



Rapport sur les projets de dissémination de HAQAA2



Partie A

Rapport: Sur les Projets de Dissémination de HAQAA2 dans les pays anglophones et lusophones rédigé par le Prof. Kethamonie Naidoo



Partie B

Rapport: Sur les Projets de Dissémination de HAQAA2 dans les pays francophones rédigé par M. Emile Zambo Assembe

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

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



Rapport sur les projets de dissémination de HAQAA2



Partie A :

Rapport: Sur les Projets de Dissémination de HAQAA2 dans les
pays anglophones et lusophones par Prof. Kethamonie Naidoo

Résumé analytique	5
1. Introduction	5
2. Vue d'ensemble des projets de dissémination	6
2.1. Égypte	6
2.2 Kenya	9
2.3 Maurice	12
2.4. Mozambique.....	15
2.5 Ouganda	17
2.6 Zambie.....	20
3. Bilan des projets	23
4. Conclusion.....	24
Conclusion	25

Résumé analytique

14 des projets financés avaient pour objectif de diffuser plus largement les connaissances et compétences en matière d'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur qui avaient été acquises lors du programme de formation HAQAA dans les pays des participants. Ce rapport livre un bref aperçu des projets réalisés en Égypte, au Kenya, sur l'île Maurice, au Mozambique, en Ouganda et en Zambie. Après la conclusion d'une initiative continentale de développement des capacités d'une telle ampleur, il est important de se demander si le projet a atteint le but fixé. Chaque coordinateur de projet ayant été chargé de tirer un bilan du projet réalisé dans un rapport final et lors d'un entretien, il a été possible de déterminer si chaque projet avait atteint ses objectifs. Les coordinateurs ont fourni des informations sur les résultats obtenus et l'écart par rapport aux objectifs fixés, l'organisation de l'intervention, les difficultés rencontrées et la façon de gérer les risques ainsi que les aspects liés à la durabilité et ont émis des recommandations pour de futurs projets de ce type.

La plupart des projets avaient pour groupe cible les responsables qualité des établissements d'enseignement supérieur (EES), mais nombre d'entre eux visaient aussi d'autres parties prenantes, tels que les organismes de réglementation, les dirigeants des EES et les étudiants. Leur point commun principal était la priorité accordée aux normes et lignes directrices africaines (ASG), mais ils portaient aussi sur le Mécanisme africain d'évaluation de la qualité (AQRM), le Cadre panafricain d'assurance qualité (PAQAF) et la Stratégie continentale pour l'éducation en Afrique (CESA). De nombreux projets étaient également axés sur les outils et modèles servant à l'assurance qualité externe et interne.

Les pays ont atteint différents niveaux de maturité en termes de cadre réglementaire, d'infrastructures et de mise en œuvre de l'assurance qualité. La pandémie de Covid-19 a suscité un climat d'incertitude lors de la phase de planification du projet, et il a été signalé que le délai de six mois pour mener à bien les projets était trop serré.

L'Initiative HAQAA a apporté une contribution significative au renforcement des capacités des professionnels de l'AQ, tandis que la diffusion a augmenté la portée de certaines institutions. Toutefois, il est évident que d'autres formations sont nécessaires, de même qu'un approfondissement de certains aspects particuliers pour les personnes déjà formées.

1. Introduction

L'Initiative « Harmonisation, Assurance Qualité et Accréditation en Afrique » (HAQAA) est une initiative conjointe de la Commission de l'Union africaine (CUA) et de la Commission de l'Union européenne (CUE) visant à harmoniser l'assurance qualité dans toute l'Afrique. Elle est soutenue par l'organisation allemande DAAD et OBREAL Global. L'Initiative a été lancée en 2018, et sa première phase HAQAA 1, axée sur l'assurance qualité externe (AQE) et couronnée de succès, a été suivie en 2021 par une phase HAQAA2 consacrée à l'assurance qualité interne (AQI). Lancé en janvier 2022, le projet de dissémination et de renforcement des capacités HAQAA a invité les diplômés des cours HAQAA1 et HAQAA2 à proposer des projets en lien avec le

développement plus large des capacités en matière d'assurance qualité (AQ). 14 projets ont été sélectionnés parmi les 37 propositions de projet soumises ; ils pouvaient bénéficier d'une bourse d'un montant maximal de 12 000 euros et devaient être réalisés en six mois.

Le projet de dissémination HAQAA est une collaboration ambitieuse qui a impliqué de nombreux pays du continent africain. Le présent rapport fournit un aperçu des cinq projets menés dans des pays anglophones et de celui réalisé dans un pays lusophone. Ces projets ont eu lieu en Égypte, au Kenya, sur l'île Maurice, en Ouganda, en Zambie et en Mozambique. Les cadres et contextes dans lesquels ils ont été entrepris sont variés et livrent un large éventail d'enseignements. Il sera utile de mener une réflexion à ce stade afin de guider d'autres projets HAQAA ou de futurs projets similaires.

Il a été tenu compte des propositions soumises et des rapports finaux remis pour les projets lors de l'élaboration du rapport. En outre, des entretiens semi-structurés ont été menés avec chacun des coordinateurs de projet. Le rapport met l'accent sur les objectifs, quelques temps forts, les enseignements tirés et des aspects de la gestion du projet, y compris les difficultés rencontrées, les bonnes pratiques qui ont émergé et les résultats obtenus.

2. Vue d'ensemble des projets de dissémination

2.1. Égypte

2.1.1. Contexte

L'Égypte compte environ 60 établissements d'enseignement supérieur (EES), avec un nombre équivalent d'universités publiques et privées. Nouveau type d'institution apparu récemment, le partenariat public-privé national est un modèle qui a fait ses preuves pour la haute technologie et les qualifications très demandées, telles que les programmes médicaux suite à la pandémie de Covid-19. Les droits d'inscription sont faibles dans les universités publiques, mais ce n'est pas le cas pour les universités privées ou nationales ; de plus, le nombre d'étudiants dans ces institutions varie de 1200 à 500 000. Dans toutes les universités, la langue d'enseignement peut être l'arabe, l'anglais ou le français suivant les programmes. Mais c'est l'arabe qui est utilisé pour l'administration et la communication entre le ministère de l'Enseignement supérieur et les universités.

Tous les EES sont immatriculés auprès du ministère de l'Enseignement supérieur conformément à la loi relative à l'enseignement supérieur. Après avoir produit une première cohorte de diplômés, chaque institution peut demander l'accréditation des qualifications fournies auprès de l'agence pour l'assurance qualité (NAQAA). Plusieurs règles obligent les EES à demander une accréditation pour l'AQ, mais il n'y a pas de contrôles ou de sanctions pour ceux qui ne déposent pas de demande.

2.1.2. Informations générales

Intitulé *ASG DASPA: Dissemination for Arabic Speaking Academics* [Diffusion des ASG pour les universitaires arabophones], ce projet visait à renforcer les capacités du personnel travaillant dans les services d'AQ de

certaines universités égyptiennes en les formant aux ASG en matière d'AQ, à l'Initiative HAQAA et à l'AQRM, outil encadré par le PAQAF et la CESA. Bien que les EES du pays accordent de l'importance à l'AQ, ils ne connaissaient et n'appliquaient pas de normes continentales. En faisant connaître les résultats de l'Initiative HAQAA en langue arabe et dans un cadre de formation interactif, l'objectif était d'améliorer la compréhension de l'AQ et des ASG par le personnel universitaire et, ainsi, de contribuer à bâtir ou renforcer une culture de la qualité au sein des institutions.

135 personnes, principalement des femmes, travaillaient au sein des services d'AQ des universités ayant participé à la formation. La proposition a été soumise par l'Université al-Azhar, et le projet coordonné par le professeur Amany El-Sharif. Bien que les ASG soient publiées en arabe sur le site web de HAQAA, cela ne suffisait pas à familiariser correctement les responsables AQ arabophones avec les ASG et leurs objectifs. Les ateliers ont été conçus pour répondre au besoin de formation en face à face et utilisaient une approche interactive pour diffuser et promouvoir plus efficacement l'adoption des ASG par les universitaires et les services d'AQ.

2.1.3 Objectifs :

Trois objectifs ont été fixés pour ces ateliers. Il fallait :

- I. Soutenir la diffusion, la promotion et l'exploitation des résultats des activités HAQAA par le personnel arabophone des universités
- II. Diffuser l'outil des ASG-QA pour une autoévaluation de l'établissement / la préparation à l'accréditation
- III. Bâtir des cultures de la qualité au sein des EES en formant le personnel des services d'AQ

2.1.4 Organisation

Plusieurs activités devaient être réalisées en amont des ateliers. Il s'agissait notamment d'élaborer les supports pédagogiques, ce qui impliquait des services de traduction ; de mettre sur pied un système de gestion de l'apprentissage (LMS) puis de charger les supports pédagogiques réalisés sur le LMS ; de se rendre dans les différentes universités afin de les inviter aux ateliers ; de publier des certificats de participation avec les logos des partenaires stratégiques et coordinateurs de l'Initiative HAQAA ; de confier aux membres du personnel des tâches organisationnelles : traduction, logistique du projet, communication, développement du contenu graphique des supports pédagogiques...

Les personnes réalisant ces tâches organisationnelles étaient notamment la coordinatrice du projet, le personnel en charge des technologies de l'information, des traducteurs, des membres de l'administration et un expert international de l'AQ chargé de vérifier les supports.

2.1.5 Gestion des risques

La proposition a été soumise pendant la pandémie de Covid-19, à une période où les formations physiques étaient interdites. Aussi, la préoccupation principale était de savoir si ces ateliers de formation en face à face

seraient autorisés. Ce risque a été atténué par des préparations visant à basculer vers un format en ligne dans un délai très court, le cas échéant. Heureusement, ceci n'a pas été nécessaire car les restrictions ont été levées avant les ateliers et la plateforme a été mise en ligne pour les participants qui n'étaient pas en mesure d'assister en personne aux ateliers.

2.1.6 Difficultés

Une fois la bourse accordée, le délai pour mettre en œuvre le projet était limité et les activités devaient être achevées sous six mois. De nombreuses activités complexes devaient être réalisées avant le début des ateliers, par exemple la conversion des supports traduits en supports pédagogiques et la mise en place d'un système de gestion de l'apprentissage (LMS). Cette tâche a encore été compliquée par le calendrier du projet : les ateliers devaient avoir lieu pendant la période des examens de fin d'année et les vacances d'été, ce qui a eu une incidence sur le nombre de participants disponibles pour les activités en face à face. Pourtant, le nombre de participants a été plus élevé qu'espéré.

Certains membres du personnel ont déclaré que leur emploi du temps était chargé à cette époque de l'année et qu'ils ne pouvaient pas se rendre à un événement physique, ce qui aurait été préférable, mais ils ont pu participer à la formation en ligne.

Autre difficulté, le budget avait été sous-estimé. Il a fallu prendre en charge, dans les limites du budget, les frais liés aux services et au logiciel de traduction, aux impressions papier, aux taxes et aux repas pendant les formations pour les participants venant de loin.

2.1.7 Durabilité

La mise à disposition des modules de formation personnalisés en arabe sur le LMS, conçu de manière locale, a pérennisé la diffusion en améliorant l'accessibilité du programme et des supports pour les participants actuels, mais aussi pour les futurs membres du personnel universitaire et administratif des services d'AQ qui pourraient avoir besoin de comprendre et d'utiliser les ASG. Par ailleurs, le lien vers le site web de HAQAA fourni sur le LMS de ce projet a accru la visibilité et la durée de vie des supports. Une autre mesure contribuant à la durabilité a consisté à mettre en ligne les séances de formation sur une chaîne YouTube.

2.1.8 Résultats

Premier résultat important : les participants aux ateliers ont appris un langage commun et un cadre de référence pour l'AQI sur la base des ASG en plus d'affiner leur compréhension de l'objectif de l'Initiative HAQAA et de ses initiatives pour le renforcement des capacités. L'élaboration et la production de supports pédagogiques en arabe pour le personnel universitaire constituent un autre résultat important. Ce travail a permis d'adapter les supports au contexte égyptien. La mise au point d'un LMS pour intégrer les outils de HAQAA disponibles en arabe est également importante, car elle permettra une utilisation des ressources plus durable. Les vidéos pédagogiques étaient aussi disponibles en arabe. Enfin, une base de données a été créée pour les universitaires arabophones travaillant dans le domaine de l'AQ.

L'harmonisation de l'assurance qualité en Afrique passe par une inclusion de toutes les langues, et le projet a contribué à cet objectif de HAQAA en produisant des documents et des supports pédagogiques en arabe et dans un format facile d'accès afin qu'ils puissent être utilisés par le personnel d'autres universités arabophones sur le continent.

2.1.9 Recommandations

Les activités de l'Initiative HAQAA doivent inclure tous les groupes linguistiques d'Afrique, à savoir les anglophones, les francophones, les lusophones et les arabophones. En outre, il convient de consacrer davantage de temps aux projets afin que ces formations puissent concerner plus de membres du personnel des universités.

2.2 Kenya

2.2.1 Contexte

Au Kenya, le projet de dissémination de HAQAA a été géré par la Commission d'enseignement universitaire (CUE), agence en charge de l'assurance qualité (QAA) dans le pays. La CUE encadre les 77 universités kényanes, la plupart d'entre elles étant publiques et quelques-unes seulement étant privées. Ces établissements sont bien répartis, chaque région comptant une université, et il existe une université spécialisée dans la défense. Dans les grandes universités, le nombre d'étudiants varie entre 30 000 et 70 000, mais il existe aussi de plus petits EES. Depuis 2012, toutes les universités devaient être accréditées et se soumettre à un audit au bout de cinq ans. Les nouveaux programmes devaient également être accrédités.

2.2.2 Informations générales

Au Kenya, le projet de dissémination visait à renforcer les capacités des membres de la CUE et des responsables de l'AQ dans les EES. L'objectif était de développer et utiliser des outils d'assurance qualité en vue de l'accréditation et de suivre les centres et programmes universitaires proposant des cours ouverts, à distance et en ligne (ODEL). La CUE avait déjà élaboré un questionnaire d'autoévaluation (SAQ) pour les établissements et programmes ODEL, mais les rapports d'autoévaluation (SAR) remis par les universités révélaient qu'il fallait améliorer les compétences en matière d'autoévaluation et de rapport. Il apparaissait que les normes et directives existantes (2014) régissant les ODEL des EES n'étaient pas appliquées dans les faits. Aussi, l'un des objectifs de ce projet consistait à identifier les raisons de l'application lacunaire du SAQ existant et à promouvoir une révision de cet instrument sur la base des ASG-QA et de l'AQRM afin de créer des outils d'autoévaluation et d'accréditation des programmes et établissements universitaires ODEL.

Le projet prévoyait des ateliers s'adressant aux membres de la CUE afin qu'ils adaptent les outils d'évaluation et d'autoévaluation pour l'accréditation et le suivi des programmes et EES ODEL. Puis, un atelier de développement des capacités a été organisé pour les responsables de l'assurance qualité des EES kényans. Il visait à améliorer la qualité des rapports d'autoévaluation remis par les EES et à harmoniser les outils d'évaluation et d'autoévaluation des ODEL en les alignant sur les ASG-QA et l'AQRM. Ceci devait aussi contribuer à promouvoir les ASG-QA et l'AQRM ainsi que leur intégration aux outils d'AQE et d'AQI au Kenya.

2.2.3 Objectifs

Quatre objectifs spécifiques ont été fixés pour ce projet :

- I. Développer, en vue de l'accréditation des programmes et établissements universitaires ODeL, des outils d'évaluation alignés sur les ASG-QA et l'AQRM
 - II. Réviser le SAQ pour les programmes et établissements universitaires ODeL et l'aligner sur les ASG-QA et l'AQRM
 - III. Mettre au point un outil d'évaluation pour le rapport d'autoévaluation destiné aux programmes et établissements universitaires ODeL afin qu'il puisse être utilisé par des réviseurs / experts pairs
- Former les responsables de l'AQ des EES à la préparation de SAR et à l'accréditation de programmes et établissements universitaires ODeL

2.2.4 Organisation

La coordinatrice du projet était le Dr Beatrice Odera-Kwach, et une équipe de projet a été constituée autour de membres clés de la CUE, tels que les responsables de la planification, de l'accréditation et des bibliothèques. Trois activités ont été réalisées : des réunions de sensibilisation pour le personnel de la CUE, des rencontres de travail pour le personnel de la CUE et l'intervention de cinq experts pour la mise au point d'outils d'évaluation et d'autoévaluation.

Les améliorations apportées au SAQ ont été soumises à un contrôle systématique afin d'en vérifier la pertinence. 37 des 77 EES qui devaient remettre leurs rapports se sont exécutés, et certains rapports ont dû être renvoyés aux établissements pour amélioration. Une analyse approfondie des six rapports et un contrôle physique des pratiques au sein des établissements ont montré que les rapports étaient inexacts. Il est alors apparu que ceci s'expliquait notamment par le fait que le SAQ manquait de clarté et que cet instrument devait être amélioré. L'analyse a révélé des lacunes au niveau de la formulation et de la compréhension du contenu, en particulier dans les domaines Infrastructures technologiques et médias, Assistance des étudiants et du personnel et Évaluation. De plus, les principes et méthodes de l'autoévaluation n'étaient pas toujours compris. Des experts de différents horizons ont examiné le rapport d'analyse des lacunes puis ont proposé des modifications à certains endroits du SAQ, et celui-ci a été aligné sur les ASG-QA et l'AQRM. Le SAQ a été approuvé en interne par la CUE et il sera disponible prochainement.

Événement principal du projet, un atelier de développement des capacités a été organisé pour les responsables AQ des EES et le personnel de la CUE. En tout, 37 personnes ont participé à cet atelier de développement des capacités, consacré à la préparation des SAR et à l'accréditation de programmes et établissements universitaires ODeL. Il a impliqué 29 responsables AQ, secrétaires et pairs experts et six membres de la CUE. L'atelier a comporté une discussion sur l'initiative HAQAA, les règles relatives aux ODeL dans les normes et directives des universités (2014) et les critères d'évaluation pour les établissements et centres ODeL. Les participants ont témoigné de leurs expériences en matière de programmes ODeL proposés, et l'engagement des membres de la CUE et des EES pour accréditer des établissements et programmes universitaires ODeL a profité à la formation.

Par ailleurs, un outil d'évaluation à utiliser par les évaluateurs et experts pairs lors de l'accréditation d'établissements et de programmes universitaires ODeL a été mis au point avant d'être validé par les

évaluateurs pairs. Il sera nécessaire de former les évaluateurs pairs et les membres de la CUE à l'utilisation de cet instrument d'évaluation.

2.2.5 Gestion des risques

Une insuffisance du budget figurait parmi les risques anticipés en raison de l'incertitude du coût des installations de conférence lors des ateliers, et il était aussi possible que des incompatibilités au niveau des emplois du temps de la CUE et des EES affectent les activités prévues pour le projet. En outre, tout retard dans l'élaboration des outils aurait pu retarder la tenue de l'atelier de formation. L'atténuation de ces risques est passée notamment par l'établissement d'un plan budgétaire, l'intégration des activités du projet au programme de travail de la CUE pendant cette période, un suivi étroit des coûts encourus et une évaluation des progrès réalisés dans l'élaboration des outils.

2.2.6 Difficultés

En dépit des mesures prises pour atténuer les risques potentiels identifiés, il y a eu quelques incompatibilités entre les activités du projet et le programme de travail annuel de la CUE. Il en a résulté des reports et des retards dans la mise en œuvre des activités par rapport aux délais fixés pour le projet. Suite à une limitation du financement de la CUE, il a fallu ajuster les activités du projet et réduire le nombre de responsables AQ et de membres du personnel d'EES formés aux ODeL. Le complément de financement de la CUE, attendu en plus de la bourse, n'a pas été reçu en raison de contraintes budgétaires de la CUE, elles-mêmes dues à un changement de priorité du gouvernement, qui a privilégié les dépenses liées à la Covid-19. Parmi les responsables AQ qui ont demandé à participer à l'atelier, nombre d'entre eux n'ont pas été hébergés.

2.2.7 Durabilité

La CUE a soumis les deux documents issus du projet à son système d'approbation interne, ce qui a renforcé le sentiment d'appropriation et l'engagement en faveur de la mise en œuvre. Il est prévu d'organiser un forum annuel sur l'AQ et les ODeL, lequel impliquerait le personnel de la CUE et les responsables AQ des EES, afin d'approfondir le dialogue sur l'AQ appliquée aux ODeL. L'objectif est d'institutionnaliser les ODeL et de réviser régulièrement les outils d'assurance qualité mis au point dans l'enseignement supérieur. Il est également prévu d'automatiser le SAQ, et la CUE intégrera les activités HAQAA à son cœur de métier afin de suivre les progrès en matière d'AQ et d'harmoniser ses outils d'évaluation des ODeL.

2.2.8 Résultats

Le projet est à l'origine de plusieurs accomplissements. L'équipe du projet a analysé l'utilisation du SAQ par les universités, se penchant sur les réponses fournies par les universités dans leurs SAR puis examinant et ajustant les critères définis pour le SAQ. Le SAR révisé a été rebaptisé Guide de préparation au rapport d'autoévaluation pour un centre ODeL au Kenya. Il doit d'abord être approuvé en interne par la CUE avant de pouvoir être mis en œuvre.

L'équipe du projet a élaboré un programme de formation pour la préparation des SAR et l'accréditation des programmes et établissements universitaires ODeL, puis a invité des responsables ODeL d'EES à la formation. En raison de contraintes budgétaires, seuls 37 de ces 77 responsables ont été formés. Ils devraient désormais mieux comprendre les normes et directives des universités kényanes ainsi que les liens entre celles-ci et des normes régionales et continentales, telles que les ASG-QA et l'AQRM, qui sont des outils d'harmonisation de l'AQ. Il en résulterait une augmentation du nombre de pairs AQ formés qui soient capables de diffuser les connaissances acquises auprès d'universités et de faire office d'évaluateurs pairs pour la QAA. Autre accomplissement notable : la mise au point d'un outil d'évaluation pour l'accréditation des établissements ODeL. En outre, il est probable que ce projet améliore les mécanismes de l'AQI et de l'AQE pour les EES kényans au niveau des ODeL. Par ailleurs, le projet a permis une approche globale de l'AQ ainsi qu'une accréditation des programmes et établissements ODeL au Kenya qui soit alignée sur l'AQRM, sans compter une meilleure reconnaissance et acceptation des ODeL au Kenya. Le projet a été achevé malgré une modification de son budget et de sa portée, le complément de financement attendu de la CUE n'ayant pas été reçu. L'objectif général, à savoir le renforcement des capacités de la CUE et des EES au Kenya pour des ODeL de meilleure qualité, a été atteint.

2.2.9 Recommandations

L'analyse des SAR s'est avérée utile pour identifier les besoins des EES en termes de développement des capacités, pour soumettre les outils à un examen critique et les modifier et pour clarifier l'accréditation des établissements et programmes ODeL là où cela était nécessaire. Les activités du projet ayant déjà été intégrées aux programmes de travail prédéfinis des établissements, le déploiement du projet en a été facilité. Il s'agit d'un modèle de bonnes pratiques qui sera adopté pour de futurs projets de ce type. Il est également recommandé d'organiser plus fréquemment des forums consacrés aux ODeL.

2.3 Maurice

2.3.1 Contexte

Sur l'île Maurice, l'enseignement supérieur est encadré par la loi sur l'enseignement supérieur (HEA), tandis que la Commission de l'enseignement supérieur (HEC) contrôle l'enseignement supérieur et l'Association de l'assurance qualité (QAA) est responsable de l'assurance qualité. Par ailleurs, l'Autorité mauricienne des qualifications (MAQ) gère le cadre national des qualifications. Structures relativement récentes, la HEC et la QAA sont nées de l'ancienne Commission de l'enseignement tertiaire (TEC), créée en 1988, suite à l'adoption de la HEA en 2017. Aussi, la gestion de l'assurance qualité au niveau national traverse une phase de transition. Les EES sont soumis à un audit une fois tous les cinq ans environ, et les programmes doivent être accrédités.

Il existe quatre universités publiques, chacune d'elle régie par une loi qui lui est propre, ainsi que des universités privées et spécialisées, comme l'Academy of Design and Innovation. Au niveau national, Maurice s'attache à renforcer le système d'assurance qualité de son secteur de l'enseignement supérieur.

2.3.2 Informations générales

Le projet de dissémination proposé par Maurice consistait en un atelier de développement des capacités durant cinq jours et intitulé *Capacity Building for a Shared Understanding of IQA Systems Based on the ASG-QA in Mauritian HEIs* [Renforcement des capacités pour une compréhension commune des systèmes d'AQI basée sur les ASG-QA dans les EES mauriciens]. Trois universités publiques ont élaboré une proposition de projet conjointe afin de renforcer les capacités en matière d'AQI et AQE de parties prenantes intervenant à différents niveaux et dans différentes fonctions au sein des EES mauriciens. Cette proposition commune a été soumise par l'University of Technology, Mauritius (UTM), l'Open University of Mauritius (OUM) et l'University of Mauritius (UOM). Le responsable de la qualité de l'Université des Mascareignes (UDM) et le responsable de l'assurance qualité du Mahatma Gandhi Institute (MGI) ont également été invités à participer à la proposition de projet.

Le sujet choisi pour l'atelier répondait au besoin commun exprimé par les trois établissements, à savoir un examen plus détaillé des normes ASG-QA sélectionnées et l'acquisition, par les participants, d'une meilleure compréhension des normes. En effet, les établissements estimaient qu'une formation améliorée était essentielle pour former les compétences et connaissances nécessaires au développement d'un système d'AQI robuste et aligné sur les exigences mauriciennes en matière d'AQE.

2.3.3 Objectifs

L'atelier visait à développer une compréhension commune des ASG et de leur lien avec les normes mauriciennes d'AQE. Les ASG devaient aider les universités à moderniser les normes d'AQI qu'elles appliquent et à les aligner sur les exigences relatives à l'AQE et les ASG, ce qui devait promouvoir l'amélioration continue des systèmes d'AQI au sein des universités.

Les objectifs spécifiques du projet consistaient à :

- I. Guider les participants dans l'application des normes et directives existantes aux niveaux national et régional ;
- II. Améliorer, grâce à des audits de qualité / autoévaluations internes réguliers, la manière dont les parties prenantes évaluent leur qualité ;
- III. Renforcer la qualité grâce à l'évaluation de pairs externes, à un suivi continu de la qualité et à la diffusion de bonnes pratiques ;
- IV. Soutenir l'application de normes de qualité aux niveaux universitaire et administratif grâce à une formation continue du personnel concerné afin de promouvoir une culture de la qualité au sein des établissements.

2.3.4 Organisation

M. Devarajen Venethethan, responsable de l'assurance qualité de l'University of Technology, était le coordinateur du projet et le président du comité de projet. Celui-ci s'est réuni plusieurs fois en face à face et en ligne afin d'apporter la touche finale à l'organisation et au programme de l'atelier.

Un site web conçu par l'UTM permettait d'avoir accès facilement à des informations sur l'événement. Le lieu choisi se trouvant au centre de l'île, tous les participants pouvaient s'y rendre facilement et dans la journée, ce qui a permis d'éviter des frais d'hébergement. Un spécialiste international de l'AQ a été nommé personne-ressource pour faciliter la tenue de l'atelier.

Le projet a rencontré un grand écho au niveau national, le ministre de l'Éducation et d'autres dignitaires ayant pris la parole lors de la cérémonie d'ouverture et cette formation ayant fait l'objet de reportages à la télévision nationale.

Le programme de l'atelier a commencé par un tour d'horizon du secteur de l'AQ dans l'enseignement supérieur, la priorité étant accordée aux initiatives associées au projet HAQAA et au contexte de l'AQE sur l'île Maurice. L'atelier a surtout mis l'accent sur le renforcement du système d'AQI et le système intégré de gestion de la qualité (IQMS) des universités, ce qui passait par une discussion sur la terminologie utilisée fréquemment. Chacun des quatre premiers jours de l'atelier a été consacré à une ou plusieurs des normes et directives ASG 7 à 12 et a été marqué par une session de groupe interactive sur l'application pratique de la ou des normes et directives évoquées. Au début de l'atelier, des groupes ont été chargés de créer une affiche renforçant les ateliers couverts par l'atelier. Les affiches du groupe ont ensuite été présentées au cinquième jour de l'atelier.

Le profil des membres du personnel universitaire et administratif des six EES publics participants et des six universités privées a été défini. Ceux-ci devaient être impliqués directement dans la direction et la gestion des audits d'AQI et AQE au sein de l'établissement, être responsables de l'AQ ou représenter leur département / faculté sur cette question et assister l'unité en charge de l'AQ pour le rapport d'autoévaluation (SER). En outre, un(e) représentant(e) des étudiants de chaque établissement public a été invité(e) afin qu'il ou elle présente le point de vue des étudiants sur l'assurance qualité au sein des EES. Davantage d'étudiants auraient été invités si le budget l'avait permis.

Les régulateurs, à savoir la HEC, la QAA et la MQA, ont été invités à participer à cet atelier de cinq jours en raison de l'importance accordée à leur rôle.

2.3.5 Gestion des risques

Les restrictions liées à la pandémie de Covid-19 étaient en place lorsque la proposition de projet a été soumise. Aussi, faire venir un facilitateur international et de nombreux participants à une rencontre physique constituait un risque et il a été prévu d'organiser une conférence en ligne si nécessaire. Heureusement, les restrictions ont été levées avant l'atelier et un événement physique a pu avoir lieu.

2.3.6 Difficultés

Le financement de l'atelier représentait une difficulté de taille. Tous les paiements devaient être réalisés à l'avance, mais OBREAL Global a fourni 80 % du budget. Néanmoins, l'obtention des 20 % restants avant l'événement a été très difficile et une source d'anxiété. Finalement l'UTM a fourni le montant nécessaire à temps. Autre difficulté liée au budget : seuls six étudiants d'universités publiques ont pu être invités car il n'y avait pas assez de fonds pour inviter davantage d'étudiants.

Le sous-projet du site web ne figurait pas au budget, mais a été parrainé par l'UTM.

2.3.7 Durabilité

Le site web restera un témoignage de ce projet, et les ressources débloquées et évoquées lors de l'atelier seront mises à la disposition du public.

Lors de la session de clôture de l'atelier, il a été envisagé d'organiser un forum consacré à l'AQ. Il est appréciable qu'une Société pour la qualité de l'enseignement supérieur (HEQAS) ait été créée et soit ouverte aux responsables / étudiants d'EES, d'établissements d'enseignement post-secondaire et d'établissements professionnels / de formation de Maurice intéressés par l'AQ. Il est aussi remarquable qu'un membre de la QAA travaille également au sein de la Société, ce qui montre le soutien des régulateurs et le soutien apporté à cette initiative communautaire en faveur de l'AQ.

2.3.8 Résultats

Les objectifs de l'atelier ont été atteints dans la mesure où les participants ont indiqué mieux comprendre l'AQI, l'AQE et les ASG. Un outil d'évaluation du programme a été fourni, ce qui devrait améliorer la qualité des rapports d'autoévaluation basés sur des preuves s'il est effectivement utilisé.

À la fin de l'atelier, il a été demandé aux participants de répondre à un questionnaire en ligne pour connaître leur avis. Le questionnaire était anonyme, et les réponses des participants étaient positives. Les participants ont déclaré qu'ils avaient trouvé les sessions pratiques et instructives. Ils ont estimé que la durée de l'atelier était adaptée et ont indiqué avoir hâte de participer à des événements y faisant suite et espérer une diffusion plus large. Un groupe WhatsApp appelé QA Practitioner's Forum a été créé afin de faciliter le processus, et les participants à l'atelier ont été invités à le rejoindre afin de faire connaître leurs préoccupations et interrogations relatives à l'AQ et d'obtenir des réponses auprès d'autres participants.

2.3.9 Recommandations

Les participants ont recommandé d'organiser des ateliers plus régulièrement. Ils ont également exprimé le besoin de recevoir des exemples pratiques d'application des normes.

2.4. Mozambique

2.4.1 Contexte

Le Mozambique compte environ 56 EES, publics comme privés, et une majorité de ces universités existent depuis moins de 20 ans. Par exemple, l'Université pédagogique a été restructurée en cinq nouvelles universités. La plupart des universités proposent des cursus de premier cycle, mais rares sont celles à proposer des qualifications de niveau master ou doctorat. L'agence nationale en charge de l'assurance qualité (CNAQ) et les universités coopèrent étroitement, et chaque université possède une unité consacrée à l'AQ.

Une commission d'autoévaluation (SAC) est mise en place au sein de chaque université pour réaliser un contrôle de qualité interne avant la tenue d'un contrôle de qualité externe.

2.4.2 Informations générales

Des responsables qualité d'universités de toutes les régions du pays ont été invités. L'invitation à l'atelier a rencontré un écho favorable, et environ 200 personnes ont assisté à l'événement physiquement ou en ligne. Les participants étaient des membres d'équipes du projet, des responsables AQ, des membres du Conseil national d'évaluation, des directeurs de cours sur la qualité, des membres du comité d'autoévaluation et des responsables d'EES intéressés par les ateliers.

2.4.3 Organisation

Organisé par une petite équipe dédiée, le projet s'est articulé autour de différentes activités de développement des capacités. Après le lancement du projet, un atelier de renforcement des capacités a été organisé pour les responsables AQ. L'objectif était de réunir des responsables AQ du plus grand nombre d'universités possible, ce qu'a permis une tenue de l'atelier dans un format physique et en ligne. Ensuite, les directeurs de cours et les membres des équipes d'autoévaluation des deux universités ayant soumis la proposition ont suivi une formation axée notamment sur les quatre aspects suivants :

- Améliorer les établissements grâce aux mécanismes africains d'évaluation de la qualité
- Cadre politique : vers une harmonisation de l'enseignement supérieur sur le continent africain
- Assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur
- L'évaluation, partie intégrante de l'assurance qualité

Un séminaire a eu lieu après les ateliers de formation pour clore le projet. Cette activité a donné l'occasion aux membres de l'équipe du projet de se réunir et de réaliser une analyse critique de la gestion et des résultats du projet.

2.4.5 Gestion des risques

Le risque principal était l'insuffisance des fonds pour couvrir les déplacements et une indemnité journalière versée aux personnes devant vérifier si les universités étaient prêtes pour le contrôle externe, après la formation.

2.4.6 Difficultés

Il était parfois difficile d'organiser le projet avec les membres de l'équipe de projet qui travaillaient à distance, car il y avait différentes tâches à confier et coordonner : achats, rédaction des rapports et gestion des technologies de l'information. Chaque université participante a mis sur pied une petite équipe pour gérer les aspects financiers et les rapports. Toutefois, il n'a pas été possible d'intégrer tous les EES du pays à l'événement de diffusion et de renforcement des capacités du projet.

En outre, les retards dans la réception des fonds, dus à des erreurs administratives, ont été source d'anxiété. Les universités et la CNAQ ont fourni le financement complémentaire nécessaire pour les événements et en ont fait la promotion.

2.4.7 Durabilité

L'équipe souhaite poursuivre la formation dans ses universités et les autres EES, car elle contribue significativement à faire évoluer la culture de la qualité au sein des établissements. Il a été proposé de créer des réseaux d'AQ régionaux afin d'impliquer davantage d'universités. L'argument avancé est qu'il faut du temps pour faire émerger une culture de la qualité ; aussi, étendre la formation et encourager la collaboration entre universités, par exemple pour concevoir des programmes d'études, renforcerait la culture de la qualité. Il a aussi été proposé de demander aux responsables de l'AQ formés de reproduire cette formation dans leur université et/ou d'autres universités.

De nombreuses personnes s'étant dit intéressées par une qualification formelle en assurance qualité, la possibilité de créer un diplôme de second cycle ou un programme de master sur l'assurance qualité, voire des cours brefs, est à l'étude.

2.4.8 Résultats

Jouissant d'une grande notoriété, ce projet national consacré à l'AQ a été marqué par la venue du président de l'organisme mozambicain en charge de l'assurance qualité (CNAQ), qui a salué l'initiative. Ce projet a été un succès, car la plupart des établissements d'enseignement supérieurs du pays ont participé aux ateliers de formation. Les responsables de la qualité ont pu témoigner de bonnes pratiques, de difficultés et d'autres expériences en lien avec l'AQ au sein du groupe, et un réseau de responsables AQ a vu le jour grâce au projet. Il est important de noter qu'une plus grande attention a été portée aux enjeux de qualité, car la formation s'adressait à différents niveaux de la direction des universités et a créé un lien entre la haute direction et les responsables AQ.

Les coordinateurs du projet estiment qu'il a produit des effets supérieurs à ceux indiqués car il a été demandé à tous les responsables ayant participé à la formation de la reproduire au sein de leurs établissements. Après les ateliers, les coordinateurs du projet ont été invités à former les responsables qualité d'autres universités qui n'avaient pas été invités ou n'avaient pas assisté à l'atelier.

2.4.9 Recommandations

La seule recommandation est d'améliorer les modalités de financement afin qu'il n'y ait pas de retard dans la réception des fonds et que ceci n'affecte pas l'avancement du projet.

2.5 Ouganda

2.5.1 Contexte

Le pays compte environ 32 EES privés et publics répartis dans les différentes régions, tous n'ayant pas de charte. Le ministère de l'Éducation et des Sports supervise l'enseignement à tous les niveaux et décide de l'octroi d'une charte aux établissements. Le Conseil national ougandais pour l'enseignement supérieur (NCHE) est chargé d'accréditer l'ensemble des EES et programmes à la fin de chaque cycle, qui peut durer cinq à sept ans. Les EES doivent recevoir l'engagement de parties prenantes et consulter des organismes

professionnels lors de l'élaboration ou de l'examen des programmes. Ils doivent en apporter la preuve pour pouvoir être accrédités.

Le Forum pour l'assurance qualité des universités ougandaises (UUQAF) est une organisation enregistrée et à but non lucratif s'adressant aux responsables et spécialistes de l'AQ, organisant des ateliers de développement des capacités et proposant conseils et assistance. Ses membres se réunissent physiquement trois à quatre fois par an et interagissent activement via un groupe WhatsApp et un site web. Les membres de l'UUQAF sont aussi membres du forum régional East African Quality Assurance.

2.5.2 Informations générales

Des membres du Forum pour l'assurance qualité des universités ougandaises (UUQAF) participent à des projets de l'Initiative HAQAA depuis 2017. Le projet de dissémination prévu visait à partager les enseignements tirés avec d'autres responsables AQ dans le pays. Les sujets concernés étaient notamment les ASG-QA, l'AQRM et l'Initiative HAQAA. Le projet, qui comprenait également une analyse comparative et un dialogue sur les politiques à mener, avait pour but d'améliorer la compréhension et l'application des normes et systèmes continentaux d'AQ dans le secteur ougandais de l'enseignement supérieur. Il était ainsi prévu qu'une fois formés, les responsables AQ aligneraient les normes et directives en vigueur dans leurs universités sur les ASG continentales. Le projet a été mené par le Dr Richard Ouma, responsable de l'enseignement supérieur au Conseil national pour l'enseignement supérieur (NCHE), et Mme Elizabeth Birabwa, de la Busitema University.

2.5.3 Objectifs

Les objectifs des ateliers de formation adressés aux responsables AQ étaient les suivants :

- I. Améliorer leur connaissance, compréhension et appréciation des systèmes d'AQI, des ASG-QA et de l'AQRM
- II. Leur permettre d'élaborer des instruments pertinents pour évaluer les systèmes et processus d'AQI sur la base de l'AQRM
- III. Renforcer leurs capacités pour évaluer les systèmes et processus d'AQI au sein de leurs EES et d'autres EES ougandais
- IV. Leur donner les moyens de concevoir des politiques et procédures appropriées en matière d'AQI pour leurs EES
- V. Leur permettre de comparer leur IQMS à celui de la Ndejje University, qui a participé à la première étude ayant mis en œuvre l'AQRM
- VI. Les doter des compétences nécessaires pour mettre en œuvre des systèmes d'AQI durables et pour réaliser des rapports sur leur établissement après une réflexion sur les connaissances et compétences acquises grâce à l'atelier de formation et aux analyses comparatives des EES ougandais

2.5.4 Organisation

Pour ces projets de dissémination HAQAA2, la formation a été organisée et financée par le Forum pour l'assurance

qualité des universités ougandaises (UUQAF), en partenariat avec OBREAL GLOBAL, et l'ENQA (Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur). La formation a été assurée par des experts nationaux et internationaux de l'AQ, qui ont présenté aux participants les cadres national, régional (Afrique de l'Est) et international (Espace européen de l'enseignement supérieur) régissant l'AQ. Deux ateliers de formation ont été réalisés sur place à des fins de sensibilisation, puis ils ont été complétés par un atelier en ligne afin d'assurer un suivi. Les ateliers consistaient en des présentations d'experts, des discussions ouvertes, un partage d'expériences entre les participants et des dialogues sur les politiques à mener, auxquels participaient les experts. L'atelier couvrait les ASG-QA de manière exhaustive, mettant particulièrement l'accent sur l'AQI. L'AQRM a également été intégré au programme de formation, de même qu'un dialogue sur les politiques à mener pour aligner les normes nationales sur les normes continentales. Le premier atelier de trois jours incluait une visite de la Ndejje University, qui faisait office d'exemple à suivre. Un outil d'évaluation du projet a également été mis au point pour déterminer le degré de réalisation des objectifs d'apprentissage. Il a également été demandé aux participants de rédiger, pour leur établissement, des rapports sur les procédures en matière d'ateliers de sensibilisation et un plan d'action pour aligner les normes et directives de l'établissement sur les ASG.

L'atelier de suivi, réalisé en ligne, a été l'occasion de discuter de l'avancée des participants dans leurs rapports et plans d'action et les a fait bénéficier d'explications, de conseils et d'assistance.

2.5.5 Gestion des risques

Les organisateurs étaient conscients du fait qu'après la pandémie de Covid-19, les universités du pays suivaient des calendriers différents et, donc, que certains membres ne pourraient pas assister aux ateliers aux dates fixées. Autre risque identifié : la venue des participants potentiels pourrait pâtir de l'insuffisance des fonds que les universités étaient à même de leur fournir pour couvrir leurs frais de déplacement.

2.5.6 Difficultés

Les ateliers ayant été organisés au dernier trimestre, tous les participants n'ont pas pu y assister. Par conséquent, tous les participants venus au premier atelier n'ont pas assisté au deuxième, envoyant d'autres personnes à leur place.

De plus, le personnel en charge de l'AQ présentant un taux de rotation élevé, certains professionnels ont changé de poste ou d'établissement entre le premier et le dernier atelier.

Afin de remédier à cette difficulté, il a été décidé de partager, sur le site web du Forum, les supports et vidéos de formation avec les nouveaux participants et ceux qui avaient manqué la formation.

2.5.7 Durabilité

Les responsables AQ, secrétaires et conférenciers des universités ayant été invités à l'atelier, la continuité était assurée. Son objectif principal, qui était le partage des connaissances acquises avec d'autres personnes au sein des établissements, a été atteint via l'organisation d'ateliers de diffusion des pratiques d'AQ pour le personnel enseignant, la planification d'autoévaluations de l'AQI basées sur l'AQRM et la mise en œuvre des

ASG-QA et de l'AQRM. Il était également prévu d'accentuer la sensibilisation à l'AQ via le Forum des vice-recteurs ougandais et de faire coopérer étroitement les services d'AQ des universités avec les vice-recteurs afin de soutenir les activités réalisées.

2.5.8 Résultats

Tous les objectifs de l'atelier ont été atteints, même s'il a fallu terminer le dernier atelier au-delà des délais fixés pour le projet en raison de difficultés financières. À travers leurs rapports consacrés à leur établissement, les participants ont montré qu'ils connaissaient et comprenaient les systèmes d'AQI, les ASG-QA et l'AQRM. Ils ont fait part de leur intention d'examiner les normes et directives en vigueur dans leur université afin de les aligner sur les ASG. Cependant, les participants ont indiqué qu'il y avait très peu de différences significatives entre les normes et directives qu'ils appliquaient et les ASG. C'est aux informations contenues dans les normes ASG 9, 10 et 13 qu'ils ont eu le plus recours pour renforcer les normes ougandaises. Les participants ont également indiqué se sentir plus à même d'évaluer les systèmes et processus d'AQI, d'élaborer des politiques d'AQI adéquates et de comparer leur IQMS à celui de la Ndejje University.

2.5.9 Recommandations

En Ouganda, il serait plus simple de mettre en œuvre ce type de projet au premier trimestre, car le dernier trimestre est extrêmement chargé avec les examens et les remises des diplômes.

2.6 Zambie

2.6.1 Contexte

Il existe 62 universités immatriculées en Zambie, plus précisément neuf universités publiques et 53 universités privées.

L'Autorité de l'enseignement supérieur (HEA) est le principal organisme de régulation des EES en Zambie. Elle est responsable de l'immatriculation des EES ainsi que de l'enregistrement et de l'accréditation des programmes pédagogiques. En revanche, l'enregistrement et l'accréditation des qualifications fournies par ces programmes pédagogiques incombent à l'Autorité zambienne des qualifications (ZAQA).

La HEA s'assure que les établissements sont en mesure de proposer leurs programmes, et des contrôles de la conformité aux normes sont également réalisés de manière aléatoire. Les établissements sont classés en plusieurs échelons suivant leur capacité à fournir différents niveaux de qualification. Par exemple, les établissements du premier échelon sont autorisés à proposer des cursus de doctorat et doivent prouver qu'ils disposent d'un personnel suffisamment qualifié en nombre adéquat. En outre, plusieurs organismes professionnels disposent d'un pouvoir législatif et de contrôle quant aux qualifications professionnelles fournies par les universités ; par exemple, le Conseil des infirmières et sage-femmes de Zambie (NMCZ) et le Conseil des professionnels de santé de Zambie (HPCZ) sont chargés de réglementer les programmes relatifs à la santé avant que la HEA les examine en vue d'une accréditation. En d'autres termes, avant de pouvoir demander l'enregistrement de son programme en matière de santé à la HEA,

un EES doit d'abord faire valider son programme par le HPCZ et/ou le NMCZ. L'AQE est régie par un système d'évaluation par des pairs.

2.6.2 Informations générales

En Zambie, le projet de dissémination consistait en un atelier de trois jours s'adressant à des collaborateurs de différents niveaux impliqués dans l'AQ au sein des universités. La proposition a été soumise par l'Université de Lusaka, et le projet a été coordonné par M. Oscar Mwale, qui avait participé à HAQAA2.

Les 45 participants étaient des responsables de l'AQ, un PDG, des vice-recteurs et vice-recteurs adjoints, des secrétaires et secrétaires adjoints, des doyens, des conférenciers et cinq collaborateurs administratifs d'universités publiques et privées. Invitée à l'atelier, la ZAQA souhaitait participer mais hébergeait un atelier pendant la même période. L'Autorité de l'enseignement supérieur (HEA) et Mme Sarah Lang, du DAAD, ont participé à la cérémonie d'ouverture.

2.6.3 Objectifs

L'atelier, qui visait avant tout à améliorer la compréhension de l'AQI par les participants, avait pour objectif de :

- I. renforcer les capacités pour l'évaluation de l'AQ, la gestion de projets et l'élaboration de programmes ;
- II. créer un réseau de responsables de l'assurance qualité afin qu'ils puissent collaborer et partager des idées ;
- III. sensibiliser à l'Initiative HAQAA et au PAQAF ;
- IV. adapter les activités et fonctions de l'assurance qualité au contexte de l'enseignement supérieur en Zambie.

2.6.4 Organisation

Un comité a été mis sur pied afin de planifier et organiser un atelier de trois jours. Les membres, qui se sont vu attribuer différentes missions et responsabilités, ont joué un rôle important dans la planification et la réalisation des activités. Il y avait beaucoup de travail à accomplir avant l'atelier, notamment la conception et la préparation de supports (lettres d'invitation, certificats, bannières, dépliants personnalisés, etc.). Il a également fallu inviter des intervenants externes, mettre au point des présentations et préparer le site.

Les séances de l'atelier ont porté, entre autres, sur l'AQI, l'évaluation de l'AQI interne, la gestion de projets et l'élaboration de programmes.

2.6.5 Gestion des risques

Le risque principal découlait de l'incertitude liée à la possibilité de réaliser un atelier physique en

raison des restrictions dues à la Covid-19. Heureusement, toutes les restrictions ont été levées avant la tenue de l'atelier.

2.6.6 Difficultés

La volatilité du cours du kwacha zambien a eu un effet négatif sur la gestion financière, son appréciation entraînant une diminution des fonds disponibles pour le projet. Ce problème a été exacerbé par le fait que les organisateurs n'ont pas inclus les taxes à acquitter dans le budget soumis pour l'obtention de la bourse. Heureusement, de l'argent avait été mis de côté pour les imprévus.

Autre difficulté : le projet devait être réalisé dans un court laps de temps et il fallait terminer les activités avant de pouvoir recevoir 20 % des fonds détenus par OBREAL Global. L'Université de Lusaka a dû prêter de l'argent au projet, avec un remboursement prévu à la réception des fonds restants.

2.6.7 Durabilité

Bien qu'il s'agisse d'une activité unique, les responsables de l'AQ se servent du réseau ainsi formé pour aborder les problèmes affectant leurs établissements et recevoir de l'aide d'autres établissements possédant de l'expérience et un certain savoir-faire dans ces domaines.

L'AQ étant un concept relativement récent dans le pays et de nombreux responsables de l'AQ n'ayant pas été formés, cet atelier a couvert un large éventail de sujets. Il était ainsi prévu d'accentuer la formation sur certains enjeux jugés nécessaires par les établissements.

2.6.8 Résultats

Les participants ont enrichi leurs connaissances sur l'AQI, et l'Université de Lusaka a pu venir en aide à d'autres universités. Les différents services des universités ont renforcé leur collaboration avec leur propre service d'assurance qualité. L'Université de Lusaka a accepté de charger un membre de la HEA d'enseigner dans son cursus de troisième cycle consacré à l'assurance qualité afin d'y inclure le point de vue des régulateurs. De manière générale, le degré de compréhension des initiatives en faveur de l'AQ au niveau continental et du PAQAF a augmenté.

2.6.9 Recommandations

Une meilleure planification des dates des futurs ateliers permettrait d'avoir plus de participants. Dans le cas de cet atelier, les collègues de la ZAQA et de certaines universités n'ont pas pu venir car ils devaient assister à l'atelier organisé par la ZAQA.

Autre recommandation : 100 % des fonds nécessaires doivent être fournis aux organisateurs en amont. Pour cet atelier, l'Université de Lusaka a dû puiser dans ses propres fonds et se faire rembourser à la réception des fonds restants alloués par les entités parrainant le projet. Si l'université n'avait pas eu suffisamment d'argent

à prêter pour le projet, l'atelier n'aurait très probablement pas eu lieu.

D'autres projets de renforcement des capacités, tels que celui-ci, doivent être organisés car les pratiques en matière d'AQ s'améliorent quotidiennement. Le personnel en charge de l'AQ doit cultiver ses connaissances et compétences en matière d'AQ appliquée aux établissements afin que ces derniers restent au fait des procédures et politiques actuelles de gestion de l'AQ au sein des EES.

3. Bilan des projets

Les six projets décrits sont tous différents et ont eu lieu dans des contextes variables, mais certains sujets communs qui en sont ressortis peuvent être évoqués brièvement. Parmi les différences, citons le niveau de maturité en termes d'AQ, le cadre réglementaire, l'accréditation volontaire ou obligatoire des programmes, le type de qualifications, la délivrance de certifications, le nombre d'étudiants, le caractère payant ou gratuit des EES et les différences de statut des établissements (privés ou publics, mais aussi spécialisés et internationaux).

Malgré les incertitudes liées à la pandémie de Covid-19, tous les projets ont été couronnés de succès dans la mesure où ils ont respecté les délais et atteint leur objectif de diffusion des connaissances relatives aux initiatives continentales d'AQ au sein des pays et EES concernés. Heureusement, les restrictions dues à la Covid-19 et s'appliquant aux événements physiques ont été levées avant la tenue des ateliers ; ceux-ci ont donc pu se dérouler de manière physique (format privilégié) et la diffusion en a été améliorée. Bien que des équipes de projet aient été mises en place, c'est surtout grâce à l'engagement et la motivation des coordinateurs de projet, diplômés du programme HAQAA, et, parfois, de quelques-uns de leurs collègues, que les projets ont pu être mis en œuvre et menés à bien. Ceci a mis en évidence le rôle d'ambassadeur endossé par les coordinateurs de projet pour l'Initiative HAQAA dans leurs pays respectifs, ce qui correspond à l'un des objectifs de l'Initiative HAQAA. Les universités où travaillaient ces coordinateurs de projet ont également joué un important rôle de soutien en fournissant des fonds supplémentaires et une expertise technique pour mettre sur pied des sites web et un système LMS. L'approche du DAAD, qui consiste à demander des lettres de soutien des établissements pour des projets, est donc fructueuse car elle suscite compréhension et engagement pour ces initiatives.

Dans certains pays, les événements organisés ont reçu des honneurs au niveau national. Parfois, des ministres de l'Éducation, des vice-recteurs et des directeurs de la QAA ont participé à des cérémonies d'ouverture, et certains événements ont même fait l'objet de reportages à la télévision nationale. De même, la participation de professionnels de l'enseignement supérieur et d'organismes de réglementation de l'assurance qualité ainsi que d'étudiants a animé les discussions lors des ateliers. Le groupe cible principal était constitué des responsables AQ au sein des établissements, et l'un des enjeux communs était la formation aux ASG et, dans une moindre mesure, à l'AQRM. La participation virtuelle de Mme Sarah Lang, du DAAD, lors des cérémonies d'ouverture et de clôture a été très appréciée par les coordinateurs de projet.

En outre, certains projets ont révisé les instruments et modèles utilisés pour l'AQE et l'AQI et ceux-ci ont été perfectionnés de façon à être plus clairs pour les utilisateurs au sein des établissements. Ceci montre que les responsables AQ des établissements et les agences nationales en charge de l'AQ doivent soumettre à un examen critique, et améliorer si nécessaire, la qualité de leur communication, leurs pratiques et les instruments utilisés.

L'une des conséquences positives inattendues des projets de dissémination a été la création fréquente d'un réseau de professionnels de l'AQ. Dans certains cas, ils se sont organisés de manière formelle au sein d'un groupe WhatsApp ou d'une communauté. Mais même dans des réseaux informels, les membres se sont contactés à des fins de formations supplémentaires et d'assistance. Lors de l'évaluation des projets, positive dans tous les cas, les connaissances, expériences et enseignements que les participants ont acquis en interagissant ont été soulignés comme étant un effet positif des ateliers de formation.

Quelques recommandations communes ont été formulées pour de futurs projets de ce type. Le délai de six mois alloué pour réaliser le projet a été difficile à tenir pour nombre d'établissements ; aussi, il a été recommandé d'accorder davantage de temps pour l'organisation et la mise en œuvre des projets. Par exemple, le calendrier a été différent dans un pays car le projet a dû être mis en œuvre pendant la période des examens finaux et au début des vacances d'été. La nature des projets variait également ; certains requéraient des tâches organisationnelles plus complexes à réaliser avant la formation en tant que telle (création d'un LMS, par exemple).

En raison de la nature de leurs projets, certains établissements avaient besoin de 100 % des fonds avant le début de leurs ateliers de formation car ils devaient payer en avance le site ou encore les frais de déplacement et d'hébergement. Souvent, les établissements n'ont pas reçu de fonds supplémentaires en raison de budgets remaniés pour répondre aux besoins liés à la Covid-19 ; ainsi, il a été difficile d'obtenir des prêts afin de couvrir les 20 % de fonds restants.

Les étudiants jouent un rôle important dans l'AQ pour l'enseignement supérieur, et leur participation à quelques ateliers témoigne de bonnes pratiques. L'inclusion des différentes langues est un élément essentiel de l'harmonisation de l'assurance qualité à travers l'Afrique. L'anglais et le français sont les langues dominantes mais, à l'avenir, il convient de veiller à ce que le portugais et l'arabe bénéficient d'une attention équitable en termes de projets et de ressources.

4. Conclusion

Les projets de dissémination se sont avérés très efficaces pour transmettre les connaissances, compétences, comportements et valeurs à la base des projets de développement des capacités d'AQE et d'AQI de HAQAA 1 et HAQAA2. Les différents rapports mettent en avant des pratiques de collaboration, soutien, réseautage, partage d'informations et innovation.

L'Initiative HAQAA, constitué de deux phases puis d'un appel à réaliser des projets de diffusion, s'avère un modèle efficace et utile à prendre en considération pour de futurs projets similaires. Un nombre limité de professionnels de l'AQ ayant pu être formés lors des deux premières phases de l'Initiative HAQAA, le projet de dissémination est un mécanisme efficace pour faire ruisseler le développement des capacités en matière d'AQ dans l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur. Toutefois, des rapports des projets de dissémination indiquent qu'une diffusion plus large reste nécessaire, au même titre qu'une formation à l'AQ qui soit plus approfondie, spécialisée et ciblée. Certains éléments, comme les cours ouverts, à distance et en ligne (ODEL) et l'établissement de rapports d'autoévaluation / de réflexion, constituent des exemples d'aspects plus spécialisés de la formation. En outre, il est indispensable de poursuivre la discussion sur une terminologie commune, les termes relatifs aux audits et à l'accréditation étant employés différemment d'un pays à l'autre, afin que l'harmonisation de l'AQ en Afrique devienne une réalité.

Conclusion

Il convient de noter que les projets ont été élaborés pendant la pandémie de Covid-19, qui a eu des conséquences dévastatrices sur les pays, établissements et personnes en plus de susciter des incertitudes quant à leur mise en œuvre.

L'Initiative HAQAA a catalysé un mouvement en faveur d'une AQ continentale, qui doit encore être renforcé à l'avenir. Dès lors, faut-il s'appuyer sur les capacités des participants aux deux premières phases de l'Initiative HAQAA ou étendre la formation à une nouvelle cohorte dans le cadre de HAQAA 3 ? Il peut également être envisagé de combiner ces deux approches. Quelle que soit la décision prise pour l'avenir du projet, il serait bénéfique de mettre à la disposition du public, sur le site web de HAQAA, les précieuses ressources issues de HAQAA 1, de HAQAA2 et des projets de dissémination HAQAA2. Celles-ci sont le fruit de la production et du partage de connaissances à l'œuvre lors de cette initiative collaborative internationale et continentale, qui a rencontré un succès exceptionnel et a fortement contribué à renforcer les capacités en matière d'AQE et d'AQI dans le domaine de l'enseignement supérieur en Afrique.

Rapport sur les projets de dissémination de HAQAA2

Partie B :

**Rapport Sur les Projets de Diffusion de la HAQAA2 dans les
pays francophones** Par M. Emile Zambo Assembe Naidoo

1. Objectif et question de recherche	28
2. Considérations théoriques et conceptuelles	28
3. Méthodologie	28
3.1 Démarche méthodologique	28
3.2 Sources des données primaires et secondaires	28
3.3 Niveaux et postures d'analyse des données	29
4. Analyse contextuelle des projets pays de dissémination et de renforcement des capacités HAQAA2.	29
5. Considérations générales sur le projet	34
6.1 Cohérence d'ensemble du projet de dissémination à la lumière des points de référence.	34
6.2. Les différents points de convergence du projet selon la perception des coordinateurs et sources secondaires	36
7. Conclusion discursive	38
Appréciations et Recommandations	40
7.1. Appréciations et recommandations des coordinateurs	40
7.2. Recommandations de l'expert	41
ANNEXE	42

1. Objectif et question de recherche

Ce rapport a pour objectif de jeter un regard synoptique sur la réalisation et les effets du projet de dissémination et de renforcement des capacités de l'initiative HAQAA2. Des raisons heuristiques nous conduisent à élucider d'une part les résultats obtenus et d'autre part, comparer ces résultats aux objectifs du projet initial de référence. Au demeurant, les informations obtenues, une fois traitées, constituent la base des recommandations qui disposent pour l'avenir. **Dans quel contexte s'est réalisé le projet de dissémination et de renforcement de capacité de l'initiative HAQAA2 ?** telle est la question de recherche qui est élucidée - sur le fond - dans ce rapport.

2. Considérations théoriques et conceptuelles

Nous mobilisons ici, d'une part l'approche par les capacités de Gibbens (1984) et Sen (2009), et d'autre part le concept de partie prenante. L'approche par les capacités associée au concept de partie prenante permet de comprendre la mobilisation des acteurs autour d'un projet. Elle permet ainsi de mettre en lumière la capacité des parties prenantes à surmonter certains obstacles qu'il faut déterminer et faire ressortir les éléments de succès ou d'échecs au projet. En effet, certains contextes (certains pays) peuvent stimuler ou inhiber la possibilité d'être partie prenante. L'appareillage théorique, méthodologique et téléologique a participé à la formulation des questions spécifiques suivantes : Quels sont les principaux enjeux ? Quels ont été les principaux défis ? Quels sont les facteurs de succès ? Le projet a-t-il produit le résultat escompté ? Quelles ont été les principales réalisations ? Que peut-on améliorer ?

3. Méthodologie

3.1 Démarche méthodologique

Pour répondre à nos préoccupations, nous adoptons une démarche holistico-inductive. Elle est basée sur une étude de cas multiple. Ainsi, au regard de la différence des contextes, les cas correspondent à chacun des 8 pays ayant été sélectionné pour abriter le projet. Dans l'analyse de l'exécution des divers projets par pays, nous ne partons pas d'une réalité préétablie; la réalité se découvre au contact du terrain. C'est ce qui justifie un raisonnement par induction. En outre, la réalité renvoie à des éléments factuels en non imaginaires.

3.2 Sources des données primaires et secondaires

Dans ces conditions, cette partie du rapport s'appuie sur des données colligées. Celles-ci sont mobilisées à partir d'au moins quatre sources: (S1) - les rapports d'activités des projets-pays qui font une description de la mise en œuvre des projets retenus ; (S2) - les questions renseignées en ligne associées aux rapports finaux ; (S3) les rapports d'enquête; (S4) - les verbatims issus des entrevues semi-dirigées réalisées avec chaque coordonnateur-pays. En effet, les données primaires sont obtenues à partir d'un guide semi-dirigé et les entrevues sont organisées individuellement ou en groupe dans le cas où le projet avait plusieurs intervenants.

Dans cette veine, 3 entretiens individuels et 4 entretiens en groupe sont conduits. Ils visent, en dépit de quelques imperfections, à accéder à une réalité empirique vécue chez les coordonnateurs et qui soit éloignée d'une simple imagination.

3.3 Niveaux et postures d'analyse des données

Dans le cadre de notre étude, deux niveaux d'analyse sont réalisés. Le premier niveau d'analyse nous aide à répondre aux questions spécifiques relativement au contexte de chaque pays. Dans cette optique, les informations collectées font l'objet d'un traitement à partir d'une analyse de discours. Ce choix d'analyse permet, dans un premier temps, de souligner ce qui revient sous une forme ou une autre, qui est absent, qui se répète et qui se reproduit dans les exécutions des projets. Dans ce sillage, elle permet de procéder à une analyse comparative des discours implicites, explicites ou creux provenant des différents contextes de déploiement des projets. À cet effet, il a fallu recourir à une méthode d'analyse interactionnelle afin de faire ressortir, relativement aux projets : les enjeux et les défis, les résultats désirables et indésirables, les aspects positifs et négatifs, les bons et mauvais points, etc.

Le deuxième niveau d'analyse permet, dans un second temps, de mettre en exergue le projet de dissémination d'une façon holistique. Il s'agit de coupler à l'analyse de discours, une analyse de contenu des sources secondaires telles que : l'appel à manifestation, les rapports d'enquêtes et les rapports finaux de différents projets. Cette analyse fait ressortir les considérations générales liées au projet de dissémination en mettant en évidence, la cohérence du projet, les facteurs de succès, les risques et les recommandations.

Nous avons opté pour des postures restitutive et analytique. Restitutive, car il s'agit de rendre fidèlement compte de la parole des coordinateurs. Quant à la posture analytique, nous avons travaillé avec les sources secondaires et avons mis en évidence les significations des participants à l'enquête en dégagant du sens, de manière inductive, afin de proposer le deuxième niveau de recommandations. Le premier étant réservé aux recommandations des coordinateurs issues des entrevues et des rapports finaux.

4. Analyse contextuelle des projets pays de dissémination et de renforcement des capacités HAQAA2.

Pour analyser le contexte de chaque projet, nous avons extrait - des entrevues et des rapports définitifs - les références(concepts) clés véhiculées par les questions subsidiaires de recherche qui sont entre autres la motivation, les défis, les enjeux, les facteurs de succès, etc. pour être codé. Ces codes ont été élaborés en se basant sur une approche itérative¹. À la lumière de nos objectifs, nous avons opté pour une analyse comparative des quelques éléments clés dans cette section (Tableau 1).

Saisir l'opportunité offerte par le projet de dissémination et de renforcement de capacité (HAQAA2) est l'un des éléments ayant motivé l'organisation des activités d'AQ (Pays 1, Pays 2, Pays 6, Pays 8). Les coordinateurs réaffirment que leurs objectifs spécifiques étaient appropriés au contexte du pays. L'instabilité institutionnelle

1. Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2022). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.

et le changement de ressources (Pays1, Pays 6), la résistance au changement des acteurs internes (Pays 2, Pays 3, Pays 4, Pays 6) et une demande forte à satisfaire (Pays 1, Pays 2, Pays 3, Pays 4, Pays 5, Pays 6, Pays 7, Pays 8) semblent être les principaux défis surmontés dans différents pays. Les gains possibles liés au projet relèvent l'inscription des acteurs dans le processus d'amélioration continue (Pays 1, Pays 3), la mise en place d'un réseau national des acteurs de l'ES en matière d'AQ (Pays 1, Pays 3), la facilitation et l'encouragement de la mobilité académique (Pays 3). Si l'alignement des ASG au référentiel national ou régional demeure un gain (Pays 8, Pays 6, Pays 2), il est perçu par les parties prenantes comme un doublon ou une perte de souveraineté (Pays 8). Les lourdeurs administratives (Pays 1, Pays 6) notamment le transfert des fonds et la résistance des grands établissements (Pays 8), entre autres, semblent avoir freiné le déroulement du projet. Les bénéficiaires ont privilégié les évaluations quantitatives des activités (Pays 2, Pays 4, Pays 8).

Tableau 1: Approche comparative de quelques aspects des projets _ pays sur la base des entretiens

	Pays 1	Pays 2	Pays 3	Pays 4	Pays 5	Pays 6	Pays 8
Motivations	-saisir l'opportunité -intégrer la RANFAQ	Initiative HAQAA2, -système AQ embryonnaire	Problèmes équivalence des niveaux académiques entre les étudiants des deux pays voisins Formation et renforcement de capacités en matière d'harmonisation des curricula de formation	Nouvelle université Vise une autonomie Massification Recherche d'un canevas Internationalisation (alignement avec les autres universités) Création d'une Cellule AQ	-redressement de l'université -revoir le réf qualité (harmonisation) -forces et faiblesses -recueillir les données sur les bonnes pratiques	-Saisir l'opportunité DAAD -développement de la culture qualité -les CIAQ peinent à s'opérationnaliser -Nécessité de sensibiliser les collaborateurs(collègues) (démocratisation) -former un maximum de personnes -déficit d'information, Non fonctionnement des cellules Développer les compétences en AQ	-Partage de la formation théorique ASG-QA -mise en pratique des ASG-QA (comparaison) -
Pertes et Gains possibles liés la solution adoptée	-consolider les acquis des point focaux -Réf intégrant les ASG et CAMES -inscription dans le processus d'amélioration continue -formation d'un réseau d'acteurs de l'ES		Plus de gains Facilitation de la comparabilité des qualifications Amélioration de la formation pour l'emploi Facilitation et encouragement de la mobilité académique Implémentation de la vision de l'UA en matière d'AQ	Ressources qualité	-	-alignement ASG et Réf -ressources financières pour la sensibilisation -le projet a redynamisé des rapports entre l'agence et l'université -sensibilisation -une plus grande ouverture dans le choix des participants	-Adoption d'un nouveau référentiel (conflit) -réalise l'importance des autoévaluations -Enrichissement du réf national

Défis sur- montés	-Change- ment des ressources et instabilité -plaidoyer pour la créa- tion d'une agence -	-Résistance au change- ment des professeurs – -délais court du projet	Faire compren- dre le rôle en temps de re- sponsable AQ Convaincre l'im- portance des pp de l'importance de l'AQ Convaincre la hiérarchie à s'impliquer à la mise en œuvre du projet	-acceptation du ministère des objectifs du projet Alignement du projet à la stratégie de l'université	-Contexte des élections -rassembler les universités publiques -formation d'un consortium na- tional (fédérer 6 universités) autour d'un projet -Mobilité à l'interne du pays des am- bassadeurs -sensibiliser les PP	-Non-participation des pp aux enquêtes -Méfiances sur les entrevues -capacité de s'adapter	-une demande forte à satisfaire -Mobilité des équipes -Apprentissages à l'initiation à l'AQ -échantillon non représentatif pour le bench- marking
Catalyseurs de la réal- isation du résultat	-engagement du ministère pour l' magni- fication -mobilisation des acteurs (point focaux) Leadership et engagement de l'équipe dirigeante (ancienne équipe) -flexibilité du projet Disponible du top manager du projet DAAAD	-Implication de la direc- tion -soutien de l'HAQAA -accompag- nement des experts -dynamisme des ambas- sadeurs	-bonne sensibil- isation -gabarit de la formation proposée par le HAQAA2(- modèle de formation)	-appui de la DAAD -création d'une cellule est un facteur stimu- lant -	-reconnaissance de la tutelle au conseil des ministres _ Implications des présidents _ implications des ambassa- deurs HAQAA -implication des réf -coordination	-Intérêt des pp à l'AQ -Bonne implication des collègues -intégration de l'agence -Accompagnement externe	-le projet a été porté par l'Agence -Des facilitateurs expérimentés -la volonté des dirigeants (lea- dership) -
Freins à la réalisation du résultat	-les moyens financiers -les délais courts - la dis- ponibilité des acteurs(insta- bilité) -		-difficultés de déblocages des fonds -lourdeurs admi- nistratives Rapport à mis parcours Décaissement rapide	RAS -retard des fonds	RAS	-le contexte local -lenteur dans le dé- blocage des fonds (lourdeur adminis- trative) (transfert de fonds) conséquences de retards. -Changement de ressources	-Retard du finan- cement (Retard du projet) -Résistance des certains établis- sements (grands établissements) -les nouveaux établissements plus accessibles

Éléments de sensibilisation	Mise en place d'une équipe projet -sensibilisation verticale et horizontale -Groupe WhatsApp	Banderoles Couverture médiatique Vidéo sensibilisation YouTube, réseau Choix ciblé des participants Invitation formelle du Recteur.	Annonces radio, Envoi des invitations, Confection des banderoles et des tracts. Choix des points focaux Participation de la direction	-porte à porte -regroupement en atelier les départements -les flyers -les médias -les enseignants Les agents du ministère Élargir à d'autres institutions et discuter avec les étudiants Augmenter la taille Avoir les consultants externes les experts pour passer les messages	-communication officielle du ministère - du porte à porte - implications des présidents -les sites des universités - les réunions des collèges des enseignants -communication institutionnelle -Le choix des réf qualité -Assemblée générale des étudiants Information des partenaires -communication entre les présidents	-mise en place d'une équipe dynamique -WhatsApp département et université -invitation ciblée -Difficultés d'accessibilité -Flyers -Banderoles -Association de l'Agence	Sensibilisation(communicação) verticale -Présence de l'Agence - (choix sur la base de l'Intérêt des parties prenantes (Implication des autres acteurs conférences des recteurs ...) Présence d'un expert international
-----------------------------	---	---	---	--	--	---	---

5. Considérations générales sur le projet

La présente section prend en compte la perception des coordinateurs et l'analyse de contenu des différents rapports finaux des pays. Elle met en évidence, dans un premier temps, la cohérence d'ensemble du projet à la lumière des points de références de l'appel à manifestation et, dans un deuxième de temps, les points de convergence en soulignant les enjeux, les défis, les facteurs de succès du projet et les risques du projet.

6.1 Cohérence d'ensemble du projet de dissémination à la lumière des points de référence.

La cohérence du projet de dissémination est abordée à partir des points de référence. Il s'agit d'observer si les objectifs des projets retenus s'alignent aux objectifs du projet de dissémination de l'initiative HAQAA2. L'objectif de ce dernier représente ainsi le point ou l'objectif de référence. Dans ce sens, l'un des objectifs du projet de dissémination était d'encourager la collaboration entre tous les diplômés des formations HAQAA (1 et 2) et les acteurs de l'assurance qualité; autant à l'interne qu'à l'externe. À ce niveau, 60% des projets ont été sanctionnés par l'instauration d'une collaboration fructueuse entre les diplômés des formations HAQAA1 et HAQAA2. À cette collaboration, il faut ajouter la forte implication des agences (pays 5, pays 6, pays 8) et des directions des ministères de l'Enseignement supérieur dans le déploiement des activités de sensibilisation et de formations (pays 1, pays 3, pays 4).

L'appel à manifestation du projet de dissémination faisait ressortir 7 thématiques et 4 activités susceptibles d'être retenues (Tableau 2). Pendant la mise en place du projet, 57% des thématiques proposées ont été couvertes. Dans ce cadre, si 5/8 pays (5 pays sur un total de 8) ont opté pour « L'ASG-QA comme outil d'auto-évaluation institutionnelle/de préparation à l'accréditation », 5/8 pays ont choisi le « Développement d'une culture de la qualité dans les universités et les systèmes », 1/8 pays a fait le choix de « L'ASG-QA comme outil pour la mise en place de systèmes nationaux d'AQ conformément aux normes continentales », tandis que 2/8 pays ont choisi comme thématique : « Les différents outils et champs d'action du PAQAF, leurs implications pour le secteur de l'enseignement supérieur et leur application ».

Quant au point de vue des activités implémentées, la totalité des pays francophones bénéficiaires a retenu les activités de formation et/ou de renforcement des capacités. 1/8 pays a procédé aux exercices de benchmarking entre universités ou agences d'AQ à l'aide de l'ASG-QA, pendant que 1/8 pays a eu recours à une étude ayant pour finalité la publication d'un article et 4/8 pays ont marqué un fort intérêt aux activités d'alignement des normes et directives nationales ou régionales sur l'ASG-QA (comparaisons).

Tableau 2: Cartographie des axes thématiques et activités mis en œuvre

Axes thématiques	Pays 1	Pays 2	Pays 3	Pays 4	Pays 5	Pays 6	Pays 7	Pays 8
L'ASG-QA comme outil d'auto-évaluation institutionnelle/de préparation à l'accréditation	X	X				X	X	X
L'ASG-QA comme outil pour la mise en place de systèmes nationaux d'AQ, conformément aux normes continentales								X
L'ASG-QA comme outil d'auto-évaluation des agences d'AQ								
L'ASG-QA comme outil pour susciter une réforme de l'AQ pendant la pandémie de Covid-19								
Les différents outils et champs d'action du PAQAF, leurs implications pour le secteur de l'enseignement supérieur et leur application			X			X		
La Coopération continentale en matière d'assurance qualité et d'accréditation								
Développement d'une culture de la qualité dans les universités et les systèmes	X	X		X	X	X		
Activités								
Événements et ateliers de formation et/ou de renforcement des capacités	X	X	X	X	X	X	X	X
Publications/recherches relatives à la mise en œuvre des outils ASG-QA/PAQAF et leur diffusion						X		
Dialogues politiques/tables rondes et réunions liées à la réforme de la politique de l'enseignement supérieur au niveau national ou régional, et à la place de l'assurance qualité dans les systèmes d'enseignement supérieur								
Exercices de benchmarking entre universités ou agences d'AQ, à l'aide de l'ASG-QA								X
Alignement des normes et directives nationales ou régionales sur l'ASG-QA	X	X			X			X

Par ailleurs, en se référant aux résultats recherchés par le projet, l'on peut noter, d'une part, la réalisation de l'ensemble des activités par pays en lien avec les objectifs originaux du projet global mentionnés dans l'appel à manifestation. D'autre part, les risques de projet sont restés gérables avec une forte adhésion des parties prenantes conformément aux buts visés par le projet de dissémination. Dans l'ensemble, les résultats obtenus par pays correspondent aux objectifs spécifiques déclinés par le projet marquant ainsi la grande cohésion entre les projets pris individuellement et les résultats recherchés par le projet globalement. Pour marquer, enfin, cette cohésion d'ensemble, les bénéfices du projet sont partagés par les parties prenantes du projet. Ces parties prenantes ont vu naître une complémentarité entre leurs différents savoir-faire. Ils se sont encouragés mutuellement et ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour mener à terme le projet de dissémination.

6.2. Les différents points de convergence du projet selon la perception des coordinateurs et sources secondaires

6.2.1. Enjeux

Les différents coordinateurs et participants aux différents ateliers soulignent les enjeux qui sont à la fois structurels et conjoncturels dans l'implémentation du présent projet (**Figure1**).

Sur le plan structurel, les ASG sont perçues comme des instruments qui participent à long terme - sur le plan national - à la consolidation de la gouvernance universitaire, à la promotion de la qualité académique et de la recherche, à l'accroissement de l'accessibilité dans l'enseignement supérieur, à la mise en place des mécanismes de financement de l'enseignement supérieur et - sur le plan international - à l'harmonisation des pratiques et l'implémentation de la vision de l'UA en matière d'AQ.

Sur le plan conjoncturel, notamment à court terme, les enjeux sont pluriels et naviguent entre le désir de conserver les lignes directrices nationales et l'ouverture, le souhait d'élargir le champ d'application du projet et de raffermir les liens avec les parties prenantes externes. En effet, les coordinateurs et les participants aux activités du projet soulignent le dilemme entre les normes nationales, régionales et les lignes directrices. Cependant, ils notent la nécessité d'alignement des normes locales aux ASG à court terme tout en gardant leurs spécificités locales. En outre, l'autre enjeu soulevé, prioritairement par les bénéficiaires du projet, est la mise en œuvre concrète et pratique des ASG dans l'ensemble des champs de l'enseignement supérieur. Ils soulignent, par ailleurs, la redynamisation des rapports entre les agences, le ministère et les universités et relèvent le principal enjeu à court terme qui est le renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes de l'enseignement supérieur en AQ. Pour y parvenir, plusieurs défis et risques ont été surmontés, à la fois par les bénéficiaires et les porteurs du projet.

6.2.2. Les défis et les risques

Certains défis ont été surmontés dans le cadre dudit projet. Compte tenu de l'exigence financière qu'implique la diffusion des savoirs après les formations de renforcement des capacités, il serait judicieux premièrement de surmonter les contraintes budgétaires en dépit de l'approbation de financement par la DAAD et les experts accompagnateurs, la plupart des projets pays détiennent un portefeuille étendu d'activités. Deuxièmement, instaurer la culture de la qualité dans les activités de routine ne serait pas la chose la plus partagée. Troisièmement, la question de l'appropriation des normes serait au centre des préoccupations en ce sens qu'il faut savoir faire un bon usage à la fois des normes nationales et internationales (AGS). Quatrièmement, surmonter également l'obstacle de la résistance au changement serait l'un des principaux défis. Dans l'ensemble, les enseignants semblent ne pas adhérer facilement aux processus d'assurance qualité. Ils préfèrent se conformer aux modèles classiques. Cinquièmement, il faut également relever le défi de l'instabilité à la suite de changements institutionnels observés au niveau des pays et dans la plupart des universités aussi bien au niveau des directions qu'au niveau des ressources détentrices des compétences en AQ. En fin de compte, ne pas tenir compte de ces défis expose le projet aux risques inhérents à chaque défis ignoré ou négligé.

6.2.3. Facteurs de succès du projet

La réussite d'un projet de cette ampleur demande beaucoup de flexibilité dans l'organisation des activités du fait de la survenance des chocs internes ou externes, de réflexivité par les acteurs principaux et une grande sensibilisation auprès de l'ensemble des parties prenantes au projet. Aussi, selon les coordinateurs des projets, deux types de facteurs ont-ils contribué au succès de ce projet, notamment les facteurs endogènes et les facteurs exogènes (**Figure 6**).

>> Facteurs endogènes de réussite

Les coordinateurs soulignent le leadership, très apprécié, de la direction (rectorat, présidence, décanats, etc. ») à la réalisation du projet. Ils mentionnent également la forte implication des agences, des directions et du ministère de tutelle pendant la réalisation des projets (logistique, ressources humaines). La forte sensibilisation verticale en matière d'information et de communication a été révélée comme indispensable dans le succès du projet, ce qui a permis d'atteindre les différentes cibles. Un autre facteur endogène reste la bonne identification des besoins en AQ, qui demeure une source essentielle de motivation entre les groupes de travail et les parties prenantes au projet. Il faut également noter la maîtrise de l'environnement du projet par les différents coordinateurs. À celle-ci, on ajoute la maîtrise des fondamentaux de l'AQ et la grande complémentarité qui a existé entre les ambassadeurs HAQAA1 et HAQAA2.

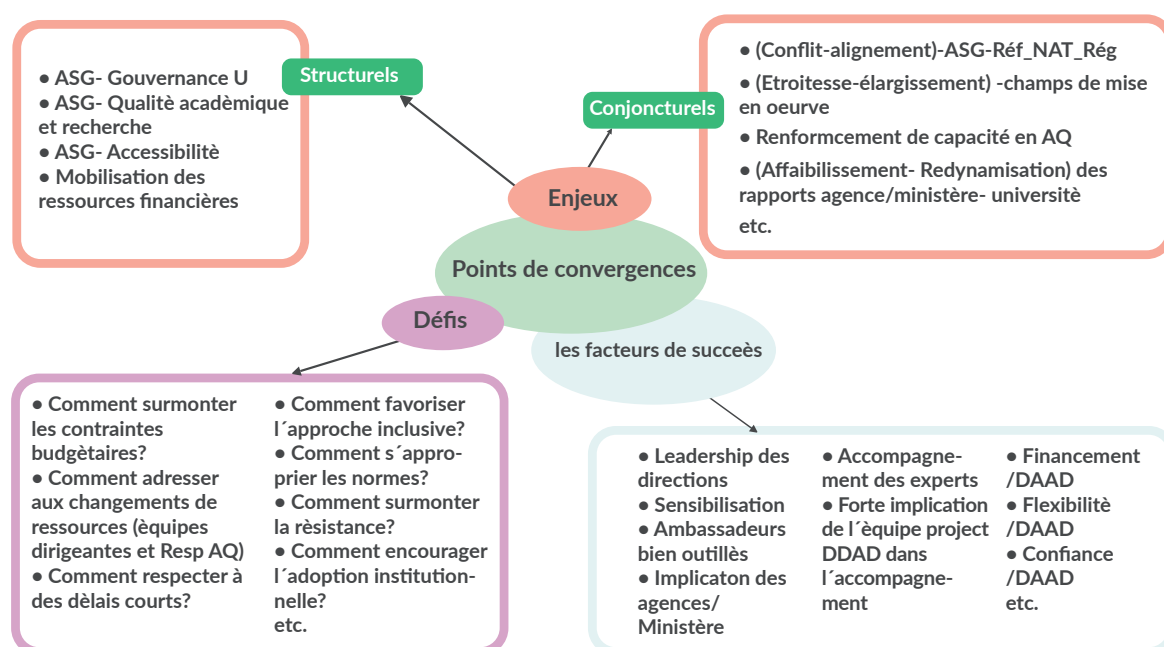
>> Facteurs exogènes de réussite

Les différentes parties prenantes insistent sur l'accompagnement des experts comme facteurs de succès. En effet, un certain nombre de réunions ont eu lieu à distance entre les coordinateurs et la personne ressource pour affiner et soutenir le projet. Un autre facteur de succès demeure le fait que le projet tel que conçu est en adéquation avec les demandes locales en matière de renforcement de capacité. En plus, les coordinateurs mentionnent l'importance du financement HAQAA2 dans la réalisation de leur projet en insistant beaucoup plus sur la grande flexibilité budgétaire accordée dans l'implémentation des activités pour faire face aux contraintes et aux risques projets. Dans la même veine, les coordinateurs ont tenu à insister sur la forte implication de l'équipe projet et particulièrement la présence active, personnelle et motivante du chef de projet. Cette synergie reste l'un des facteurs de succès les plus soulignés par les coordinateurs. En effet, les coordinateurs n'ont cessé de mettre en relief la grande confiance instaurée entre les bénéficiaires du projet et l'équipe projet. L'analyse de contenu des verbatims et les rapports finaux relèvent, pour les facteurs de succès, un taux élevé du code cfi(confiance) et du code fle(flexibilité), soit 47% des occurrences (tableau 3).

Tableau 3: les occurrences des différents facteurs de succès

	Code	Occurrences (%)
Confiance	cfi	23
Flexibilité	fle	24
Leadership direction	lead	23
Bonne identification des besoins	idd	10
Maitrise de l'environnement par les coordinateurs	mec	08
Bonne formation des ambassadeurs	bfam	12

Figure 1: Résumé des différents points de convergence



7. Conclusion discursive

Le projet de dissémination et de renforcement de capacité a pour objectif de permettre aux ambassadeurs HAQAA1 et HAQAA2 d'appliquer et de diffuser les connaissances acquises au profit de l'ensemble de la communauté africaine de l'enseignement supérieur. Dans les 8 pays francophones bénéficiaires, on a recensé 32 universités, 3 agences d'AQ et l'implication des ministères d'enseignement supérieur des pays concernés qui ont participé à la mise en œuvre du projet. Le projet a connu le développement de plusieurs axes thématiques et l'implémentation plusieurs activités en l'occurrence le renforcement de capacité en AQ où l'on dénombre la participation de plus de 500 acteurs internes et externes ayant reçu une formation ou un renforcement des capacités en AQ. Malgré les risques élevés liés aux contextes dans certains pays bénéficiaires, l'ensemble des activités envisagées ont été réalisées dans les délais impartis au projet et plus de 1300 parties prenantes sont sensibilisées aux ASG de l'UA (Tableau 4).

Tableau 4: Nombre de Participants aux activités de formation en AQ et de sensibilisation aux ASG

Pays	Renforcement des capacités	Nombre de femmes	Sensibilisation aux ASG
Burkina Faso	147	13	147
Burundi	73	10	73
Cameroun	25	08	25
Comores	100	52	100
Madagascar	100		200
Mali	70		600
Niger	50		50
RDC	100		300
Total	665	73	1 362

L'analyse des différentes entrevues et le contenu des rapports confirment la place importante du leadership de la direction marquant ainsi la justesse de la demande d'une lettre de soutien des autorités universitaires pour garantir leur implication dans les activités, la participation de la confiance entre partie prenantes dans la réalisation des résultats et l'accompagnement des experts comme facteurs de succès de l'implémentation du projet. Le projet a suscité dans les pays bénéficiaires, un engouement des parties prenantes internes et externes. On retient ainsi, comme effets directs de ce projet dans les pays bénéficiaires, une réelle prise de conscience des dirigeants des universités et des ministères qui se sont engagés pour la redynamisation et l'opérationnalisation des CIAQ : « on n'avait pas compris avant, mais maintenant tout est clair » (Pays 7). Par ailleurs, on note, désormais, un regain d'intérêt des enseignants (formation, publications) et des établissements privés pour les problématiques d'AQ.

Toutefois, plusieurs constats globaux ressortent après la réalisation du projet sur le plan national. Ainsi, on observe, entre autres, l'implémentation à plusieurs vitesses de l'AQ au niveau régional et national de l'AQ, le non-fonctionnement des cellules internes d'AQ dans les universités nécessaires qui sont des entités indispensables pour le suivi et la durabilité du projet.

« La cellule qu'on a, honnêtement, n'est pas fonctionnelle. On a choisi les membres de l'assurance qualité de l'IUT mais on n'a pas encore mis à leur disposition un bureau. Ils participent à toutes les formations organisées par le rectorat mais, je crois qu'il faut que les responsables se réunissent pour la mise en place des cellules d'assurance qualité au sein de chaque institut. On n'a nommé mais ce n'est pas opérationnel » (Pays 6)².

La forte demande en matière de formation et d'accompagnement en matière d'AQ demeurent d'actualité. Il ressort une forte tendance aux débats théoriques sur l'AQ au détriment de l'implémentation réelle dans la plupart des missions de l'enseignement supérieur. On observe, également, une forte tendance de l'approche quantitative pour évaluer les activités au détriment de l'approche inductive. Cette dernière est importante car elle permet de mieux révéler les sensibilités qu'offrent le projet dans les différents pays qu'une approche

2. Rapport d'enquête pays 6

quantitative laisserait passer lors des évaluations. On souligne, enfin, une grande faiblesse sur la durabilité à moyen et à long terme des projets. Des appréciations sont formulées et des pistes futures sont suggérées en termes de recommandations.

Appréciations et Recommandations

7.1. Appréciations et recommandations des coordinateurs

Les coordinateurs et les participants apprécient :

- Le projet de dissémination et de renforcement de capacité de l'initiative HAQAA2 qui permet de mettre en pratique les connaissances acquises, de sensibiliser les parties prenantes à l'AQ et de redynamiser les processus d'AQ dans les universités;
- La forte implication de l'équipe projet dans la réalisation de leurs activités;
- L'implication des autorités dans la réalisation du projet;
- La forte flexibilité accordée dans la conduite des activités des projets pays;
- Le financement de HAQAA2;
- L'implication personnel du top management pendant le déploiement de leurs activités;
- La rencontre finale organisée au Ghana qui fut un moment d'échange et de réseautage.

Les coordinateurs et participants recommandent,

>> Pour réduire l'implémentation de l'AQ à plusieurs vitesses :

- Le renouvellement du projet de dissémination de l'initiative ;
- La formation, la consolidation ou l'élargissement de l'entité, porteur du projet, qui regroupe plusieurs universités nationales, dans la mise en œuvre du projet pays en tenant compte de l'impact financier;
- La forte implication des agences, les ministères, les commissions des recteurs, etc. dans l'implémentation des projets pays;

Pour accroître la sensibilisation et les effets des projets d'AQ dans les missions des universités :

- L'accompagnement des projets pays par les experts externes en présentiel et à distance avant, pendant et après le projet;
- L'élargissement du champ d'action des activités du projet aux aspects pratiques liés aux enseignements(pédagogie) et à la recherche;
- La sensibilisation à la fois verticale et horizontale afin de faire participer l'ensemble des parties prenantes des universités.

Enfin, les coordinateurs formulent le vœu, dans l'optique de la pérennisation, d'un accompagnement au fonctionnement des cellules internes d'AQ - chargées du suivi et la durabilité des projets - sous la forme du

modèle actuel du projet de dissémination, pour une période donnée (1 ou 2 années) avec pour exigence que l'université bénéficiaire prenne le relai dans la budgétisation formelle du fonctionnement de ladite cellule. Les bénéficiaires devraient être choisis parmi les Alumni de la présente cohorte sous la base des termes de références contraignants. Ce vœu formulé par les coordinateurs est l'une des pistes de la durabilité des projets au niveau institutionnel sans financement externe à court terme.

7.2. Recommandations de l'expert

L'analyse des rapports et des verbatim issus des entretiens suggère la prise en compte des recommandations ci-dessus formulées par les coordinateurs et nous recommandons pour l'avenir:

- De se pencher sur des projets de facilitation de l'appropriation de l'AQ par financement conjoint pour la pérennisation et la durabilité des projets;
- De mettre davantage l'accent sur la pérennisation des actions, en demandant aux coordinateurs de réfléchir de plus en plus à la pérennisation de leurs projets et de prévoir des activités budgétisées en ce sens. Un engagement des responsables des universités bénéficiaires pouvant être acté lors de la signature des contrats;
- Un accompagnement renforcé des projets par des experts pour les soutenir dans la sensibilisation et pendant la mise en œuvre du projet;
- Des meilleurs conseils pour la planification des activités.

La durée du projet n'est pas, en soi, un problème mais plutôt, d'une part, la capacité des porteurs de projet à calibrer les activités retenues pour le projet dans l'espace et dans le temps et, d'autre part, la capacité du projet à intégrer la survenue des risques lors de la mise en œuvre. Dans le cadre du présent projet, un délai supplémentaire a été accordé aux coordinateurs afin de tenir compte des éléments externes ayant freiné la finalisation des projets.

Enfin, l'analyse des entrevues relève, à deux exceptions près (Pays 8, Pay4), l'absence des projets nationaux en assurance qualité dans les prochaines années. Par conséquent et tenant compte de cette donnée factuelle, nous émettons le vœu que le projet de dissémination soit renouvelé en partant l'ensemble de l'initiative HAQAA.

ANNEXE

Les leçons tirées découlent de 3 étapes du projet, résumées en trois points.

Point 1: Étapes de début et d'identification

Cette première étape de la mise en œuvre du projet a été bien menée et les répondants ont affiché une entière satisfaction quant à la clarté de la phase d'identification du budget entre autres : ses objectifs, ses exigences, l'échéancier du projet, le budget du projet et l'adhésion des coordinateurs (Tableau 1).

Tableau 1: leçons apprises à partir de la conception du projet.

	Leçons apprises	Oui	+/-	Non	Observations
1	Les objectifs du projet étaient spécifiques, mesurables, atteignables, axés sur les résultats et limités dans le temps	X			
2	Les exigences du projet étaient claires et concises	X			
3	Le plan préliminaire du projet et l'échéancier étaient bien décrits, avec la structure et les détails appropriés	X			
4	L'échéancier du projet tenait compte de tous les éléments du projet	X			
5	Les tâches étaient bien définies	X			
6	Les rôles et les responsabilités ont été bien définis et rédigés et les contrats ont été signés par les coordinateurs	X			
7	Le budget du projet a été bien défini.	X			
8	Le budget des différents projets a été bien défini et confirmé à temps opportun	X			
9	Les coordinateurs ont adhéré au projet (objectif, budget et échéancier)	X			

Point 2: Étapes de réalisation du projet

Sur les points à l'ordre de cette seconde phase relative à la réalisation du projet, l'on note une certaine satisfaction dans le respect des objectifs originaux du projet global et par pays, et dans la réalisation des activités prévues par les bénéficiaires des projets d'une part. D'autre part, les risques de projet étaient gérables tout comme les budgets pré approuvés et les pouvoirs délégués aux coordinateurs suffisants. Cependant, les décaissements et les délais d'exécution des projets constituaient des zones, plus ou moins, de satisfaction en dépit de l'approbation du soutien financier de l'initiative HAQAA2 et des experts accompagnateurs.

Tableau 2: leçons apprises pendant la mise œuvre du projet.

	Leçons apprises	Oui	+/-	Non	Observations
1	Les objectifs originaux du projet global ont été respectés	X			
2	Les objectifs originaux des projets pays ont été respectés	X			
3	Les activités prévues par les bénéficiaires ont été réalisées	X			
4	Les risques étaient gérables	X			
5	Les bénéficiaires sont globalement satisfaits du projet	X			
6	Les budgets préapprouvés et les pouvoirs délégués aux coordinateurs étaient suffisants pour donner suite aux modifications du projet pays	X			
7	Les montants prévus ont été décaissés dans les délais		X		Retard observé dans le décaissement des fonds de démarrage
	Les décaissements dans les pays projets étaient appropriés		X		Les mécanismes dans deux pays bénéficiaires n'étaient pas adaptés
8	Les délais d'exécution du projet étaient appropriés		X		Le retard observé pour le déblocage des fonds de lancement a influencé les délais d'exécution
	Le soutien financier de la DAAD est à la hauteur des attentes	X			La taille du consortium avait un effet sur la qualité du financement.
9	Les experts-accompagnateurs des projets étaient à la hauteur	X			

Point 3: Généralités sur le projet

Dans l'ensemble, le projet affiche un taux de satisfaction global en termes d'atteinte des objectifs et d'exécution des projets selon les budgets approuvés par les bailleurs de fonds internes et externes.

Tableau 3 : leçons apprises tirées du projet.

Leçons apprises	Oui	Non	Observations
Les projets ont été exécutés dans les délais approuvés			
Les projets ont été exécutés selon les budgets approuvés	X		
Les objectifs du projet global ont été atteints	X		
Les objectifs des projets pays ont été atteints	X		
Les activités ont été réalisées	X		
La communication et la sensibilisation pays étaient appropriées	X		
Les soutiens de la DAAD au projet étaient appropriés	X		
Les soutiens des acteurs internes étaient appropriés	X		
Les effets du projet sont visibles chez les bénéficiaires	X		