

FORMATION HAQAA3

Financement et cadres juridiques de l'assurance qualité externe

La trajectoire d'AQUA : autonomie, gouvernance et durabilité

Lisa Cruz Lackner
Chargée de relations internationales

9 septembre 2026





L'Andorre en quelques chiffres

≈ 90 000

habitants

468 km²

territoire

8

universités autorisées

EEES

cadre européen

Un système de petite taille

Une proximité forte entre régulateur, établissements et parties prenantes.

Une croissance rapide

Le nombre d'universités est passé de 3 en 2019 à 8 à la fin de 2025.



Un système universitaire en transformation

Échelle

Un petit territoire avec une offre universitaire de plus en plus diversifiée.

Internationalisation

Développement d'institutions privées et d'une offre largement tournée vers l'international.

Enjeu qualité

La croissance augmente le besoin d'un système d'assurance qualité robuste et reconnu.



Pourquoi l'assurance qualité compte dans un petit État

Proximité

Échelle

Croissance

Ouverture

Confiance



Prévenir les
conflits d'intérêts

Sécuriser les
compétences

Absorber la charge

Garantir la
comparabilité

Rendre les
décisions lisibles

**Le défi central : combiner proximité institutionnelle et
indépendance crédible.**



AQUA : une mission de valeur publique

AQUA

Évaluer
Accréditer
Analyser
Conseiller

Indépendance

Des décisions encadrées par la loi et appuyées sur l'expertise externe.

Transparence

Publication des rapports et information des parties prenantes.

Amélioration

Développement d'instruments, études et qualité interne.

Coopération

Participation aux réseaux et projets internationaux.



Le portefeuille d'activités au regard des ESG

ESG Partie 2 • assurance qualité externe

- Programmes : approbation, modification, suivi, renouvellement
- Institutions : plans stratégiques ex ante
- Personnel enseignant et chercheur
- Processus d'aides à la recherche

ESG Partie 3 • agence qualité

- Guides, critères et indicateurs
- Études et analyses thématiques
- Conseil au système
- Coopération internationale
- Qualité interne et métaévaluation



Évaluation des programmes : un cycle complet



2025 : 26 évaluations pour l'accréditations et 5 modifications



L'évaluation dépasse les programmes

Institutions

Évaluation ex ante des plans stratégiques des institutions privées souhaitant s'établir en Andorre.

4 évaluations en 2025.

Personnel

Accréditation du personnel enseignant et chercheur selon les compétences attribuées à l'agence.

Recherche

Accréditation des processus de sélection des appels publics à projets de recherche.

4 processus en 2025.



Prochaine étape : l'évaluation institutionnelle ex post

AUJOURD'HUI

**Évaluation ex ante
des plans stratégiques**



CADRE À DÉPLOYER

**Évaluation institutionnelle
ex post**

La loi 3/2025 introduit l'évaluation institutionnelle parmi les fonctions d'AQUA.



De l'intégration ministérielle à l'alignement européen





Une gouvernance ouverte aux parties prenantes

COMITÉ DIRECTEUR

Pouvoirs publics

Universités

Étudiants

**Monde
professionnel**

**Expertise
internationale**

Représentation du système • Orientation stratégique • Redevabilité



Des organes distincts pour protéger l'indépendance

Direction

Pilotage de l'agence, mise en œuvre stratégique et coordination de l'équipe technique.

Commission d'évaluations

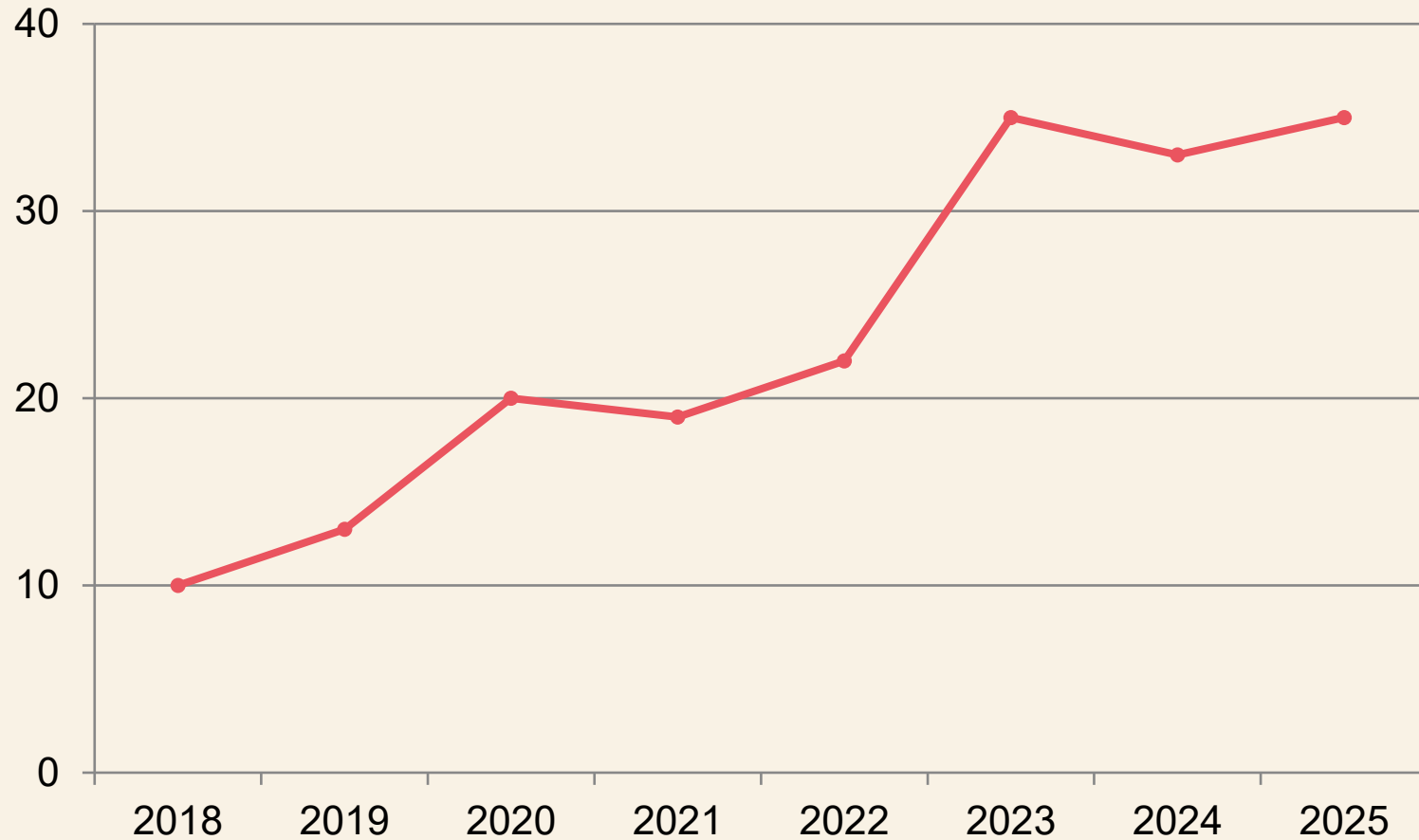
Instance dédiée aux décisions dans les processus d'évaluation externe.

Commission d'appels

Examen indépendant des recours dans un cadre distinct de l'évaluation initiale.



Une activité en forte croissance



10 → 35

évaluations 2018–2025

5

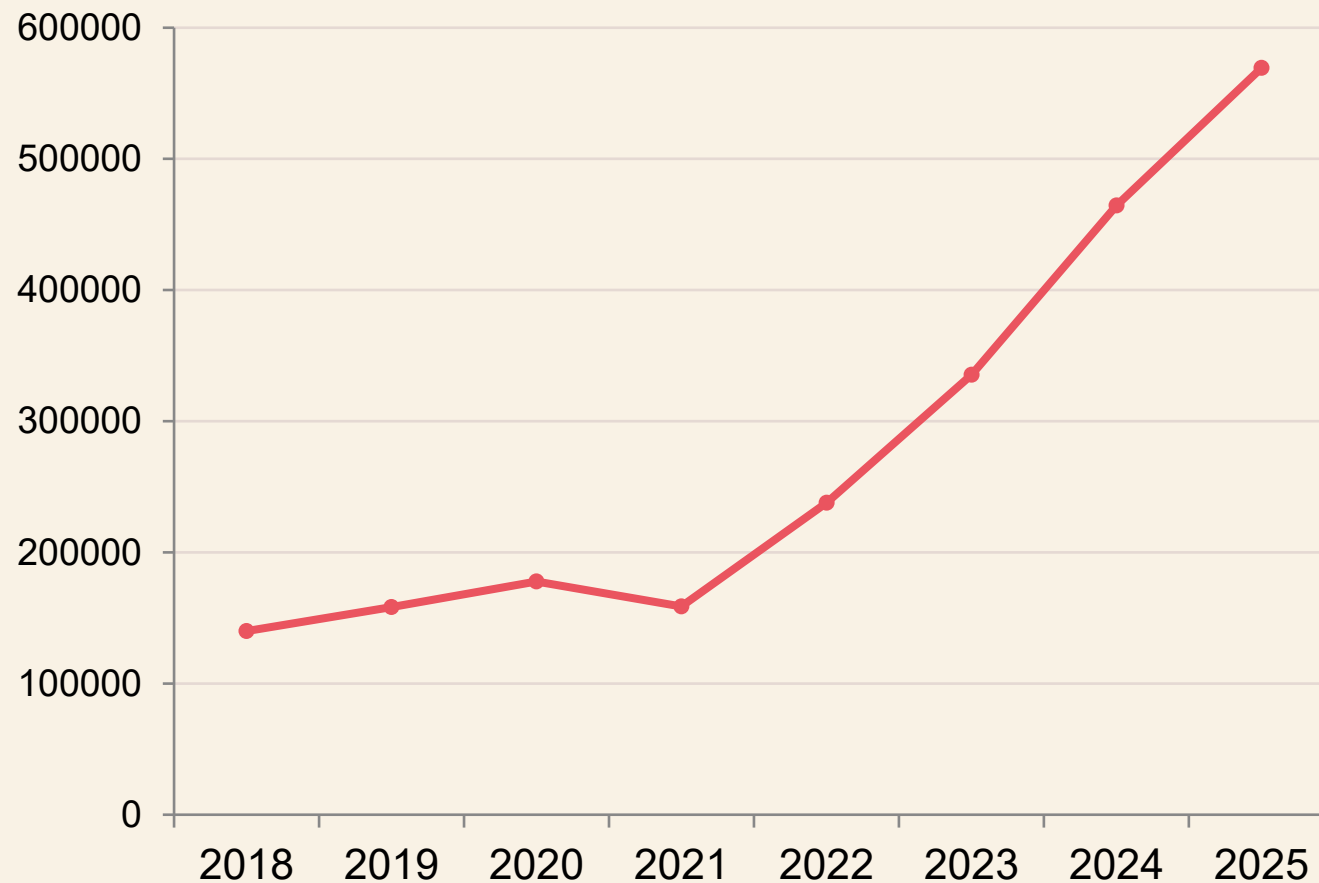
membres de l'équipe technique
en 2025

Charge × 3,5

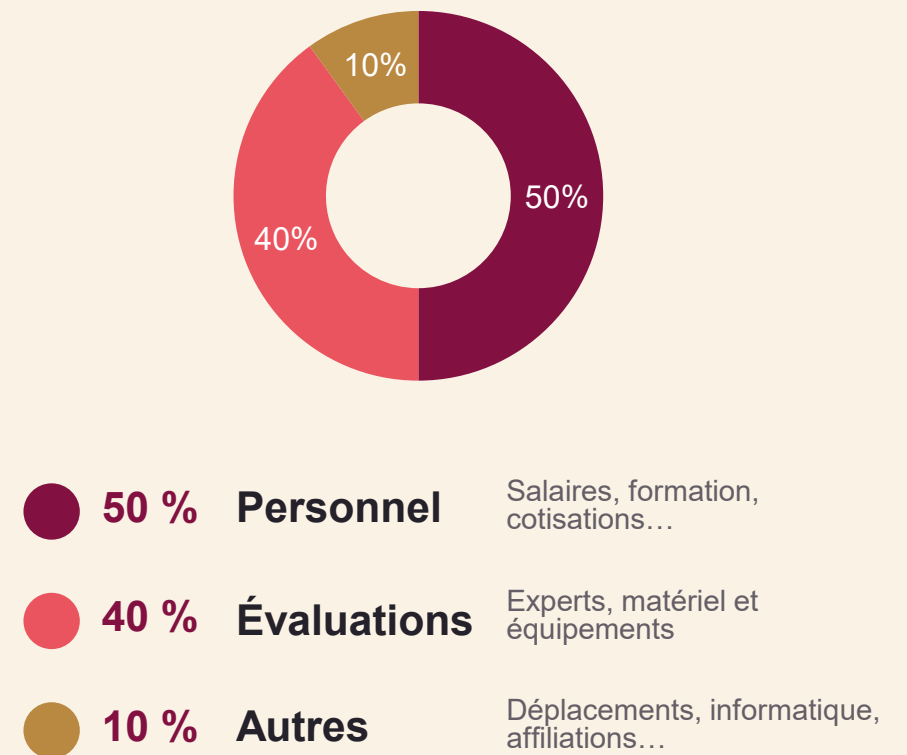


Croissance du budget et répartition des ressources

Budget annuel (€)



Répartition du budget 2025





Budget 2025 : trois priorités clairement identifiables

50 %

Personnel

**Salaires, formation et
cotisations sociales**

La moitié des ressources
soutient directement la
capacité interne de l'agence.

40 %

Évaluations

**Experts externes, matériel et
équipements**

Une part majeure finance
directement la fonction
d'évaluation externe.

10 %

Autres

**Déplacements, informatique
et affiliations**

Les fonctions support et
l'ouverture internationale
représentent la part restante.



Taxes : passer d'un financement symbolique à un levier durable

Procédure	2021	2026
Accréditation (ex-ante)	2 500 €	6 000 €
Renouvellement (ex-post)	1 500 €	8 000 €
Modification substantielle	300 €	4 000 € / 6 000 €
Suivi	—	5 000 €
Plan stratégique institutionnel	7 500 €	12 000 €
Accréditation institutionnelle	—	12 000 €



Ce que la réforme tarifaire cherche à résoudre

Coût réel

Mieux rapprocher les recettes du coût des procédures, notamment de l'expertise externe.

Nouvelles fonctions

Financer le suivi et les évaluations institutionnelles désormais visibles dans le barème.

Actualisation

La loi 2026 permet l'actualisation des montants par la loi budgétaire selon l'IPC.



L'évaluation ENQA comme accélérateur de réforme

Diagnostic externe

Examen du fonctionnement de l'agence au regard des ESG, parties 2 et 3.

Réponse législative

Renforcement de l'indépendance, de la gouvernance, des fonctions et de la transparence.

Reconnaissance 2025

Membre de plein droit d'ENQA et inscription à EQAR pour cinq ans.



Les défis de la prochaine phase

01

Déployer l'évaluation institutionnelle

02

Dimensionner les ressources

03

Préserver l'indépendance

04

Maintenir une expertise externe solide

05

Accompagner la croissance du système



Cinq enseignements transférables

1 Inscrire
l'indépendance dans
le droit

2 Séparer
représentation et
décision

3 Relier financement,
mandat et charge

4 Publier et expliquer
les résultats

5 Transformer
l'évaluation externe
en réforme

Merci

Questions et échanges

Quels équilibres entre autonomie, tutelle et financement dans votre contexte ?

aqua.ad



Agència de Qualitat de
l'Ensenyament Superior
d'Andorra



aqua.ad



Agència de Qualitat de l'Ensenyament Superior d'Andorra



@AQUA_Andorra



@AQUA_Andorra



@AQUA_Andorra