements ou externes, c'est-à-dire pilotés par l'État, font leur apparition et tendent à être promus dans certains pays au rang d'instruments de gestion institutionnelle. Le souci de la qualité y est d'autant plus prégnant que l'assurance qualité figure en bonne place dans les plans stratégiques de développement de nombre d'IES ainsi que dans les différents programmes d'amélioration de l'ES mis en œuvre dans bon nombre de pays. Le souci d'être évalué est partagé par bon nombre d'IESR qui ont souvent recours dans certains pays à des agences internationales et indépendantes d'AQ. Dans les pays où l'enseignement transfrontalier se met en place, il y a eu transfert de bonnes pratiques au sein des établissements délocalisés.

  Presque tous les pays ont une commission d'équivalence des diplômes (Fonction publique, Enseignement supérieur, Primature). Plusieurs pays ont une commission pour la promotion de leurs enseignants par voie interne (Mali, Centrafrique, Gabon, Burundi, Madagascar, Rwanda, etc.). Cinq pays disposent d'un système national d'assurance qualité déjà opérationnel (Madagascar, Rwanda et dans une moindre mesure, Cameroun) ou en cours d'implantation (Sénégal et Côte d'Ivoire). Les autres pays ne disposent pas d'une structure nationale d'AQ mais n'en perçoivent pas moins l'intérêt puisqu'ils ont recours, même non systématiquement, à des pratiques et mécanismes censés maintenir ou renforcer la qualité. Les structures nationales existantes à l'exception de celle du Sénégal, ont pour points faibles (SALL, 2007, 2008) :

  - une insuffisante autonomie par rapport au ministère de tutelle. Il en est de même des commissions mises en place par certains pays pour évaluer par voie interne leurs propres enseignants et chercheurs (Cameroun) ;
  - une insuffisante représentation des acteurs concernés (cas de la commission camerounaise) ;
  - et dans certains cas, des agences nationales souffrant d'une insuffisance d'autonomie par rapport au ministère de tutelle.

- De plus, il est à noter que les pratiques d'évaluation et d'assurance qualité sont bien plus anciennes dans l'espace CAMES. Des exemples de structures d'Assurance Qualité existent dans le monde et plus spécifiquement en Afrique en relevant le rôle important joué par la structure intergouvernementale qu'est le CAMES, dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ainsi :

  - Plusieurs organisations internationales, telles que la Banque mondiale et l'UNESCO avaient bien reconnu l'efficacité des méthodes d'évaluation et d'expertise de l'AUF (SALL, 2007) ;
  - l'expérience du Centre Régional d'Évaluation en Santé et d'Accréditation des Établissements Sanitaires en Afrique (CRESAC), en matière d'accréditation, d'évaluation en santé et d'assurance qualité (SESS, 2007, 2013),on peut considérer que le CRESAC est un pôle d'excellence régional issu du programme PERS de l'AUF et créé en 2003. On peut citer parmi ses réalisations, l'élaboration de référentiels dans le domaine de santé, des référentiels qualité du CAMES, les programmes d'appui à l'accréditation, des ateliers de formation dans le domaine de la qualité.
  - Sous l'égide de la CIDMEF, 11 facultés de médecine d'expression française ont été évaluées (KOUMARE, 2008, 2013a, 2013b) ;
  - Sous l'égide de la CRUFAOCI, de l'AUF et de l'UEMOA, divers établissements, pour vérifier s'ils ont atteint des normes de qualité justifiant leur érection en centres d'excellence ont été également évalués (SALL, 2007) ;
  - Au niveau international, le projet AQI-UMED qui regroupe 10 universités maghrébines (Algérie-Maroc-Tunisie) et trois universités européennes (Belgique-Espagne-France) est un modèle de co-construction de l'AQ au niveau sous-régional ((OTTENWAELTER, 2012d).
  - Le modèle de l'INQAAHE (International Network for Assurance Agencies in Higher Education) est également à mettre à contribution (OTTENWAELTER, 2013b). Il s'agit d'un réseau des agences d'assurance qualité qui a été créé en 1991. Il a un statut et assure ses activités à travers des conférences et forums tous les ans, dans toutes les régions du monde. Il joue un rôle de régulation mondiale.

- Le CAMES, en sa qualité d'institution intergouvernementale joue déjà un rôle d'agence d'assurance qualité dans les 19 pays membres, à travers ses sept (07) programmes statutaires (Pharmacopée et médecine traditionnelles ; Reconnaissance et équivalence des diplômes ; Comités consultatifs inter-africains (CCI) ; Concours d'agrégation des sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion ; Concours d'agrégation de médecine humaine, odontostomatologie, pharmacie, médecine vétérinaire et productions animales ; Ordre International des Palmes Académiques ; Assurance qualité). Bien que le bilan des activités semble être satisfaisant, il est toutefois nécessaire de renforcer les référentiels des CCI dans le but de les rendre compétitifs, d'élaborer un guide sur le LMD en vue de permettre l'harmonisation des systèmes éducatifs et de recherche dans les universités de l'espace CAMES, d'organiser des séminaires de sensibilisation et de formation sur l'assurance qualité dans les pays membres du CAMES (MBATCHI, 2014). Il ressort du bilan des ateliers de formation en assurance qualité de l'enseignement supérieur de 2007 à 2014 (CAMES, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012a, 2012b, 2013, 2014) que dix sessions de formations ont été organisées et ont permis de créer une expertise suffisante dans le domaine de l'assurance qualité dans l'espace CAMES. Cette expertise devant servir à la vulgarisation et à l'harmonisation des standards d'assurance qualité (MBATCHI, 2015). Aussi, de nombreux défis et perspectives interpellent le CAMES.

- En effet, Le contexte de l'enseignement supérieur est marqué par l'avènement de la société de savoir au sein de laquelle, l'éducation et la formation deviennent les véritables clefs du développement, les technologies de l'information et de la communication installent l'internationalisation des compétences mesurées à l'aune de leur conformité aux exigences toujours grandissantes d'une économie compétitive. C'est dans ce contexte général que l'enseignement supérieur a subi plusieurs mutations allant dans le sens d'un contrôle et d'un renforcement de la qualité de ses produits. Ceci explique l'importance prise ces dernières années, dans les pays francophones, par l'assurance qualité dans son ensemble et l'engagement du CAMES à mettre en place un dispositif d'assurance qualité fiable pour l'ensemble des ces pays membres (GUEYE, 2010).

- Des solutions sont à rechercher à travers une forte sensibilisation à la formation des ressources humaines capables de définir et de gérer l'Assurance Qualité. Déjà en 2007 (CAMES, 2007), l'assurance qualité, bien que présente dans l'espace CAMES, figure en bonne place dans les plans stratégiques de développement de nombre d'institutions d'enseignement supérieur. Cette dynamique est renforcée dans la plupart des pays par la mise en œuvre de programmes de revitalisation de l'enseignement supérieur financés par le MAEE (18 projets de ce type fonctionnent en Afrique subsaharienne et dans l'Océan indien) mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité à travers :

  - un renforcement des capacités académiques et de gestion ;
  - la création de cellules d'évaluation (évaluer la qualité des établissements au plan académique et veiller à l'application de pratiques pédagogiques efficientes) ;
  - la proposition d'un programme de formation ayant pour cible les directeurs nationaux de l'enseignement supérieur et les responsables des IES ;
  - l'institutionnalisation de contrat-plan pour vérifier que les objectifs sont atteints et, le cas échéant, procéder aux réaménagements nécessaires (SALL, 2008).

- Le passage au système LMD, la définition et la maîtrise des concepts et les enjeux de la gouvernance universitaire, constituent des opportunités pour les universités africaines de répondre de façon urgente à la question de l'assurance qualité (DENEF, 2012a, 2012b; EHILE, 2007, 2008a, 2008b).

- Les défis de la mise en œuvre d'un mécanisme régional d'assurance qualité et/ou d'accréditation dans l'espace CAMES (CURVALE, 2015) ont renforcé la vision stratégique du CAMES pour l'assurance qualité. En effet, le CAMES depuis sa création en 1968 et fort de 19 pays membres aujourd'hui a pour missions d'être à la fois un organisme d'harmonisation des politiques et des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche et une agence régionale d'assurance qualité. Les atouts et les savoir-faire du CAMES indiquent que cette institution est un double cadre de concertation aussi bien pour des ministres en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche des États membres (Conseil des Ministres) que des universités et centres de recherche (CCG). Le CAMES est surtout un cadre légitime d'assurance qualité et d'accréditation pour les États membres et constitue aussi un important réseau d'experts qualifiés, selon son référentiel, dans plusieurs domaines à travers ses programmes tels les Comités consultatifs inter-africains (CCI) et les concours d'agrégation. Son leadership dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche et dans la promotion de l'assurance qualité a été reconnu par le Prix GUNI-Africa décerné au Secrétaire Général du CAMES en Septembre 2016 à Windhoek, en Namibie (MBATCHI, 2016b).

- Les différentes réalisations du CAMES, dans le cadre du développement de l'assurance qualité sous-régionale, ont suscité un regain d'intérêt des partenaires techniques, et justifié les perspectives du partenariat DAAD/CAMES dans la mise en œuvre de l'assurance qualité interne (BIENEFELD, 2015). En effet, le DAAD intervient dans 4 domaines : Ingénierie pédagogique, Recherche, Gouvernance universitaire et Assurance qualité. Dans le domaine de l'assurance qualité, le projet EWAQAS a pour objectif de renforcer les structures de l'assurance qualité en Afrique de l'Ouest. Le partenariat établi avec les 8 pays de l'Afrique de l'Ouest sera élargi progressivement aux pays d'Afrique Sub-saharienne.

- L'implémentation de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans les pays membres a connu une évolution notable au cours de ces dernières années. **L'état des lieux de l'assurance qualité externe dans l'espace CAMES,** sur la base des résultats de l'enquête diligentée auprès des Points contacts nationaux du programme assurance qualité du CAMES de 11 des 19 pays membres ayant répondu à l'enquête CAMES-UNESCO (GUEYE, 2016a) a montré les tendances suivantes :

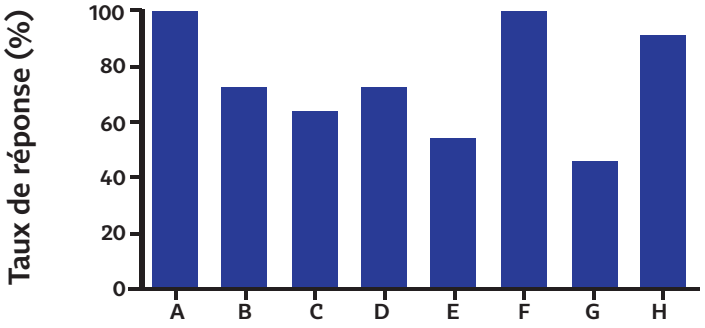


Figure 2 : Etat des lieux du niveau d'implémentation de l'assurance Qualité externe dans l'espace CAMES (GUEYE, 2016a)

Légende

A. *Adoption et la mise en œuvre du système LMD :* ***100%***
B. *Existence d'un Conseil d'administration pour les établissements d'enseignement supérieur publics :* ***72,7%*** *;*
C. *Existence d'une stratégie nationale de gestion des données de l'enseignement supérieur et de la recherche :* ***63,6%*** *;*
D. *Connaissance du Programme assurance qualité du CAMES :* ***72,7%***
E. *Connaissance du Plan Stratégique de développement du CAMES :* ***54,6%*** *;*
F. *Existence d'un dispositif national d'agrément ou d'autorisation des EES :* ***100%***
G. *Mise en place d'un dispositif national d'assurance qualité chargé de développer, d'appuyer et de contrôler la qualité de l'enseignement supérieur, de ses établissements, de ses filières et de ses programmes :* ***45,5%*** *;*
H. *Existence d'un projet de mise en place d'une agence nationale d'assurance qualité (ANAQ)* ***: 91%****.*

- **L'étude sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité interne** (M. SARR, 2016a) pour laquelle 49 IESR d'âge moyen de 25,56 ans ± 22,73 et dont les structures internes d'assurance qualité existent depuis moins de 3 ans en moyenne avaient participé, a montré, pour l'essentiel les résultats suivants :

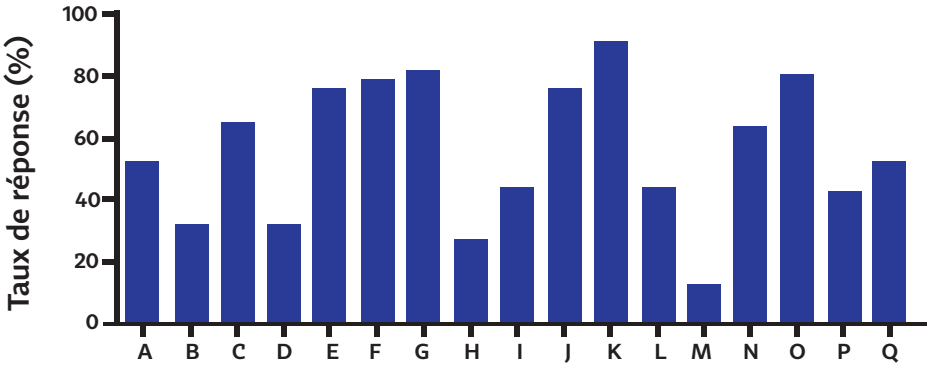


Figure 3 : Etat des lieux sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité interne au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR) de l'espace CAMES (M. SARR, 2016a).

Légende :

A. *De la personnalité juridique des IESR : **52,9**% IESR sont publiques ;*
B. *De la formulation d'une Politique Qualité : **32,4**% seulement des IESR;*
C. *De la connaissance des Objectifs Qualité institutionnels : partiellement à **64,7%** ;*
D. *Du premier responsable de l'Assurance Qualité institutionnelle : Président /Recteur à **32,4**% ;*
E. *De l'existence d'une structure responsable de l'Assurance Qualité interne : pour **76,5%** des IESR ;*
F. *De l'existence d'un acte administratif portant création, missions, organisation et fonctionnement de la structure d'AQ : pour **79,4%** des IESR ;*
G. *Des domaines ou périmètres d'intervention de la structure d'AQI : la gouvernance universitaire pour **81,8%** des IESR ;*
H. *De l'existence d'une Charte Qualité institutionnelle : pour seulement **27,3%** des IESR;*
I. *De l'élaboration d'un Plan de mise en œuvre de la Politique Qualité institutionnelle : **44,1%** des IESR;*
J. *De la connaissance de l'existence d'un Système de Management de la qualité : **76,5%** des IESR ;*
K. *Des organes de gouvernance du SMQ : la Cellule interne d'assurance qualité pour **91,2%** des IESR ;*
L. *De la connaissance des outils ou méthodes de l'AQI : totalement pour **45,27%** des IESR ;*
M. *Du développement d'outils dans le cadre de l'AQI : seules **12,56%** des IESR ;*
N. *Des types de Référentiel appliqués dans le cadre des auto-évaluations : **63,3%** des IESR utilisent des référentiels institutionnels ;*
O. *De la portée des évaluations dans les IESR : pour **81,3%** des IESR, l'évaluation est de type formative.*
P. *De la participation à un réseau en Assurance Qualité pour l'Enseignement supérieur : seules **42,4%** des IESR ;*
Q. *De la pertinence du Programme d'Assurance Qualité du CAMES (PAQ-CAMES) : **51,5%** des IESR la trouve très pertinente.*

• Afin d'impulser un nouvel élan à son action, dans le contexte du 21ème siècle marqué par de grandes mutations socio-politiques, économiques, scientifiques et culturelles, l'Institution CAMES s'est dotée d'un Plan stratégique de développement (PSDC) structuré autour de 7 axes complémentaires. Ce plan place l'assurance qualité au cœur de la vision du CAMES, avec un agenda couvrant les horizons 2015 -2019 (LIRE, 2013b; MBATCHI, 2014, 2016b).

Le tableau II présente les différentes thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour le partage du contexte de la mise en œuvre et niveau d'implémentation de l'AQ au niveau sous-régional.

Tableau II : Ateliers de parage du CAMES sur le contexte sous-régional voire international du niveau d'implémentation de l'Assurance Qualité

Thèmes	Experts	Cibles / Participants	Lieux et dates
Procédure d'accréditation de l'enseignement transfrontalier	Pr Amadou Lamine NDIAYE	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24-27 novembre 2008
Le nouveau programme reconnaissance et équivalence des diplômes du CAMES et la prise en charge de l'assurance qualité.	Pr Fulbert Amoussouga GERO		Niamey, 25-26 novembre 2010
Présentation du CRESAC	Pr Daniel E. SESS	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur • Responsables de structures d'Assurance Qualité ; • Responsables d'Institutions d'Enseignement Supérieur ; • Enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones (Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso)	Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007
La réforme LMD et ses exigences en matière d'assurance qualité	Mme Maryse Adjo QUASHIE		
Etat des lieux de l'assurance qualité en Afrique francophone subsaharienne	Pr Mamadou Moustapha SALL		
La nouvelle gouvernance universitaire : gestion et modernisation des universités	Pr Étienne EHILE		
L'assurance qualité dans les 17 pays membres du CAMES	Pr Mamadou Moustapha SALL	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24-27 novembre 2008
La nouvelle gouvernance universitaire : gestion et modernisation des universités ;	Pr Étienne EHILE	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	
La réforme LMD et ses exigences en matière d'assurance qualité			

Le projet AQI-UMED : Renforcement de l'assurance qualité interne dans des Universités de la Méditerranée	Mme Marie Odile OTTENWAELTER	Non incluses dans le rapport	Niamey, 26-27 novembre 2012
Etat des lieux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur de l'espace CAMES	Pr Bertrand MBATCHI		Conakry, 25-26 novembre 2013
INQAAHE (International Network for Assurance Agencies in High Education).	Mme Marie Odile OTTENWAELTER		
Centre Régional d'Évaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique (CRESAC)	Pr E. Daniel SESS		
L'assurance qualité dans l'espace CAMES : le rôle du CAMES comme agence régionale,	Pr Bertrand MBATCHI		Libreville, 24-25 novembre 2014
Les perspectives du partenariat DAAD/CAMES dans la mise en œuvre de l'assurance qualité interne	M. Stephan BIENEFELD	• Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur ; • Personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité ; • Experts des commissions du PRED ;	Dakar, 26-27 novembre 2015
Les défis de la mise en œuvre d'un mécanisme régional d'assurance qualité et/ou d'accréditation dans l'espace CAMES.	M. Bruno CURVALE.		
Bilan des ateliers de formation CAMES en assurance qualité de l'enseignement supérieur de 2007 à 2014	Pr Bertrand MBATCHI		
La vision stratégique du CAMES pour l'assurance qualité : enjeux, défis et opportunités.	Pr Bertrand MBATCHI		Ouagadougou, 01-03 décembre 2016
Etat des lieux de l'assurance qualité externe de l'enseignement supérieur dans les pays membres.	Pr Papa GUEYE		
Etat des lieux sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR)	Pr Mamadou SARR		

Appropriation du PAQ-CAMES

- Le plan stratégique du CAMES s'articule autour de sept axes. Parmi ceux-ci, figure le plan assurance qualité. Le plan assurance qualité du CAMES (PAQ-CAMES), veut être un programme en vue de développer la culture de l'assurance qualité dans les pays de l'espace CAMES. Il comprend cinq objectifs (MBATCHI, 2016b), à savoir :

  - le renforcement institutionnel du CAMES ;
  - l'établissement d'un état des lieux de l'assurance qualité dans l'espace CAMES ;
  - l'évaluation institutionnelle des établissements publics et privés d'enseignement supérieur et des centres de recherche de l'espace CAMES ;
  - l'évaluation des programmes de formation et le pilotage de la mise en œuvre du LMD dans les Institutions d'enseignement supérieur ;
  - le développement institutionnel de la gouvernance universitaire.

- Le CAMES, en tant qu'agence régionale pour l'assurance qualité dans l'espace concerné, a différentes missions qui s'articulent autour de différents programmes qui concourent tous à la qualité (MBATCHI, 2014). Il faut rappeler qu'en 2011, le CAMES n'avait que 3 programmes dont :

  - la Reconnaissance et équivalence de diplômes ;
  - les Comités consultatifs inter-africains ;
  - le Concours d'agrégation.

- Puis après, il y a eu l'élaboration du plan stratégique du CAMES (MBATCHI, 2016b). Le PSDC dispose actuellement de 7 programmes avec une approche participative avec les Recteurs et Présidents d'Universités et l'apport du Conseil des ministres dont :

  - le code d'éthique et de déontologie ;
  - la modernisation de la gouvernance du CAMES ;
  - le Programme Silhouette CAMES afin d'améliorer la transparence et l'archivage ;
  - le Programme AQ du CAMES;
  - le soutien et la valorisation de la formation, de la recherche et de l'innovation
  - le développement des synergies, des partenariats et des projets innovants ;
  - la communication et la visibilité du CAMES.

- Le Programme d'AQ du CAMES est un vaste programme au regard de l'importance de la démarche qualité, et le CAMES a la vocation d'une Agence Régionale d'AQ qui dispose d'un certain nombre d'accords et de conventions, appuyés par des décisions du Conseil des Ministres. Le mode de fonctionnement du programme d'AQ du CAMES se décline en termes d'évaluation institutionnelle des programmes de formation et du pilotage de la mise en œuvre du LMD et celle de la gouvernance. De plus, il y a nécessité de stratifier entre les étapes d'évaluation, de certification, d'accréditation ? Par quoi devrait-on commencer ? Le plus urgent, c'est d'amorcer une dynamique qui aboutisse à la mise en place dans les Universités africaines des cellules d'AQ, ainsi que de points focaux avec un bureau du CAMES pour faciliter la communication entre le CAMES et les institutions universitaires et de recherche (MBATCHI, 2016b).

- De nombreuses initiatives ont été développées ou sont en cours pour la mise en œuvre de l'assurance qualité dans l'espace CAMES avec les organismes partenaires, à savoir AUA, UEMOA, AUF, DAAD, Banque mondiale, ANAFE et CRESAC (LIRE, 2013b). Ainsi, de nombreux partenaires se sont engagés à accompagner ce programme (CAMES, 2013), notamment :

  - l'UEMOA : Celle-ci, s'est engagée à appuyer le CAMES dans la mise en place de son système d'assurance qualité. Du reste, une convention a été signée entre le CAMES et cette institution pour faire l'état des lieux de l'assurance qualité dans son espace ;
  - l'ANAFE : Ce réseau, qui regroupe des institutions conduisant des activités de recherche dans le domaine de l'agronomie et de l'agro-foresterie, s'est engagé à accompagner le CAMES dans le domaine du renforcement des capacités des acteurs et des institutions universitaires ;
  - le CRESAC : ce centre, qui a signé un accord de convention avec le CAMES le 23 février 2012, s'est engagé à appuyer le CAMES dans la mise en œuvre de l'assurance qualité aussi bien au niveau régional que national à travers les délégations de tâches que le CAMES voudrait bien lui confier ;
  - le DAAD : Ce partenaire, qui soutient actuellement un programme de formation en assurance qualité en partenariat avec l'UNESCO à l'attention de quatre États-membres de l'UEMOA, de la Guinée, du CAMES et de l'AUA, s'est engagé à soutenir le CAMES en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en Afrique ;
  - la Banque mondiale : Elle s'est engagée à appuyer les actions du CAMES en matière d'assurance qualité en vue d'en faire une structure de référence.

- D'autres initiatives et projets en cours en matière d'assurance (UEMOA, EWAQAS, PADTICE UNESCO, initiative RIAI, Qualité des Universités africaines avec l'AUF, RIDEPEC, FOPAO, IIPE, CIEP...) ont permis de décliner les grandes lignes et les perspectives envisagées dont (MBATCHI, 2016b) :

  - l'opérationnalisation du Programme d'AQ ;
  - l'harmonisation des politiques entre les niveaux institutionnel, national et régional ;
  - et l'articulation du programme d'AQ du CAMES avec les actions de l'UA en la matière, ainsi que le programme Tuning Africa...

Le tableau III présente les différentes sessions thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour l'appropriation du PAQ-CAMES.

Tableau III : Ateliers de partage sur le Programme Assurance Qualité du CAMES.

Thèmes	Experts	Cibles / Participants	Lieux et dates
Le Plan Assurance Qualité du CAMES	Mr Zakari LIRE		Conakry, 25-26 novembre 2013
L'assurance qualité dans l'espace CAMES : le rôle du CAMES comme agence régionale,	Pr Bertrand MBATCHI		Libreville, 24-25 novembre 2014
La vision stratégique du CAMES pour l'assurance qualité : enjeux, défis et opportunités.	Pr Bertrand MBATCHI		Ouagadougou, 01-03 décembre 2016

Diffusion de la Culture d'AQ

- Les dispositifs d'assurance qualité utilisent l'évaluation, l'audit de la qualité et l'accréditation comme mécanismes pour examiner la qualité des activités et services des établissements ou de leurs composantes. Les systèmes mis en place permettent l'évaluation pour l'autorisation d'ouverture et le contrôle du fonctionnement pour juger et gérer la qualité des établissements de formation. L'enseignement supérieur transfrontalier se définit comme un enseignement qui s'effectue dans des conditions où enseignants, étudiants, programmes, institution/fournisseur du matériel de cours, traversent les frontières nationales. Il y faut l'assurance qualité et on note à ce propos deux pratiques : une approche libérale et une approche régulatrice (NDIAYE, 2007a, 2007b, 2008a, 2008b).

- La réforme LMD et ses exigences en matière d'assurance qualité ainsi que la nouvelle gouvernance universitaire sont des stratégies de gestion et modernisation des universités. En effet, les motivations de l'assurance qualité qui se résument en besoin d'imputabilité/redevabilité, et donnent les exigences du LMD qui sont de favoriser la réussite des étudiants, d'enseigner et d'évaluer autrement (utilisation des TIC); étudier autrement, professionnaliser l'ensemble des formations, gérer autrement. Pour la réussite du processus il faut une volonté politique affirmée, la bonne volonté et l'adhésion de tous les acteurs du système d'enseignement supérieur, les moyens humains, matériels et financiers suffisants, une mutualisation des ressources dans un espace donné. Etant donné que le LMD est une exigence de la mondialisation, il est recommandé au CAMES de cheminer vers une harmonisation régionale (EHILE, 2007, 2008a, 2008b).

- La problématique de l'accréditation de l'enseignement transfrontalier étayé par une étude de cas du Kenya, a permis de clarifier et de définir un certain nombre de concepts tels que enseignement supérieur, enseignement supérieur transfrontalier, autorisation, accréditation. Cette étude fixe le cadre de l'enseignement transfrontalier, en définit le cadre général et les procédures d'accréditation. Dans le contexte de la mondialisation, de l'élargissement de l'accès à l'enseignement supérieur, l'enseignement transfrontalier apparaît comme un complément nécessaire à la mobilité des étudiants internationaux qui devrait être passée de 1.8 en 2000 à 7.2 millions en 2005 selon une estimation de l'Institut d'éducation australienne. On distingue plusieurs types de prestataires au niveau mondial :

  - les consortiums régionaux et internationaux ;
  - les initiatives d'universités virtuelles nationales ;
  - les universités traditionnelles nationales.

- Même si cette question de formation transfrontalière crée des opportunités, surtout pour les pays en voie de développement qui ont du mal à répondre à la demande de formation, elle crée également des défis pour les systèmes d'enseignement supérieur, les communautés scientifiques concernées surtout en termes d'accréditation. En matière de régulation et/ou d'accréditation d'enseignement transfrontalier, il y a deux tendances :

  - une approche extrême « pas de régulation » qui est celle du « laisser-faire » : c'est une approche par défaut ;
  - une approche régulatrice qui offre la possibilité de créer une base d'information sur l'offre de formation d'enseignement supérieur transfrontalier et de la piloter en cohérence avec les objectifs de politique nationale.

L'étude de cas sur le Kenya montre clairement que la régulation prend en compte à la fois les aspects académiques et commerciaux (NDIAYE, 2007a, 2008a, 2008b, 2010a) .

- La problématique de l'accréditation de l'enseignement supérieur privé, étayée par une étude de cas a permis de faire le point sur « les mauvaises pratiques couramment observées et de nature à dégrader l'assurance qualité ». Les crises de l'enseignement supérieur public ont conduit à l'ouverture du secteur de l'enseignement supérieur aux acteurs privés. Il est donc apparu très vite la nécessité de contrôler le secteur privé de l'enseignement supérieur aussi bien au niveau national (des Etats) que de l'espace régional du CAMES. L'accréditation par le CAMES serait donc une forme de reconnaissance de l'amélioration de la qualité pour les IESR. Son processus comprend quatre grandes étapes :

  - le projet de création d'institution ;
  - l'autorisation d'ouverture ;
  - l'habilitation nationale ;
  - et l'accréditation proprement dite.

- L'accréditation du supérieur privé comporte des enjeux et des défis importants aussi bien pour les autorités de tutelle que pour les institutions elles-mêmes. On peut citer entre autres : la constitution d'un corps d'enseignants permanent de qualité, la forme de soutien de l'État à l'institution privée, la mise en place de mécanismes pour veiller au maintien de la qualité…

Le devenir de l'accréditation par le CAMES dépend :

- de l'effectivité de la régulation des habilitations au niveau national,
- de l'efficacité du rôle de facilitateur entre les institutions privées et le CAMES que joueront les ministères ;
- de l'établissement d'un cadre de concertation entre les directions de l'enseignement supérieur en marge des colloques sur la reconnaissance et l'équivalence des diplômes (NDIAYE, 2007b).

- L'accréditation au niveau du CAMES est conditionnée par :

  - la sortie d'une première promotion détentrice du diplôme ;
  - l'existence d'un rapport d'évaluation externe effectué par le ministère de tutelle
  - l'analyse du dossier et des pièces conformément au référentiel du CAMES, par une commission habilitée du ministère de tutelle du pays membre ;
  - la transmission du dossier de reconnaissance par l'intermédiaire du ministère de tutelle du pays membre ;
  - l'évaluation externe sur site assorti d'un rapport très pertinent ;
  - l'évaluation externe du dossier par un expert désigné par le CAMES ;
  - l'avis des commissions du colloque à partir de l'examen des dossiers, des rapports d'instruction et des rapports d'évaluation externe ;
  - la validation définitive des résultats du colloque par le Comité Consultatif Général (CCG) suivie d'une résolution du Conseil des ministres (NDIAYE, 2008b).

- La formation ouverte à distance a des exigences spécifiques en matière d'assurance qualité. Des études de cas ont montré que l'Afrique du Sud dispose d'un système national d'assurance qualité fortement structuré. Par ailleurs, l'Université d'Afrique du Sud (UNISA) possède un dispositif d'assurance qualité adapté à la formation à distance ; Comparativement au dispositif d'assurance qualité des universités de l'espace francophone, celui de l'Université d'Afrique du Sud est différent. En effet, ce dernier comprend une auto-évaluation, un audit interne et une évaluation externe. De plus à la lumière du référentiel sur la formation ouverte et à distance, présenté en exemple, on note que les étudiants sont au centre de l'évaluation de la qualité et que, dans les instruments d'évaluation, trois dimensions sont prises en compte, à savoir la planification et la gestion des ressources et de la qualité, la conception des programmes et leur mise en œuvre (GRIESEL, 2011a, 2011b)

- La maîtrise des enjeux de la gouvernance universitaire des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR) est un mécanisme de mise en œuvre d'un enseignement supérieur de qualité. En effet, la gouvernance universitaire est un ensemble de dispositifs et de principes pour gouverner les IESR et deux raisons majeures fondent l'intérêt pour la gouvernance universitaire dans nos pays : d'une part, l'état des lieux et d'autre part, les défis de mise en œuvre. Dans le premier point, il faut noter que les universités des pays francophones connaissent une gouvernance hétéroclite marquée entre autres par des organes d'orientation stratégique dont sont absents les partenaires extérieurs, l'appréciation des résultats, l'identification des causes des dysfonctionnements, etc. Les défis qu'elles doivent relever se résument de la manière suivante : concevoir l'université comme une entreprise, élaborer des plans stratégiques, entreprendre une réflexion constructive, etc. Le conférencier a dégagé quelques pistes de réflexion : la pertinence de l'enseignement et de la recherche, la qualité de la formation, la gestion et le financement et la coopération (F. M. A. GERO, 2012)

- Les relations entre la gouvernance et la qualité des IESR peuvent être étayées par de nombreux exemples, notamment européens. L'historique de la qualité de l'enseignement supérieur en Europe permet d'identifier un certain nombre de repères parmi lesquels on peut retenir :

  - le Traité de Maëstricht (1992) ;
  - la Déclaration de la Sorbonne (1998) ;
  - la Déclaration de Bologne (1999) ;
  - la création de la European Network on Quality Assurance (ENQA), (2000) ;
  - l'installation de la Commission sur les Guidelines (« lignes directrices »), (2003) ;
  - la révision des guidelines (2012), avec le management interne de la qualité qui comprend 7 guidelines, le management externe de la qualité qui en a 4 et le management externe de la qualité des agences d'évaluation.

- L'exemple belge se distingue par sa spécificité : trois systèmes d'enseignement supérieur évoluant à des rythmes différents caractérisent cet enseignement. Si chaque système avait sa démarche qualité, la Belgique francophone a adopté le modèle de Bologne en 2002 pour ensuite l'abroger en 2008 et se conformer aux guidelines (CHARLIER, 2012).

- Parmi les critères d'une université performante et les moyens pour augmenter les performances des universités, la démarche qualité figure en bonne place ainsi que les notions de gérer, de gouverner, de leader et de leadership. Ces différentes notions doivent être connues et les caractéristiques d'un manager et d'un leader définis. Il faut toutefois distinguer le leadership stratégique, le leadership relationnel, le leadership opérationnel. A partir de la notion de leadership, on peut déterminer les conditions nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie de changement, la démarche qualité (DENEF, 2012a, 2012b).

- La politique et les étapes de l'évaluation sont déterminantes pour la gouvernance et la qualité des IESR. La démarche suivie par la Conférence Internationale des Doyens d'Expression Française (CIDMEF) pour mener une évaluation externe dans les facultés de médecine est un modèle du genre. Cette démarche comporte les étapes suivantes : la visite préparatoire, la confection du calendrier global, l'étude du rapport de l'évaluation interne, l'exécution de l'évaluation externe par des experts, le suivi de l'évaluation (KOUMARE, 2007b, 2013a, 2013b).

- Dans le cadre de l'Évaluation institutionnelle, certains concepts méritent d'être clarifiés, notamment:

  - L'assurance de la qualité et la garantie de la qualité ;
  - L'évaluation institutionnelle et l'évaluation des institutions.

En effet, les origines de l'évaluation institutionnelle en France et le début du Processus de Bologne coïncident avec un contexte de massification des IESR et le développement au niveau européen de la nécessité de la garantie de la qualité. Par conséquent les évaluations institutionnelles sont qualitativement et quantitativement liées aux transformations institutionnelles. En France, il y a eu d'abord la création du Comité National d'Évaluation (CNE) entre 1984 et 2006 avec la mise en place :

- de livres de références ;
- des recommandations ;
- des monographies descriptives (institutions, sites ...).

Le but poursuivi étant la clarification des méthodes et la cohérence organisationnelle des institutions. Cela a suscité de nombreuses critiques sur l'aide insuffisante des prises de décision et des habilitations. Il y a ensuite la mise en place de l'évaluation intégrée – 2006-2014 par la création de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) avec :

- la production de rapports d'évaluation sur les formations, la recherche, la gouvernance ;
- des recommandations ;
- des avis et des notes.

Les principales critiques étant relatives à la proximité avec le Ministère et la non clarification des méthodes.
Le finalement, la création de l'HCERES comme Haut conseil à l'évaluation avec des textes encore à clarifier.

Quelques tendances en cours en Europe :

- l'évaluation des formations plutôt que de la gouvernance ;
- les formes et les objectifs de l'évaluation ;
- les niveaux de développement de la qualité.

Quelques modèles :

- Quality audit (Royaume uni) ;
- Allemagne (adaptation au système LMD ; accréditation du système qualité interne et le développement de la compétence institutionnelle) ;

Quelques principes majeurs :

- évaluation par les pairs ;
- clarification des approches (procédures/résultats).

La nouvelle gouvernance universitaire et la garantie de la qualité doivent prendre en charge les problématiques suivantes :

- la transformation de l'ES sous l'effet de la massification ;
- l'autonomisation des IES/R ;
- l'internalisation et la mobilité ;
- les dynamiques structurantes à l'échelle sous-régionale (CURVALE, 2014b).

Le tableau IV présente les différentes sessions thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour la diffusion de la culture Qualité dans l'espace sous-régional.

Tableau IV : Ateliers de partage du CAMES sur la Culture de la Qualité dans l'enseignement supérieur.

Thématiques / Sujets	Experts-intervenants	Cibles	Lieux et dates
Les systèmes d'enseignement supérieur des pays francophones d'Afrique subsaharienne	Pr Amadou Lamine Ndiaye	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur • Responsables de structures d'Assurance Qualité ; • Responsables d'Institutions d'Enseignement Supérieur ; • Enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones (Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso)	Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007
Accréditation de l'enseignement privé et de l'enseignement transfrontalier : définition, procédure Procédure d'accréditation de l'enseignement transfrontalier	Pr Amadou Lamine Ndiaye	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24-27 novembre 2008
Accréditation de l'enseignement transfrontalier	Pr Amadou Lamine Ndiaye	• Experts des commissions PRED • Directeurs nationaux de l'Enseignement supérieur de l'espace	Niamey, 25-26 novembre 2010
Accréditation de l'enseignement supérieur privé. Étude de cas : « les mauvaises pratiques couramment observées et de nature à dégrader l'assurance qualité ».	Pr Fulbert Amoussouga GERO		
La législation sur l'assurance qualité : comment y répondre dans une perspective FOAD	Mme L. GRIESEL	• Responsables administratifs Ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche • Experts de la commission PRED • Responsables d'IESR • Enseignants-chercheurs	Ouagadougou, 19-22 décembre 2011
Défis des FOAD et la place centrale des apprenants. Conception et développement des systèmes et des instruments d'assurance qualité pour les FOAD			
La gouvernance universitaire des institutions d'enseignement supérieur (IES) d'Afrique au Sud du Sahara : enjeux, défis et mécanismes de mise en œuvre pour un enseignement supérieur de qualité.	Pr Fulbert Macaire AMOUSSOUGA GERO	• Non incluses dans le rapport	Parakou, 19-21 mai 2012
Gouvernance et qualité dans les universités belges.	Pr Jean Émile CHARLIER		
Formation et sensibilisation au développement des compétences en gouvernance et en leadership	Pr Jean François DENEF	• Non incluses dans le rapport	Niamey, 26-27 novembre 2012
La gouvernance universitaire			Conakry, 25-26 novembre 2013
Politique et étapes de l'évaluation par la CIDMEF	Pr Abdel-Karim KOUMARE.		
L'Évaluation institutionnelle en France (Europe) : Étude de cas	Mr Bruno CURVALE		Libreville, 24-25 novembre 2014

Soutien à la mise en place d'agences nationales d'Assurance Qualité

- Le développement de l'AQ externe dans l'espace CAMES a nécessité d'abord la clarification et le partage de concepts-clefs (assurance qualité, contrôle qualité, évaluation de la qualité, audit de la qualité et accréditation), d'objectifs stratégiques et de choix fondamentaux de l'AQ (GUEYE, 2016c; M.-O. OTTENWAELTER, 2008b; TOUNKARA, 2007a, 2007b). Ainsi, l'appropriation des définitions, des principales orientations internationales, des procédures, contribue à la réflexion sur les développements envisageables de l'assurance qualité externe de l'enseignement supérieur dans les pays francophones d'Afrique sub-saharienne, avec une articulation des niveaux national et régional (CAMES).

- Les principales difficultés que l'on peut observer, liées aux procédures d'AQ externe, pour un développement rapide de systèmes d'AQ externe, sont essentiellement dues à des problèmes de formation, la difficulté à trouver des évaluateurs qualifiés, au coût des évaluations et le côté pointilleux des travaux d'évaluation de programmes (O. OTTENWAELTER, 2008; N. SARR, 2007a). De plus, l'évaluation externe, en tant que composante de l'AQ nécessite que l'approche adoptée soit définie avant le démarrage, en fonction des objectifs de l'IESR et des standards, le caractère formatif de l'évaluation visant à aider les institutions à améliorer la formation.

- Sur le plan méthodologique, des exemples probants pour le développement de l'AQ externe, au niveau international, ont permis d'enrichir le monde sous-régional. C'est le cas de :

  - l'évaluation par la CNE de France reposant sur trois grands aspects : une évaluation de la politique de formation, une évaluation de la politique de recherche et un aspect management (KOUMARE, 2007a
  - la méthodologie de l'évaluation des facultés de médecine par la CIDMEF, fondé principalement sur l'auto-évaluation ou évaluation interne, ensuite intervient la validation externe et enfin la prise de décision et la publication du rapport par le comité d'évaluation. (KOUMARE, 2007b) ;
  - la méthodologie de l'évaluation par l'AUF à travers l'évaluation des universités du Burkina Faso à la demande du gouvernement. avec comme étude de cas, l'université de Koudougou où les acteurs ont fortement adhéré au concept et à la démarche d'évaluation et produit un rapport d'auto évaluation (N. SARR, 2007b).

- Il y a aujourd'hui consensus sur le fait que chaque pays et chaque établissement d'enseignement supérieur doivent se doter d'un système d'assurance qualité. Cependant, il a été constaté une grande diversité entre les systèmes d'assurance qualité actuellement en place dans le monde : cette diversité s'explique par l'absence d'une définition absolue de la qualité et donc la nécessité de définir la qualité attendue des établissements et des formations d'enseignement supérieur en fonction des contextes et des besoins spécifiques. Dans le même temps, on assiste à l'internationalisation de l'assurance qualité avec des réseaux et accords régionaux (ENQA, APQN, RIACES, ANQAHE...), et à un effort d'harmonisation, avec l'élaboration de références internationales (INQAAHE, UNESCO-OCDE, EHEA). L'assurance qualité externe apparaît comme un outil de développement pour l'enseignement supérieur. La qualité reste cependant toujours relative car située dans le temps et dans un espace social et culturel ; l'assurance qualité est un moteur et un garant de la qualité, mais pas une fin en soi.

- Pour ce qui est des tendances au niveau international, il faut retenir ce qui suit :
  - des principes largement partagés : la qualité est d'abord du ressort des établissements ; l'indépendance des agences d'assurance qualité ; évaluation interne et externe : un processus global ; évaluation interne : implication de tous les acteurs et partenaires ; évaluation externe : évaluation par les pairs et visite sur site ;
  - Les méthodologies sont évolutives et tendent à combiner les évaluations : évaluation institutionnelle/évaluation des formations ; évaluation / accréditation/ audit / certification ; évaluation des moyens / des résultats (inputs/outputs) ;
  - L'internationalisation de l'assurance qualité par la mise en place de réseaux et d'accords régionaux (ENQA, APQN, RIACES, CANQATE, ANQAHE, AfriQAN..), de références internationales, d'accréditation transnationale, reconnaissance des agences d'assurance qualité, des classements et des palmarès (M. O. OTTENWAELTER, 2010a).

- Dans tous les cas, la procédure actuellement reconnue reste une évaluation interne ou auto-évaluation suivie d'une évaluation externe, faisant intervenir les éléments suivants :

  - la composition du groupe d'experts ou panel (taille du groupe, composition du groupe) ;
  - le choix et la désignation des experts (en concertation) ;
  - l'organisation de la visite de site ;
  - la préparation du rapport d'évaluation selon des procédures et des modalités diverses. Les résultats de l'évaluation doivent connaître une large diffusion (M.-O. OTTENWAELTER, 2008a; O. OTTENWAELTER, 2008).

- Se fondant sur des référentiels communs, l'assurance qualité s'intéresse, au niveau du système d'enseignement supérieur, comme au niveau des établissements, à la vision, aux missions, objectifs, à la programmation, au plan d'actions. Comme exemple, on peut citer le cas de la Suisse dont le système d'assurance qualité comprend, au niveau institutionnel, 26 standards repartis en 8 domaines (stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l'institution, offre d'études, recherche, personnel scientifique, personnel administratif et technique, étudiants et étudiantes, infrastructures, coopération) et au niveau de la qualité des filières d'études universitaires 16 standards répartis en 8 domaines (Mise en œuvre et objectifs de la formation, organisation interne et gestion de la qualité, curriculum et méthodes didactiques, corps enseignant, étudiants et étudiantes, dotation en équipements et en locaux.

- L'évaluation interne situe l'unité évaluée (l'université, la composante, la formation ou autre) par rapport aux références en s'appuyant sur les mécanismes d'assurance qualité interne et en impliquant largement la communauté universitaire. L'évaluation externe quant à elle, évalue l'unité par rapport aux références en s'appuyant sur le rapport d'évaluation interne, en faisant appel au jugement des pairs « peer-review » et en procédant à une visite de site. Elle est sanctionnée par un rapport d'évaluation en vue de la prise de décision par l'agence d'évaluation. La procédure d'évaluation sur site, la désignation des experts de même que la rédaction et la publication du rapport d'évaluation externe obéissent à des mécanismes bien codifiés mettant en interaction les différents acteurs concernés (M. O. OTTENWAELTER, 2010b).

- La création et la gestion d'une structure d'assurance qualité nécessitent de respecter un certain nombre d'exigences. Mais avant toute démarche, il est primordial de partir d'une analyse des besoins, de se situer dans le contexte national, régional, international des systèmes d'assurance qualité existants ; de mettre en regard les politiques et les moyens ; d'éviter une formulation trop étroite de la loi ; d'envisager des expérimentations, évaluations pilotes, etc (M.-O. OTTENWAELTER, 2008a, 2010).

- Enfin, la mise en place d'une structure d'assurance qualité externe doit prendre en compte l'ensemble des résolutions et lignes directrices en matière d'assurance qualité au niveau national, sous-régional et international. Les exigences du contexte mondial en AQ déterminent les choix fondamentaux et options pour les pays de l'espace CAMES (GUEYE, 2014b). Plusieurs points sont à considérer (GUEYE, 2016b) :

    - le défi de la mise en place d'un système d'AQE par les pays membres et le rôle majeur joué par le CAMES;
    - la stratégie d'approche pour engager les autorités à mettre en place des mécanismes externes d'assurance qualité ;
    - la nécessité de faire une étude diagnostique et un état des lieux de l'enseignement supérieur, avant d'engager les réformes profondes ;
    - la nécessité d'un choix judicieux de statut pour l'agence nationale d'assurance qualité, de sorte à lui conférer l'autonomie nécessaire à son fonctionnement ;
    - la définition de la portée du système d'AQE et le champ de compétence de l'agence nationale ;
    - le choix du mode de gouvernance et le rôle du CAMES comme structure d'harmonisation et d'intégration.

- La création et le fonctionnement d'une agence nationale d'assurance qualité porte sur la mise en œuvre de ces choix fondamentaux et options stratégiques. Elle adopte une perspective pratique et fonctionnelle. Le canevas et les étapes dessinés devraient permettre à chaque pays de l'espace une adaptation à son contexte et à ses choix (GUEYE, 2016c).

Le tableau V présente les différentes sessions thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour le soutien à la mise en place d'agences nationales d'AQ dans l'espace sous-régional.

Tableau V : Ateliers du CAMES de soutien au développement de l'AQE et le développement d'agences nationales en AQ.

Thématiques / Sujets		Experts-intervenants	Cibles	Lieux et dates
Les procédures d'assurance qualité externe	Pr Ndiawar SARR	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur • Responsables de structures d'Assurance Qualité ; • Responsables d'Institutions d'Enseignement Supérieur ; • Enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones (Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso)	Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007	
L'assurance qualité externe : Définition, objectifs, critères	Pr Bréhima TOUNKARA			
L'Assurance Qualité externe : Définition, objectifs, critères	Madame Marie-Odile OTTENWAELTER	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24- 27 novembre 2008	
Création et gestion d'une structure d'assurance qualité externe				
Assurance qualité externe : un outil pour l'enseignement supérieur. Création et gestion d'une structure d'assurance qualité.	Madame Marie-Odile OTTENWAELTER	• Experts des commissions PRED • Directeurs nationaux de l'Enseignement supérieur de l'espace	Niamey, 25-26 novembre 2010	
La mise en place d'une structure d'assurance qualité externe	Pr Papa GUEYE		Libreville, 24-25 novembre 2014	
Atelier 1 : Mise en place d'une structure nationale d'assurance qualité dans une IESR	Pr Papa GUEYE	• Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur ; • Personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité ; • Experts des commissions du PRED ;	Dakar, 26-27 novembre 2015	
	Pr Papa GUEYE		Ouagadougou, 01-03 décembre 2016	
L'assurance qualité externe : Choix fondamentaux et options pour les pays de l'espace CAMES				
L'assurance qualité externe : création et fonctionnement d'une agence nationale d'assurance qualité				

Soutien à la mise en place de Structures internes d'Assurance Qualité

- Les mutations de l'enseignement supérieur exigent une meilleure connaissance des concepts et de la méthodologie de l'assurance qualité institutionnelle (TOUNKARA, 2007b), des éléments de son dispositif, de l'organisation et de la gestion du dispositif et de l'évolution vers de nouvelles pratiques d'assurance qualité.

- Le processus de mise en œuvre de l'assurance qualité interne et externe repose sur des modalités et critères reconnus et partagés par les différents acteurs : objectivité de la démarche, fiabilité des données, des informations et des témoignages, indépendance et autonomie des avis et jugements. L'évaluation institutionnelle aboutit nécessairement à la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation qui constitue le document de base de l'évaluation externe. La mise en place d'un système d'assurance qualité exige de nouvelles pratiques dans un environnement rénové aussi bien pour les institutions d'enseignement supérieur que pour le ministère de tutelle (ministère de l'enseignement supérieur) dont la mise en place d'une cellule d'assurance qualité au niveau institutionnel et la création d'une agence nationale d'assurance qualité (GUEYE, 2010).

- La mise en œuvre de l'évaluation interne nécessite les éléments suivants :

  - un rapport écrit ;
  - une analyse sur le fonctionnement et les résultats d'un établissement selon ses missions, ses objectifs, les moyens dont il dispose en s'appuyant toujours sur des éléments de preuve.

Quelques aspects de l'évaluation interne méritent d'être considérés :
- les éléments de contexte (une évaluation inclusive ou non réalisée selon un référentiel, volontaire ou obligatoire) ;
- la répartition des rôles (la chaîne hiérarchique, la nature de la cellule, l'implication de la communauté éducative, une forte implication des présidents et hauts responsables de l'institution et un « pilote »),
- l'information et la communication (sur les finalités, les conditions et les conséquences de l'évaluation),
- l'organisation (nécessité de tenir le calendrier, répartition du travail, limitation du nombre des réunions, etc.).

L'évaluation interne est un facteur essentiel d'amélioration de la qualité en ce sens qu'elle contribue à renforcer le sentiment d'appartenance et à donner à chacun une meilleure visibilité de son institution et du rôle qu'il y joue (M. O. OTTENWAELTER, 2010b; OTTENWAELTER, 2012c).

- Pour mettre l'AQI en place, il est indispensable de disposer d'une CIAQ, qui est une condition de succès de la qualité de l'enseignement et de la stratégie de garantie des établissements. Cependant, les questions suivantes doivent être prises en compte (CAMES, 2014) :

  - Lien entre l'AQE et le Ministère ? ; Qui est l'organe de tutelle ?
  - Est-ce que l'AQE peut s'auto-saisir ?
  - Relations entre AQE et AQI ?
  - Quelle expérience de l'évaluation des cycles doctoraux ?
  - Quelles sont les étapes qui amènent l'ANAQ à délivrer l'accréditation des établissements ;
  - Est-ce qu'il n'y a pas de conflits entre les pairs lors de l'évaluation ?

Des éléments de réponse peuvent être apportés par des exemples sur le Sénégal qui dispose d'une agence nationale d'assurance qualité (ANAQ-Sup). Il est à noter que la cellule interne n'est pas une structure de l'Agence nationale. Ce sont les responsables de l'université qui la mettent en place. Pour éviter que la cellule soit juge et partie, elle doit se refuser de faire l'autoévaluation elle-même et mettre en place un comité de pilotage de l'évaluation. Concrètement, la cellule interne d'AQ n'évalue pas, elle fait évaluer (GUEYE, 2014a).

- Des retours d'expérience sur la mise en place de cellules internes d'assurance qualité ont déjà fait l'objet de partage au niveau sous-régional (CAMES, 2015; KOUMARE, 2015a). Les IESR suivantes ont rapporté leur expérience :

  - Université Abou Moumouni de Niamey : Pr Ali Ibrahim TOURE ;
  - Université Cheikh Anta Diop de Dakar : Pr Mamadou SARR ;
  - Université de Kara : Pr Amouzou Émile ;
  - Université Alioune Diop de Bambey : Dr Alassane SY.

De l'expérience d'Abdou Moumouni (Niamey – Niger), on peut relever les points suivants :
- Evaluation de la performance institutionnelle en insistant sur les critères classiques de l'évaluation ;
- L'affirmation du choix politique relatif au système d'implémentation de la qualité ;
- Démarche participative et choix d'un référentiel et lancement de l'auto-évaluation.
- Les 4 domaines d'intervention de la qualité : gouvernance, recherche, formation, et vie universitaire ;
- L'engagement des acteurs internes et les facteurs de réussite (cellule interne et plan de communication et sensibilisation permanente avant, pendant et après l'auto-évaluation) ;
- La nécessité de surmonter un certain nombre d'obstacles : humain, résistance, absence des instances de direction.

L'Université Cheikh Anta Diop (Dakar – Sénégal) a mis l'accent sur les points suivants :
- les niveaux d'implémentation de la qualité à l'UCAD (Mise en place, appropriation et efficacité du SMQ) ;
- les Organes de gouvernance et les outils développés ;
- Les Processus interne et Procédures ;
- Bilan des auto-évaluations et le plan d'amélioration 2015-2016.

L'Université de Kara (Kara – Togo) a rapporté les éléments suivants :
- le Plan stratégique de la qualité ;
- les Organes de gouvernance (organisation, mission, ressources et fonctionnement) ;
- la nécessité de renforcer la capacité des membres de la cellule ;
- l'élaboration d'un manuel qualité sur la base du plan stratégique et du référentiel CAMES ;
- la nécessité de bien sensibiliser et bien définir les objectifs qualité ;
- le Processus d'auto-évaluation ;
- le Plan d'application pratique de la Politique qualité.

De l'expérience de l'Université Alioune Diop (Bambey – Sénégal), on peut retenir :
- Plan stratégique 2016-2020 ;
- Organes de gouvernance de la qualité basés sur les textes législatifs et réglementaires ;
- Ateliers de renforcement de capacité des acteurs (PER, PATS et étudiants) ;
- Bonnes pratiques : maquettes LMD, Syllabi, appui à la réglementation et la validation des procédures académiques, Evaluation des enseignements par les étudiants.

Pour les autres IESR, les cellules sont à l'état embryonnaire. Cependant, de nombreuses initiatives sont en train d'être menées (communication, cabinet de classement pour mettre en stage les apprenants, insertion professionnelle...).

- C'est ainsi que l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal) s'est inscrite dans la démarche qualité dans son contrat de performance, notamment sur l'accréditation, syllabi, supplément au diplôme et des ateliers de formation et d'élaboration d'outils.
  L'Université de Lomé a restitué les résultats de l'atelier de Léo (Burkina Faso), nommé un responsable, mis en place une cellule interne et sensibilisé les responsables des établissements et les acteurs.
- L'Université d'Abomey-Calavi) a mis en place un Centre de la pédagogie et de la qualité en charge de la formation des formateurs en matière d'AQ et de la préparation des acteurs institutionnels.
- L'Université Senghor en Egypte a élaboré une procédure de gestion de l'évaluation des enseignements.
- L'Université de Parakou du Benin s'est engagée dans : l'élaboration en cours du plan stratégique au regard du référentiel du CAMES ; l'organisation de séminaires d'harmonisation des pratiques LMD ; et la mise en place des cercles de qualité en insistant sur la méthodologie de désignation des membres des cercles qualité.

- Quelles étapes-clefs pour le processus qualité ? Les réponses sont diverses :

  - Sensibilisation de l'ensemble des parties prenantes ; élaboration d'une grille d'auto-évaluation ; accompagnement des structures par les membres de la cellule (Université de Niamey) ;
  - Plan stratégique ; formation et partage (Université de Kara) ;
  - Engagement du Recteur ; communication – structure centrale rattachée au recteur – partage des référentiels Anaq-sup- engagement des acteurs (Université Alioune Diop de Bambey) ;
  - Mise en place des procédures et des axes de la qualité, notamment au niveau des enseignants, encadrement rapproché des étudiants. Le partenariat avec l'AUF, l'AUA et les Universités publiques de Côte d'ivoire et d'ailleurs. Des partenariats avec les entreprises pour la définition des curricula (Pigier-Côte d'Ivoire).

- Autres questions suscitées par le besoin de mise en œuvre de l'assurance qualité interne :

  - Comment mettre en place une cellule interne d'assurance qualité ?
  - Comment surmonter les réticences et résistances des acteurs ?
  - Comment bénéficier des autres expériences en matière d'AQ ?
  - Comment élaborer un plan qualité ?
  - Quels organes de gestion de la qualité ?

- Quelles approches pour l'implémentation de la qualité ? Faut-il partir de l'expérience des plus avancés pour tirer les institutions les moins avancées dans le processus ? Pour y répondre, il est judicieux d'instituer le cadre de l'assurance qualité interne, de comprendre les mécanismes de création et de fonctionnement d'une Cellule interne d'assurance qualité. En effet, la maîtrise des étapes initiales décisives de la création d'une cellule qualité, son organisation, son fonctionnement et ses évolutions éventuelles sont déterminants pour le développement de l'AQI. La cellule a pour objet entre autres de :

  - promouvoir la démarche Qualité ;
  - favoriser la mise en œuvre du SMQ ;
  - accompagner les acteurs institutionnels dans la réalisation des actions d'amélioration ;
  - assurer la traçabilité des actions et en restituer périodiquement les avancées ;
  - etc.

La mise en œuvre d'une politique qualité requiert l'engagement de la direction et l'implication de tous les acteurs au sein de l'Institution (CAMES, 2016; M. SARR, 2016b).

- Suite à l'état des lieux de l'assurance qualité interne (M. SARR, 2016a) et des diverses expériences rapportées par les IESR (SESS, 2015), il s'avère indispensable de partager le guide méthodologique de l'assurance qualité interne du CAMES (M. SARR, 2017).

Le tableau VI présente les différentes sessions thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour le soutien à la mise en place de Cellules internes d'AQ dans l'espace sous-régional.

Tableau VI : Ateliers du CAMES sur le soutien au développement de l'AQI et le développement de Cellules internes en AQ.

Thématiques / Sujets	Experts-intervenants	Cibles	Lieux et dates
L'Assurance qualité interne : définition, objectifs, mécanismes	Pr Bréhima TOUNKARA	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur • Responsables de structures d'Assurance Qualité ; • Responsables d'Institutions d'Enseignement Supérieur ; • Enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones (Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso)	Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007
Les dispositifs d'assurance qualité institutionnelle	Pr Papa GUEYE	• Experts des commissions PRED • Directeurs nationaux de l'Enseignement supérieur de l'espace	Niamey, 25-26 novembre 2010
L'assurance qualité institutionnelle : quelques repères	Mme Marie Odile OTTENWAELTER		
La mise en œuvre de l'évaluation interne	Mme Marie Odile OTTENWAELTER		Parakou, 19-21 mai 2012
La mise en œuvre de l'auto-évaluation ou évaluation interne	Mme Marie Odile OTIENWAELTER		Niamey 26-27 novembre 2012
La mise en place d'une cellule interne d'assurance qualité,	Pr Papa GUEYE		Libreville, 24-25 novembre 2014
Atelier 2 : Mise en place d'une cellule interne d'assurance qualité dans l'IESR	Pr Abdel Karim KOUMARE.	• Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur ; • Personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité ; • Experts des commissions du PRED.	Dakar, 26-27 novembre 2015
Etat des lieux sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR).	Pr Mamadou SARR		Ouagadougou, 01-03 décembre 2016
L'assurance qualité interne : création et fonctionnement d'une Cellule interne d'assurance qualité			

Outils et méthodes appropriés à l'AQI

L'évaluation interne et l'évaluation externe sont deux processus étroitement articulés débouchant sur des résultats et des recommandations pour le développement des IESR. Il n'y a pas d'évaluation externe sans évaluation interne et qu'il n'y a pas d'évaluation interne légitime sans évaluation externe (OTTENWAELTER, 2013a, 2013c). Parmi les caractéristiques de l'évaluation interne, on peut citer les éléments suivants :

- **L'évaluation des programmes d'étude :**

- Dans le cadre de l'évaluation des programmes d'études, il est important de :

  - maîtriser la composition des équipes des évaluations internes et externes, la planification du déroulement de l'évaluation et les principaux axes de l'évaluation (KOUMARE, 2008; TOUNKARA, 2007c).
  - distinguer l'évaluation interne, l'évaluation externe, la démarche qualité, la certification et l'accréditation aussi bien dans leurs méthodes que dans leurs finalités ;
  - réfléchir sur l'utilisation des check-lists et la gestion des risques dans l'élaboration des référentiels d'accréditation relatifs aux domaines professionnels;
  - acquérir des notions sur la construction et l'application d'un référentiel sur la base de modèles déjà éprouvés tels que :

- la méthodologie de l'évaluation par l'AUF, reconnue au niveau international comme étant une bonne pratique (N. SARR, 2007b)

- les normes CIDMEF (Conférence Internationale des Doyens de Médecine d'Expression Française) résultant des critères adoptés par la LCME (Liaison Committee in Medical Education) et la WFME (World Federation of Medical Education) (ESSOUSSI, 2011; KOUMARE, 2013a) ;

- du référentiel du CRESAC sur l'accréditation des laboratoires d'analyse médicale (CAMARA-CISSE, 2011; SESS, 2011) ;

- l'exemple du projet Tempus AQI-UMED regroupant treize universités maghrébines et trois universités européennes (OTTENWAELTER, 2012d) ;

- des guides d'évaluation institutionnelle du CNE (KOUMARE, 2007a) ;

- l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES) de France, qui a permis en s'appuyant sur le domaine « formation de son référentiel d'acquérir des notions sur la composition d'un domaine. Un accent a été mis sur les particularités de l'évaluation des offres de formation suivantes: licences, masters et écoles doctorales. De plus amples informations sont disponibles aux liens suivants: https://www.cne-evaluation.fr / https://www.aeres-evaluation.fr (KOUMARE, 2012a) ;

- l'Organe d'Assurance Qualité (OAQ) des Hautes Ecoles de Suisse (OTIENWAELTER, 2012).

- l'évaluation des offres de formation ouverte et à distance (FOAD) nécessite l'élaboration de référentiels spécifiques (HOUENOU, 2012) s'appuyant sur les mêmes procédures d'évaluation interne et externe des FOAD (GRIESEL, 2011a, 2011b), telles qu'illustrées par le cas de l'UNISA (JOUBERT, 2011).

- Il est à noter qu'il n'existe pas de modèle unique de référentiel. La construction de celui-ci est à l'initiative, soit d'une agence d'assurance qualité, soit d'une institution, soit d'un groupe d'institutions. Mais l'évaluation institutionnelle présente dans tous les cas des points communs qui font l'objet d'un consensus international et s'appuie sur deux étapes fondamentales, à savoir l'évaluation interne (auto-analyse institutionnelle) et l'évaluation externe (réalisée par des experts externes à l'institution).

- L'accréditation des offres de formation par le CAMES nécessite la constitution d'un dossier avec une complétude des éléments constitutifs (LIRE, 2013a).

■ **L'évaluation institutionnelle :**

- L'étude de cas de l'AERES en France a permis de mieux cerner les contours de l'évaluation institutionnelle. Il est important de présenter une telle structure d'AQ, notamment ses valeurs et principes, son processus d'évaluation, son système de management de la qualité. Créée en 2006, l'AERES est une agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ; c'est une autorité totalement indépendante, dotée d'un référentiel élaboré en 2009. En 2010, elle a fait elle-même l'objet d'une évaluation par l'ENQA. Ses valeurs et principes sont l'indépendance, la transparence, l'impartialité, le respect, l'efficacité et le professionnalisme. L'AERES dispose de six (6) référentiels, vingt neuf (29) références et cent vingt huit(128) critères. La recherche compte un seul référentiel avec huit (8) références et quarante huit (48) critères. Pour réussir une évaluation des institutions de recherche, l'AERES cherche à connaître ses forces et ses faiblesses (propres et dans un contexte national) ; elle la situe sur le plan financier et technique et cherche à savoir si elle fait l'objet d'évaluations internes et externes. Ensuite, elle analyse son intervention dans un contexte international :

  est-elle organisée pour répondre à des appels d'offres? A-t-elle des partenaires internationaux ? Collabore-t-elle avec des consommateurs nationaux et internationaux ? Enfin elle doit connaître les priorités de l'institution en rapport avec les priorités nationales (KOUMARE, 2012b, 2012c).

- L'étude de cas de la CIDMEF a permis de partager ses référentiels considérés comme de normes de base. Les principaux domaines d'évaluation de ces normes de bases sont les missions et objectifs de l'établissement ; la gouvernance et l'administration ; le programme de formation théorique ; le programme de formation pratique ; la formation continue ; les collaborations ; les étudiants ; la recherche ; les ressources humaines ; les ressources matérielles ; l'actualisation régulière. Ces domaines se déclinent en rubriques (KOUMARE, 2013a, 2013b).

- L'expérience pilote du réseau ANAFE est également un exemple d'évaluation interne et externe des établissements membres de ce réseau. C'est le cas de l'évaluation interne de l'UFR Biosciences de l'Université Félix Houphouët-Boigny de Côte d'Ivoire. Le référentiel utilisé est celui du CAMES qui comprend quatre domaines d'application, à savoir la formation, la recherche, la gouvernance et la vie à l'université. Pour chaque domaine, des forces, des faiblesses et des recommandations ont été notées (KOUAMELAN, 2013).

- Les évaluations externes faite à l'École Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès et la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang, réalisées par le CAMES, se sont également basées sur le référentiel d'accréditation institutionnelle du CAMES (NAPON, 2013).

■ **Monitoring numérique des évaluations dans le cadre de l'AQ :**

- la Plateforme de gestion du PRED (e-PRED) : la problématique de la gestion des dossiers physiques des CCI qui pesaient énormément et posaient de nombreux problèmes de transport vers les lieux choisis pour leur examen a justifié naturellement de la nécessité de leur numérisation pour pallier aux aléas de transports et de leur coût.

  Par conséquent, le CCI a été dématérialisé pour faciliter la gestion de l'ensemble des dossiers et générer de façon automatique les résultats. Cette dématérialisation permet également la constitution progressive d'un important fonds documentaire. Ainsi, le concours d'agrégation en sciences juridiques, économiques, politiques et gestion a été dématérialisé en 2013 et celui de médecine humaine, pharmacie, odontostomatologie, médecine vétérinaire et productions animales l'a été en 2014. De même les rapports d'évaluation des dossiers au CCI sont désormais envoyés au CAMES par voie numérique, ce qui permet un archivage rapide des données et une facilitation de leur gestion.

- Pour le PRED du CAMES, il y a nécessité de former les acteurs sur les différents profils actuellement opérationnels sur la plateforme de gestion du PRED. A chaque profil correspond un contenu spécifique et les modalités de gestion sont tout aussi particulières, notamment le profil du Secrétaire général, celui d'un administrateur, d'un président de commission et bien d'autre. Compte tenu des problèmes soulevés par la nécessité d'une reconnaissance nationale préalable avant une reconnaissance par le CAMES, il a été développé le profil de la reconnaissance nationale de diplôme. Ce profil permet à une agence nationale de bloquer le processus d'évaluation d'un dossier par l'émission d'un avis défavorable (LISHOU, 2014).

- De façon générale, il a été remarqué que la dématérialisation permet d'éviter de transporter des tonnes de dossiers avec des risques de perdre certains de leurs éléments. Les interrogations suivantes sont légitimes, le processus de dématérialisation étant en expérimentation, sur le point de savoir entre autres (CAMES, 2014) :

  - Quel est le dispositif de résilience face aux menaces d'attaques ?
  - Quelles sont les mesures de sauvegarde externe pour les fichiers des évaluateurs ?
  - Y-a-t-il possibilité de procéder à un pilote dans des établissements pour tester la rentabilité du système ?
  - Quelle est la fiabilité des évaluations externes, en cas de dichotomie entre les éléments de preuve ?
  - La plate-forme est-elle ouverte aux étudiants et au grand public et quel est le délai de soumission d'un dossier sur la plate-forme ?

- 03 solutions de prévention contre les attaques peuvent être proposées avec la disposition de deux serveurs dont l'un au CAMES et l'autre en Californie et un disque dur externe, qui permettent de sauvegarder l'ensemble des données. Il est également prévu une phase pilote d'expérimentation, mais la gestion de la plate-forme se fait progressivement, le dossier numérique étant accompagné d'éléments techniques physiques, en particulier lorsqu'il s'agit des pièces légalisées ou authentifiées. Relativement aux évaluateurs et rapporteurs, la base des données du CCI a été repris et en temps normal, lorsqu'on clique sur un diplôme, on a automatiquement la liste des évaluateurs possibles dans la spécialité (Aide au choix des évaluateurs). Cette base de données doit encore être mise à jour. Le problème rencontré étant l'absence d'adresses mails à jour des enseignants. Le public n'a pas accès aux rapports et à la plate-forme. Les établissements ont un délai de 2 mois pour soumettre leurs dossiers après quoi cela n'est plus possible.

L'anonymat des rapporteurs est garanti puisque cet aspect n'est pas vu par le grand public qui n'a pas en principe accès à la plate- forme. Sur la question de la gestion des dossiers techniques, il faut noter que la grande partie des éléments de dossiers a été numérisée. Mais pour ce qui est des éléments à certifier, il faut un dossier physique. Il y a des pièces dont on doit voir les originaux ou les éléments certifiés (LISHOU, 2014).

- EvalSup® : Plateforme d'évaluation institutionnelle et de programme de formation : La Plateforme a été développée par le Professeur Mamadou SARR, Directeur de la CIAQ de l'UCAD et son équipe, à la suite de fortes demandes d'évaluation interne et à la suite des séminaires de formation organisés par l'ANAQ-Sup sur son Guide de l'auto-évaluation. Comme outil diagnostic de la qualité, la plate-forme permet entre autres :

  - de faire une cotation des éléments d'un référentiel ;
  - la maturité des processus (suivant le principe de l'amélioration continue de la roue de Deming) ;
  - l'analyse SWOT ;
  - la priorisation des actions d'amélioration et les recommandations.

- La plateforme est accessible en ligne et sert de support administratif et technique. Elle permet de positionner, entre autres la liste des programmes et le Comité de pilotage chargé de l'autoévaluation. Lorsque l'on coche une case pour répondre positivement à une question, l'élément coché n'est pris en compte que lorsque l'élément de preuve a été attaché ; La cotation du standard et même du référentiel est possible. L'analyse SWOT permet d'analyser le dossier soumis, ce qui permet de faire une priorisation des actions à mener en fonction des faiblesses détectées. L'application établit sur la base des cotations les forces et les faiblesses du Programme. Un plan d'amélioration est ensuite établi par la cellule qualité du programme ou de l'établissement en priorisant les actions d'amélioration. Des groupes de travail thématique sont constitués pour la prise en charge des questions d'amélioration en signant un contrat qualité avec la CIAQ (M. SARR, 2014).

- La plateforme EvalSup® a suscité un intérêt particulier de la part des participants qui ont émis le vœu de voir cette expérience se généraliser qui ont cependant émis quelques interrogations. Les participants ont apprécié la plateforme développée au Sénégal et ont émis le vœu de la partager car elle permet d'améliorer la qualité dans les universités et établissements privés d'enseignements supérieur. Il s'est également posé le problème d'acquisition des logiciels qui existent sur le plan international pour contrôler la qualité. Ces logiciels sont coûteux et pas toujours accessible. Il est clair que l'évaluation n'est jamais parfaite et que l'on est dans un processus d'amélioration continue (CAMES, 2014). Enfin, la vérification du fonctionnement de l'outil d'évaluation par l'Anaq-Sup sur la base d'un examen pointilleux des rapports devra conduire à une adaptation du logiciel aux contextes et circonstances de chaque établissement au Sénégal (GUEYE, 2014a).

- Le management par la qualité dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche : Les principes de l'Organisation internationale de Normalisation (ISO) de management par la Qualité sont applicables à l'enseignement supérieur, à l'instar de toute organisation ou entité fonctionnelle. Des 08 principes de l'ISO 9001 : 2000, 2008, on en est arrivé aux 07 principes suivants avec l'ISO 9001 : 2015 :

- Orientation client ;
- Leadership ;
- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Amélioration ;
- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec les parties intéressées.

Il renvoie à trois niveaux décisionnels : politique, stratégique et opérationnel et concerne au niveau des IESR, les domaines de la gouvernance, de la recherche, de l'enseignement…
Quels éléments de contextualisation pour l'Enseignement supérieur ?

- Les enjeux de la Qualité des différents domaines de compétence ciblés, notamment pour le pilotage de la formation et l'accompagnement des stratégies de gouvernance académique, ont nécessité la mise en place de Systèmes de Management par la Qualité (SMQ) dans les IESR ;
- Une bonne prise de conscience des acteurs sur les enjeux de la Qualité permet généralement de vaincre les résistances et de susciter leur adhésion. Dans cette perspective, le développement d'outils de remontée et de partage d'information est fondamental. Il doit tenir compte de la qualité des données à recueillir.

- Le déploiement d'un programme d'Assurance Qualité doit servir au mieux à documenter le niveau de non-qualité d'une IESR. De ce point de vue, l'ensemble des acteurs doit s'y engager sans relâche de façon à maintenir stable l'IESR et dans une perspective de normalisation et de performance ;
- Les prestations académiques, lorsqu'elles sont identifiées et maîtrisées, peuvent être pilotées de façon optimale par rapport aux besoins et attentes des parties prenantes et/ou intéressées selon le principe de l'amélioration continue (M. SARR, 2016c, 2017).

Le tableau VII présente les différentes sessions thématiques abordées au cours des ateliers du CAMES pour le partage d'outils et de méthodes en AQI dans l'espace sous-régional.

Tableau VII : Ateliers de partage du CAMES sur les outils et les méthodes de l'AQI

Thématiques / Sujets	Experts-intervenants	Cibles	Lieux et dates
Méthodologie d'évaluation des Institutions d'enseignement et de recherche par la CNE de France avec étude de cas	Pr Abdel Karim KOUMARE	• Directeurs nationaux Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur • Responsables de structures d'Assurance Qualité ; • Responsables d'Institutions d'Enseignement Supérieur ; • Enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones (Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso)	Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007
Méthodologie de l'évaluation des facultés de médecine par la CIDMEF			
Méthodologie de l'évaluation des institutions par l'AUF : Étude de cas	Prof. Ndiawar SARR		
L'évaluation des programmes d'études avec étude de cas	Pr Bréhima TOUNKARA		Yamoussoukro, 13-16 Décembre 2007
La procédure d'assurance qualité externe : auto-évaluation, évaluation, rapport, suivi (évaluation d'une institution : étude de cas)	Madame Odile OTTENWAELTER	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24- 27 novembre 2008
L'évaluation des programmes d'étude	Pr Abdel Karim KOUMARE	• Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, • Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public ; • Enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants.	Libreville, 24- 27 novembre 2008
La procédure d'assurance qualité : évaluation interne (auto évaluation), évaluation externe	Pr A.S. ESSOUSSI ;	• Responsables administratifs Ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche • Experts de la commission PRED • Responsables d'IESR • Responsables d'Établissements d'ESR • Enseignants-chercheurs	Ouagadougou, 19-22 décembre 2011
Méthodologie d'évaluation des institutions d'enseignement supérieur et de recherche par le Comité Nationale d'Évaluation (CNE)	Pr Abdel Karim KOUMARE		
Méthodologie d'évaluation des institutions d'enseignement supérieur et de recherche : cas de la CIDMEF	Pr. A.S. ESSOUSSI		
L'assurance qualité institutionnelle : étude de cas sur l'élaboration d'un référentiel	Mme Marie Odile OTTENWAELTER		
La procédure d'assurance qualité interne : étude de cas	Pr A.S. ESSOUSSI		
Accréditation des établissements sanitaires en Afrique. Exemple du CRESAC (référentiel d'évaluation : approches et suivi)	Pr D.E. SESS ;		
Accréditation des établissements sanitaires en Afrique : étude de cas	Pr. Daniel E. SESS ; Pr. CAMARA-CISSE.		
Procédures d'évaluation interne et externe des FOAD: le cas de l'UNISA	Pr. P. JOUBERT.		

L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche par l'AERES en France.	Pr Abdel Karim KOUMARE	• Non incluses dans le rapport	Parakou, 19-21 mai 2012
L'évaluation des institutions d'enseignement supérieur et de recherche par l'AERES en France	Pr Abdel Karim KOUMARE	• Non incluses dans le rapport	Niamey, 26-27 novembre 2012
Evaluation des offres de formation de l'AERES : Étude de cas			
Evaluation interne/évaluation externe.	Mme Marie Odile OTTENWAELTER		Conakry, 25-26 novembre 2013
Normes de base de la CIDMEF	Pr Abdel Karim KOUMARE		
L'évaluation des IES : L'expérience pilote du réseau ANAFE - l'évaluation interne de l'UFR Biosciences de l'Université Félix Houphouët Boigny de Côte d'Ivoire ; - les évaluations externes de l'École Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès et la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang, réalisées par le CAMES.	Pr Essétchi Paul KOUAMELAN Pr Abou NAPON		
L'accréditation des offres de formation par le CAMES : La constitution d'un Dossier	Mr Zakari LIRE		
L'Évaluation institutionnelle : Étude de cas	Pr Abdel Karim KOUMARE		Libreville, 24-25 novembre 2014
Formation à la Plateforme de gestion du PRED (e-PRED)	Pr Claude LISHOU.		
EvalSup® : Plateforme d'évaluation institutionnelle et de programme de formation	Pr Mamadou SARR		
Atelier 3 : Activités d'une structure d'assurance qualité dans une ESR	Pr Daniel SESS	• Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur ; • Personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité ; • Experts des commissions du PRED ;	Dakar, 26-27 novembre 2015
Le management de la qualité dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche	Pr Mamadou SARR		Ouagadougou, 01-03 décembre 2016

Evaluation, élaboration et appropriation des Référentiels du CAMES

- La présentation du Programme Reconnaissance et Equivalence des Diplômes (PRED) et l' analyse critique des référentiels d'évaluation a permis de faire l'historique de ce programme et de faire ressortir ses points forts et points faibles tels que recensés lors des différents colloques du CAMES (KOUDOU, 2011).

- L'élaboration et/ou l'amélioration des référentiels du CAMES a été guidée par quelques principes, résumés par les questions suivantes :

  - Comment faire l'évaluation ?
  - avec quels critères ?

- L'analyse du référentiel du CAMES pour l'évaluation, la reconnaissance et l'équivalence des diplômes a permis d'élargir ledit référentiel aux principes de l'accréditation des offres de formation et la création d'une quatrième colonne « observations » pour avoir une composante jugement de valeur. De même, l'évaluation du référentiel a recommandé la nécessité de la création d'un chapitre sur les ressources : ressources humaines (B1); ressources matérielles (B2) ; ressources financières (B3) ; la création d'un chapitre sur la recherche ; l'obligation de l'auto- évaluation (la base de l'évaluation externe) ; la mise en place d'une structure de rédaction d'un document guide d'auto-évaluation (CAMES, 2012a; Experts-Commission I, 2011).

- Suite à une évaluation interne du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes (PRED) en 2011 (CAMES, 2012a), une des recommandations fortes a porté sur le renforcement des référentiels qualité de l'institution (Experts-Commission II, 2011). Cependant, le CAMES n'effectuant pas encore d'accréditation institutionnelle, ne dispose pas actuellement de document méthodologique à analyser. Des propositions ont été faites par les experts du PRED qui pourront servir de base à l'élaboration d'un référentiel pour l'accréditation institutionnelle.

- Pour l'enseignement à distance, le CAMES n'a pas encore d'expérience, ni de documentation spécifique, le référentiel de l'UNISA a servi de base de travail qu'il faudra adapter au contexte des universités de l'espace CAMES (Experts-Commission III, 2011).

- Suite aux travaux de Ouagadougou de 2011, quatre projets de référentiels élaborés par le Centre régional d'Évaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation (CRESAC) ont été présenté à Parakou (CAMES, 2012a). Le coordonnateur de l'équipe, Pr Daniel SESS, a tout d'abord présenté la méthodologie en quatre (4) phases suivie par son équipe pour réaliser le travail, à savoir :

  - la constitution de commissions de travail, l'élaboration des projets de référentiels et des guides méthodologiques d'assurance qualité et de suivi après évaluation ;
  - la validation interne des référentiels ;
  - et la validation des versions provisoires par le présent atelier.

- Les principaux projets de référentiels ont été les suivants :

  - le référentiel d'évaluation institutionnelle (AKA, 2012)
  - le référentiel relatif à l'évaluation des offres de formation et des formations ouvertes à distance et des formations à distance (HOUENOU, 2012)
  - le référentiel relatif à l'évaluation des programmes de recherche dans les IESR (BONNY, 2012c).

- Toujours dans le sens de l'amélioration de ces référentiels, des commissions ont été mises en place (CAMES, 2012a) pour l'analyse du :

  - référentiel d'évaluation des institutions d'enseignement supérieur,
  - référentiel d'évaluation des offres de formation,
  - référentiel d'évaluation des offres de formation ouvertes et à distance,
  - référentiel d'évaluation de la recherche scientifique dans les institutions d'enseignement supérieur.

- Le référentiel d'évaluation institutionnelle a été élaboré par le CRESAC, suite à un protocole d'accord entre ce dernier et le CAMES. Il a ensuite présenté les normes qui ont permis de confectionner le référentiel. Celui-ci se découpe en quatre domaines: formation, recherche, gouvernance et vie à l'université. Chaque domaine se décline en rubriques, références et critères. Ainsi, la formation se décline en 7 rubriques, 32 références et 90 critères; la recherche en 3 rubriques, 10 références et 34 critères; la gouvernance en 7 rubriques, 23 références et 83 critères; la vie à l'université en 4 rubriques, 13 références et 31 critères. Au total, les quatre domaines se déclinent en 21 rubriques, 78 références et 238 critères. Ainsi, l'évaluation à travers le référentiel CAMES a un caractère formatif et vise l'amélioration de la qualité au sein des institutions (BONNY, 2012b).

- Le référentiel du CAMES relatif à l'évaluation des offres de formation a, au préalable, tenu compte du volume horaire et du nombre de semaines correspondants, respectivement, à un crédit (20 h30h) et à un semestre (14-16 semaines). Le volume horaire comprend les charges horaires en présentiel et de l'apprenant. Pour la charge horaire de l'apprenant, 1h de cours magistral correspond à 1,5-2h de travaux personnels de l'apprenant. Il a ensuite présenté la composition du référentiel qui résulte de plusieurs normes. Ce référentiel comprend quatre domaines: formation en présentiel, formation ouverte à distance, formation à distance et formation continue. L'ensemble des domaines se décline en 14 références et 54 critères. En conclusion, le conférencier a précisé que le présent référentiel est une base de travail en vue d'une harmonisation des offres de formation dans les universités et établissements d'enseignement supérieur de l'espace CAMES (BONNY, 2012a).

- Les référentiels du CAMES sont ainsi structurés (KOUMARE, 2014, 2015b) :
  - un référentiel regroupe des domaines ;
  - un domaine regroupe des champs ;
  - un champ regroupe des références ;
  - une référence (action ou objectif concret observable) est jugé par rapport à des critères ;
  - un critère doit avoir au moins une preuve.

- Le référentiel d'évaluation institutionnelle comporte 4 domaines dont :
  - la politique de l'offre de formation ;
  - la recherche ;
  - la gouvernance ;
  - et la Vie à l'Université/Ecole/Institut.

- Les éléments de preuve à produire sont importants pour justifier l'action entreprise en matière d'AQ. Dans ce cadre, les établissements doivent produire des éléments probants en fonction de leur contexte. Les références doivent également évoluer avec l'orientation stratégique de l'institution, en tenant compte de l'autonomie administrative de l'institution est également mis en exergue.

- Pour le Référentiel 'OFFRE DE FORMATION', 3 Domaines sont évalués par le CAMES :

  - Offre de formation en présentiel ;
  - Offre de formation à distance ;
  - Offre de formation en formation continue.
    On tient compte ici de la politique de :
  - révision des programmes ;
  - contrôle des apprentissages ;
  - soutien aux étudiants.

- Pour le Référentiel 'RECHERCHE', 6 Domaines sont évalués avec entre autres :

  - la structuration de la recherche ;
  - le partenariat ;
  - la valorisation ;
  - l'organisation et gestion de la recherche ;
  - les ressources humaines ; etc.

La présence du comité d'éthique est à donner en exemple, notamment sur le respect des normes internationales (confidentialité, consentement éclairé, rapport de suivi, propriété intellectuelle).

- L'appropriation des référentiels du CAMES par les acteurs institutionnels suscitent le plus souvent un certain nombre de questions, d'interrogations et de remarques sur :
- l'impact de l'évaluation externe par et pour le CAMES ?
- les outils dont dispose le CAMES vis-à-vis des universités publiques dont les minima sociaux ne sont pas respectés ?
- les possibilités pour l'évaluation des enseignements par les étudiants ?
- les référentiels ANAFE ?
- Des éléments de réponse peuvent être apportés. En effet, Il est actuellement impossible de mesurer l'impact de l'évaluation d'AQ par le CAMES, puisqu'elle est en cours d'expérimentation. Cependant, en prenant l'exemple de l'impact d'une évaluation d'AQ sur la faculté de médecine de Bamako qui fut la première institution objet d'une évaluation en AQ en Afrique anglophone et francophone, on peut montrer que cette évaluation a eu un impact sur la révision des pratiques au sein de cet établissement ; bien qu'il ait suscité des réticences au début. Il est à noter également que les universités de plus en plus prennent conscience de l'auto-évaluation et se corrigent elles-mêmes avant l'évaluation externe. Par ce moyen, elles s'auto-régularisent et s'auto-améliorent, ce qui facilite l'évaluation externe (KOUMARE, 2014). Pour ce qui est de l'ANAFE, il est de rappeler, selon les informations reçues du CRESAC, que c'est le SG du CAMES qui a pris l'initiative de confier la rédaction des référentiels au CRESAC. Le CRESAC l'a fait suivant le cahier de charges qui lui a été remis par le CAMES, étant bien entendu qu'un référentiel n'est jamais total et que le document remis au CAMES est très large en termes de référentiel et de critères (CAMES, 2014). En effet, tel que préconisé par le Pr Bertrand Mbatchi, Secrétaire Général du CAMES, il y a nécessité d'insister sur le fait qu'il faut se fixer une direction de changement car on ne peut plus réussir dans le désordre. La culture de la qualité doit être engagée au niveau de nos établissements d'enseignements supérieurs et des centres de recherche. Avant de se soumettre à l'évaluation du CAMES, il faut d'abord faire son auto-évaluation pour identifier soi-même les faiblesses et se mettre à niveau pour une évaluation par le CAMES. Par rapport au référentiel utilisé par le réseau ANAFE, le Secrétaire Général a rappelé que c'est le CAMES qui a formé les responsables des facultés d'agronomie à la démarche qualité. Le référentiel utilisé par ANAFE est une version simplifiée de celui du CAMES et il n'y a pas de contradiction entre les deux référentiels (MBATCHI, 2014).

- De même, l'opérationnalisation du référentiel d'accréditation de la Formation Ouverte à Distance (FOAD) élaboré par la CAMES est en phase d'expérimentation en vue de sa consolidation et de sa diffusion (LIRE, 2015).

- Ainsi, le processus de mise en place du Programme Assurance Qualité du CAMES (PAQ-CAMES) et d'approbation des Référentiels a nécessité de nombreux ateliers de partage et de validation, notamment sur le Renforcement de la Coopération Régionale en Assurance Qualité en Afrique Occidentale et Centrale (CAMES, 2013, 2014, 2015). Le but poursuivi étant (CAMES, 2016; MBATCHI, 2016b):

    - le développement de la culture d'assurance qualité;
    - la mise en place de dispositifs de pilotage d'assurance qualité;
    - l'appropriation des référentiels du CAMES;
    - la mise en place d'agences nationales d'assurance qualité ou de mécanismes similaires au sein du Ministère de tutelle;
    - la mise en place de cellules internes d'assurance qualité;
    - le développement d'outils adaptés à l'assurance qualité interne;
    - l'accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques de développement des universités;
    - l'évaluation externe des universités et centres de recherche de l'espace CAMES ;
    - la reconnaissance et la garantie de la qualité des certificats et diplômes.

Depuis 2013, le CAMES offre trois nouveaux référentiels d'évaluation :

- des établissements d'enseignement supérieur et de recherche;
- des offres de formation;
- des programmes de recherche.

- Le référentiel qualité du CAMES constitue ainsi un outil de développement de la qualité dans les IESR, tout en permettant à l'ensemble des acteurs d'identifier des leviers d'action capables de promouvoir leur développement. Le contexte de l'accréditation du CAMES, ses objectifs et ses procédures pour solliciter une accréditation sont des enjeux majeurs et des défis à relever par les IESR. La prise en charge de l'assurance qualité dans le processus de reconnaissance et d'équivalence des diplômes et les principes qui la sous-tendent ont permis de relever, à partir d'études de cas, les mauvaises pratiques couramment observées et de nature à dégrader l'assurance qualité (F. A. GERO, 2010a).

Le tableau VIII présente les différentes sessions thématiques de partage, d'analyse et d'appropriation des référentiels du CAMES au cours des ateliers du CAMES.

Tableau VIII : Ateliers de partage du CAMES sur ses référentiels d'AQ.

Thématiques / Sujets	Experts-intervenants	Cibles	Lieux et dates
Validation du référentiel d'évaluation et/ou d'accréditation des programmes du CAMES	Experts Commission I_PRED	• Responsables administratifs Ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche • Experts de la commission PRED • Responsables d'IESR • Responsables d'Établissements d'ESR • Enseignants-chercheurs	Ouagadougou, 19-22 décembre 2011
Elaboration des référentiels d'auto-évaluation et d'évaluation institutionnelle du CAMES	Membres de la Commission II du PRED		
Elaboration d'un référentiel d'évaluation de la formation ouverte et à distance pour le CAMES	Membres de la Commission III du PRED		
Programme Reconnaissance et Equivalence des Diplômes : analyse critique des référentiels d'évaluation	Pr Jean KOUDOU		
Le référentiel d'évaluation institutionnelle	Pr Joseph AKA	• Non incluses dans le rapport	Parakou, 19-21 mai 2012
le référentiel relatif à l'évaluation des offres de formation et des formations ouvertes à distance	Pr Yveline HOUENOU		
Le référentiel relatif à l'évaluation des programmes de recherche dans les IES	Pr Jean Sylvain BONNY		
Le référentiel CAMES relatif à l'évaluation institutionnelle des établissements	Pr Jean Sylvain BONNY	• Non incluses dans le rapport	Niamey, 26-27 novembre 2012
Le référentiel CAMES relatif à l'évaluation des offres de formation			
Elaboration d'un dossier PRED	Pr Fulbert AMOUSSOUGA GERO		
Présentation générale des référentiels qualité du CAMES	Pr. Abdel Karim KOUMARE		Libreville, 24-25 novembre 2014
Structuration du référentiel CAMES	Pr Abdel Karim KOUMARE	• Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur ; • Personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité ; • Experts des commissions du PRED.	Dakar, 26-27 novembre 2015
Projet d'opérationnalisation du référentiel d'accréditation de la Formation Ouverte à Distance (FOAD) du CAMES	M. Zakari LIRE	• Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur ; • Personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité ; • Experts des commissions du PRED.	Dakar, 26-27 novembre 2015

RECOMMANDATIONS

Aux IESR

- Les participants recommandent aux Recteurs et Présidents d'université d'œuvrer pour que les membres de la communauté universitaire ayant rendu d'éminents services à l'Enseignement Supérieur soient élevés au grade de « Docteur Honoris Causa ».
- Les participants sont invités à œuvrer à la création d'un réseau sous régional d'assurance qualité ;
- La nécessité d'entreprendre une démarche vers les anglophones ;
- La mauvaise circulation de l'information imputable aux responsables des universités ;
- La stabilité de l'espace universitaire rendue difficile du fait de la politisation à outrance des étudiants ; il faudrait y trouver des remèdes ;
- Les effets néfastes du « mercenariat » ont été relevés pour plusieurs pays. Cette pratique qui peut à la longue entraîner une dégradation de la qualité ;
- Un point important soulevé est celui de la formation pédagogique des enseignants ;
- L'existence d'un réseau de pédagogie universitaire est à faire porter à la connaissance des acteurs institutionnels ;
- Il est demandé aux IESR d'apporter des précisions sur les points suivants :
- les volumes horaires des crédits ;
- les bourses de mobilité ;
- la question du bassin de l'emploi ;
- la question de l'appropriation du référentiel par le CAMES.
- Les Universitaires doivent s'approprier les concepts de la qualité et intégrer la démarche ;
- Disposer d'une cellule d'assurance qualité interne dans les laboratoires.

Au CAMES

- Pour la mise en œuvre de l'assurance qualité, des concertations fructueuses doivent être menées entre le CAMES, l'AUA, l'AUF et les partenaires de ce nouveau secteur.
- former les dirigeants et futurs dirigeants des institutions universitaires à la gestion administrative et financière ainsi qu'à la formation philosophique, morale et comportementale ;
- Existence de commissions internes d'évaluation des enseignants du supérieur dans certains pays membres du CAMES. Cette situation pourrait à la longue porter préjudice à la qualité tant recherchée et il faudrait y trouver des solutions ;
- Non couplage de l'atelier avec un colloque pour l'approfondissement des discussions et accorder plus de temps aux questions réponses ;
- Organiser un atelier d'AQ institutionnelle à l'intention des Directeurs de l'enseignement supérieur de l'espace CAMES et un autre à l'intention des recteurs, présidents des universités publiques et privés ;
- Organiser un séminaire de suivi des ateliers d'AQ organisés depuis 2007 pour évaluer leur impact dans les ministères et les institutions d'enseignement supérieur ;
- Organiser un atelier sur le montage du LMD : crédits, transférabilité des crédits et assurance qualité ;
- Identifier un ou deux animateurs expérimentés pour rendre l'atelier plus profitable ;
- Organiser un atelier sur le nouveau PRED et la prise en charge de l'AQ pour les chefs d'établissements d'enseignement supérieur privé comme public ;
- Multiplier les ateliers de renforcement des capacités des experts ;

- Disposer d'un résumé de chaque présentation dans la documentation fournie avant le début de la formation ;
- L'expérience est à renouveler jusqu'à l'acception de la nécessité de l'AQ par les acteurs de l'enseignement supérieur. Les arguments doivent être développés dans ce sens ;
- Élaborer à terme un manuel de l'AQ sur l'enseignement supérieur ;
- Réduire le temps imparti aux communications lors des ateliers ;
- mettre en place d'un groupe de travail chargé d'élaborer ou de réviser les référentiels suivants :

  - référentiel d'évaluation pour l'accréditation institutionnelle ;
  - référentiel d'accréditation des offres de formation ;
  - référentiel des Formations ouvertes et à distance.

Ce groupe devrait être constitué d'experts issus d'institutions publiques et privées.

- mettre en place une phase-pilote sous forme de test et non d'une démarche conduisant à une quelconque sanction ;
- faire une large diffusion et sensibilisation ;
- assurer la formation des utilisateurs par le CRESAC ;
- hiérarchiser les critères ;
- retourner le document au CRESAC pour la prise en compte des amendements ;
- soumettre le document aux présidents/recteurs des universités, aux directeurs généraux de l'enseignement supérieur pour réaction avant la prochaine session du CCG ;
- les Directeurs généraux souhaiteraient que le CAMES organise une rencontre périodique qui les regroupe afin de discuter des problèmes d'administration de l'enseignement supérieur (public et privé), à l'image du Comité consultatif général (CCG) qui s'occupe des questions académiques ;
- il est prévu une réunion des directeurs généraux de l'enseignement supérieur de l'espace CAMES en vue de réfléchir sur les problèmes de gestion de l'enseignement supérieur privé. A cet effet, une coordination assurée par le DG du Burkina Faso avec l'appui du DG du Sénégal a été mise en place en vue de l'organisation de cette réunion ;
- sensibiliser les institutions d'enseignement supérieur et de recherche, sur l'importance de l'auto-évaluation dans le système d'assurance qualité ;
- le CAMES doit continuer à communiquer sur les divers référentiels qu'il a confectionnés ;
- Le CAMES doit jouer pleinement son rôle d'instance faîtière en matière de garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur en Afrique ;
- Les évaluations faites sur la base du référentiel produit par le CAMES doivent indiquer qu'il s'agit bien du référentiel CAMES ;
- Le CAMES doit accompagner les établissements de l'enseignement supérieur dans la mise en place des cellules internes d'assurance qualité ;
- Un accent particulier doit être accordé à la formation sur la gestion de la plateforme du PRED ;
- L'expérience du Sénégal en matière de plateforme d'évaluation des programmes doit être partagée ;
- Amener les pays à s'inspirer de l'expérience sénégalaise en matière d'Assurance Qualité en faisant obligation aux membres de se doter d'une structure nationale d'Assurance Qualité, comme ce fut le cas dans la mise en place du système LMD ;
- convaincre les décideurs politiques à soutenir la mise en place d'une structure nationale d'Assurance Qualité ;

- Organiser un atelier de formation en assurance qualité au profit des laboratoires de recherche ;
- Amener les pays à utiliser les référentiels CAMES aussi bien pour la certification que pour l'accréditation.
- le réseautage des acteurs de l'assurance qualité dans les pays membres en vue d'un meilleur partage des bonnes pratiques ;
- la mise en place d'un portail d'information sur l'assurance qualité ;
- le renforcement de la communication entre les acteurs de l'assurance qualité d'unepart, et entre les institutions d'enseignement supérieur et de recherche d'autre part ;
- encourager la fédération des structures d'assurance qualité existantes pour plus d'efficacité ;
- promouvoir la culture de la qualité dans l'enseignement supérieur ;
- instaurer des liens de coopération entre les structures africaines d'AQ ;
- diffuser les bonnes pratiques pour renforcer et maintenir la qualité de l'Enseignement supérieur ;
- fournir conseil et expertise pour le développement de nouvelles structures nationales et sous régionales ;
- assister les membres du réseau dans l'harmonisation des standards des institutions ;
- faciliter la reconnaissance internationale des qualifications académiques et renforcer la mobilité des étudiants et des enseignants ;
- mettre en exergue l'importance de l'accréditation et de l'assurance qualité dans le processus d'harmonisation de l'enseignement supérieur ;
- promouvoir une mise en réseau effective des agences d'assurance qualité ;
- renforcer la coopération à l'échelle du continent dans le domaine du monitoring de la qualité du développement harmonisé des procédures d'AQ et la reconnaissance mutuelle des qualifications académiques.

■ **Aux Ministères en charge de l'Enseignement supérieur :**

- Pour mieux évaluer l'offre de formation dans les établissements d'enseignement supérieur, les ministères de tutelle et les universités doivent se doter d'une cellule d'assurance qualité ;
- Les états membres doivent œuvrer pour que le CAMES étende ses activités dans l'ensemble des pays francophones d'Afrique subsaharienne.
- Pour assurer la bonne marche des activités sur l'assurance qualité, les participants recommandent aux Gouvernements des Etats et Présidents d'université leur implication effective en matière de financement ;
- La fuite de cerveaux : la résolution de ce problème résidant dans l'amélioration des conditions des acteurs de l'enseignement supérieur ;
- La nécessité pour les gouvernants et les responsables universitaires d'avoir la même vision en matière de qualité, et considérer les enseignants du supérieur comme de véritables partenaires, afin qu'ensemble qu'ils puissent bâtir des universités, moteurs du développement économique et social ;
- La nécessité de l'indépendance du budget des universités par rapport à l'État, d'où le besoin de création par ces structures de leurs propres ressources avant de s'ouvrir à d'autres sources. Cela entre dans un cadre général de l'autonomie des universités et de la mise en place du statut particulier des enseignants ;
- Le rôle régalien de l'État qui doit veiller au contrôle et à l'évaluation, de même qu'à la délivrance des diplômes ;
- La mise en place de structures d'assurance qualité au niveau national ;
- L'accompagnement des établissements dans la mise en œuvre de la démarche qualité ;
- Le suivi des établissements pour la pérennisation de l'assurance qualité.

BONNES PRATIQUES

■ En assurance qualité interne

- ***Les dispositifs d'assurance qualité institutionnelle sont des mécanismes mis en place par des institutions d'enseignement supérieur (dispositif interne) ou avec elles (dispositif externe) pour :***

  - réussir des missions de formation et d'enseignement ;
  - atteindre les objectifs de qualité ;
  - répondre aux exigences d'accréditation, d'habilitation ou de financement ;
  - s'assurer de la conformité du fonctionnement de l'institution avec ses missions, de la congruence des moyens pédagogiques, techniques, administratives et financiers avec les missions ;
  - maintenir, améliorer la qualité des programmes, des résultats…

- ***Le dispositif d'assurance qualité institutionnelle qui comprend la lecture des missions, la construction de l'offre de formation et la mise en œuvre de l'offre de formation et des programmes met en évidence les éléments suivants :***

  - les enseignements, la pédagogie et la recherche ;
  - les étudiants et les services aux étudiants ;
  - les infrastructures et les équipements ;
  - les finances ;
  - la gestion financière et administrative ;
  - le système d'information et de communication ;
  - la gouvernance et le management ;
  - le partenariat.

- ***L'organisation du dispositif d'assurance qualité institutionnelle repose sur :***

  - des processus d'évaluation périodiques des activités et des procédures ;
  - un tableau de bord ou une feuille de route ;
  - un dispositif de suivi des décisions sans équivoque et partagé par les acteurs ;
  - une procédure d'audit de la qualité.

- ***Les défis que doivent relever les IESR se résument de la manière suivante : concevoir l'université comme une entreprise, élaborer des plans stratégiques, entreprendre une réflexion constructive, etc.***

- ***Quelques pistes de réflexion : la pertinence de l'enseignement et de la recherche, la qualité de la formation, la gestion et le financement et la coopération (F. M. A. GERO, 2012).***

- ***L'évaluation interne présente quelques caractéristiques, à savoir un rapport écrit portant sur une présentation, une analyse sur le fonctionnement et des résultats d'un établissement selon ses missions, ses objectifs, les moyens dont il dispose en s'appuyant toujours sur des éléments de preuve. Pour ce faire, quelques aspects de l'évaluation interne doivent être mentionnés :***

- les éléments de contexte (une évaluation inclusive ou non réalisée selon un référentiel, volontaire ou obligatoire) ;
- la répartition des rôles (la chaîne hiérarchique, la nature de la cellule, l'implication de la communauté éducative, une forte implication des présidents et hauts responsables de l'institution et un « pilote ») ;
- l'information et la communication (sur les finalités, les conditions et les conséquences de l'évaluation) ;
- l'organisation (nécessité de tenir le calendrier, répartition du travail, limitation du nombre des réunions, etc.).

- ***L'évaluation interne est un facteur essentiel d'amélioration de la qualité en ce sens qu'elle contribue à renforcer le sentiment d'appartenance et à donner à chacun une meilleure visibilité de son institution et du rôle qu'il y joue (M. O. OTTENWAELTER, 2010b; OTTENWAELTER, 2012c, 2013a).***

- ***Le développement de l'AQ externe et la mise en place d'une agence nationale d'AQ passe par diverses étapes (GUEYE, 2014b) :***

  - la sensibilisation des autorités étatiques et leur engagement ;
  - l'organisation des ateliers techniques d'orientation stratégiques par la mise en place de comités ad hoc ;
  - la documentation de qualité au niveau national par des études diagnostiques et des notes techniques pour convaincre les décideurs ;
  - l'implication des partenaires techniques et financiers pour accompagner la démarche ;
  - l'adéquation des objectifs d'AQ par la validation des options et choix nationaux ;
  - la définition des missions de l'AQE et la portée du système ;
  - la définition du cadre législatif et réglementaire, notamment en termes d'organisation et de fonctionnement.

- ***La mise en place et le fonctionnement d'une cellule interne d'assurance qualité nécessite les éléments suivants (CAMES, 2015; M. SARR, 2016b, 2017) :***

  - un premier état des lieux sommaire (évaluation diagnostique) ;
  - le choix des référentiels et des standards applicables (institutionnel, national, sous-régional, international) ;
  - le partage du (des) référentiels ;
  - la politique et objectifs qualité (Projet qualité) ;
  - l'engagement écrit du plus haut responsable (Recteur, Président) ;
  - la nomination du responsable de l'AQ (arrêté rectoral, décision) ;
  - la définition des missions, de l'organisation et du fonctionnement de la Cellule interne d'AQ (Acte administratif créant la Cellule interne) ;
  - la charte qualité (engagement des acteurs) ;
  - le plan d'action qualité pour la mise en œuvre (Plan qualité) ;
  - le développement d'outils (manuel qualité, manuel des procédures, questionnaire...) ;
  - l'information et la communication avec tous les acteurs sur l'AQ (Infolettres, Bulletins, Conférences...) ;
  - la formation des acteurs en assurance qualité pour l'enseignement supérieur et la recherche (Ateliers, Rencontres, Retour d'expérience...) ;
  - le choix d'un référentiel (institutionnel, national, sous-régional, international) ;
  - l'évaluation interne (auto-évaluation) ;
  - la préparation de l'évaluation externe ;
  - le Plan d'amélioration.

■ En assurance qualité externe

- ***Lors de la mise en place d'une structure d'AQ externe, il est important de considérer les points suivants (GUEYE, 2014b) :***

  - l'appel à candidature ouvert pour la désignation du responsable, qui en garantit la transparence ;
  - l'organigramme après appel à candidature et la définition fiches de postes techniques dédiés à l'AQ ;
  - la question de l'autonomie de la structure ;
  - La nécessité de mettre en place des organes de validation séparés et indépendants : conseil d'administration et/ou conseil scientifique pour la validation technique et administrative;
  - les infrastructures et les équipements ;
  - les coûts de fonctionnement doivent être budgétisés (ateliers de formation des experts, appui aux institutions, renforcement des agents...).
  - l'appui à la constitution des cellules internes de la qualité;
  - l'élaboration des outils, le partage de référentiels ;
  - la mise en œuvre et la validation des procédures, la publication des résultats et le suivi.
  - le respect de l'éthique avec :

    - des mécanismes de recours ;
    - la charte d'éthique : la transparence, l'équité, distanciation, l'absence de conflits d'intérêt...
    - la publication des rapports et des résultats ;

  - le respect des bonnes pratiques internationales ;

    - benchmarks ;
    - partenariat avec des structures internationales ;
    - accréditation internationale des agences qualités externe.

  - quelques clefs de succès :

    - en termes de volonté politique ;
    - le cadre législatif et réglementaire bien défini ;
    - les bonnes pratiques d'évaluation ;
    - le respect des décisions par les parties prenantes.

- ***Dans le cadre de la création d'une structure ou d'une agence d'assurance qualité, les principaux aspects à envisager avant la création sont les suivants :***

  - le statut : organisme public, privé, national, international...
  - les missions et compétences : missions légalement définies, périmètre d'activité, volume d'activité, approche qualité, auto-saisine, pouvoir de décision, influence sur le financement…;
  - la composition des membres : comité, conseil, commission, personnel, secrétariat, statut des membres, mode de désignation, durée de mandat, rémunération, statut et composition du personnel, mode désignation… ;
  - le financement : public, privé ou mixte) ;
  - les dépenses : indemnités, transport et hébergement, infrastructures et développement, formation, publication.

- ***Les mécanismes d'accréditation doivent s'appuyer sur un référentiel et qui comportent trois étapes:***

  - une autoévaluation qui se termine par un rapport ;
  - une visite de site conduite par le groupe d'experts choisis par l'organisme d'accréditation, qui s'appuie sur le rapport d'évaluation interne, visite les lieux et s'entretient avec les enseignants, les personnels administratifs les étudiants et différents partenaires d'évaluation. Cela aboutit au rapport d'évaluation.
  - enfin la décision d'accréditation et les modalités de suivi.

- ***Afin de développer le professionnalisme d'une agence d'assurance qualité pour servir le développement d'une culture de la qualité, il s'agira pour le ou les promoteurs, à la création de l'agence :***

  - de mettre au point la méthodologie ;
  - de procéder aux nominations et recrutements ;
  - de mettre en place une stratégie de communication sur l'agence, ses missions et ses activités ;
  - d'élaborer les guides et les divers de documents de travail ;
  - d'élaborer un business plan ;
  - d'établir un calendrier de mise en œuvre des activités.

- ***Le CAMES, en tant qu'agence régionale d'évaluation et d'accréditation,*** se place au niveau de l'évaluation externe, qui se base à son tour sur l'évaluation interne. Les buts de l'évaluation par le CAMES sont au nombre de 3 :

  - améliorer l'enseignement supérieur et la recherche ;
  - assurer l'atteinte d'un degré de satisfaction au niveau national ;
  - et assurer l'atteinte d'un degré de satisfaction au niveau international.

- ***Les étapes d'évaluation de l'AQ par le CAMES qui sont au nombre de 6 :***

  - une bonne planification, sensibilisation ;
  - une évaluation interne ;
  - une évaluation externe par le CAMES ;
  - la validation par le CAMES (6 mois et +) ;
  - la diffusion des résultats par le CAMES ;
  - le suivi.

CIBLES ET PARTICIPANTS

- Le premier atelier (CAMES, 2007) a été ouvert à des Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, des responsables de structures d'Assurance Qualité et d'Institutions d'Enseignement Supérieur et des enseignants-chercheurs, ressortissants des neuf pays francophones ci-dessous : Bénin Gabon Cameroun Congo, Cote d'Ivoire, Centrafrique, Tchad, Togo, Burkina Faso.

- Le deuxième atelier (CAMES, 2008) a connu la participation des Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur, des Responsables de structures d'assurance qualité des institutions d'enseignement supérieur public, des enseignants-chercheurs et chefs d'établissement d'enseignement supérieur privé ressortissants de huit (8) pays francophones ci-dessous : Burkina Faso ; Burundi ; Côte d'Ivoire ; Gabon ;Mali ; Niger ;Rwanda ; Sénégal.
- Le troisième atelier (CAMES, 2010) a connu la participation des experts des quatre commissions du Programme reconnaissance et équivalence des diplômes et plusieurs Directeurs nationaux de l'enseignement supérieur de l'espace CAMES.

- Le quatrième atelier (CAMES, 2011) a réuni 27 participants ressortissants de 12 pays francophones venant d'établissements publics et privés ainsi que six experts chargés de la formation

- Le sixième atelier (CAMES, 2012b) a réuni 58 participants ressortissants de 14 pays venant d'établissements publics et privés dont 05 experts chargés de la formation.

- Le septième atelier (CAMES, 2013) a vu la participation de 59 participants ressortissants de 11 pays membres du CAMES venant des établissements publics et privés ainsi que 8 experts chargés de la formation.

- Le huitième atelier (CAMES, 2014) ... (profils et nombre, pays)(à compléter)

- Pour le neuvième atelier (CAMES, 2015), les différentes cibles potentielles correspondent notamment aux Directeurs Généraux de l'Enseignement supérieur, les personnes ressources des agences et/ou structures nationales et celles des cellules internes d'assurance qualité, ainsi que les experts des commissions statutaires du PRED ;

- Enfin le dixième atelier (CAMES, 2016) a réuni près de 70 auditeurs venus de 14 pays, qui servent de points focaux en assurance qualité, au sein des ministères en charge de l'enseignement supérieur ou des Institutions d'enseignement supérieur. La liste de présence des participants est annexée au présent rapport.

PARTENAIRES

- Association des Universités Africaines (AUA), (CAMES, 2007, 2008, 2011) ;
- Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), (CAMES, 2007, 2008, 2012a) ;
- Banque mondiale (BM), (CAMES, 2008, 2010);
- Réseau africain d'Assurance Qualité (AfriQAN), (CAMES, 2010) ;
- UNESCO, (CAMES, 2010, 2016);
- Réseau ANAFE, (CAMES, 2012b) ;
- Union monétaire Ouest-africaine (UEMOA), (CAMES, 2010)

LIGNES DIRECTRICES ET RÉFÉRENCES POUR LA QUALITÉ DES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE DE L'ESPACE CAMES

L'analyse approfondie des référentiels du CAMES a permis de comprendre que la volonté des plus hautes autorités en charge de l'enseignement supérieur est de promouvoir l'excellence académique au sein de l'espace sous-régional.

Ainsi, **« les IESR sont des entités autonomes, responsables, transparentes, éthiques et de qualité dont la vocation première reste la diplomation et la professionnalisation dans un contexte de formation tout au long de la vie et d'insertion professionnelle. Les IESR doivent consolider leur ancrage territorial et répondre aux défis de développement nationaux tout en promouvant leur ouverture, la régionalisation et l'internationalisation de leurs programmes de formation et de recherche. Les IESR doivent promouvoir l'Innovation et l'Excellence scientifique fondées sur leur Responsabilité sociétale en perspective d'un développement durable. Enfin, les IESR doivent prendre toute leur place dans le développement socio-économique en promouvant une économie de la connaissance la plus compétitive, centrée autour des savoir-faire endogènes pour un épanouissement durable de nos sociétés ».**

De l'appréciation par les IESR de la portée des différents référentiels du CAMES dépend leur appropriation, voire leur application.

Aussi, le CAMES, en tant qu'institution panafricaine de référence en matière d'harmonisation des politiques et des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche a élaboré un ensemble de lignes directrices (LD) et références qui peuvent servir de :

- Orientations stratégiques pour la définition de politique nationale d'enseignement supérieur ;
- Note de cadrage pour l'élaboration de Référentiels nationaux d'assurance qualité ;
- Intrants pour l'élaboration de Plans stratégiques de développement d'IESR ;
- Cahier de charge pour la mise en place d'IESR de dimension régionale voire internationale ;
- Guide d'appropriation des Référentiels qualités du CAMES ;
- Champs de performance pour les labels d'excellence académique du CAMES 'CamEx'.

Lignes directrices et Points de références du CAMES

Lignes directrices_1 (LD_1) :
- Les IESR sont des entités autonomes, responsables, transparentes, éthiques et de qualité...

L'autonomie des IESR se traduit par leur aptitude à définir librement leurs stratégies et à prendre des décisions en harmonie avec leurs moyens dans le respect des cadres réglementaire et normatif de l'Enseignement supérieur, et en cohérence avec leur vision d'excellence. L'autonomie académique des IESR est garantie par leur responsabilité. En effet, la responsabilité des IESR s'entend au sens de leur capacité à développer des stratégies et à prendre des décisions tout en respectant les normes et recommandations ainsi que les valeurs édictées par la loi, la réglementation, l'éthique et la morale. Plus les IESR sont responsables, plus elles seront autonomes. Le respect de ces dispositions ainsi que les recommandations institutionnelles qui concourent à une meilleure gouvernance des IESR peuvent faire l'objet de charte qui traduit un socle de valeur partagé par l'ensemble des acteurs institutionnels et leur engagement. Ainsi, les acteurs institutionnels doivent :

- LD_1.1 - respecter le cadre réglementaire et normatif de l'Enseignement supérieur ;
- LD_1.2 - promouvoir le respect et la convivialité dans les espaces institutionnels ;
- LD_1.3 - respecter le cadre de vie, les infrastructures et les installations de l'IESR ;
- LD_1.4 - promouvoir les principes d'équité, d'égalité et de transparence dans toutes les pratiques institutionnelles ;
- LD_1.5 - recourir systématiquement au dialogue pour le règlement des conflits internes ;
- LD_1.6 - reconnaître la liberté d'enseigner, d'étudier et de communiquer en respect des normes éthiques et professionnelles ;
- LD_1.7 - contribuer à instaurer un environnement favorable pour le développement individuel et collectif ;

Les enjeux de la Qualité des IESR et le besoin de leur amélioration nécessitent de la part des acteurs institutionnels de mener les actions suivantes :

- LD_1.8 - définir une Politique et des Objectifs Qualité ;
- LD_1.9 - mettre en place d'un Système de management par la Qualité (SMQ) ;
- LD_1.10 - déployer toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement du SMQ.
- LD_1.11 - optimiser la qualité des prestations dans tous les secteurs d'activité ;
- LD_1.12 - accepter les principes de l'évaluation, de l'amélioration continue comme outils de pilotage ;
- LD_1.13 - adhérer aux principes et politiques en matière d'assurance qualité.

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à l'autonomie, la responsabilité, la transparence, l'éthique et la qualité des IESR sont listées au niveau du tableau IX.

Tableau IX : Références des lignes directrices LD_1	
A.2.1	Les programmes de formation font l'objet d'une évaluation régulière.
A.2.2	L'institution assure l'amélioration continue de la pédagogie.
A.3.3	Les modalités de contrôle des connaissances sont objectives, équitables, fiables, publiées et communiquées.
A.4.2	L'institution favorise la participation des étudiants à la gestion institutionnelle.
A.3.4	Les modalités d'évaluation des apprenants sont clairement définies et respectées.
A.3.5	Les enseignements font l'objet d'une évaluation régulière.
A.3.6	Les enseignements sont évalués par les étudiants.
C.1.1	L'institution veille au respect de l'éthique.
C.1.1	L'institution et chacune de ses composantes et services communs disposent de statuts cohérents.
C.1.2	L'organisation interne permet un pilotage efficace de l'institution.
C.1.2	L'institution applique des principes éthiques directeurs.
C.1.3	Un débat démocratique existe au sein de l'institution à travers différents conseils.
C.1.4	L'institution fait usage de sa marge d'autonomie.
C.1.5	Chaque année, l'institution, au niveau central, produit et fait produire par ses différentes structures de formation et de recherche un rapport d'activité qui témoigne de la transparence de la gestion.
D.1.2	L'institution évalue sa recherche de façon pertinente.
D.1.3	L'institution évalue régulièrement sa politique de recherche.
D.2.1	L'institution évalue ses enseignants-chercheurs et ses chercheurs.
D.2.2	L'institution évalue ses structures de recherche.
D.3.1	L'institution offre un cadre de vie approprié à tous les acteurs et favorisant leur épanouissement intellectuel et psychosocial.
D.3.2	L'institution gère de façon adéquate les questions de santé de ses acteurs et gère de façon efficiente les questions de santé et sécurité au travail.
D.4.1	L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats.
D.4.2	L'institution est attachée au principe de l'égalité des chances.
D.4.3	L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie.
F.1.1	L'institution connaît précisément et analyse régulièrement les sources de financement de sa recherche.
F.2.1	L'institution s'est dotée des organes et des procédures nécessaires à la gestion financière de sa recherche.
F.2.2	L'institution assure efficacement la gestion financière de sa recherche.

Lignes directrices_2 :
... dont la vocation première reste la diplomation et la professionnalisation dans un contexte de formation tout au long de la vie et d'insertion professionnelle.

La vocation première des IESR demeure la production, la conservation, la validation, la transmission et la diffusion des connaissances. L'enseignement supérieur, surtout universitaire, doit préserver dans ses missions académiques, la transmission des connaissances. En effet, doter les apprenants d'un patrimoine de connaissances à visée universelle est un moyen d'élargir leur vision du monde et de leur doter d'un capital de savoirs et de méthodes afin d'éclairer leurs choix et leurs décisions. Les connaissances générales ou fondamentales doivent être préservées par les IESR, transmises et accessibles à la majorité des apprenants. Les diplômes nationaux doivent garantir cette diplomation dite de masse, puisque développée dans un contexte de massification des IESR, expliqué en partie par une forte croissance démographique, un fort taux de scolarisation et une faible efficacité interne et externe des systèmes d'enseignement supérieur. Doter les apprenants de connaissances pratiques ou compétences professionnelle est une autre mission des IESR. L'Objectif 4.4 du Développement durable préconise que d'ici à 2030, il est nécessaire d' « augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat ».

En effet, les IESR, surtout au niveau de leurs facultés, doivent accepter leur nouvelle vocation professionnalisante tout en préservant leur vocation académique générale. La question du basculement du modèle de formation se pose dans les IESR qui traditionnellement ont une vocation académique. En effet, où est-ce dans la nature des universités de construire de la professionnalité ? Il ne s'agit nullement de transformer les Universités en Ecoles de formation.

Mais, force est de reconnaître que la logique, jusqu'ici, de transmission de connaissances centrée sur des postures considérées comme intellectualistes a atteint ses limites du fait que la responsabilité d'accès à l'emploi, qui a toujours été déléguée aux apprenants, est une nouvelle mission des IESR. De plus, l'étroitesse des tissus économiques, les faibles taux d'industrialisation et le défaut de prise en compte de l'employabilité dans les cursus de formation, notamment dans les filières académiques, peuvent également expliquer les taux de chômage enregistrés au cours de ces dernières années, dans les sous-régions économiques (UEMOA, CEMAC, Océan Indien, CEPGL) de l'espace CAMES.

Ces difficultés peuvent être considérés comme une occasion de changement positif, de regard critique sur nos programmes de formation, en termes de dynamisme académique, de développement socio-économique à condition que les curricula de formation soient orientés vers des secteurs économiques porteurs prenant en compte la professionnalisation dans les entités de formation, généralement à fort effectif. Les formations professionnalisantes, jusque-là considérées comme des cursus destinés à préparer les apprenants à l'exercice d'une activité professionnelle voire un métier sont déjà bien développées dans les écoles et instituts de formation privés de l'espace CAMES. Cependant, ils n'enrôlent qu'une faible part des effectifs des apprenants.

Un effort soutenu doit être mené par les IESR publiques dans le sens de l'employabilité des diplômés, qui, pour la plupart sont engagés dans des cursus généraux de formation. La mise en place de la formation professionnalisante est également confrontée à de nombreux problèmes d'ordre à la fois structurel, organisationnel, pédagogique et surtout financier. En effet, les principales difficultés de la professionnalisation des filières sont liées à la fois :

- aux problèmes de l'orientation pré-universitaire ;
- à la méconnaissance des besoins du marché ;
- au financement de la professionnalisation ;
- à l'insuffisance des infrastructures pédagogiques ;
- au manque de ressources humaines qualifiées ;
- à l'absence d'une vision stratégique au niveau de certains établissements ;
- à la qualité de la gouvernance académique au sein des établissements ;
- à l'insertion professionnelle.

Le développement d'un modèle de formation dite 'professionnalisante', issu du modèle de formation professionnelle centré sur les apprentissages, l'encadrement et le suivi rapproché pour les acquis d'apprentissage, l'intégration en cours de formation dans une communauté de pratiques professionnelles, l'accompagnement à l'insertion professionnelle semble plus approprié pour les filières académiques au niveau des IESR. En effet, le modèle de formation professionnalisante a l'avantage de :

- LD_2.1 : combiner l'enseignement et l'apprentissage ;
- LD_2.2 : renforcer l'expérimentation pratique (TP, Stages, Sorties pédagogiques, Conférences de professionnels, Retours d'expérience ...) ;
- LD_2.3 : développer des projets professionnels individuels voire collectifs par les apprenants ;
- LD_2.4 : ajuster les curricula de formation aux besoins et attentes de secteurs d'activité professionnelle ;
- LD_2.6 : développer des compétences déclinables dans plusieurs secteurs d'activité professionnelle (pré-spécialisation ou pré-orientation professionnelle) ;
- LD_2.7 : élaborer des programmes ciblés à la fois sur l'insertion et l'emploi ;
- LD_2.8 : faciliter l'entrée sur le marché de l'emploi (partenariats et conventions entre universités et employeurs, plateformes d'aide à l'insertion professionnelle : couveuses, incubateurs, hôtels d'entreprises...).

Dans ce modèle dit de 'formation professionnalisante' le mode de diplomation le plus adapté est la formation tout au long de la vie. En effet, si les connaissances sont pérennes et évolutives, les compétences ont un cycle de vie plus court, car confrontées aux nouvelles connaissances, technologies et méthodes. Cela induit forcément une adaptation des cycles de diplomation qui se rallonge en tenant en compte des exigences de mobilité entre le monde académique et le monde professionnel dans un contexte de formation en alternance et de développement professionnel continu (DPC). Dans cette perspective, les IESR doivent :

- LD_2.9 : développer une offre de formation de courte durée certifiante ou diplômante ;
- LD_2.10 : former des équipes pédagogiques mixtes (enseignants et professionnels) ;
- LD_2.11 : élaborer des formations alternées (enseignement/apprentissage) à tous les niveaux ;
- LD_2.12 : mettre en place des dispositifs de pilotage partenariaux (Université/Employeurs) ;
- LD_2.13 : renforcer les capacités pédagogiques des formateurs et des professionnels ;
- LD_2.14 : valoriser les expériences acquises en vue de la poursuite ou de la reprise d'études ;
- LD_2.15 : diversifier les sources de financements et les collaborations inter institutionnels ;
- LD_2.16 : prendre toute leur place dans le développement socio-économique.

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à la diplomation, la professionnalisation, la formation tout au long de la vie et l'insertion des diplômes sont listées au niveau du tableau X.

Tableau X : Références des lignes directrices LD_2	
A.1.1	L'offre de formation répond à une demande de formation.
A.1.4	L'institution diffuse son offre de formation.
A.1.5	Les programmes de formation sont adaptés aux moyens de l'institution
A.1.8	Les programmes de formation préparent à l'insertion professionnelle.
A.2.3	L'offre de formation comporte une ouverture pluridisciplinaire.
A.3.1	L'institution a une stratégie de validation des apprentissages tout au long des parcours de formation.
A.3.2	Les épreuves d'évaluation sont en cohérence avec les objectifs d'apprentissage.
A.3.4	L'institution veille à ce que la proclamation des résultats d'examens respecte les modalités et le calendrier établis.
A.4.1	L'institution propose aux étudiants de la Licence (L1, L2, L3) des services de soutien pédagogique visant à faciliter leur réussite.
A.4.3	L'institution favorise l'insertion professionnelle.
B.3.3	Les conditions et les modalités de l'évaluation des étudiants sont clairement définies ; elles sont adaptées à la FOAD/FAD.
B.2.1	L'institution forme des chercheurs et réalise leur insertion.
B.2.2	L'institution encourage et organise la formation continue des chercheurs.
B.2.3	L'institution prépare la relève.
C.1.1	L'offre de formation continue répond à une demande.
C.2.1	Les modalités de la formation sont clairement définies et accessibles, et elles sont respectées.
C.3.1	L'institution a une stratégie en matière d'insertion professionnelle.
D.1.1	L'institution met en place un dispositif d'accueil et d'orientation des étudiants.
D.1.2	L'institution met en place des dispositifs d'information des étudiants et des personnels.

Lignes directrices_3 :
Les IESR doivent consolider leur ancrage territorial et répondre aux défis de développement nationaux...

Les IESR de l'espace CAMES sont au service de leur communauté. Elles doivent consacrer une bonne partie de leur activité académique à la satisfaction des besoins territoriaux et nationaux. En effet, l'un des principaux objectifs des IESR est de satisfaire aux exigences de leur communauté et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. Chaque aspect de l'interaction des IESR avec les communautés offre une opportunité de créer plus de valeur et de satisfaction de leurs besoins, notamment en termes d'amélioration de leur l'efficacité externe. Comprendre les besoins présents et futurs des parties intéressées ou bénéficiaires des résultats, produits ou services des IESR contribue à leurs performances durables.

A cette fin, les IESR doivent mener les actions suivantes :

- LD_3.1 - identifier les bénéficiaires directs et indirects pour lesquels l'IESR est créatrice de valeur ;
- LD_3.2 - comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des bénéficiaires ;
- LD_3.3 - lier les objectifs de l'IESR aux besoins et attentes des bénéficiaires ;
- LD_3.4 - communiquer les besoins et attentes des bénéficiaires à tous les niveaux de l'IESR ;
- LD_3.5 - planifier, concevoir et développer l'offre de formation, de recherche et de services de l'IESR de manière à répondre aux besoins et attentes des bénéficiaires ;
- LD_3.6 - mesurer et surveiller la satisfaction des bénéficiaires et prendre les mesures appropriées.

Cela se traduit également par les mesures suivantes :

- LD_3.7 - appliquer les politiques et orientations nationales de l'enseignement supérieur ;
- LD_3.8 - élargir les organes de gouvernance aux parties intéressées ;
- LD_3.9 - élaborer des plans stratégiques de développement incluant des mécanismes pour la satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées ;
- LD_3.10 - établir des liaisons fortes avec leur environnement économique et socio-professionnel ;
- LD_3.11 - garantir l'employabilité de l'offre de formation.
- LD_1.12 - consolider l'engagement de l'IESR envers la société afin d'apporter des réponses appropriées à ses besoins.

En plus de la satisfaction des besoins des populations et entreprises locales et nationales, les IESR doivent orienter leurs offres de formation vers une perspective d'élargissement des tissus industriels et socio-économiques.

Les Références (standards) du CAMES relatives à l'ancrage territorial des IESR sont listées au niveau du tableau XI.

Tableau XI : Références des lignes directrices LD_3	
A.1.1	L'institution propose une offre de formation en adéquation avec ses missions, son environnement (politique, scientifique, socioprofessionnel) et le contexte international.
A.1.2	L'offre de formation est cohérente au regard du projet d'établissement et/ou du plan stratégique de l'institution.
A.1.3	L'offre de formation est en adéquation avec les politiques nationale, régionale et internationale.
A.2.1	L'offre de formation est adaptée aux spécificités de l'environnement local, scientifique et socioprofessionnel et tient compte du contexte national et international.
A.2.2	L'offre de formation est pertinente et elle est en cohérence avec le projet de l'institution et ses ressources.
A.3.1	L'organisation pédagogique est clairement définie et conforme aux exigences du LMD
A.3.2	Les Unités d'enseignement sont définies conformément aux normes du CAMES.
A.3.3	L'encadrement pédagogique est adéquat.
A.4.1	L'institution participe à des réseaux nationaux, régionaux et internationaux ayant trait à la formation.
A.4.2	L'offre de formation s'inscrit dans un cadre national et international.

Lignes directrices_4
... tout en promouvant leur ouverture, la régionalisation et l'internationalisation de leurs programmes de formation et de recherche.

Les IESR de l'espace CAMES sont des espaces collaboratifs ouverts de dimension sous-régionale voire internationale. La régionalisation et l'internationalisation des IESR sont deux dimensions du processus de leur évolution. En effet, les IESR doivent développer des stratégies de vulgarisation et de valorisation de leur capital de connaissances et de compétences et les mutualiser. Pour cela, elles doivent :

- LD_4.1 - bénéficier de retours d'expériences de la part d'institutions homologues au niveau régional et international (Benchlearning) ;
- LD_4.2 - participer à des activités d'identification et de comparaison de bonnes pratiques (Benchmarking).

Ces différentes activités permettent un partage structuré de connaissances et des bonnes pratiques en termes de prestations académiques. Dans ce contexte, ces types d'activités pourront aider les IESR à identifier des indicateurs de comparaison à l'aide du cadre analytique constitué par le CAMES et autres organismes similaires, et à tirer des enseignements des bonnes pratiques utilisées au niveau sous-régionale et à l'échelle internationale. Dans cette perspective, il est recommandé aux IESR de :

- LD_4.3 - participer à des réseaux thématiques animés par les acteurs institutionnels eux-mêmes (enseignants-chercheurs, chercheurs, apprenants et autres parties prenantes ...).
- LD_4.4 - participer à l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur ;
- LD_4.5 - actualiser en permanente les connaissances et savoirs académiques, et de faire face au risque d'ubérisation encourue par les IESR ;
- LD_4.6 - développer des programmes de formation transnationaux en prenant en compte le cadre normatif régional et international ainsi que les recommandations et directives pour le développement de l'Enseignement supérieur ;
- LD_4.7 - promouvoir la digitalisation des systèmes d'enseignement et d'apprentissage ;
- LD_4.8 - enrichir les plateformes de mutualisation de ressources pédagogiques ;
- LD_4.9 - densifier les réseaux de partenariats existants ;
- LD_4.10 - répondre à des appels à projet internationaux dans le cadre de consortiums d'universités
- LD_4.11 - intensifier la mobilité académique des enseignants-chercheurs, chercheurs et des apprenants.

Les grilles de qualification du CAMES pour la promotion des enseignants-chercheurs dans le cadre des CCI et des concours d'agrégation, les cadres de qualification et de certification professionnelles préconisé par la convention d'Addis-Abeba, les références et lignes directrices de l'assurance qualité au niveau sous-régional, africain et mondial, de même que l'enseignement transnational dans le contexte des Centres d'excellence africains sont des outils de standardisation ou d'internationalisation des programmes et des diplômes.

Dans le contexte de mondialisation et de l'élargissement de l'accès à l'enseignement supérieur, l'enseignement transnational apparaît comme un soutien à la mobilité académique. Dans cette perspective, les IESR traditionnelles doivent prendre en compte la transition digitale de l'enseignement supérieur par l'émergence d'universités virtuelles nationales et intégrer des consortiums régionaux et internationaux d'universités.

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à l'ouverture des IESR sont listées au niveau du tableau XII.

Tableau XII : Références des lignes directrices LD_4	
A.1.1	L'institution propose une offre de formation en adéquation avec ses missions, son environnement (politique, scientifique, socioprofessionnel) et le contexte international.
A.1.6	Les programmes de formation respectent les exigences du LMD
A.1.7	Les programmes de formation sont conçus pour favoriser la mobilité des étudiants.
A.1.9	L'institution propose des modes de formation initiale et continue (FOAD, FAD en alternance).
A.3.3	L'institution entretient des collaborations et des partenariats en matière de recherche.
A.4.3	L'institution développe des partenariats et passe des conventions avec des établissements au plan national, régional et international
B.1.1	L'offre de FOAD/FAD dispose d'un environnement propice aux TICE (infothèque, salles de connexion, bibliothèque virtuelle).
B.1.2	L'offre de FOAD/FAD repose sur des ressources humaines compétentes pour la gestion de ce type de formation.
B.2.1	L'offre de FOAD/FAD est en cohérence avec le projet de l'institution et avec ses ressources.
B.2.1	L'institution se situe dans le contexte national, régional et international de la recherche.
B.3.1	L'organisation pédagogique est adaptée à la FOAD/FAD.
B.3.2	Toutes les informations concernant le contenu et les modalités de l'offre de formation sont accessibles sur la plate-forme.
B.4.1	L'institution est en lien avec des réseaux nationaux, régionaux et internationaux ayant trait à la formation.
B.4.3	Des bourses de mobilité régionale et internationale sont proposées aux étudiants et aux enseignants.
C.1.4	L'institution fait usage de sa marge d'autonomie.
C.3.2	L'institution a une stratégie en matière de mobilité internationale.

Lignes directrices_5
Les IESR doivent promouvoir l'Innovation et l'Excellence scientifique...

L'innovation et l'Excellence scientifique sont deux perspectives de l'horizon 2019 du Plan stratégique de Développement du CAMES (PSDC) et consacrées par deux de ses axes stratégiques :

- axe stratégique 5 : Soutenir et valoriser la formation, la recherche et l'innovation ;
- axe stratégique 6 : Développer des synergies, des partenariats et des programmes innovants.

Les Programmes thématiques de Recherche du CAMES (PTRC) ont été conçus pour créer une nouvelle dynamique de cette activité, dans les pays membres. L'idée sous-jacente visait la mise en place de Réseaux de chercheurs multi-pays, capables d'œuvrer ensemble, pour résoudre des problèmes qui se posent à la société aux plans national et international. C'est une façon de valoriser l'expertise CAMES en démontrant sa responsabilité sociale, universitaire et scientifique (MBATCHI, 2016c).

Les PTRC constitue le Programme-cadre du CAMES pour la Recherche et l'innovation. Ils visent à consolider l'espace sous-régionale de la recherche et de rendre son système de recherche et d'innovation plus orienté vers les problématiques régionales de développement socio-économiques et davantage plus compétitif à l'échelle internationale. Les PTRC comprennent 12 sous-programmes qui structurent plusieurs réseaux thématiques (MBATCHI, 2016a) :

- Pharmacopée et Médecine Traditionnelles Africaines (PMTA) ;
- Santé (S) ;
- Sécurité Alimentaire (SA) ;
- Changement Climatique (CC)
- Biodiversité (B) ;
- Energie (E) ;
- Socio-Economie et Marché (SEM) ;
- Langues, Société, Culture et Civilisations (LSCC) ;
- Gouvernance et Développement (GD) ;
- Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- Mines et Pétrole (MP) ;
- Innovation Technologique et Transformation (ITT).

Les résultats attendus sont :
- Une émergence de réseaux scientifiques de niveau international ;
- Un renforcement des capacités de recherche, de formation à la recherche ainsi qu'une promotion de l'expertise scientifique qui impactent le développement socio-économique durable des Etats de l'espace CAMES ;
- Un renforcement plus visible de l'intégration scientifique régionale ;
- Une amélioration de la visibilité et de la compétitivité des équipes des PTRC, à l'échelle internationale ;
- Une dynamisation des interactions entre les IESR, les pouvoirs publics et les secteurs économiques.

Les IESR de l'espace CAMES sont invités à :

- LD_5.1 - proposer des projets précis, structurés et exhaustifs, tenant compte des critères suivants :
  - Précision des objectifs ;
  - Qualité de la présentation du projet (objectif, méthodologie, résultats attendus, valeur ajoutée scientifique prouvée à travers la maîtrise de la littérature existante, sur l'objet en question) ;
  - Articulation de la méthodologie avec les objectifs.

- LD_5.2 - développer des projets réalistes dont la faisabilité (méthodologie, échéancier proposé, réalisme budgétaire) est garantie ;

- LD_5.3 – proposer des projets structurants et intégrateurs :
  - Problématique de recherche envisagée en lien avec les 12 PTRC ;
  - Mobilisation des IESR d'au moins 4 pays de l'espace CAMES.

- LD_5.4 – développer des projets innovants :
  - Contribution à l'élaboration de nouvelles connaissances sur la problématique identifiée ;
  - Interdisciplinarité et développement de la culture de l'innovation.

- LD_5.5 - initier des projets formateurs :
  - Déclinaison de l'appui institutionnel des établissements d'origine engagés ;
  - Opportunité de formation de futurs étudiants en master, en thèse.

- LD_5.6 – à faire porter leur projet par une structure dans un cadre normatif adéquat :
  - Existence de mécanisme interne garantissant la qualité de la recherche ;
  - Respect des exigences minimales de garantie de la qualité de la recherche (Référentiel CAMES).

- LD_5.7 – à valoriser les résultats de leurs produits de recherche :
  - Impact des résultats du projet sur le développement socio-économique des pays impliqués.

- LD_5.8 – à garantir la durabilité de leur projet
  - Déclinaison de mécanismes de pérennisation du programme de recherche (intégration dans les offres de formation et les activités de vulgarisation scientifique, articles attendus, rayonnement international du leader de l'équipe).

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à l'innovation et l'excellence scientifique des IESR sont listées au niveau du tableau XIII.

Tableau XIII : Références des lignes directrices LD_5

A.1.1	L'institution dispose d'organes externes indépendants, d'organes internes et de documents lui permettant d'orienter sa recherche.
A.1.2	L'institution dispose d'instruments lui permettant de mettre en œuvre sa recherche.
A.2.1	La gouvernance, les stratégies et la vie des laboratoires permettent de mettre en œuvre la recherche.
A.2.2	Les projets de recherche sont de bonne qualité et permettent d'atteindre les objectifs visés.
A.3.1	L'institution encourage l'évolution, le dynamisme et la créativité de la recherche.
B.1.1	L'institution a des structures de pilotage et de mise en œuvre de la recherche.
B.3.1	L'institution a une stratégie de communication et de diffusion de sa production scientifique.
B.3.2.	L'institution se situe dans le contexte national, régional et international de la recherche.
B.1.1	L'institution connaît ses ressources humaines en matière de recherche.
B.1.2	L'institution assure la promotion des chercheurs.
C.2.1	L'institution définit des axes de recherche.
C.2.2	L'institution organise efficacement son potentiel de recherche.
D.1.1	L'établissement connaît ses forces et ses faiblesses en matière de recherche.
E.1.1	L'institution se donne les moyens d'assurer la diffusion de ses résultats. Elle se situe dans le contexte national et international.
E.2.1	L'institution mène une politique de valorisation des résultats de la recherche. Elle assure l'avenir de sa recherche et entretient son potentiel.
E.3.1	L'institution mène une politique de transfert des résultats de la recherche.

Ligne directrice n°6
... fondées sur leur Responsabilité sociétale en perspective d'un développement durable.

Les IESR de l'espace CAMES doivent avoir en ligne de mire la perspective du développement durable, c'est-à-dire « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins » (Harlem, 1987). Deux notions sont fondamentales pour l'appropriation du concept de développement durable par les IESR. La prise en compte des besoins essentiels des plus démunis et les limites de l'environnement à répondre aux besoins actuels et futurs. Cela impose une révision de nos schémas organisationnels, des choix de nos techniques et outils de fonctionnement qui doivent s'inscrire dans la pérennité par une gestion planifiée d'un cadre de vie socialement équitable, économiquement viable et écologiquement vivable.

Le développement durable implique donc un ajustement permanent du mode de fonctionnement de nos IESR, avec une nouvelle approche de gouvernance sociale, économique et environnementale. L'ajustement ne peut intervenir que dans un cadre socio-politique revisité, dit de responsabilité sociétale. En effet, selon la norme ISO 26000, une organisation est « une entité ou un groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilités, d'autorités et de relations, et ayant des objectifs identifiables ». La Responsabilité sociétale des organisations (RSO) est la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent », qui invite les IESR à :

- LD_6.1 - « contribuer au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- LD_6.2 - prendre en compte les attentes des parties prenantes ;
- LD_6.3 - respecter les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- LD_6.4 - intégrer dans l'ensemble de l'organisation la RSO et la mettre en œuvre dans ses relations » (ISO_26000, 2010).

La transformation des IESR ne pourrait intervenir sans tenir compte des 7 principes transversaux suivants de l'ISO 26000 qui les invitent à :

- LD_6.5 - « rendre compte ;
- LD_6.6 - faire preuve de transparence ;
- LD_6.7 - avoir des comportements éthiques ;
- LD_6.8 - respecter les intérêts des parties prenantes de l'organisation ;
- LD_6.9 - respecter la légalité ;
- LD_6.10 - respecter les normes internationales de comportement ;
- LD_6.11- respecter les droits de l'homme ».

Certaines mesures concrètes de responsabilité sociétale (BOISJOLY-LAVOIE, 2013) peuvent améliorer les facteurs positifs de réputation des IESR :

- LD_6.12 - répondre aux besoins grandissants des parties prenantes toujours plus éduquées et informées ;
- LD_6.13 - développer de nouvelles collaborations avec des partenaires ou investisseurs qui exigent des pratiques responsables ;
- LD_6.14 - accéder à des allègements fiscaux gouvernementaux et de nouveaux portefeuilles d'investissement ;
- LD_6.15 - renforcer la loyauté des consommateurs et des employés ;

- LD_6.16 - améliorer la santé et la sécurité des individus travaillant dans l'organisation ;
- LD_6.17 - obtenir une couverture médiatique positive et améliorer l'image de l'organisation ;
- LD_6.18 - éviter la critique des consommateurs et les fortes pressions des mouvements sociaux et maintenir l'acceptation sociale ;
- LD_6.19 - améliorer la productivité par l'entremise de mesures efficaces visant à prévenir la pollution et l'utilisation durable des ressources.

À la lumière de ces lignes directrices, il est tout à fait justifié que les organisations sous-régionales d'enseignement supérieur entament une démarche de prise en compte de la Responsabilité sociétale et du Développement durable (RS&DD). Ainsi, l'Union africaine, en adoptant en 2015 la Stratégie continentale de l'Education en Afrique (CESA, 2016-2025), a placé l'éducation comme moteur de développement pour l'Afrique (Agenda 2063). « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » est l'Objectif n°4 de Développement durable (ODD4) de la communauté internationale. Pour l'atteinte de l'ODD4, l'UNESCO a proposé une série de mesures que l'enseignement supérieur soit davantage accessible et équitable. Ainsi, les IESR doivent :

- LD_6.20 - garantir un accès à l'enseignement supérieur fondé sur le mérite ;
- LD_6.21 - remédier aux diverses inégalités qui barrent l'accès à l'enseignement supérieur ;
- LD_6.22 - empêcher que la facture soit trop élevée pour les familles.

Les IESR doivent inscrire la RS&DD dans leur Plan stratégique et élaborer des agendas (par exemple un AGENDA 28 RS&DD du CAMES) pour leur mise en œuvre, en s'appuyant sur les 7 questions centrales de l'ISO 26000, à savoir :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'homme ;
- les relations et les conditions de travail ;
- l'environnement ;
- les bonnes pratiques dans les affaires ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- l'engagement sociétal.

Cela nécessitera une prise de conscience des acteurs institutionnels des enjeux de la RS&DD des IESR par des activités de sensibilisation et de formation. Ainsi, les IESR sont invités à :

- LD_6.23 - organiser des rencontres périodiques sur les questions de RS&DD ;
- LD_6.24 - proposer des enseignements transversaux dans les domaines de la RS&DD ;
- LD_6.25 - développer des projets tuteurés en RS&DD dans les cursus de formation ;
- LD_6.26 - planifier des journées de sensibilisation à la RS&DD et de formation aux éco-attitudes ;
- LD_6.27 - former et impliquer tous les acteurs institutionnels, en particulier les apprenants, éco-citoyens et acteurs de la société de demain.

Il est recommandé aux IESR de promouvoir l'établissement de « Campus vert » ou « Eco-Campus », autrement dit de :

- LD_6.28 - s'inscrire dans une stratégie de développement territorial ;
- LD_6.29 - élaborer des Référentiels RS&DD et des « Plan Vert Campus » ;
- LD_6.30 - développer des Outils d'auto-évaluation de la RS&DD dans les IESR ;
- LD_6.31 - fédérer les parties prenantes autour de projets d'intérêt collectif ;
- LD_6.32 - limiter l' impact environnemental des IESR.

S'engager dans une démarche de RS&DD peut être un investissement rentable à long terme pour les IESR. Des domaines d'action sont identifiés pour chaque question centrale (DOLY-TACCONI, 2014), notamment dans la gestion environnementale :

- LD_6.33 - améliorer la gestion de l'énergie ;
- LD_6.34 - établir un Plan de déplacement Campus ;
- LD_6.35 - limiter la production de déchets ;
- LD_6.36 - gérer mieux les ressources naturelles (eau, gestion écologique des espaces verts ...)

En ce qui concerne la politique sociale et l'ancrage territoriale des IESR, il convient de :
- LD_6.37 - développer une Politique d'achat durable avec une préférence territoriale ;
- LD_6.38 - promouvoir l'égalité des chances tout en limitant les décrochages.

Le CAMES développera, dans le cadre de son Agenda RS&DD, à l'endroit des IESR :

- une Charte RS&DD ;
- un Référentiel Plan vert ;
- un Label RS&DD fondé sur les critères de performance de gouvernance verte et de responsabilité sociétale.

Il s'agira « d'ici à 2030, faire en sorte que tous les apprenants acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable (ODD 4.7) ».

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à la RS&DD des IESR sont listées au niveau du tableau XIV.

Tableau XIV : Références des lignes directrices LD_6

A.4.2.	L'institution favorise la participation des étudiants à la gestion institutionnelle.
C.1.1	L'institution veille au respect de l'éthique.
C.1.1	L'institution et chacune de ses composantes et services communs disposent de statuts cohérents.
C.1.1	L'offre de formation continue répond à une demande.
C.1.2.	L'organisation interne permet un pilotage efficace de l'institution.
C.1.2	L'institution applique des principes éthiques directeurs.
C.1.3	Un débat démocratique existe au sein de l'institution à travers différents conseils.
C.1.5	Chaque année, l'institution, au niveau central, produit et fait produire par ses différentes structures de formation et de recherche un rapport d'activité qui témoigne de la transparence de la gestion.
C.2.1	La structuration de l'institution est adaptée à la réalisation de ses missions.
C.2.2	Les services communs contribuent à la mise en œuvre du plan de développement.
C.4.1	L'institution a une stratégie de gestion des emplois et des compétences.
C.7.1	L'institution dispose de fonctions logistiques adaptées à sa spécificité.
C.7.3	L'institution gère efficacement ses locaux et ses espaces.
D.2.1	L'institution accompagne la création et le fonctionnement des structures et associations culturelles, artistiques et sportives.
D.2.2	L'institution a une stratégie de développement des activités, artistiques et sportives.
D.3.1	L'institution offre un cadre de vie approprié à tous les acteurs et favorisant leur épanouissement intellectuel et psychosocial.
D.3.2	L'institution gère de façon adéquate les questions de santé de ses acteurs et gère de façon efficiente les questions de santé et sécurité au travail.
D.4.1	L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats.
D.4.2	L'institution est attachée au principe de l'égalité des chances.
D.4.3	L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie.

Ligne directrice n°7
Enfin, les IESR doivent prendre toute leur place dans le développement socio-économique en promouvant une économie de la connaissance la plus compétitive possible, centrée autour des savoir-faire endogènes pour un épanouissement durable de nos sociétés.

Les IESR doivent s'approprier les concepts de l'économie du savoir et les appliquer comme modèle de valorisation de leur capital de connaissance. Le développement, l'appropriation et la protection des savoirs académiques dans le cadre des brevets et la protection intellectuelle sous-tendus par une incitation à l'innovation sont des sources importantes de croissance des IESR et des perspectives de développement de l'enseignement supérieur.

L'activité économique locale ou régionale doit être stimulée par l'émergence d'entreprises issues des projets professionnels développés au sein des IESR. Cela doit être accompagné par des politiques d'aménagement territoriales à travers des Pôles de développement économique régionaux. Cela se traduit concrètement pour les IESR par l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs :

- LD_7.1 - élaborer des stratégies pour appuyer le développement économique de leur région d'ancrage ;
- LD_7.2 -élargir le bassin d'emploi dans leur espace régional, et au-delà ;
- LD_7.3 - participer à la cohésion sociale de leur milieu dans le cadre d'un aménagement territorial en respect des normes environnementales.
- LD_7.4 - appuyer les politiques de planification de croissance économique et d'implémentation des infrastructures de production.

Pour réaliser ces objectifs et supporter l'émergence de Pôles économiques de développement, un découpage académique régional et une spécialisation thématique des IESR est nécessaire. Les IESR doivent tenir compte dans leur politique d'implémentation :

- LD_7.5 - élargir la zone d'intersection entre le monde académique et le monde professionnel au sein mêmes des IESR (Pôles technologiques, incubateurs et hôtels d'entreprises ...) ;
- LD_7.6 - favoriser le développement de zone d'apprentissage à fort potentiel économique pourvues en surfaces, équipements et infrastructures (fermes-écoles, champs-écoles, laboratoires de prototypage ou 'Fablab'...) ;

La politique de planification des sites d'implémentation est déterminante pour l'extension des IESR et l'externalisation de leurs produits de recherche, surtout dans les domaines de l'industrie et des services. En effet, les IESR doivent :

- LD_7.7 - promouvoir la mise en valeur et l'aménagement de nouveaux sites ou Pôles de développement ;
- LD_7.8 - favoriser leur mise à disposition par des utilisateurs potentiels et en assurer la protection sur le plan environnemental.

L'innovation, extrant de la recherche-développement (R&D) et moteur du développement économique, est un processus qui fait intervenir de nombreux acteurs, notamment des acteurs territoriaux, agents économiques et des équipes de recherche des IESR. La prise en considération des besoins des acteurs locaux et la contribution à l'identité régionale par la recherche doivent inciter les IESR à :

- LD_7.9 - innover à partir des savoir-faire traditionnels ;
- LD_7.10 - travailler dans chaque segment de la chaîne de valeur (production, transformation, commercialisation ...) et satisfaire aux attentes des consommateurs avec des avantages concurrentiels appréciables ;

La mise en commun des connaissances disponibles, leur réutilisation ou leur recombinaison est un moyen de développer les capacités de recherche et d'innovation de nos IESR.

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à la promotion d'une économie de la connaissance par les IESR sont listées au niveau du tableau XV.

Tableau XV : Références des lignes directrices LD_7

A.1.1	L'institution propose une offre de formation en adéquation avec ses missions, son environnement (politique, scientifique, socioprofessionnel) et le contexte international.
A.1.2.	L'offre de formation est cohérente au regard du projet d'établissement et/ou du plan stratégique de l'institution.
A.2.1	L'offre de formation est adaptée aux spécificités de l'environnement local, scientifique et Socioprofessionnel et tient compte du contexte national et international.
A.2.2	Les projets de recherche sont de bonne qualité et permettent d'atteindre les objectifs visés.
A.3.2	L'institution assure une veille scientifique.
A.4.3	L'institution développe des partenariats et passe des conventions avec des établissements au plan national, régional et international.
B.1.2	L'institution met en œuvre ses priorités de recherche.
C.1.2	L'organisation interne permet un pilotage efficace de l'institution.
C.2.2	L'institution organise efficacement son potentiel de recherche.
C.5.1	L'institution a les moyens de mener sa stratégie financière.
C.5.2	L'institution a une politique de contrôle budgétaire et de gestion.
E.2.1	L'institution mène une politique de valorisation des résultats de la recherche. Elle assure l'avenir de sa recherche et entretient son potentiel.
E.3.1	L'institution mène une politique de transfert des résultats de la recherche.
F.1.1	L'institution connaît précisément et analyse régulièrement les sources de financement de sa recherche.
F.1.2	L'institution possède les instruments nécessaires à l'analyse des modalités de financement.

Les Références (standards) du CAMES relatives à relatives à la promotion d'une économie de la connaissance par les IESR sont listées au niveau du tableau XV.

LA STRATÉGIE D'EXCELLENCE ACADÉMIQUE DU CAMES

Problématique de l'implémentation de l'Assurance Qualité par le CAMES

Les missions du CAMES évoluent de plus en plus vers les attentes internationales. En effet, on passe d'une évaluation sur dossier à des évaluations avec visite sur site. On voit par ailleurs émerger des agences qualité externes au niveau national (ex: Sénégal, Côte d'ivoire, Mali). Ces agences s'approprient les référentiels du CAMES, ce qui témoigne d'une réelle volonté de développer l'assurance qualité. Le processus d'assurance qualité reste néanmoins encore incomplet. Quelques réflexions qui restent en suspens:

- Les universités publiques ne sollicitent que très peu l'évaluation externe de leurs établissements, formations ou centres de recherche. Faut-il la leur imposer? Si le CAMES accrédite principalement les établissements privés, l'accréditation ne leur est pas exclusivement réservée. En effet, les universités publiques peuvent aussi en faire la demande. Néanmoins, aujourd'hui encore cette demande reste assez marginale. Trois hypothèses à cela, on peut supposer (i) que les universités publiques n'ont pas besoin d'attirer davantage d'étudiants étant donnée leurs effectifs pléthoriques ; (ii) que la demande d'accréditation est trop coûteuse; (iii) qu'il y a une déficience dans les systèmes d'informations ;

- L'expérience de l'autoévaluation reste limitée. Les critères très larges et peu détaillés des référentiels du CAMES, ne rendent-ils cette tâche complexe? Est-ce plutôt le rôle des agences nationales de détailler les critères du CAMES et d'accompagner les institutions dans leur rapport d'autoévaluation ?

- Les termes accréditation, évaluation, audit sont souvent utilisés comme synonymes par les acteurs. Ne faudrait-il pas renforcer la formation et l'information sur l'assurance qualité ?

- La cohérence entre les agences des différentes niveaux (sous région, national, établissement) est également à réfléchir : quelle coordination et cohérence entre ces trois niveaux d'assurance qualité ?

- Quel rôle pour ces agences qualité ? Rôle d'accréditation, d'évaluation, d'audit ?

- La visée doit-elle être formative comme à l'AEQES (agence qualité belge) ou sanctionnante, comme à HCERES (Agence qualité française) ?

- Faut-il imposer l'évaluation ou la laisser à l'initiative des établissements ?

- Quel usage des référentiels ? Ce qui renvoie à la question de la formation des personnels à l'assurance qualité (GERARD, 2016).

Face aux difficultés d'appropriation des référentiels du CAMES, de mise en œuvre du processus d'accréditation des IESR et des programmes de formation et de recherche, il y a urgence de tirer profit des bonnes pratiques de l'Assurance Qualité issues des différents ateliers thématiques du CAMES.

Vers des labels de performance académique, préalables de tout processus d'accréditation des IESR et leurs programmes de formation et de recherche

La stratégie d'excellence académique du CAMES est un nouveau dispositif mis en place dans le but de donner une meilleure visibilité aux IESR engagées dans une démarche qualité et de performance académique. Ce nouveau label d'excellence académique du CAMES a pour ambition de permettre à ces IESR de gagner autant en attractivité qu'une meilleure reconnaissance pour la Qualité de leur offre de formation et de leur capacité de recherche, qui seront, à termes, accrédités.

La stratégie d'excellence académique a été déployée par le CAMES et ses partenaires pour inciter les IESR à progresser vers l'accréditation de leur gouvernance institutionnelle, leurs programmes de formation et de recherche en fonction de leurs axes de développement prioritaire et selon leur rythme de progression en tenant compte des lignes directrices et références du CAMES. Les 07 champs de performance académique, sur la base des exigences des différents référentiels du CAMES sont présentés au niveau de la figure ci-dessous :

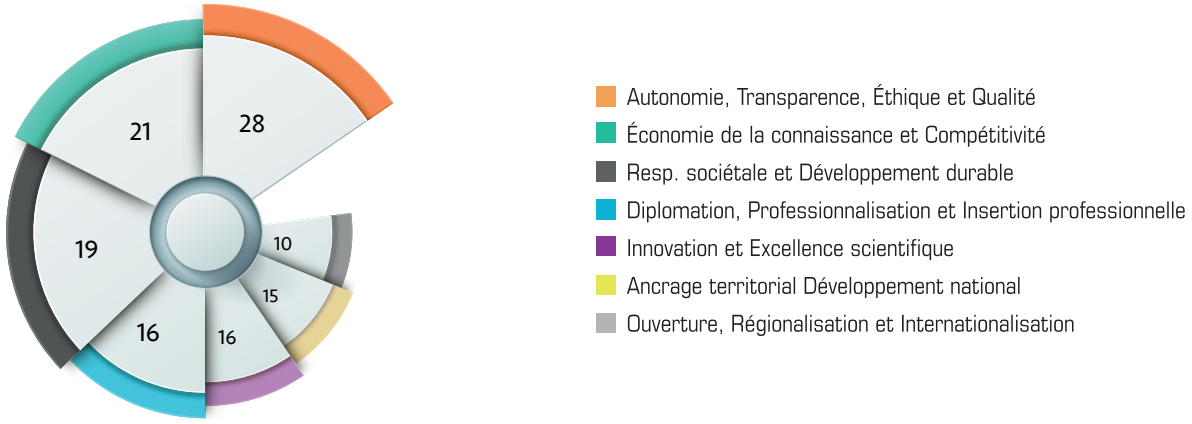


Figure 4 : Distribution des points de références (standards) du CAMES en fonction des champs de performance académique pour des IESR de Qualité et d'excellence

Dans leur élan de progression et de labellisation des différents domaines de compétence ciblés, les IESR formaliseront en même temps leurs pratiques institutionnelles et satisferont à termes à toutes les exigences qualité du CAMES. Cela, afin d'éviter de 'complexifier' par l'assurance qualité des pratiques déjà éprouvées et reconnues probantes par les IESR elles-mêmes.

La Stratégie d'Excellence est un plaidoyer du CAMES pour se démarquer des référentiels nationaux adossés le plus souvent à des politiques nationales légitimes d'enseignement supérieur et de justifier la pertinence de ces référentiels structurants et communautaires. Dans tous les cas, la conformité aux standards qualité du CAMES, impactera à coup sûr la Qualité des IESR de l'espace sous-régional, dont les standards même nationaux ne pourront être que similaires voire complémentaires, conformément aux meilleures pratiques en la matière ou reconnues comme telles.

La Stratégie d'Excellence est aussi un projet de redynamisation et de normalisation des campus académiques, qui se veut être pour le CAMES, un véritable accélérateur vers la qualité et l'excellence, pour l'émergence d'IESR de rang respectable, critère essentiel de compétitivité internationale. C'est une belle occasion offerte par le CAMES aux IESR de se hisser vers les standards de l'enseignement universitaire et de la recherche scientifique.

La Stratégie d'Excellence est également une interpellation à faire face aux défis majeurs auxquels est confronté l'enseignement supérieur africain. Les IESR sont encouragées à être détentrices de ce label selon les périmètres d'excellence structurés autour des 7 lignes directrices qui constituent des axes stratégiques de développement pour l'enseignement supérieur et la recherche de l'espace CAMES. Il s'agit des labels suivants, tels que indiqués au niveau du tableau XVI :

Tableau XVI : Labels pour l'Excellence académique des IESR de l'espace CAMES

LABELS	LIGNES DIRECTRICES	RÉFÉRENTIELS CAMES
AT&EQ 2017 CamEx **Autonomie,** **Transparence** **Éthique** **Qualité**	**Lignes directrices_1** • LD_1.1 - Respecter le cadre réglementaire et normatif de l'Enseignement supérieur; • LD_1.2 - Promouvoir le respect et la convivialité dans les espaces institutionnelles ; • LD_1.3 - Respecter le cadre de vie, les infrastructures et les installations de l'IESR ; • LD_1.4 - Promouvoir les principes d'équité, d'égalité et de transparence dans toutes les pratiques institutionnelles ; • LD_1.5 - Recourir systématiquement au dialogue pour le règlement des conflits internes ; • LD_1.6 - Reconnaître la liberté d'enseigner, d'étudier et de communiquer en respect des normes éthiques et professionnelles ; • LD_1.7 - Contribuer à instaurer un environnement favorable pour le développement individuel et collectif ; • LD_1.8 - Définir une Politique et des Objectifs Qualité ; • LD_1.9 - Mettre en place d'un Système de management par la Qualité (SMQ) ; • LD_1.10 - Déployer toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement d'un SMQ. • LD_1.11 - Optimiser la qualité des prestations dans tous les secteurs d'activité ; • LD_1.12 - Accepter les principes de l'évaluation, de l'amélioration continue comme outils de pilotage ; • LD_1.13 - Adhérer aux principes et politiques en matière d'assurance qualité.	**26 points de références** A.2.1 ; A.2.2 ; A.3.3 A.4.2 ; A.3.4 ; A.3.5 A.3.6 ; C.1.1 ; C.1.1 C.1.2 ; C.1.2 ; C.1.3 C.1.4 ; C.1.5 ; D.1.2 D.1.3 ; D.2.1 ; D.2.2 D.3.1 ; D.3.2 ; D.4.1 D.4.2 ; D.4.3 ; F.1.1 F.2.1 ; F.2.2.

P&IP 2017 CamEx **Diplomation** **Formation tout au long de la vie** **Professionnalisation** **Insertion professionnelle**	**Lignes directrices_2** • LD_2.1 : combiner l'enseignement et l'apprentissage ; • LD_2.2 : renforcer l'expérimentation pratique (TP, Stages, Sorties pédagogiques, Conférences de professionnels, Retours d'expérience ...) ; • LD_2.3 : développer des projets professionnels individuels voire collectifs par les apprenants ; • LD_2.4 : ajuster les curricula de formation aux besoins et attentes de secteurs d'activité professionnelle ; • LD_2.6 : développer des compétences déclinables dans plusieurs secteurs d'activité professionnelle (pré-spécialisation ou pré-orientation professionnelle) ; • LD_2.7 : élaborer des programmes ciblés à la fois sur l'insertion et l'emploi ; • LD_2.8 : faciliter l'entrée sur le marché de l'emploi (partenariats et conventions entre universités et employeurs, plateformes d'aide à l'insertion professionnelle : couveuses, incubateurs, hôtels d'entreprises...). • LD_2.9 : développer une offre de formation de courte durée certifiante ou diplômante ; • LD_2.10 : former des équipes pédagogiques mixtes (enseignants et professionnels) ; • LD_2.11 : élaborer des formations alternées (enseignement/apprentissage) à tous les niveaux ; • LD_2.12 : mettre en place des dispositifs de pilotage partenariaux (Université/Employeurs) ; • LD_2.13 : renforcer les capacités pédagogiques des formateurs et des professionnels ; • LD_2.14 : valoriser les expériences acquises en vue de la poursuite d'études ; • LD_2.15 : diversifier les sources de financements et les collaborations inter institutionnels • LD_2.16 : prendre toute leur place dans le développement socio-économique.	**19 points de références** A.1.1 ; A.1.4 ; A.1.5 A.1.8 ; A.2.3 ; A.3.1 A.3.2 ; A.3.4 ; A.4.1 A.4.3 ; B.3.3 ; B.2.1 B.2.2 ; B.2.3 ; C.1.1 C.2.1 ; C.3.1 ; D.1.1 D.1.2
T&DN 2017 CamEx **Ancrage territorial** **Développement national**	**Lignes directrices_3** • LD_3.1 - Identifier les bénéficiaires directs et indirects pour lesquels l'IESR est créatrice de valeur ; • LD_3.2 - Comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des bénéficiaires ; • LD_3.3 - Lier les objectifs de l'IESR aux besoins et attentes des bénéficiaires ; • LD_3.4 - Communiquer les besoins et attentes des bénéficiaires à tous les niveaux de l'IESR ; • LD_3.5 - Planifier, concevoir et développer l'offre de formation, de recherche et de services de l'IESR de manière à répondre aux besoins et attentes des bénéficiaires ; • LD_3.6 - Mesurer et surveiller la satisfaction des bénéficiaires et prendre les mesures appropriées. **Cela se traduit également par les mesures suivantes :** • LD_3.7 - Appliquer les politiques et orientations nationales de l'enseignement supérieur ; • LD_3.8 - Élargir les organes de gouvernance aux parties intéressées ; • LD_3.9 - Élaborer des plans stratégiques de développement incluant des mécanismes pour la satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées ; • LD_3.10 - Établir des liaisons fortes avec leur environnement économique et socio-professionnel ; • LD_3.11 - Garantir l'employabilité de l'offre de formation. • LD_1.14 - Consolider l'engagement de l'IESR envers la société afin d'apporter des réponses appropriées à ses besoins.	**10 points de références** A.1.1 ; A.1.2 ; A.1.3 A.2.1 ; A.2.2 ; A.3.1 A.3.2 ; A.3.3 ; A.4.1 A.4.2

 **Ouverture,** **Régionalisation et Internationalisation**	**Lignes directrices_4** • LD_4.1 - bénéficier de retours d'expériences de la part d'institutions homologues au niveau régional et international (Benchlearning) ; • LD_4.2 - participer à des activités d'identification et de comparaison de bonnes pratiques (Benchmarking). • LD_4.3 - participer à des réseaux thématiques animés par les acteurs institutionnels eux-mêmes (enseignants-chercheurs, chercheurs, apprenants et autres parties prenantes ...). • LD_4.4 - participer à l'harmonisation des systèmes d'enseignement supérieur ; • LD_4.5 - actualiser en permanente les connaissances et savoirs académiques, et de faire face au risque d'ubérisation encourue par les IESR ; • LD_4.6 - développer des programmes de formation transnationaux en prenant en compte le cadre normatif régional et international ainsi que les recommandations et directives pour le développement de l'Enseignement supérieur ; • LD_4.7 - promouvoir la digitalisation des systèmes d'enseignement et d'apprentissage ; • LD_4.8 - enrichir les plateformes de mutualisation de ressources pédagogiques ; • LD_4.9 - densifier les réseaux de partenariats existants ; • LD_4.10 - répondre à des appels à projet internationaux dans le cadre de consortiums d'universités • LD_4.11 - intensifier la mobilité académique des enseignants-chercheurs, chercheurs et des apprenants.	**16 points de références** A.1.1 ; A.1.6 ; A.1.7 A.1.9 ; A.3.3 ; A.4.3 B.1.1 ; B.1.2 ; B.2.1 B.2.1 ; B.3.1 ; B.3.2 B.4.1 ; B.4.3 ; C.1.4 C.3.2
 **Innovation et Excellence scientifique**	**Lignes directrices_5** • LD_5.1 - Proposer des projets précis, structurés et exhaustifs, tenant compte des critères suivants : • LD_5.2 - Développer des projets réalistes dont la faisabilité (méthodologie, échéancier proposé, réalisme budgétaire) est garantie ; • LD_5.3 – Proposer des projets structurants et intégrateur : • LD_5.4 – Développer des projets innovants : • LD_5.5 - Initier des projets formateurs : • LD_5.6 – A faire porter leur projet par une structure dans un cadre normatif adéquat : • LD_5.7 – A valoriser les résultats de leurs produits de recherche : • LD_5.8 – A garantir la durabilité de leur projet	**16 points de références** A.1.1 ; A.1.2 ; A.2.1 A.2.2 ; A.3.1 ; B.1.1 B.3.1 ; B.3.2. ; B.1.1 B.1.2 ; C.2.1 ; C.2.2 D.1.1 ; E.1.1 ; E.2.1 E.3.1

RS&DD 2017 CamEx **Responsabilité sociétale et Développement durable**	**Lignes directrices_6** • LD_6.1 - « contribuer au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société; • LD_6.2 - prendre en compte les attentes des parties prenantes ; • LD_6.3 - respecter les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; • LD_6.4 - intégrer dans l'ensemble de l'organisation la RSO et la mettre en œuvre dans ses relations » • LD_6.5 - rendre compte ; • LD_6.6 - faire preuve de transparence ; • LD_6.7 - avoir des comportements éthiques ; • LD_6.8 - respecter les intérêts des parties prenantes de l'organisation ; • LD_6.9 - respecter la légalité ; • LD_6.10 - respecter les normes internationales de comportement ; • LD_6.11- respecter les droits de l'homme. • LD_6.12 - répondre aux besoins grandissants des parties prenantes toujours plus éduquées et informées ; • LD_6.13 - développer de nouvelles collaborations avec des partenaires ou investisseurs qui exigent des pratiques responsables ; • LD_6.14 - accéder à des allègements fiscaux gouvernementaux et de nouveaux portefeuilles d'investissement ; • LD_6.15 - renforcer la loyauté des consommateurs et des employés ; • LD_6.16 - améliorer la santé et la sécurité des individus travaillant dans l'organisation ; • LD_6.17 - obtenir une couverture médiatique positive et améliorer l'image de l'organisation ; • LD_6.18 - éviter la critique des consommateurs et les fortes pressions des mouvements sociaux et maintenir l'acceptation sociale ; • LD_6.19 - améliorer la productivité par l'entremise de mesures efficaces visant à prévenir la pollution et l'utilisation durable des ressources. • LD_6.20 - garantir un accès à l'enseignement supérieur fondé sur le mérite ; • LD_6.21 - remédier aux diverses inégalités qui barrent l'accès à l'enseignement supérieur ; • LD_6.22 - empêcher que la facture soit trop élevée pour les familles. • LD_6.23 - Organiser des rencontres périodiques sur les questions de RS&DD ; • LD_6.24 - Proposer des enseignements transversaux dans les domaines de la RS&DD ; • LD_6.25 - Développer des projets tuteurés en RS&DD dans les cursus de formation ; • LD_6.26 - Planifier des journées de sensibilisation à la RS&DD et de formation aux éco-attitudes ; • LD_6.27 - Former et impliquer tous les acteurs institutionnels, en particulier les apprenants, éco-citoyens et acteurs de la société de demain. • LD_6.28 - S'Inscrire dans une stratégie de développement territorial ; • LD_6.29 - Élaborer des Référentiels RS&DD et des « Plan Vert Campus » ; • LD_6.30 - Développer des Outils d'auto-évaluation de la RS&DD dans les IESR ; LD_6.31 - Fédérer les parties prenantes autour de projets d'intérêt collectif ; LD_6.32 - Limiter l'impact environnemental des IESR. LD_6.33 - Améliorer la gestion de l'énergie ; LD_6.34 - Établir un Plan de déplacement Campus ; LD_6.35 - Limiter la production de déchets ; LD_6.36 - Gérer mieux les ressources naturelles (eau, gestion écologique des espaces verts ...) LD_6.37 - Développer une Politique d'achat durable avec une préférence territoriale ; LD_6.38 - Promouvoir l'égalité des chances tout en limitant les décrochages.	**20 points de références** A.4.2. ; C.1.1 ; C.1.1 C.1.1 ; C.1.2 ; C.1.2 C.1.3 ; C.1.5 ; C.2.1 C.2.2 ; C.4.1 ; C.7.1 C.7.3 ; D.2.1 ; D.2.2 D.3.1 ; D.3.2 ; D.4.1 D.4.2 ; D.4.3

	Lignes directrices_7	15 points de références
EC&C 2017 CamEx **Économie de la connaissance et Compétitivité**	• LD_7.1 - Élaborer des stratégies pour appuyer le développement économique de leur région d'ancrage ; • LD_7.2 - Élargir le bassin d'emploi dans leur espace régional, et au delà ; • LD_7.3 - Participer à la cohésion sociale de leur milieu dans le cadre d'un aménagement territorial en respect des normes environnementales. • LD_7.4 - Appuyer les politiques de planification de croissance économique et d'implémentation des infrastructures de production. • LD_7.5 - Élargir la zone d'intersection entre le monde académique et le monde professionnel au sein mêmes des IESR (Pôles technologiques, incubateurs et hôtels d'entreprises ...) ; • LD_7.6 - Favoriser le développement de zone d'apprentissage à fort potentiel économique pourvues en surfaces, équipements et infrastructures (fermes-écoles, champs-écoles, laboratoires de prototypage ou 'Fablab'...) ; • LD_7.7 - Promouvoir la mise en valeur et l'aménagement de nouveaux sites ou Pôles de développement ; • LD_7.8 - Favoriser leur mise à disposition par des utilisateurs potentiels et en assurer la protection sur le plan environnemental. • LD_7.9 - Innover à partir des savoir-faire traditionnels ; • LD_7.10 - Travailler dans chaque segment de la chaîne de valeur (production, transformation, commercialisation ...) et satisfaire aux attentes des consommateurs avec des avantages concurrentiels appréciables ;	A.1.1 ; A.1.2 ; A.2.1 A.2.2 ; A.3.2 ; A.4.3 B.1.2 ; C.1.2 ; C.2.2 C.5.1 ; C.5.2 ; E.2.1 E.3.1 ; F.1.1 ; F.1.2

Les IESR détentrices de ces labels seront les composantes de la future ***« Académie d'Excellence du CAMES »*** et bénéficieront de façon privilégiée de son réseau d'experts et de partenaires techniques et/ou financiers, aussi bien au niveau régional qu'à l'international, pour :

- une meilleure promotion de leur offre de formation ;
- un meilleur soutien de leur offre de recherche ;
- une intensification de leur programme de coopération et de mobilité académique.

Les IESR pourront s'engager seules dans la procédure de labellisation selon leur périmètre de performance souhaité. Toutefois, le CAMES les exhorte à se regrouper dans le cadre de consortium piloté par une IESR leader autour de projets communs. L'idéal est donc de s'engager avec des institutions homologues à travers des activités de :

- Retours d'expériences (Benchlearning) ;
- Comparaison et identification de bonnes pratiques (Benchmarking) ;
- Réseautage et entraide ;
- Développement de dispositif de capitalisation des connaissances ;
- Priorisation de champs de performance.

Ces différentes activités permettront un partage structuré de données et de bonnes pratiques sur les forces et faiblesses institutionnelles. Dans ce contexte, les IESR pourront s'entraider à choisir des indicateurs de comparaison à l'aide du cadre analytique offert par le CAMES, et à tirer des enseignements sur les outils et méthodes utilisés sur le continent et ailleurs dans le monde. Le but visé est la détection des axes de progrès et la planification d'interventions spécifiques visant à les aider à réaliser des sauts qualitatifs, notamment pour des IESR similaires, au même stade de développement ou avec des orientations stratégiques convergentes. Les activités de partage de connaissances et d'expériences constituent donc des intrants pour :

- l'amélioration des pratiques de fonctionnement interne ;
- l'élargissement des perspectives de l'Assurance Qualité Interne ;
- ainsi que la révision ou la formulation de nouveaux indicateurs Qualité.

Leurs résultats qui en seront issus peuvent être utilisés de manière constructive à des fins de diagnostic, de planification stratégique et d'amélioration des IESR. Il ne s'agit donc pas d'instaurer une concurrence entre les IESR, mais d'une complémentarité pour le développement de pôles d'enseignement universitaire et de 'hub' scientifique de rang mondial au sein de l'espace CAMES.

Quelle en sera la procédure de labellisation ?
La procédure de labellisation intègre les étapes suivantes :

• un appel à candidature avec des critères d'éligibilité précis ; les IESR peuvent solliciter soit :

- une demande de labellisation d'un ou plusieurs champs de performance selon les lignes directrices et références du CAMES ;
- une simple demande de reconnaissance d'un ou plusieurs programmes de formation selon les grilles du PRED ;
- une demande d'accréditation institutionnelle, de leurs programmes de formation ou de recherche selon les différents référentiels du CAMES.

- une phase d'audit selon le modèle du Programme de Reconnaissance et de Reconnaissance des Diplômes ;
- une labellisation des IESR selon les champs de performance articulés aux différentes lignes directrices et références du CAMES ;
- une accréditation institutionnelle, de leurs programmes de formation ou de recherche selon les différents référentiels du CAMES.

L'efficacité du mécanisme d'assurance Qualité du CAMES suppose une articulation harmonieuse de ses différents programmes de certification. De même que l'habilitation nationale est considérée comme un préalable à l'examen de toute demande de reconnaissance et d'équivalence de diplôme, la labellisation des champs de performance des IESR doit être considérée comme une étape-clefs du processus d'accréditation. La figure 4 précise les interactions entre les différents processus de certification du CAMES.

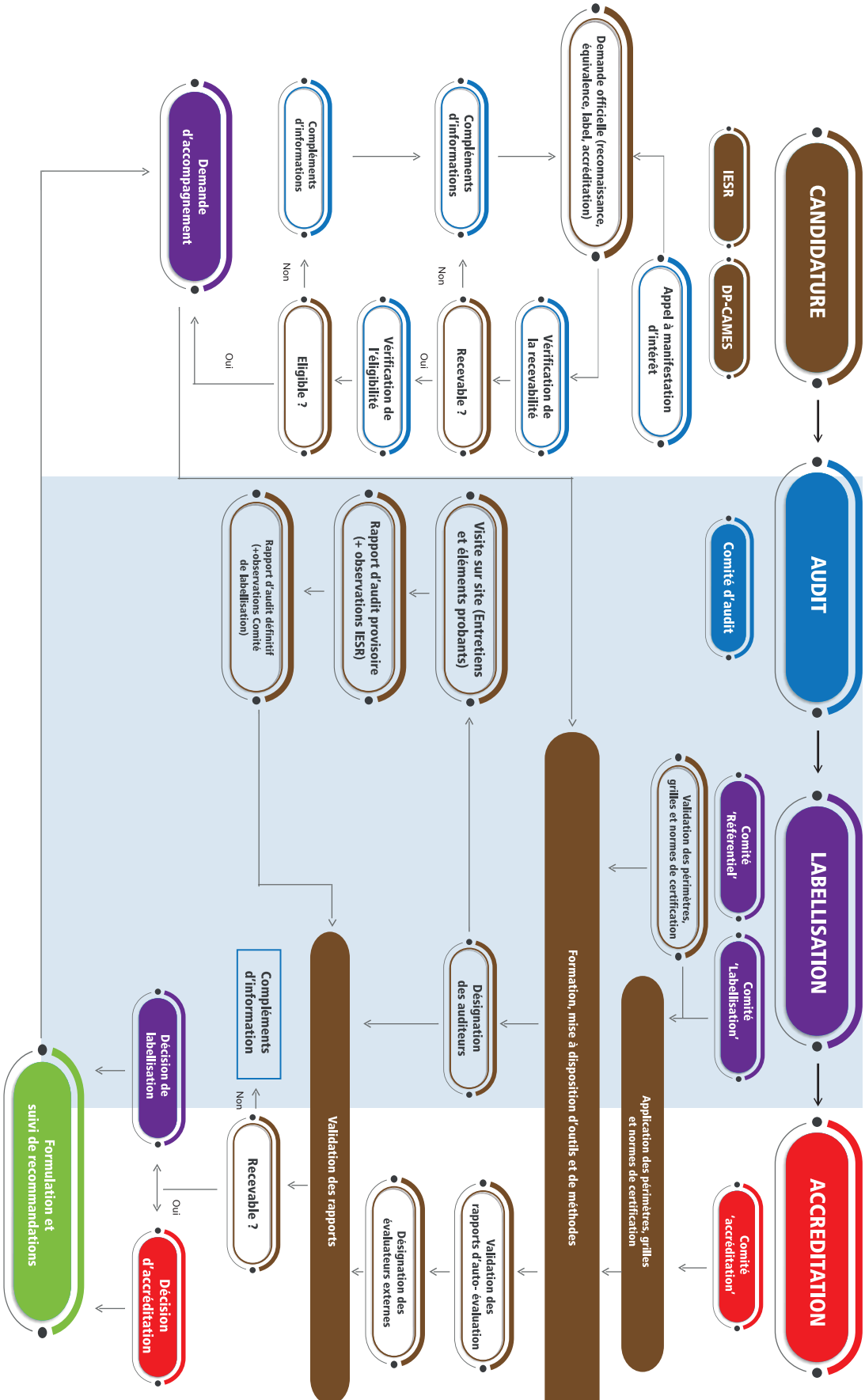


Figure 4 : Modèle d'interaction des processus de certification des pratiques académiques par le CAMES

Quel lien avec le PRED et l'accréditation du CAMES ?

La procédure de labellisation des champs de performance des IESR est en aval du PRED et en amont de la procédure d'accréditation des programmes de formation et de recherche. La procédure de labellisation s'appuie sur les outils du PRED dans le cadre de l'audit qualité des IESR, notamment sur la visite sur site et la production de rapport externe.

La procédure de labellisation est également formative, en ce sens qu'elle permet l'accompagnement des IESR par la mise à disposition d'outils et de méthodes relatifs à l'assurance qualité interne, en les préparant de fait à l'accréditation de leurs programmes. Les IESR qui adopteraient cette nouvelle procédure du CAMES seraient davantage en conformité avec les exigences des référentiels d'accréditation du CAMES. Le PRED pourrait également être une étape intermédiaire à la procédure d'accréditation. Cependant, il ne couvre que très partiellement les exigences de performance des IESR telles que formulées dans les différents référentiels du CAMES (voir annexe).

PROJET DE DECLARATION DE POLITIQUE QUALITE DES MINISTRES EN CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE DE L'ESPACE CAMES

Avec le CAMES, bâtir une space régional d'Enseignement supérieur de Qualité

Nous, Ministres en charge de l'"Enseignement supérieur et la Recherche, réunis ce jour..., en session du Conseil des Ministres du CAMES, à Ouagadougou (Burkina faso), en marge du cinquantenaire du Conseil africain et malgache pour l'Enseignement supérieur (CAMES), pour ouvrir de nouvelles pages de l'histoire de l'Enseignement supérieur africain :

Conscients de nos aspirations communes et de la complémentarité de nos systèmes d'enseignement supérieur et de recherche, aussi bien public que privé :

- sommes déterminés à renforcer notre cadre politique, réglementaire et normatif sur lequel bâtir un Enseignement supérieur de Qualité ;
- réaffirmons notre engagement envers les principes relatifs à l'Assurance Qualité dans toutes les pratiques de l'Enseignement supérieur sous-régional ;
- contribuerons à promouvoir la mise en réseaux, le partage et la mutualisation des expériences et des bonnes pratiques pour l'émergence de systèmes nationaux d'assurance qualité ;
- partageons la même vision pour l'avenir de l'Enseignement supérieur africain, fondée sur des champs de performance et d'excellence académique, érigés en valeurs et responsabilités communes ;
- continuerons à déployer les efforts de nos structures nationales et institutionnelles d'assurance qualité dans les nouveaux axes de collaboration de la « stratégie Cames Excellence », considérés comme une démarche constructive de notre élan vers la reconnaissance, la labellisation et l'accréditation des différents domaines de compétence ciblés par les référentiels du CAMES.

Conscients que notre engagement pour un enseignement supérieur de qualité est un gage d'excellence pour notre espace académique, de compétitivité pour nos Etats et d'épanouissement de nos Sociétés :

• ferons ensemble la promotion d'Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche autonomes, responsables et éthiques dont la vocation première reste la diplomation et la professionnalisation dans un contexte de formation tout au long de la vie et d'insertion professionnelle ;
• consoliderons l'ancrage territorial de nos d'Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche afin de répondre aux défis de développement nationaux tout en promouvant leur ouverture ;
• continuerons à collaborer étroitement sur les enjeux liés à l'harmonisation de notre espace académique en vue de promouvoir la régionalisation et l'internationalisation de nos programmes de formation et de recherche.

Convaincus que le rayonnement et le succès de notre espace académique dépondront de notre capacité à faire développer des réseaux thématiques et des programmes de formation transnationaux :

• mettrons d'abord l'accent sur les échanges en matière d'innovation, puis sur les mesures permettant de favoriser l'Excellence scientifique fondées sur la Responsabilité sociétale en perspective d'un développement durable ;
• ferons la promotion d'échanges inter-universitaires un mécanisme de valorisation des connaissances et savoir-faire endogènes, de brassage culturel et de compréhension mutuelle de nos sociétés ;
• explorerons les possibilités d'accroître la mobilité des enseignants-chercheurs et étudiants, la collaboration et la recherche conjointe dans les domaines définis par les Programmes thématiques de Recherche du CAMES.

Reconnaissant le rôle intégrateur et d'harmonisation de l'Enseignement supérieur du CAMES et la nécessité, avec les agences nationales, de redynamiser l'espace académique régional, pour l'émergence d'Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche (IESR) de rang respectable, critère essentiel de compétitivité internationale, nous nous engageons à :

- Faire accepter les principes de l'évaluation, de l'amélioration continue comme outils de pilotage de nos systèmes d'Enseignement supérieur et de Recherche ;
- travailler pour renforcer la reconnaissance mutuelle des diplômes et des titres de l'enseignement supérieur au niveau continental ;
- tenir compte des rôles et des responsabilités des niveaux institutionnel, national et sous-régional en matière d'Assurance Qualité, pour une mise en œuvre cohérente et harmonisée des pratiques ainsi que la valorisation des agences nationales dans notre espace académique ;
- Promouvoir le professionnalisme de nos structures nationales d'assurance qualité en charge de développer, d'appuyer et de garantir la qualité de l'enseignement supérieur et la Recherche.

Pour cela, nous nous fonderons sur les outils développés par le CAMES et favoriserons le partage, la sensibilisation et le renforcement des acteurs pour une meilleure appropriation des Concepts, principes et buts de l'Assurance Qualité.

A l'avenir, nos Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche prendront toute leur place dans le développement socio-économique par la promotion d'une économie de la connaissance la plus compétitive, centrée autour des savoir-faire endogènes pour un épanouissement durable de nos sociétés.

Nos Etats tireront profit des innovations de la recherche, supportées par une Recherche-développement en vue de l'émergence de Pôles économiques forts pour que notre région soit une des plus dynamiques et compétitives.

L'avenir de notre Enseignement supérieur, est encore plus optimiste que son passé et, ensemble, nous pouvons faire de notre organisation commune, le CAMES, le moteur de changement qualitatif de notre espace.

Ouagadougou, le 2018

Les Ministres en Charge de l'Enseignement supérieur
et la Recherche de l'espace CAMES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AKA, Joseph. (2012). Le référentiel d'évaluation institutionnelle ***Parakou,19-21 mai (Bénin).***

BIENEFELD, Stephan. (2015). Les perspectives du partenariat DAAD/CAMES dans la mise en œuvre de l'assurance qualité interne ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

BOISJOLY-LAVOIE, Amélie. (2013). La Responsabilité sociétale des organisations : Proposition d'un modèle pour l'intégration de l'ISO 26000. ***Essai.***

BONNY, Jean Sylvain. (2012a). Le référentiel CAMES relatif à l'évaluation des offres de formation ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

BONNY, Jean Sylvain. (2012b). Le référentiel CAMES relatif à l'évaluation institutionnelle des établissements. ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

BONNY, Jean Sylvain. (2012c). Le référentiel relatif à l'évaluation des programmes de recherche dans les IES ***Parakou, 19-21 mai (Bénin).***

CAMARA-CISSE, Daniel E. SESS. (2011). Accréditation des établissements sanitaires en Afrique : étude de cas. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

CAMES. (2007). 1er atelier francophone de formation à l'AQ. ***Yamoussoukro (Côte d'Ivoire), 3-16 décembre.***

CAMES. (2008). 2ème atelier francophone de formation à l'AQ. ***Libreville (Gabon), 24-27 novembre***

CAMES. (2010). 3ème atelier francophone de formation à l'AQ. ***Niamey (Niger), 25-26 novembre.***

CAMES. (2011). 4ème atelier francophone de formation à l'AQ. ***Ouagadougou (Burkina Faso), 19-22 décembre.***

CAMES. (2012a). 5ème atelier francophone de formation à l'AQ. ***Parakou (Bénin), 19-21 mai.***

CAMES. (2012b). 6ème atelier francophone de formation à l'AQ. ***Niamey (Niger), 26-27 novembre.***

CAMES. (2013). 7ème atelier francophone de formation à l'AQ, . ***Conakry (Guinée), 25-26 novembre.***

CAMES. (2014). 8ème atelier francophone de formation à l'AQ. ***Libreville (Gabon), 24-25 novembre***

CAMES. (2015). 9ème atelier francophone de formation à l'AQ ***Dakar (Sénégal), 26-27 novembre.***

CAMES. (2016). 10ème atelier francophone de formation à l'AQ (validation de l'état des lieux de l'implémentation de l'assurance qualité dans l'espace CAMES). ***Ouagadougou (Burkina Faso), 1er- 03 décembre.***

CHARLIER, Jean Émile. (2012). Gouvernance et qualité dans les universités belges. ***Parakou, 19-21 mai (Bénin).***

CURVALE, Bruno. (2014a). Garanties de la qualité : concepts, notions, mécanismes et démarches méthodologiques – s'approprier des outils ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

CURVALE, Bruno. (2014b). L'Évaluation institutionnelle en France (Europe) : Étude de cas. ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

CURVALE, Bruno. (2015). Les défis de la mise en œuvre d'un mécanisme régional d'assurance qualité et/ou d'accréditation dans l'espace CAMES. ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

DENEF, Jean François. (2012a). Formation et sensibilisation au développement des compétences en gouvernance et en leadership. ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

DENEF, Jean François. (2012b). La gouvernance universitaire. ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

DOLY-TACCONI, Clara. (2014). La RSE dans l'Enseignement supérieur. . ***QUARES***

EHILE, Étienne. (2007). La nouvelle gouvernance universitaire : gestion et modernisation des universités. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

EHILE, Étienne. (2008a). La nouvelle gouvernance universitaire : gestion et modernisation des universités. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

EHILE, Étienne. (2008b). La réforme LMD et ses exigences en matière d'assurance qualité ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

ESSOUSSI, A.S. (2011). Méthodologie d'évaluation des institutions d'enseignement supérieur et de recherche : cas de la CIDMEF. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

Experts-Commission I, PRED. (2011). Validation du référentiel d'évaluation et/ou d'accréditation des programmes du CAMES. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

Experts-Commission II, PRED. (2011). Elaboration des référentiels d'auto-évaluation et d'évaluation institutionnelle. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

Experts-Commission III, PRED. (2011). Elaboration d'un référentiel d'évaluation de la formation ouverte et à distance pour le CAMES. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

GERARD, Laetitia. (2016). Le CAMES: vers une assurance qualité en harmonie avec les orientations internationales. http://cooperationuniversitaire.blogs.docteo.net.

GERO, Fulbert Amoussouga. (2010a). Accréditation de l'enseignement supérieur privé. Étude de cas : « les mauvaises pratiques couramment observées et de nature à dégrader l'assurance qualité ». ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

GERO, Fulbert Amoussouga. (2010b). Le nouveau programme reconnaissance et équivalence des diplômes du CAMES et la prise en charge de l'assurance qualité. . ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

GERO, Fulbert Macaire AMOUSSOUGA. (2012). La gouvernance universitaire des institutions d'enseignement supérieur (IES) d'Afrique au Sud du Sahara : enjeux, défis et mécanismes de mise en œuvre pour un enseignement supérieur de qualité. ***Parakou,19-21 mai (Bénin).***

GRIESEL, L. (2011a). Défis des FOAD et la place centrale des apprenants. Conception et développement des systèmes et des instruments d'assurance qualité pour les FOAD. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

GRIESEL, L. (2011b). La législation sur l'assurance qualité : comment y répondre dans une perspective FOAD. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

GUEYE, Papa. (2010). Les dispositifs d'assurance qualité institutionnelle. ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

GUEYE, Papa. (2014a). La mise en place d'une cellule interne d'assurance qualité. ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

GUEYE, Papa. (2014b). La mise en place d'une structure d'assurance qualité externe. ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

GUEYE, Papa. (2016a). Etat des lieux de l'implémentation de l'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans les pays membres. ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

GUEYE, Papa. (2016b). L'assurance qualité externe : Choix fondamentaux et options pour les pays de l'espace CAMES. ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

GUEYE, Papa. (2016c). L'assurance qualité externe : création et fonctionnement d'une agence nationale d'assurance qualité. ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

HARLEM, Gro. (1987). « Notre avenir à tous » de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le développement, . ***Rapport Brundtland.***

HOUENOU, Yveline. (2012). Le référentiel relatif à l'évaluation des offres de formation et des formations ouvertes à distance (FOAD). ***Parakou,19-21 mai (Bénin).***

ISO_26000_(2010).https://http://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf.

JOUBERT, P. (2011). Procédures d'évaluation interne et externe des FOAD: le cas de l'UNISA. ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

KOUAMELAN, Essétchi Paul. (2013). L'évaluation des IES : L'expérience pilote du réseau ANAFE (l'évaluation interne de l'UFR Biosciences de l'Université Félix Houphouët Boigny de Côte d'Ivoire). ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

KOUDOU, Jean. (2011). Programme Reconnaissance et Equivalence des Diplômes : analyse critique des référentiels d'évaluation ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2007a). Méthodologie d'évaluation des Institutions d'enseignement et de recherche par la CNE de France avec étude de cas. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2007b). Méthodologie de l'évaluation des facultés de médecine par la CIDMEF. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2008). L'évaluation des programmes d'étude. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2012a). Evaluation des offres de formation de l'AERES : Étude de cas ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2012b). L'évaluation des institutions d'enseignement supérieur et de recherche par l'AERES en France ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2012c). L'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche par l'AERES en France. ***Parakou,19-21 mai (Bénin).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2013a). Normes de base de la CIDMEF. ***Conakry, 25-26 novembre .***

KOUMARE, Abdel Karim. (2013b). Politique et étapes de l'évaluation par la CIDMEF. ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2014). Présentation générale des référentiels qualité du CAMES ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2015a). Atelier 2 : Mise en place d'une cellule interne d'assurance qualité dans l'IESR. ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

KOUMARE, Abdel Karim. (2015b). Structuration du référentiel CAMES. ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

LIRE, Zakari. (2013a). L'accréditation des offres de formation par le CAMES : La constitution d'un Dossier ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

LIRE, Zakari. (2013b). Le Plan Assurance Qualité du CAMES. ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

LIRE, Zakari. (2015). Structuration du référentiel CAMES: Projet d'opérationnalisation du référentiel d'accréditation de la Formation Ouverte à Distance (FOAD) du CAMES. ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

LISHOU, Claude. (2014). Formation à la Plateforme de gestion du PRED (e-PRED) ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

MBATCHI, Bertrand. (2014). L'assurance qualité dans l'espace CAMES : le rôle du CAMES comme agence régionale, . ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

MBATCHI, Bertrand. (2015). Bilan des ateliers de formation CAMES en assurance qualité de l'enseignement supérieur de 2007 à 2014. ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

MBATCHI, Bertrand. (2016a). Fonds Macky Sall pour la Recherche (FMSR). ***Horizons 2015-2019.***

MBATCHI, Bertrand. (2016b). La vision stratégique du CAMES pour l'assurance qualité : enjeux, défis et opportunités. ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

MBATCHI, Bertrand. (2016c). Les Programmes thématiques du CAMES. ***Cames infos n°7.***

MVEONDO, Bonaventure. (2007). Lecture politique des concepts d'AQ, Gouvernance et évaluation. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

NAPON, Abou. (2013). L'évaluation des IES : L'expérience pilote du réseau ANAFE (les évaluations externes de l'École Nationale Supérieure d'Agriculture de Thiès et la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang, réalisées par le CAMES). ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

NDIAYE, Amadou Lamine. (2007a). Accréditation de l'enseignement supérieur privé et de l'enseignement transfrontalier : Étude de cas ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

NDIAYE, Amadou Lamine. (2007b). Les systèmes d'enseignement supérieur des pays francophones d'Afrique subsaharienne ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

NDIAYE, Amadou Lamine. (2008a). Accréditation de l'enseignement privé et de l'enseignement transfrontalier : définition, procédure. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon)***.

NDIAYE, Amadou Lamine. (2008b). Procédure d'accréditation de l'enseignement transfrontalier. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

NDIAYE, Amadou Lamine. (2010a). Accréditation de l'enseignement transfrontalier ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

NDIAYE, Amadou Lamine. (2010b). La gouvernance universitaire. . ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

OTIENWAELTER, Marie Odile. (2012). La mise en œuvre de l'auto-évaluation ou évaluation interne ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2010a). Assurance qualité externe : un outil pour l'enseignement supérieur. ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2010b). L'assurance qualité institutionnelle : quelques repères ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2012a). L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur: Quelles finalités? Quels choix stratégiques. ***Niamey,26-27 novembre (Niger).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2012b). L'assurance qualité de l'enseignement supérieur : quelles finalités ? Quelles stratégies ? ***Parakou,19-21 mai (Bénin).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2012c). La mise en œuvre de l'évaluation interne ***Parakou,19-21 mai (Bénin).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2012d). Le projet AQI-UMED : Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la Méditerranée. ***Niamey, 26-27 novembre (Niger).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2013a). Evaluation interne/évaluation externe. ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2013b). INQAAHE (International Network for Assurance Agencies in High Education). ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

OTTENWAELTER, Marie Odile. (2013c). L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : Quelles finalités ? . ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

OTTENWAELTER, Marie-Odile. (2008a). Création et gestion d'une structure d'assurance qualité externe. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

OTTENWAELTER, Marie-Odile. (2008b). L'Assurance Qualité externe : Définition, objectifs, critères. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

OTTENWAELTER, Marie-Odile. (2010). Création et gestion d'une structure d'assurance qualité. ***Niamey, 25-26 novembre (Niger).***

OTTENWAELTER, Odile. (2008). La procédure d'assurance qualité externe : auto-évaluation, évaluation, rapport, suivi (évaluation d'une institution : étude de cas) ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

SALL, Mamadou Moustapha. (2007). Etat des lieux de l'assurance qualité en Afrique francophone subsaharienne ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

SALL, Mamadou Moustapha. (2008). L'assurance qualité dans les 17 pays membres du CAMES. ***Libreville, 24-27 novembre (Gabon).***

SARR, Mamadou. (2014). EvalSup® : Plateforme d'évaluation institutionnelle et de programme de formation. ***Libreville, 24-25 novembre (Gabon).***

SARR, Mamadou. (2016a). Etat des lieux sur le niveau d'implémentation de l'assurance qualité au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (IESR). ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

SARR, Mamadou. (2016b). L'assurance qualité interne : création et fonctionnement d'une Cellule interne d'assurance qualité. ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

SARR, Mamadou. (2016c). Le management par la qualité dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche. ***Ouagadougou, 01-03 décembre (Burkina Faso).***

SARR, Mamadou. (2017). Assurance Qualité interne : Méthodologie, Bonnes pratiques et étapes requises pour le management des Institutions d'Enseignement supérieur et de Recherche de l''Espace CAMES. ***Guide méthodologique UNESCO/CAMES.***

SARR, Ndiawar. (2007a). Les procédures d'assurance qualité externe. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

SARR, Ndiawar. (2007b). Méthodologie de l'évaluation des institutions par l'AUF : Étude de cas. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

SESS, Daniel E. (2007). Centre Régional d'Évaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique (CRESAC). ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

SESS, Daniel E. (2011). Accréditation des établissements sanitaires en Afrique. Exemple du CRESAC (référentiel d'évaluation : approches et suivi). ***Ouagadougou, 19-22 décembre (Burkina Faso).***

SESS, Daniel E. (2013). Centre Régional d'Évaluation en Education, Environnement, Santé et d'Accréditation en Afrique (CRESAC) ***Conakry, 25-26 novembre (Guinée).***

SESS, Daniel E. (2015). Atelier 3 : Activités d'une structure d'assurance qualité dans une ESR. ***Dakar, 26-27 novembre (Sénégal).***

TOUNKARA, Bréhima. (2007a). L'assurance qualité externe : Définition, objectifs, critères. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

TOUNKARA, Bréhima. (2007b). L'Assurance qualité interne : définition, objectifs, mécanismes. ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire).***

TOUNKARA, Bréhima. (2007c). L'évaluation des programmes d'études avec étude de cas ***Yamoussoukro, 13-16 décembre (Côte d'Ivoire)***

ANNEXES

Annexe1 : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : ***Autonomie, Transparence, Éthique et Qualité.***

RÉFÉRENTIELS CAMES		GRILLE DE RECONNAISSANCE PRED
RÉFÉRENCES	**PREUVES**	
A.2.1. Les programmes de formation font l'objet d'une évaluation régulière.	• Document écrit sur la politique de gestion des programmes de l'institution ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution en matière de formation ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des enseignements ; • Document écrit sur la politique de gestion des résultats des examens ; • Document écrit sur la politique de gestion de la cohérence des contenus de formation.	Formulaire d'évaluation des enseignements et formation
A.2.2. L'institution assure l'amélioration continue de la pédagogie.	• Liste et qualité des moyens didactiques disponibles ; • Rapports d'activités annuels de l'institution.	Rapport des activités de recherche
A.3.3. Les modalités de contrôle des connaissances sont objectives, équitables, fiables, publiées et communiquées.	• Politique d'évaluation des apprentissages ; • Exemples de rapports sur les procédures de contrôles de connaissances ; • Rapports d'activités semestrielles ; • Cahiers de textes ; • Politique d'évaluation des apprentissages.	Rapport des activités de recherche Documentation et support didactique stage
A.4.2. L'institution favorise la participation des étudiants à la gestion institutionnelle.	• Document écrit sur les statuts de l'institution ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution.	
A.3.4 Les modalités d'évaluation des apprenants sont clairement définies et respectées.	• Document écrit sur la politique d'évaluation des apprentissages ; • Document écrit sur la politique de communication interne et externe ; • Analyse du contenu du site.	
A.3.5 Les enseignements font l'objet d'une évaluation régulière.	• Document écrit sur la politique d'évaluation des apprentissages ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des programmes de formation ; • Document écrit sur la politique d'évaluation et de révision des curricula ; • Document écrit sur la politique de collaboration avec les employeurs.	Formulaire d'évaluation des enseignements et formation
A.3.6 Les enseignements sont évalués par les étudiants.	• Document écrit sur la politique d'évaluation des enseignements (y compris la qualité des objectifs, des critères et de la méthodologie ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des enseignements par les étudiants ; • Politique d'évaluation des enseignements auprès des anciens diplômés ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des enseignements et des apprentissages.	Formulaire d'évaluation des enseignements et formation
C.1.1 L'institution veille au respect de l'éthique.	• Document écrit sur l'organigramme de l'institution ; • Description du comité d'éthique ; • Document écrit sur les normes et procédures du comité d'éthique ; • Rapport annuel du comité d'éthique.	

C.1.1. L'institution et chacune de ses composantes et services communs disposent de statuts cohérents.	• Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution ; • Document écrit sur la politique de l'institution.	
C.1.2. L'organisation interne permet un pilotage efficace de l'institution.	• Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution et la politique de désignation du président/recteur/directeur ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'Institution et les missions des chefs de services centraux.	Décision de nomination équipes de direction
C.1.2 L'institution applique des principes éthiques directeurs.	• Rapports écrits sur le suivi et l'évaluation du respect des recommandations du comité d'éthique par les chercheurs ;	
C.1.3. Un débat démocratique existe au sein de l'institution à travers différents conseils.	• Exemples de rapports de dossiers soumis à différents conseils de l'institution ; • Exemples de rapports d'activités annuelles de différents conseils de l'institution.	
C.1.4. L'institution fait usage de sa marge d'autonomie.	• Document écrit sur l'organigramme de l'institution précisant la place du service de promotion de la qualité ; • Document écrit sur l'organisation interne de l'institution précisant la place de l'évaluation interne.	
C.1.5. Chaque année, l'institution, au niveau central, produit et fait produire par ses différentes structures de formation et de recherche un rapport d'activité qui témoigne de la transparence de la gestion.	• Exemples de rapports d'activités annuels ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution portant sur l'évaluation des rapports d'activité annuels ; • Document écrit sur la politique de collaboration de l'institution avec le secteur privé ; • Liste de présence aux différents conseils.	
D.1.2 L'institution évalue sa recherche de façon pertinente	• Rapports annuels des programmes de recherche ; • Rapports d'évaluation des programmes de recherche de l'institution ; • Rapports d'évaluation des enseignants chercheurs.	
D.1.3 L'institution évalue régulièrement sa politique de recherche.	• Document écrit sur Justification de la recherche ; • Exemples de rapports de recherche ; • Exemples de protocoles de recherche ; • Exemples de rapports d'évaluation internes ; • Exemples de rapports d'évaluation à mi-parcours ; • Exemples de rapports d'évaluation ex-post.	Rapport des activités de recherche
D.2.1 L'institution évalue ses enseignants-chercheurs et ses chercheurs.	• Document écrit sur le plan de carrière des différentes catégories du personnel ; • Document écrit sur les critères d'avancement ; • Tableaux de bord sur les activités des enseignants chercheurs ; • Document écrit sur les spécialisations et le plan de carrière des différentes catégories du personnel ; • Politique de valorisation des résultats de recherche ; • Exemples de tableau de bord des activités de différents membres du personnel ; • Rapports d'évaluation des activités scientifiques des enseignant-chercheurs et chercheurs.	• Justificatif inscription Liste d'aptitude • Formulaire d'évaluation des enseignements et formation

D.2.2 L'institution évalue ses structures de recherche.	• Rapports d'évaluation interne de l'institution en fonction de ses missions (rapports d'autoévaluation institutionnelle) ; • Rapports d'évaluation interne de l'institution par rapport à la valeur ajoutée apportée par une structure de recherche (rapports d'autoévaluation institutionnelle) ; • Nombre de diplômes de doctorat délivrés ; • Nombre de publications effectuées par le personnel de l'institution ; • Listes des Supports des publications et Impact factor des revues utilisées par le personnel de l'institution ; • Nombre de publications multidisciplinaires.	
D.3.1. L'institution offre un cadre de vie approprié à tous les acteurs et favorisant leur épanouissement intellectuel et psychosocial.	• Plan de masse de l'institution en rapport avec les activités communautaires ; • Document écrit sur le dispositif en faveur du développement intégral des personnes.	
D.3.2. L'institution gère de façon adéquate les questions de santé de ses acteurs et gère de façon efficiente les questions de santé et sécurité au travail.	• Document écrit sur la politique de prévention ou de prise en charge des problèmes de santé politique de promotion de la santé ; • Organigramme de l'institution.	
D.4.1. L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats.	• Document écrit sur rapports annuels d'activités citoyennes ; • Document écrit sur rapports annuels des activités sociétales de l'institution.	
D.4.2. L'institution est attachée au principe de l'égalité des chances.	• Document écrit sur la politique d'équité dans l'institution ; • Document écrit sur la politique d'équité d'accès à l'outil informatique dans l'institution.	
D.4.3. L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie.	• Exemples de chartes pour les différents types d'acteurs de l'institution ;	
F.1.1 L'institution connaît précisément et analyse régulièrement les sources de financement de sa recherche.	• Organigramme de l'institution précisant la place du service financier et du service comptable ; • Normes et procédures de la préparation du budget ; • Exemples écrits de la fiche de diffusion de la procédure budgétaire ; • Document écrit sur la procédure d'adoption du budget.	
F.1.1 L'institution s'est dotée des organes et des procédures nécessaires à la gestion financière de sa recherche.	• Organigramme de l'institution précisant la place du service financier et du service comptable ; • Normes et procédures de la préparation du budget ; • Exemples écrits de la fiche de diffusion de la procédure budgétaire.	
F.1.2 L'institution assure efficacement la gestion financière de sa recherche.	• Document écrit sur les normes et procédures financières et particulièrement sur la répartition des ressources ; • Document écrit sur les normes et procédures financières et particulièrement sur la comptabilité analytique ; • Document écrit sur les normes et procédures financières et particulièrement sur la politique d'amortissement ; • Document écrit sur les normes et procédures financières et particulièrement sur les règles de facturation ; • Document écrit sur les indicateurs de gestion liés aux priorités des programmes.	

Annexe II : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : ***Diplomation Formation tout au long de la vie Professionnalisation Insertion professionnelle.***

RÉFÉRENTIELS CAMES		GRILLE DE RECONNAISSANCE PRED
RÉFÉRENCES	**PREUVES**	
A.1.1 L'offre de formation répond à une demande de formation	• Document écrit sur le fondement et la justification de l'offre de formation ;	
A.1.4. L'institution diffuse son offre de formation	• Les catalogues des programmes de formation ; • Politique d'information et de communication en matière de formation.	
A.1.5. Les programmes de formation sont adaptés aux moyens de l'institution	• Catalogues des programmes de formation ; • Catalogues des programmes de formation avec les charges et les responsabilités des enseignants et des chercheurs ; • Liste et qualification des enseignants –chercheurs ; • Catalogues des programmes de formation Document écrit sur le coût des volumes horaires Actes de paiement régulier des vacations.	
A.1.8. Les programmes de formation préparent à l'insertion professionnelle.	• Catalogues des programmes de formation ; • Conventions de stage.	• Documentation et support didactique stage • Note de mise en stage ou convention de stage
A.2.3 L'offre de formation comporte une ouverture pluridisciplinaire.	• Document écrit sur le plan architectural de l'offre.	
A.3.1. L'institution a une stratégie de validation des apprentissages tout au long des parcours de formation.	• Document écrit sur la politique d'évaluation des apprentissages (stages y compris).	• Note de mise en stage ou convention de stage
A.3.2. Les épreuves d'évaluation sont en cohérence avec les objectifs d'apprentissage	• Exemples d'épreuves d'évaluation des apprentissages.	
A.3.4. L'institution veille à ce que la proclamation des résultats d'examens respecte les modalités et le calendrier établis.	• Document écrit sur la politique de diffusion des résultats d'examen.	
A.4.1. L'institution propose aux étudiants de la Licence (L1, L2, L3) des services de soutien pédagogique visant à faciliter leur réussite.	• Document écrit sur la politique de recrutement, d'accueil, d'information, de suivi et d'insertion des apprenants ; • Catalogues des programmes de formation initiale et continue et portant sur la formation à la recherche documentaire.	

A.4.3. L'institution favorise l'insertion professionnelle.	• Document écrit sur la politique de recrutement, d'accueil, d'information, de suivi et d'insertion des apprenants ; • Document écrit sur la politique de gestion des programmes de l'institution.	Objectifs du programme (Document pédagogique, Débouchés ou métiers prévus)
B.3.3 Les conditions et les modalités de l'évaluation des étudiants sont clairement définies ; elles sont adaptées à la FAOD/FAD.	• Document publié sur la plateforme sur les différents types d'évaluation ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des Apprentissages ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des apprentissages sur le site du campus ; • Document écrit sur la politique d'évaluation des apprentissages, sur l'assurance de la sécurisation des copies d'évaluation ; • Document écrit sur l'organisation de la remise du diplôme.	
C.1.1 L'offre de formation continue répond à une demande.	• Fondements/Justifications de l'offre de formation continue.	
C.2.1 Les modalités de la formation sont clairement définies et accessibles, et elles sont respectées.	• Document écrit sur la politique d'admission et de poursuite d'études par les apprenants ; • Document écrit sur l'accessibilité de ces conditions aux parties prenantes ; • Rapports d'évaluation de la politique d'admission et de poursuite d'études par les apprenants.	Conditions d'admission et de poursuite des études
C.3.1. L'institution a une stratégie en matière d'insertion professionnelle.	• Politique documentaire de l'institution ; • Document de politique en matière d'insertion professionnelle.	
D.1.1. L'institution met en place un dispositif d'accueil et d'orientation des étudiants.	• Document écrit sur la politique d'accueil des étudiants ; • Document écrit sur la politique d'orientation de suivi des étudiants.	
D.1.2. L'institution met en place des dispositifs d'information des étudiants et des personnels.	• Document écrit sur la politique d'information des étudiants.	
B.2.1 L'institution forme des chercheurs et réalise leur insertion.	• Document écrit sur le rapport entre l'institution de recherche et les écoles doctorales ; • Documents écrit sur la politique de recrutement des ressources humaines ; • Document écrit sur les priorités de l'institution.	
B.2.2 L'institution encourage et organise la formation continue des chercheurs.	• Document écrit sur la politique de formation continue des ressources humaines ; • Document écrit sur la politique de formation continue des ressources humaines.	
B.2.3 L'institution prépare la relève.	• Document écrit sur la politique de relève des ressources humaines ; • Document écrit sur la politique de relève des ressources humaines ; • Rapports écrits sur l'évaluation de la politique de relève des ressources humaines ; • Document écrit sur le référentiel d'évaluation de la politique de relève des ressources humaines.	

Annexe III : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : ***Ancrage territorial Développement national.***

RÉFÉRENTIELS CAMES		GRILLE DE RECONNAISSANCE PRED
RÉFÉRENCES	**PREUVES**	
A.1.1. L'institution propose une offre de formation en adéquation avec ses missions, son environnement (politique, scientifique, socioprofessionnel) et le contexte international.	• Document écrit sur les missions de l'institution dans le domaine de la formation ; • Document écrit sur les fondements /justifications des programmes de formation ; • Catalogues des domaines des offres de formation ; • Document écrit sur la politique de recrutement, d'accueil, d'information, de suivi et d'insertion des apprenants ; • Exemplaires de convention de partenariat en rapport avec la formation ; • Document écrit sur les procédures de création des programmes de formation diplômante.	Convention de partenariat PV de concertation lors de la définition du programme avec les partenaires Protocole de mission avec l'institution partenaire
A.1.2. L'offre de formation est cohérente au regard du projet d'établissement et/ou du plan stratégique de l'institution.	• Document écrit sur le projet d'établissement dans le domaine de la formation ; • Document écrit sur les normes et procédures de gouvernance de l'institution ou du programme de formation.	
A.1.3. L'offre de formation est en adéquation avec les politiques nationale, régionale et internationale.	• Document écrit sur la politique de l'offre de formation.	
A.2.1 L'offre de formation est adaptée aux spécificités de l'environnement local, scientifique et socioprofessionnel et tient compte du contexte national et international.	• Document écrit sur fondement / justification de l'offre de formation ; • Document écrit sur le rapport d'approbation de l'offre selon la procédure de l'institution.	
A.2.2 L'offre de formation est pertinente et elle est en cohérence avec le projet de l'institution et ses ressources.	• Document écrit sur le plan architectural de l'offre de formation ; • Document écrit sur le plan de développement de l'institution ; • Document écrit d'approbation nationale et éventuellement internationale de l'offre de formation ; • Document écrit sur le plan architectural de l'offre par rapport au LMD ; • Document écrit sur la politique d'accueil, et de recrutement des apprenants ; • Document écrit sur la politique de communication interne et externe.	Dispositif d'accompagnement pédagogique

A.3.1 L'organisation pédagogique est clairement définie et conforme aux exigences du LMD	• Document écrit sur l'organisation pédagogique de l'offre de formation par rapport au LMD ; • Document écrit sur les objectifs de formation ; • Document écrit sur les objectifs et modalités des stages ; • Nombre de conventions de stage ; • Document écrit sur les modules de formation à la recherche ; • Nombre de modules de formation à la recherche intégrés dans l'offre de formation.	
A.3.2 Les Unités d'enseignement sont définies conformément aux normes du CAMES.	• Document écrit sur l'architecture du programme de l'offre de formation précisant les valeurs des différentes unités d'enseignement ; • Document écrit sur les volumes horaires de l'offre de formation.	
A.3.3 L'encadrement pédagogique est adéquat.	• Document écrit sur la liste des enseignants, qualifications, grades, responsabilités dans l'offre de formation • Listes de ressources documentaires et pédagogiques disponibles pour l'offre de formation • Document écrit sur la politique de suivi et de soutien aux apprenants • Liste des étudiants ayant bénéficié d'un soutien pédagogique	• CV enseignants modèles CAMES • Equipe pédagogique • Dispositif d'accompagnement pédagogique
A.4.1 L'institution participe à des réseaux nationaux, régionaux et internationaux ayant trait à la formation.	• Document écrit sur les rapports annuels d'activité dans le cadre des réseaux nationaux, régionaux, internationaux ayant trait à la formation ; • Document écrit sur la politique d'information et d'orientation mise en place sur les dispositifs nationaux, régionaux, et ou internationaux.	
A.4.2 L'offre de formation s'inscrit dans un cadre national et international.	• Document écrit sur la politique d'information et de communication nationale et internationale en direction des parties prenantes de l'offre de formation ; • Document écrit sur la provenance des apprenants (nationale / internationale).	

Annexe IV : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champs de performance des lignes directrices : ***Ouverture, Régionalisation et Internationalisation.***

RÉFÉRENTIELS CAMES		GRILLE DE RECONNAISSANCE PRED
RÉFÉRENCES	**PREUVES**	
A.1.1. L'institution propose une offre de formation en adéquation avec ses missions, son environnement (politique, scientifique, socioprofessionnel) et le contexte international.	• Document écrit sur les missions de l'institution dans le domaine de la formation ; • Document écrit sur les fondements /justifications des programmes de formation ; • Catalogues des domaines des offres de formation ; • Document écrit sur la politique de recrutement, d'accueil, d'information, de suivi et d'insertion des apprenants ; • Exemplaires de convention de partenariat en rapport avec la formation ; • Catalogues de diffusion des programmes de formation ; • Document écrit sur les procédures de création des programmes de formation diplomante.	PV de concertation lors de la définition du programme avec les partenaires
A.1.6. Les programmes de formation respectent les exigences du LMD	• Document écrit sur la politique de recrutement, d'accueil, d'information, de suivi et d'insertion des apprenants.	
A.1.7. Les programmes de formation sont conçus pour favoriser la mobilité des étudiants.	• Catalogues des programmes de formation ; • Mobilité enregistrée sur le terrain ; • Politique de l'institution en matière de formation et particulièrement les TIC.	
A.1.9. L'institution propose des modes de formation initiale et continue (FOAD, FAD en alternance).	• Document écrit sur la politique de formation de l'institution ; • Liste des ressources humaines disponibles et leur qualification ; • Liste des ressources matérielles disponibles ; • Liste des Infrastructures disponibles ; • Ressources financières disponibles.	
A.3.3 L'institution entretient des collaborations et des partenariats en matière de recherche.	• Document écrit sur la politique de collaboration et de partenariat de l'institution ; • Document écrit sur la politique de soutien a l'organisation de séminaires et de colloques labellisés.	Convention de partenariat
A.4.3 L'institution développe des partenariats et passe des conventions avec des établissements au plan national, régional et international	• Document écrit sur l'organigramme de l'institution ; • Document écrit sur la politique de partenariat et exemple de rapport annuel ; • Document écrit sur la politique de partenariat ; • Document écrit sur des exemples de rapports de partenariat au niveau des échanges d'apprenants ; • Document écrit sur des exemples de rapports de partenariat au niveau des rapports d'activités de partenariat échanges d'enseignants.	Convention de partenariat
B.1.1 L'offre de FOAD/ FAD dispose d'un environnement propice aux TICE (infothèque, salles de connexion, bibliothèque virtuelle).	• Document écrit sur la description du campus numérique ou du centre de ressources technologique et pédagogique impliqué dans l'offre de FOAD/FAD.	

B.1.2 L'offre de FOAD/FAD repose sur des ressources humaines compétentes pour la gestion de ce type de formation.	• Document écrit sur la liste, qualifications, responsabilités, des ressources humaines impliquées dans la FOAD/FAD pour la conduite de l'offre.	• Justificatif inscription Liste d'aptitude • Décisions de nomination enseignants (Perm, Ass, Vac) • Décision de nomination équipes de direction • Décision de nomination responsable de formation
B.2.1 L'offre de FOAD/FAD est en cohérence avec le projet de l'institution et avec ses ressources.	• Document écrit sur la description de la procédured'inscription, d'accueil, de recrutement, d'information et de communication • Document écrit sur des Exemples de dossiers d'inscription, de recrutement des candidats présélectionnés ; • Plateforme de diffusion des coûts des FOAD/FAD ; • Document écrit sur la politique de communication.	
B.2.1. L'institution se situe dans le contexte national, régional et international de la recherche.	• Liste des partenaires et exemples de conventions ; • Document écrit sur la politique de coopération nationale et internationale de l'Institution ; • Liste des partenaires ; • Exemples de conventions ; • Listes de participation des enseignants et des chercheurs à des colloques nationaux et internationaux.	Convention de partenariat
B.3.1 L'organisation pédagogique est adaptée à la FOAD/FAD.	• Document écrit sur la liste, qualifications, responsabilités, des ressources humaines impliquées dans la FOAD/FAD ; • Document écrit sur la description de l'infothèque ; • Document écrit sur la description de la plateforme contenant les renseignements utiles et des calendriers des offres FOAD/FAD ; • Document écrit sur la description de la méthode de suivi et de soutien des apprenants ; • Nombre d'enseignants participant au tutorat.	• Justificatif inscription Liste d'aptitude • Décisions de nomination enseignants (Perm, Ass, Vac) • Décision de nomination équipes de direction • Décision de nomination responsable de formation
B.3.2 Toutes les informations concernant le contenu et les modalités de l'offre de formation sont accessibles sur la plate-forme.	• Document écrit sur la constitution des Unités d'enseignement, des Crédits transférables ; • Document écrit sur Informations accessibles sur la plateforme ; • Document écrit sur la disponibilité des cours en ligne ; • Document écrit sur l'organisation des T.P. en présentiel et/ou en ligne ; • Document écrit sur l'organisation des Travaux pratiques assistés.	
B.4.1 L'institution est en lien avec des réseaux nationaux, régionaux et internationaux ayant trait à la formation.	• Accessibilité des réseaux opérationnels sur la plateforme.	
B.4.3 Des bourses de mobilité régionale et internationale sont proposées aux étudiants et aux enseignants.	• Document écrit sur les possibilités de bourses de mobilité inter institutionnelles ou au niveau régional ou encore au niveau international pour étudiants et enseignants.	
C.1.4. L'institution fait usage de sa marge d'autonomie.	• Document écrit sur l'organigramme de l'institution précisant la place du service de promotion de la qualité ; • Document écrit sur l'organisation interne de l'institution précisant la place de l'évaluation interne.	
C.3.2. L'institution a une stratégie en matière de mobilité internationale.	• Document écrit sur la politique de collaboration et de coopération internationale de l'institution ; • Exemples de conventions internationales ; • Document écrit sur la politique de mobilité des étudiants et des personnels ; • Document écrit sur la politique d'accueil des enseignants-chercheurs et chercheurs étrangers ; • Exemples de conventions ; • Nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs étrangers accueillis.	Convention de partenariat

Annexe V : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : ***Innovation et Excellence scientifique.***

RÉFÉRENTIELS CAMES		GRILLE DE RECONNAISSANCE PRED
RÉFÉRENCES	**PREUVES**	
A.1.1 L'institution dispose d'organes externes indépendants, d'organes internes et de documents lui permettant d'orienter sa recherche.	• Procès verbal de réunion de mise en place des organes externes de l'institution ; • Document écrit sur la politique scientifique de l'institution ; • Exemplaires de procès verbaux de réunion des organes internes des programmes de recherche de l'institution ; • Document écrit sur l'organigramme de l'institution ; • Manuel qualité décrivant les processus et procédures générales de la recherche ainsi que les rôles des différents intervenant ; • Politique de diffusion du manuel qualité de l'institution.	
A.1.2 L'institution dispose d'instruments lui permettant de mettre en œuvre sa recherche.	• Document écrit sur l'organigramme actualisé de l'institution et son évolution sur 5 ans ; • Document écrit sur l'organigramme et les infrastructures de l'institution ; • Document écrit sur le plan stratégique de recherche, les fiches programmes et les projets, les cartographies de thématiques de recherche ; • Existence de plateformes permettant de valider les protocoles de recherche de l'institution ; • Document écrit sur les normes et procédures d'élaboration et de soumission des protocoles de recherche ; • Normes et procédures de coordination des activités de recherche ; • Exemples de tableaux de bord pour le pilotage de la recherche ; • Exemples de Rapports de recherche ;	
A.2.1 La gouvernance, les stratégies et la vie des laboratoires permettent de mettre en œuvre la recherche.	• Document écrit sur la politique d'incitation aux échanges dans l'institution ; • Document écrit sur la politique d'émergence de structure transversales ou de jeunes équipes ; • Document écrit sur le plan stratégique de recherche Programmes de recherche Cartographies des thèmes de recherche.	
A.2.2 Les projets de recherche sont de bonne qualité et permettent d'atteindre les objectifs visés.	• Document écrit sur les fondements et Justification des projets de recherche ; • Exemples de projets de recherche mis en œuvre ; • Document écrit sur la définition des axes de recherche Exemples de projets de recherche mis en œuvre ; • Liste, qualification et responsabilités des ressources humaines ; • Document écrit sur la politique d'incitation à l'innovation ; • Document écrit sur l'évolution organisationnelle de l'institution ; • Document écrit sur les moyens de recherche de l'institution ; • Document écrit sur la politique prévisionnelle de recrutement des ressources humaines ; • Document écrit sur les réseaux et partenaires de l'institution.	

A.3.1 L'institution encourage l'évolution, le dynamisme et la créativité de la recherche.	• Document écrit sur les rapports d'activités annuelles de l'institution et particulièrement exemples de procès-verbaux des débats scientifiques ; • Document écrit sur la réflexion sur l'évolution et la recomposition des équipes de l'institution ; • Document écrit sur la politique de motivation de la créativité de l'institution ; • Document écrit sur la politique fédérative de recherche de l'institution.	
B.1.1. L'institution a des structures de pilotage et de mise en œuvre de la recherche.	• Document écrit sur l'organigramme de l'Institution.	
B.3.1. L'institution a une stratégie de communication et de diffusion de sa production scientifique.	• Document écrit sur la politique de diffusion des résultats de la recherche. • Rapport d'activités annuelles • Document écrit sur la politique de diffusion des résultats de la recherche • Liste des publications des résultats de recherche de l'institution	
B.3.2. L'institution se situe dans le contexte national, régional et international de la recherche.	• Document écrit sur la politique de diffusion et de valorisation de la recherche ; • Document écrit sur la politique de collaboration de l'institution avec les opérateurs économiques, industriels et sociaux ; • Liste de partenariats et de conventions.	
B.1.1 L'institution connaît ses ressources humaines en matière de recherche	• Document écrit sur l'organigramme de l'Institution.	
B.1.2 L'institution assure la promotion des chercheurs.	• Document écrit sur la politique de documentation de l'institution en matière de recherche ; • Document écrit sur la politique de documentation des l'institution en matière d'enseignement et de recherche.	
C.2.1 L'institution définit des axes de recherche.	• Liste des partenaires et exemples de conventions ; • Document écrit sur la politique de coopération nationale et internationale de l'Institution ; • Liste des partenaires ; • Exemples de conventions.	
C.2.2 L'institution organise efficacement son potentiel de recherche	• Document écrit sur les champs disciplinaires de recherche dans l'institution ; • Document écrit sur les principales forces de l'établissement par discipline ; • Document écrit sur les rapports entre les thèmes de recherche et les partenaires académiques ; • Document écrit sur la cartographie des thématiques et des compétences, explicitant les orientations des différentes activités de recherche ; • Document écrit sur la politique de développement des actions interdisciplinaires et transversales.	

D.1.1 L'établissement connaît ses forces et ses faiblesses en matière de recherche.	• Rapports d'évaluation internes écrits du Conseil scientifique ; • Rapports d'évaluation externes écrits du Conseil scientifique ; • Tableaux de bords des projets de recherche et des équipes de recherche.	
E.1.1 L'institution se donne les moyens d'assurer la diffusion de ses résultats. Elle se situe dans le contexte national et international.	• Listes des supports des publications effectuées par le personnel ; • Listes annuelles des colloques aux quels le personnel a été invite ; • Document écrit sur la politique de soutien à l'innovation ; • Document écrit sur la politique de soutien à l'innovation ; • Document écrit sur la politique de publication ; • Tableau de bord des publications effectuées par le personnel de l'Institution.	
E.2.1 L'institution mène une politique de valorisation des résultats de la recherche. Elle assure l'avenir de sa recherche et entretient son potentiel.	• Document écrit sur la politique de garantie de la propriété intellectuelle ; • Exemples de documents écrits sur les conventions entre l'institution et les acteurs économiques, industriels et sociaux ; • Exemples d'éditions scientifiques de l'institution ; • Exemples de fiches signalétiques du personnel enseignant-chercheur et chercheur ; • Exemples de documents écrits sur les partenariats entre l'institution et les acteurs économiques, industriels et sociaux, public et ou prive ; • Exemples de documents écrits sur les partenariats entre l'institution de recherche et d'autres institutions complémentaires ; • Rapports d'activités annuels sur la politique d'expertise et de prestation de services en direction des milieux socioprofessionnels.	
E.3.1 L'institution mène une politique de transfert des résultats de la recherche.	• Document écrit de politique sur la pro activité de l'institution envers les milieux industriels ; • Fiche de suivi de la carrière des doctorants de l'institution ; • Plan de carrière des chercheurs ; • Document écrit de politique sur l'accueil des chercheurs étrangers ; • Registre des reconnaissances nationales et ou internationales de l'institution ou du personnel ; • Liste des succès dans les appels locales, national, régional ou international.	

Annexe VI : Éléments de preuve des références du CAMES et du Programme de Reconnaissance et d'Équivalence des Diplômes pour la couverture du champ de performance des lignes directrices : ***Responsabilité sociétale et Développement durable.***

RÉFÉRENTIELS CAMES		GRILLE DE RECONNAISSANCE PRED
RÉFÉRENCES	**PREUVES**	
A.4.2. L'institution favorise la participation des étudiants à la gestion institutionnelle.	• Document écrit sur les statuts de l'institution ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution.	
C.1.1 L'institution veille au respect de l'éthique.	• Document écrit sur l'organigramme de l'institution ; • Description du comité d'éthique ; • Document écrit sur les normes et procédures du comité d'éthique ; • Rapport annuel du comité d'éthique.	
C.1.1. L'institution et chacune de ses composantes et services communs disposent de statuts cohérents.	• Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution ; • Document écrit sur la politique de l'institution.	
C.1.1 L'offre de formation continue répond à une demande.	• Fondements/Justifications de l'offre de formation continue.	
C.1.2. L'organisation interne permet un pilotage efficace de l'institution.	• Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution et la politique de désignation du président/recteur/directeur ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'Institution et les missions des chefs de services centraux.	
C.1.2 L'institution applique des principes éthiques directeurs.	• Rapports écrits sur le suivi et l'évaluation du respect des recommandations du comité d'éthique par les chercheurs.	
C.1.3. Un débat démocratique existe au sein de l'institution à travers différents conseils.	• Exemples de rapports de dossiers soumis à différents conseils de l'institution ; • Exemples de rapports d'activités annuelles de différents conseils de l'institution.	
C.1.5. Chaque année, l'institution, au niveau central, produit et fait produire par ses différentes structures de formation et de recherche un rapport d'activité qui témoigne de la transparence de la gestion.	• Exemples de rapports d'activités annuels ; • Document écrit sur le règlement intérieur de l'institution portant sur l'évaluation des rapports d'activité annuels ; • Document écrit sur la politique de collaboration de l'institution avec le secteur privé ; • Liste de présence aux différents conseils.	Rapport des activités de recherche
C.2.1. La structuration de l'institution est adaptée à la réalisation de ses missions.	• Organigramme de l'institution ; • Document écrit sur missions des organes de l'institution.	Organigramme
C.2.2. Les services communs contribuent à la mise en œuvre du plan de développement.	• Exemples de rapports d'activités annuelles des services communs ; • Règlement intérieur de l'institution ; • Liste de présence aux réunions.	

C.4.1 L'institution a une stratégie de gestion des emplois et des compétences.	• Document écrit sur la situation des emplois dans l'institution ; • Document écrit sur règlement intérieur de l'institution ; • Document écrit sur la politique et plan de formation du personnel administratif et technique.	
C.7.1 L'institution dispose de fonctions logistiques adaptées à sa spécificité.	• Organigramme de l'institution précisant la place du service technique en rapport avec les équipements ; • Rapport sur l'état des services mobilier, immobilier, roulant, et de voirie ; • Document écrit sur la politique de gestion du patrimoine mobilier ; • Exemples de rapports annuels sur la gestion du patrimoine mobilier ; • Exemples de rapports annuels sur la gestion du patrimoine immobilier.	
C.7.3 L'institution gère efficacement ses locaux et ses espaces.	• Document écrit sur la politique de gestion des locaux et des espaces ; • Exemples de rapports annuels sur la gestion des locaux et des espaces ; • Document écrit sur la politique de gestion des locaux et des espaces individuels.	
D.2.1. L'institution accompagne la création et le fonctionnement des structures et associations culturelles, artistiques et sportives.	• Document écrit sur la politique de création des structures et associations culturelles et sportives.	
D.2.2. L'institution a une stratégie de développement des activités, artistiques et sportives	• Document écrit sur la politique de création des structures et associations culturelles et sportives.	
D.3.1. L'institution offre un cadre de vie approprié à tous les acteurs et favorisant leur épanouissement intellectuel et psychosocial.	• Plan de masse de l'institution en rapport avec les activités communautaires ; • Document écrit sur le dispositif en faveur du développement intégral des personnes.	
D.3.2. L'institution gère de façon adéquate les questions de santé de ses acteurs et gère de façon efficiente les questions de santé et sécurité au travail.	• Document écrit sur la politique de prévention ou de prise en charge des problèmes de santé politique de promotion de la santé ; • Organigramme de l'institution.	
D.4.1. L'institution s'implique et encourage les activités citoyennes, les échanges et les débats.	• Document écrit sur rapports annuels d'activités citoyennes ; • Document écrit sur rapports annuels des activités sociétales de l'institution.	
D.4.2. L'institution est attachée au principe de l'égalité des chances.	• Document écrit sur la politique d'équité dans l'institution ; • Document écrit sur la politique d'équité d'accès à l'outil informatique dans l'institution.	
D.4.3. L'institution veille au respect des principes et règles d'éthique et de déontologie.	• Exemples de chartes pour les différents types d'acteurs de l'institution.	

CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

01 BP 134 Ougadougou 01 Burkina Faso
Télephone : (+226) 25368146 / Fax : 25368573
Email : cames@lecames.org