

RAPPORT FINAL WORK PACKAGE 1

WORK PACKAGE 1

Coordinateur : MESRS et ANAQ

Co-coordonateur : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Préparation et recherche pour un état des lieux sur la démarche qualité et la définition d'un projet d'établissement dans les établissements d'enseignement supérieur partenaires du projet INDIGO



Projet Internationalisation et Développement des Indicateurs pour une meilleure GOUVERNANCE de l'enseignement supérieur (INDIGO)

Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

Sigles et Abréviations

ANAQ : Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche

AUA : Association des Universités Africaines

AUF : Agence Universitaire de la Francophonie

ANAQ-Sup : Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur

ANEAQ : Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

BoCEJ : Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes

CA : Conseil d'Administration

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CDP : Contrat de Performance

CERE : Centre d'Étude et de Recherche Environnementale

CERESCOR : Centre de Recherche Scientifique de Conakry Rogbanè

CIAQ : Cellule Interne d'Assurance Qualité

CS : Conseil Scientifique

DAF : Division des Affaires Financières

DAAD : Office Allemand des Échanges Universitaires

DGERSIT : Direction Générale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique

EPA : Établissement Public à caractère Administratif

EPLÉ : Établissements Publics Locaux d'Enseignement (EPLÉ)

FMI : Fonds Monétaire International

GAQ : Groupe d'Amélioration de la Qualité

IES : Institution d'Enseignement Supérieur

IFGU : Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire

INDIGO : Internationalisation et Développement des Indicateurs pour une meilleure Gouvernance

ISAV : Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire

ISMG : Institut Supérieur des Mines et Géologie

ISSEG : Institut Supérieur des Sciences de l'Éducation de Guinée

IRBAG : Institut de Recherche de Biologie Appliquée de Guinée

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de Recherche Scientifique

MENA : Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation



METFPET : Ministère de l'Enseignement Technique, Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail

PADES : Programme d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur

PDI : Plan de Développement Institutionnel

PGEL : Plateforme de Gestion et d'Evaluation en Ligne

PAQ : Projet d'Assurance Qualité

Resau FraQ-Sup : Réseau Francophone des Agences Qualité pour l'Enseignement Supérieur

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UCAD : Université Cheick Anta Diop

UGANC : Université Gamal Abdel Nasser de Conakry

UGLC-SC : Université Général Lansana Conté de Sonfonia Conakry

UKAG : Université Kofi Annan de Guinée

Table des matières

Sigles et Abréviations	2
Introduction.....	7
I. Méthodologie et calendrier.....	8
1.1 Méthodologie	8
1.2 Calendrier des activités	10
II. Analyse des activités réalisées au MESRS et à l'ANAQ	10
2.1. Les activités réalisées par l'ANAQ	11
2.1.1 L'évaluation des programmes	11
2.1.4. La Gouvernance.....	12
2.1.5. Partenariats et coopérations	13
2.1.6. Autres activités	13
2.2. Les activités réalisées par le MESRS	13
2.2.1 L'amélioration du cadre réglementaire	14
2.2.2 Étude des coûts unitaires de formation dans les Institutions publiques par le MESRS.....	14
2.2.3 Autres activités menées par le Ministère	15
III. Analyse de la littérature et des entretiens existants	15
3.1 Analyse de la littérature	15
3.1.1 Plan stratégique ou Projet d'établissement	15
3.1.1a Définition : Plan stratégique ou Projet d'établissement	15
3.1.2 La planification stratégique	16
3.1.3 Les étapes du processus de planification stratégique	16
3.1.4 Le cadre de référence	17
3.1.4.1 La mission.....	17
3.1.4.2 La Vision	17
3.1.4.3 Les Valeurs.....	18
3.1.5 Les principes fondamentaux du plan stratégique.....	18
3.1.6 La structure du plan stratégique	18
3.2. La notion de la qualité.....	18
3.2.1 La Définition	19
3.2.2. Intérêt de la mise en place de la démarche qualité dans le secteur de l'éducation.....	19
3.2.2.1 Les enjeux scientifiques.....	19
3.2.2.2 les enjeux économiques et financiers	20
3.2.2.3. Les insuffisances constatées.....	20
3.2 Les entretiens existants	20
IV. L'élaboration du questionnaires et l'analyse des auto- évaluations.....	22



4.1.a. Elaboration du questionnaire	22
4.1.b Administration du questionnaire	23
4.2 Analyse synthèse des auto-évaluations	23
4.2.1 Les résultats des auto-évaluations des Universités guinéennes	24
I. Identification de l'institution d'enseignement supérieur	24
Tableau 1 : Quelques informations générales sur les IES	24
II. Informations sur les Institutions d'Enseignement Supérieur	27
Tableau 2 : Existence de textes d'autorisation d'ouverture et à délivrer des diplômes	27
Tableau 3 : Organe de gouvernance et autonomie des IES	27
Tableau 4 : Existence de Manuels des procédures de Gestion Administratives, Comptables et Financières et d'un Espace Numérique de Travail dans les IES.....	28
Tableau 5 : Existence ou non de plan stratégique (projet d'établissement) dans les IES	29
Tableau 6 : Nombre de filières, enseignants	31
Tableau 7 : Renforcement de capacités du personnel en projet d'établissement et existence de mécanisme d'insertion des diplômés	32
Tableau 8 : Quelques informations générales sur les IES	33
Tableau 9 : Statistiques des étudiants à l'Université de Liège, Viadrina et Paris 1	34
Tableau 10 : Existence de politique qualité, CIAQ et réalisation d'auto-évaluation	34
Tableau 11 : Existence de plan stratégique, d'organes séparés de gouvernance et contrat de performance.....	35
Tableau 12 : Procédure complète de certification, carte de suivi des sortants et relations avec le milieu professionnel	35
V. Les Difficultés liées à l'insertion et à l'employabilité des sortants.....	37
5.1 Les recommandations pour l'insertion et à l'employabilité des sortants	37
VI Bilan de l'enquête et perspectives	38
b) perspectives	38
a) À l'ANAG	39
c) Aux partenaires	39
d) Aux établissements	39
VII. Analyse et approfondissement de l'évaluation externe.....	39
9.1 Déroulement de l'évaluation externe	40
Tableau 1 : Comparaison entre les résultats des auto-évaluations et de l'évaluation externe....	41
5.2 Difficultés liées à l'évaluation externe.....	57
5.3 Limites de l'évaluation externe.....	57
5.4 Suggestions.....	57
X. Etat des lieux en assurance qualité et projets d'établissements dans les IES de la Guinée	57
Conclusion	58
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	61



ANNEXE 1 : Fiche d'enquête sur l'état des lieux de la démarche qualité et projet
d'établissement61

ANNEXE 2 : Ordre mission Evaluation Externe63



Introduction

Le projet Internationalisation et Développement des Indicateurs pour une meilleure Gouvernance (INDIGO) de l'Enseignement Supérieur guinéen est un projet cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne pour une période de trois ans (2019-2022). L'accord de financement dudit projet a été signé le 19 décembre 2019 entre l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et la Commission Européenne.

Le séminaire de lancement du projet a eu lieu à Paris du 9 au 14 février 2020 et a réuni les représentants de toutes les universités partenaires à part entière. Ce sont les universités de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, de Liège, de la Viadrina de Frankfort sur Oder, de Général Lansana Conté de Sonfonia de Conakry, de Gamal Abdel Nasser de Conakry et de Kofi Annan de Guinée, du Ministère guinéen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et de l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche (ANAQ). Ce projet implique également des partenaires associés.

L'objectif principal du projet INDIGO est de soutenir la modernisation des universités guinéennes en les accompagnant dans une transformation structurelle en matière de gouvernance et de démarche qualité, à travers la définition et la construction de leur projet d'établissement.

En Guinée, la formation managériale des principaux dirigeants des IES s'avère nettement insuffisante face aux responsabilités à assumer dans des organisations complexes. C'est pour corriger cette lacune que des ateliers d'élaboration du plan stratégique du MESRS et de plans de développement institutionnels ont été organisés en 1998 et 2000. Ces plans sont caducs et actuellement, les IES ne disposent pas d'une vision claire et stratégique, à moyen terme, de leurs actions. La création de l'ANAQ le 12 janvier 2017 a relancé la nécessité de la planification dans les établissements de formation pour l'atteinte des standards de qualité de ses référentiels d'évaluation des programmes et des institutions. Le projet INDIGO accompagne cette dynamique au plan national conformément aux bonnes pratiques en la matière dans la sous-région, notamment au Sénégal.

Ce projet triennal est organisé autour de 8 lots de travail (*Work package*) qui comprennent la préparation et la recherche sur un état des lieux de la démarche qualité et la définition d'un projet d'établissement ; la production de plans d'action pour la définition de projets d'établissement ; le renforcement des compétences des personnels des autorités publiques et des universités en matière d'assurance qualité et de planification de projets d'établissement ; la restitution et la formation à l'échelle locale ; le pilotage de la mise en œuvre des plans et projets d'établissement ; le contrôle de la qualité du projet ; la diffusion et l'exploitation des résultats ; la gestion.



Chaque *Work package*, a un coordinateur et un co-coordinateur. Pour le lot 1, la coordination est assurée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique et l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche (ANAQ), la co-coordination est faite par l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Il consiste à faire un état des lieux, dans les institutions d'enseignement supérieur, sur la démarche qualité et la définition d'un projet d'établissement qui constituent deux problématiques majeures de la gouvernance universitaire guinéenne.

Le présent rapport de diagnostic retrace le déroulement des activités planifiées et réalisées dans le cadre du *work package* 1. Ces activités portent sur l'élaboration d'une méthodologie détaillée et d'un calendrier prévisionnel pour la définition de l'état des lieux, l'analyse des activités ayant déjà été entreprises par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche (ANAQ) ; l'analyse de la littérature et des entretiens existants, l'élaboration des questionnaires et l'analyse des auto-évaluations, l'analyse et l'approfondissement de l'évaluation externe et l'élaboration de posters, l'organisation de l'atelier entre tous les partenaires sous la forme de focus groupes et l'élaboration du rapport final.

I. Méthodologie et calendrier

Cette partie traite de la méthodologie utilisée ainsi que le calendrier pour faire l'état des lieux de l'assurance qualité et de projet d'établissement dans les institutions membres à part entière et associées du projet.

1.1 Méthodologie

Les activités du *Work Package* 1 ont été réalisées sous la coordination de l'ANAQ et du MESRS appuyé par le co-coordinateur, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Pour sa réalisation, la méthodologie utilisée a consisté à faire un travail d'analyse, d'enquête et un « focus groupe ».

Il a été réalisé également une analyse de la littérature sur le plan de la démarche qualité, de projet d'établissement et des activités déjà entreprises par le MESRS et l'ANAQ en rapport avec le projet. Les deux institutions ont élaboré une méthodologie détaillée, assortie d'un calendrier.

En sa qualité de référent de l'assurance qualité, l'ANAQ a proposé au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique une grille de questionnaire de diagnostic. Les remarques et suggestions formulées par le Ministère ont été intégrées. Puis le projet de questionnaire a été soumis à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne pour amendement et validation. Le questionnaire d'auto-évaluation validé a été mis sur *google form* et le lien a été envoyé à tous les établissements concernés par l'enquête.

Le travail de l'enquête a permis de collecter des informations axées sur l'état des lieux de la démarche qualité et le projet d'établissement qui portaient essentiellement sur le cadre réglementaire, l'assurance qualité, l'employabilité, la professionnalisation des différents établissements concernés et leurs attentes.



Une analyse de la littérature et des activités réalisées par le MESRS et l'ANAQ après le dépôt du projet a été réalisée.

À travers un « focus groupe » des entretiens ont été également organisés auprès des personnes ressources identifiées à cet effet au Ministère et dans des établissements. Cette activité visait à recueillir auprès des établissements les bonnes pratiques institutionnelles en matière d'assurance qualité et les perceptions des acteurs.

1.2 Calendrier des activités

Activités	Tâches	Livrables	Période
1.Élaboration d'une méthodologie détaillée et d'un calendrier prévisionnel pour la définition de l'état des lieux	1.Élaboration d'une méthodologie détaillée	Canevas de travail disponible	24 février au 14 mars 2020
	2.Élaboration d'un calendrier prévisionnel	Calendrier disponible	
2.Analyse des activités ayant déjà été entreprises par le MESRS et l'ANAQ	3.Analyse des activités ayant déjà été entreprises par le MESRS	Résultats d'analyse disponibles	16 au 28 mars 2020
	4.Analyse des activités ayant déjà été entreprises par l'ANAQ	Résultats d'analyse disponibles	
3.Analyse de la littérature et des entretiens existants	5.Analyse de la littérature	Résultats d'analyse de la littérature disponibles	30 mars au 25 avril 2020
	6.Analyse des entretiens existants	Résultats d'analyse des entretiens disponibles	
4.Élaboration des questionnaires et analyse des auto-évaluations	7.Élaboration des questionnaires	Disponibilité du questionnaire	27 avril au 23 mai 2020
	8.Auto-évaluations	Rapports d'auto-évaluation disponibles	
	9.Analyse des résultats des auto-évaluations	Résultats d'analyse des auto-évaluations disponibles	
5.Analyse et approfondissement de l'évaluation externe et élaboration de posters	9.Évaluation externe	Rapports des évaluations externes disponibles	25 mai au 06 juin 2020
	10.Analyse des résultats de l'évaluation externe	Résultats d'analyse des évaluations externes disponibles	
	11.Élaboration de posters	Les posters sont produits	
6.Organisation de l'atelier entre tous les partenaires sous la forme de focus groupes	12.Organisation de l'atelier	Rapport sur l'atelier de travail en focus groupe disponible	Atelier réalisé virtuellement le 16 juin
7.Élaboration d'un rapport final sur l'état des lieux	13.Élaboration d'un rapport	Rapport sur l'état des lieux disponible	Novembre 2020

Source : ANAQ, projet INDIGO

Il est à noter que les activités planifiées dans ce tableau ont connu un léger retard d'exécution en raison de la crise sanitaire du COVID-19. Des mesures rectificatives ont été mises en place comme la réalisation d'un atelier en virtuel afin de conserver une dynamique dans le déroulement des activités.

II. Analyse des activités réalisées au MESRS et à l'ANAQ

Selon Décret D/2021/174/ PRG/SGG/ Portant attributions et organisation en date du 1^{er} juin 2021, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est restructuré comme suit :

- ✓ Un Secrétaire Général ;
- ✓ Un Cabinet
- ✓ Des Services d'Appui ;
- ✓ Des Directions Générales
- ✓ Des services Rattachés ;
- ✓ Des organismes publics autonomes ;
- ✓ Des Programmes et Projets Publics ;
- ✓ Des organes Consultatifs

Selon le même Décret il a pour mission la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de Gouvernement dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation technologique.



Pour assurer cette mission, le Ministère a dans son portefeuille :

- 17 IES publiques dont six universités et onze instituts supérieurs dont un de formation à distance
- 39 IES privées essentiellement situées à Conakry et
- 30 institutions de recherche et de documentation disséminées à travers tout le territoire.

Jusqu'en 2005, l'accès aux études supérieures était subordonné à la réussite à un concours ouvert aux bacheliers des trois dernières sessions. Le taux d'admission à l'enseignement supérieur n'a jamais dépassé la barre des 40% des candidats. Pour répondre au flux massif des titulaires du baccalauréat, des réformes historiques ont été mises en œuvre en 2006, à savoir la suppression du concours et la prise en charge des frais d'études des jeunes bacheliers orientés dans les IES privées ainsi que l'introduction du système LMD dans l'enseignement supérieur en 2007. La mise en place des organes découlant de l'autonomie de IES est règlementée par les décrets 62 & 63 /PRG/SGG/2013 du 3 avril 2013 portant gouvernance des IES publiques et privées. Un document de Politique et Stratégies de développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique 2013-2020 a été élaboré. La mise en œuvre de cette politique aboutira à la création de l'ANAQ en 2017.

Après le dépôt du projet auprès de l'Union européenne des activités ont été réalisées au Ministère et à l'ANAQ.

2.1. Les activités réalisées par l'ANAQ

Plusieurs activités s'inscrivant dans le cadre de la qualité ont été menées dont entre autres :

1. l'évaluation des programmes ;
2. l'animation de formations et conférences-débats ;
3. la communication et la visibilité de l'institution ;
4. la gouvernance ;
5. l'établissement de partenariats et de coopération.

2.1.1 L'évaluation des programmes

Les activités d'évaluation de l'ANAQ ont débuté avec 11 programmes pilotes en 2018 grâce à l'appui du projet BoCEJ. Après les résultats, des outils de monitoring ont été conçus et des cadres ont été désignés pour assurer un suivi rapproché des recommandations formulées par les membres du Conseil Scientifique de l'ANAQ pour le compte des programmes accrédités avec ou sans réserve.

Dans sa première évaluation à grande échelle, l'ANAQ a lancé le 1^{er} octobre 2019, un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI, session 2020). À l'issue de cet appel, soixante-dix-huit programmes des IES publiques et privées ont fait acte de candidature en vue de leur accréditation (activité en cours).

Pour la réussite de ces activités, des représentants de l'ANAQ ont sillonné les établissements pour l'appui aux auto-évaluations des programmes candidats. De plus, à la suite d'un appel à candidature, soixante-



six experts évaluateurs externes ont été recrutés au niveau national et international pour faire partie de la base d'évaluateurs de l'ANAQ.

Sur le plan des évaluations, l'ANAQ a décidé de dématérialiser tout son processus. Pour cela, la société Kujifunza Sarl a été recrutée pour la conception d'une plateforme d'évaluation en ligne (Plateforme d'évaluation en ligne ; PGEL). Cette plateforme est disponible et fonctionnelle.

2.1.2. Le renforcement de capacité et sensibilisation des acteurs

Le succès de la démarche qualité passe nécessairement par l'engagement des acteurs. Pour obtenir l'adhésion de ces acteurs (toutes les parties prenantes), l'ANAQ a mis en place une vaste campagne de sensibilisation et de formation.

Grâce à l'accompagnement de l'ANAQ, plusieurs établissements ont à ce jour créé leur Cellule Interne d'Assurance Qualité. Les outils et les procédures ont été expliqués aux représentants des IES dans le cadre des auto-évaluations.

À titre d'exemples, du 29 au 31 juillet 2019, avec l'appui du projet Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes (BoCEJ) et l'AUF à travers l'Institut Francophone de la Gouvernance (IFGU), 188 participants ont suivi un atelier de sensibilisation en Assurance Qualité. Cet atelier a regroupé tous les recteurs et les Directeurs Généraux venus des IES.

Plusieurs ateliers de formation en assurance qualité ont été organisés pour sensibiliser les Recteurs, Directeurs Généraux et leurs Adjoints, des enseignants-chercheurs.

2.1.3. Communication et visibilité de l'institution

L'institution depuis sa création met au centre de ses priorités la visibilité de ses activités. Sur ce plan, les actions suivantes ont été réalisées :

- la création et la maintenance du site web : www.anaq-edu.org ;
- la création d'emails professionnels du personnel ;
- la conception de la charte graphique ;
- la création d'une plateforme d'information et d'évaluation en ligne : www.pgelanaq-gn.org.

2.1.4. La Gouvernance

Sur le plan de la gouvernance, l'ANAQ tient au fonctionnement de ses organes de gouvernance. Afin de poursuivre cet objectif , elle a organisé entre 2019-2020, plusieurs sessions de son Conseil d'administration.

De nombreux Conseils Scientifiques ont également été organisés. Cet organe d'approbation scientifique s'est également prononcé sur les résultats des 11 programmes pilotes.

À ce jour, l'ANAQ a élaboré un projet de Plan Stratégique pour la période 2020-2024 qui sera prochainement soumis au CA pour approbation.

2.1.5. Partenariats et coopérations

Dans le cadre de son développement et afin de favoriser le partage des bonnes pratiques, l'ANAQ a noué des partenariats avec des institutions similaires en Guinée, en Afrique et en Europe. Parmi ces accords, nous pouvons citer :

- la signature d'un protocole d'accord de coopération entre l'ANAQ (Guinée) et l'ANAQ-Sup (Sénégal) et la mise en place à l'ANAQ d'un comité de suivi ;
- la signature de l'accord de coopération avec l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ) du Maroc. Cet accord attend d'être soumis à l'approbation des CA respectifs des deux institutions pour sa mise en oeuvre.
- l'adhésion de l'ANAQ au Réseau Francophone des Agences Qualité pour l'enseignement supérieur (Réseau FrAQ-Sup).
- la participation de l'ANAQ au projet INDIGO dont le lancement a eu lieu à Paris du 9 au 14 février 2020.

2.1.6. Autres activités

Pour élargir son éventail d'évaluation, l'ANAQ a inscrit dans son plan d'action 2019-2020, l'élaboration de 3 nouveaux outils : 2 référentiels d'évaluation (un référentiel d'évaluation de programme et un référentiel d'évaluation institutionnel) pour couvrir les formations à distance. Le troisième outil est le Manuel des Procédures de Gestion Administrative, Comptable et Financière. Le draft des référentiels ainsi que celui du Manuel de Gestion des Procédures Administratives ; Comptables et Financières proposés par les comités de rédaction seront partagés lors d'ateliers avant d'être présentés au CA ou au Conseil Scientifique, selon les cas, pour validation.

2.2. Les activités réalisées par le MESRS

Depuis le dépôt du projet INDIGO, plusieurs activités en rapport avec le projet ont été entreprises par le MESRS pour améliorer la qualité dans le sous-secteur de l'enseignement supérieur.

À ce jour, on peut remarquer certains manquements comme la non-délivrance d'agrément depuis 2001 à une université privée ou encore l'existence de filières de formation non autorisées dans certaines institutions publiques et privées.

Cependant, pour corriger ces aspects lacunaires, une politique de régulation et d'harmonisation s'avère nécessaire. D'où la mise en place de l'ANAQ en vue de promouvoir un système d'assurance qualité fiable et robuste permettant d'améliorer et de rehausser la qualité de l'éducation offerte par nos IES.

L'une des mesures phare de cette réforme est la fixation d'un régime d'habilitation et d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur et des structures de recherche.

2.2.1 L'amélioration du cadre réglementaire

Les arrêtés ci-dessous ont été signés et permettent d'illustrer cette volonté de réformes menées par le ministère.

- **l'Arrêté n°2019/4963 du 29 juillet 2019** fixant un régime d'habilitation des institutions d'enseignement supérieur, des structures de recherche et de documentation et d'accréditation des programmes.

Cet arrêté vise à obliger les IES à se soumettre à des évaluations afin d'avoir la légalité et la légitimité à délivrer des diplômes et d'accréditer la qualité des programmes de formation.

- **l'Arrêté n°2019/4964 du 29 juillet 2019** portant modalités de création et de fonctionnement des institutions privées d'enseignement supérieur.

L'intérêt de cet acte est d'encourager la création des IES privées dans des zones défavorisées, le renforcement du contenu du dossier pédagogique d'ouverture, le réhaussement du niveau de qualité des enseignants et personnel d'encadrement et l'obligation à se soumettre aux évaluations pour l'habilitation à délivrer les diplômes.

- **l'Arrêté n°2019/4965 du 29 juillet 2019** portant modalités de création et d'ouverture de programmes pédagogiques dans les IES.

Il ressort de l'analyse du précédent arrêté l'obligation de respecter la procédure d'ouverture des programmes de la conception jusqu'à l'autorisation d'ouverture ; la précision et l'amélioration du niveau de gestion des programmes pédagogiques (pour les enseignants de rang magistral), l'existence d'une CIAQ (cellule interne d'assurance qualité) et d'une Cellule d'Insertion socio-professionnelle.

2.2.2 Étude des coûts unitaires de formation dans les Institutions publiques par le MESRS

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), a commandé une étude dont l'objectif général consiste à calculer les coûts unitaires de formation par programme dans les institutions publiques, à proposer des critères d'attribution des bourses et identifier des sources de financement appropriées. L'atelier de validation de ladite étude, tenu les 22 et 23 mai 2019, a permis au Ministère et autres partenaires de s'approprier des résultats et de formuler les recommandations suivantes :

- le regroupement des programmes existants par filière ;
- l'Établissement d'une nomenclature des dépenses de formation ;
- le calcul du coût unitaire par estimation des dépenses courantes et des dépenses en capital.

Cependant, il ressort de l'étude, un manque d'incitation à l'excellence, en effet les bourses d'étude devraient être un levier pour encourager l'excellence et soutenir les apprenants issus de familles modestes ou qui sont en situation de handicap. Elles peuvent aussi servir à encourager les apprenants à opter pour



des filières particulières. Cette étude, financée par le BoCEJ, vise à l'amélioration optimale du mode d'allocation des ressources.

2.2.3 Autres activités menées par le Ministère

Le MESRS a élaboré un schéma directeur informatique grâce au soutien financier du BoCEJ. Ce schéma vise à mettre en place un système harmonisé et flexible (collecte, traitement, gestion des informations nécessaires au fonctionnement et au pilotage du MESRS et des IES) la mise en place des groupes thématiques (Révision trimestrielle des textes) ; l'appel à candidature pour le recrutement d'un cabinet afin de doter les IES d'un manuel de procédure administrative, comptable, financière et des passations des marchés financé par Bocej, la désignation des points focaux du projet INDIGO dans les IES partenaires associés.

III. Analyse de la littérature et des entretiens existants

Pour une meilleure compréhension des concepts clé du projet, une analyse de la littérature et des entretiens a été réalisée. Le but de l'entretien était de recueillir les perceptions des personnes ressources sur les notions abordées.

3.1 Analyse de la littérature

Cette revue documentaire porte sur les notions d'assurance qualité et de projet d'établissement. Elle est structurée comme suit :

3.1.1 Plan stratégique ou Projet d'établissement

- Définitions
- Étapes du processus de planification stratégique

Cadre de référence

- Principes fondamentaux du plan stratégique
- Structure du Plan stratégique

3.1.1a Définition : Plan stratégique ou Projet d'établissement

En France, la notion de projet d'établissement apparaît en 1982, dans un rapport ministériel consacré à « la décentralisation et la démocratisation des institutions scolaires qui préconise de rendre les établissements plus autonomes, sur les plans pédagogiques, administratifs et financiers ».

En effet, à partir de 1982, les lois de décentralisation transforment les collèges et les lycées en établissements publics locaux d'enseignement (EPL).

L'objectif étant de passer d'un fonctionnement administratif, bureaucratique et rigide, à un fonctionnement reposant sur la motivation, l'implication des acteurs du terrain et la prise en compte de la diversité des situations locales, pour plus de cohérence, de transparence, d'efficacité et de démocratie.



Le projet d'établissement promeut des principes de direction fondés non plus sur le commandement autoritaire, mais sur la délégation et la déconcentration des responsabilités : « Le projet d'établissement vise à accroître l'efficacité globale du système éducatif en associant l'ensemble des parties concernées à la définition d'objectifs, en assouplissant et en élargissant les procédures de décision » [1].

Un plan stratégique (aussi nommé plan directeur, schéma directeur ou projet d'établissement) est un document écrit qui précise, pour une période donnée, les principaux objectifs d'une organisation, les principaux types d'actions et de moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ces objectifs [2] [3]

3.1.2 La planification stratégique

La notion de planification stratégique décrit le processus par lequel une analyse rationnelle de la situation actuelle et des possibilités et dangers futurs conduit à la formulation d'intentions, de stratégies, de mesures et de buts. Ces intentions, stratégies, mesures et buts indiquent comment l'entreprise, par la meilleure utilisation des ressources existantes, contrôle les chances définies par son environnement et écarte les menaces [4].

Le plan stratégique est alors le document qui renferme les objectifs généraux élaborés par les dirigeants de l'organisation, l'ensemble des actions et des stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources. Il oriente les cadres vers les objectifs à atteindre. Il a pour but principal d'effectuer les choix stratégiques en canalisant des décisions en fonction des conséquences prévisibles sans en éliminer le risque. Il est le moyen de motiver les acteurs de l'organisation. Il assure la cohérence des choix stratégiques dans une approche globale et qualitative [4].

Pour pouvoir institutionnaliser la planification stratégique, les structures doivent déterminer leur vision et priorités stratégiques, coordonner leurs programmes et budgets chaque année et dans un cadre de dépenses à moyen terme, négocier avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux et faire un suivi régulier pour s'assurer que la politique est mise en œuvre et que les objectifs stratégiques pourront être atteints.

La planification stratégique guide le développement d'une structure en instaurant une vision commune et des priorités partagées.

Planifier est un processus à la fois visionnaire et pragmatique, associant une multitude d'acteurs pour définir l'avenir de l'entité et mobilisant les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

« La planification systématique doit remplacer l'improvisation à laquelle bien des dirigeants ont recours dans la gestion courante de leurs entreprises » [5].

3.1.3 Les étapes du processus de planification stratégique

Les étapes du processus de planification stratégique peuvent se résumer ainsi qui suit :

- i) **Phase préparatoire** : elle est induite par les instances de l'établissement en définissant : périmètres, sources de données et les parties prenantes ;

- 
- ii) **Détermination de l'identité de l'établissement** : elle consiste à définir les statuts, missions, valeurs, domaine d'activité et la vision de l'établissement ;
 - iii) **Analyse externe** : elle consiste à l'analyse de l'environnement externe de l'établissement en intégrant les éléments tels que : macro environnement, concurrence, opportunité et menaces ;
 - iv) **Analyse interne** : elle consiste à l'analyse de l'environnement interne de l'établissement, notamment en précisant les forces et faiblesses, la chaîne de valeur, les ressources, les compétences fondamentales ;
 - v) **Élaboration du Plan stratégique** : elle consiste à la rédaction, la validation et la diffusion du Plan stratégique ;
 - vi) **Mise en œuvre des Plans d'actions** : elle consiste à la déclinaison de la stratégie, à l'intégration des informations complémentaires, à l'élaboration du Plan d'actions opérationnelles, à la définition du Plan d'actions prioritaires et à leur évaluation ;
 - vii) **Mise en place d'un dispositif d'évaluation interne** : il permet de réguler les actions entreprises en fonction des indicateurs de réussite et de dresser des bilans intermédiaires [2] [3].

3.1.4 Le cadre de référence

Le cadre de référence du Plan Stratégique caractérise la façon d'agir propre de l'établissement et le distingue des autres. Il est constitué de trois ambitions étroitement articulées : Mission, Vision, Valeurs. C'est la fondation destinée à la construction et à la mise en œuvre du plan stratégique.

Si la mission des IES guinéennes est clairement définie dans les textes fondateurs, la vision ou l'idéal auquel elles tendent et les valeurs partagées ne sont généralement pas précisées. Selon les bonnes pratiques en la matière, il s'agit de réaliser la mission, tendre vers l'idéal (vision) conformément aux valeurs.

3.1.4.1 La mission

La mission est l'objectif fondamental de l'organisation, sa raison d'être [4]. La mission sert à définir, de la façon la plus claire possible, la raison d'être de l'entreprise ou ce pourquoi elle existe ou encore comment la direction de l'entreprise va s'y prendre pour réaliser la vision de l'entreprise [5].

L'énoncé de mission précise les activités réalisées et répond à la question : « Que faisons-nous ? » Il indique pourquoi elle existe, ce qu'elle fait et, éventuellement, quelles sont les personnes qu'elle sert et comment elle le fait ? [4].

3.1.4.2 La Vision

La vision sert à décrire un état futur désiré pour une organisation en termes d'objectif fondamental ou d'une direction stratégique. La vision est une projection à long terme et décrit comment l'organisme voit le mode dans lequel il intervient. [4].

La vision doit s'énoncer dans un court texte qui définit ce que veut être (devenir) l'organisation au cours des années à venir. Autrement dit, il faut créer et développer la raison qui va amener les clients à choisir votre entreprise de préférence à celle de chacun de vos concurrents [5].

3.1.4.3 Les Valeurs

Les valeurs sont les convictions partagées par les parties intéressées dans l'organisation. Les valeurs sont les fondamentaux de la culture et des priorités d'une organisation et lui procurent un cadre décisionnel. On dit souvent que les valeurs sont le ciment reliant la mission à la vision [4].

L'énoncé de valeurs consiste essentiellement à définir comment l'organisation s'y prend pour mener à bien sa mission, par exemple, les relations qu'elle entretient avec les personnes qu'elle cherche à servir, son personnel et ses volontaires, et les individus, et les organisations avec qui elle travaille [5].

3.1.5 Les principes fondamentaux du plan stratégique

Le plan stratégique doit obéir aux principes fondamentaux suivants :

- **La flexibilité/adaptabilité** : cela signifie qu'une stratégie doit pouvoir s'ajuster et s'adapter à la conjoncture, afin d'intégrer les changements environnementaux survenus de manière inattendue au cours de sa mise en œuvre ;
- **La sélectivité**, elle renvoie au fait qu'une stratégie doit retracer les choix opérés en vue de parvenir à une meilleure décision du point de vue des bénéficiaires, elle ne doit pas traiter de tout, mais doit s'intéresser uniquement à l'essentiel ;
- **La participation**, c'est le principe selon lequel la stratégie doit mobiliser les principaux acteurs qu'elle concerne et qui auront à la mettre en œuvre ;
- **Le réalisme**, autrement dit la rareté des ressources doit conduire à une priorisation des actions en vue de la résolution des besoins jugés de grande importance, ce qui veut dire encore que la stratégie doit avoir comme caractéristique de pouvoir être mise en œuvre [4].

3.1.6 La structure du plan stratégique

En récapitulant les différents modèles, la structure la plus partagée du Plan stratégique intègre les cinq principaux éléments suivants :

- a) La présentation de l'institution assortie d'une analyse diagnostique et prospective ;
- b) Le cadre de référence de l'institution précisant sa mission, sa vision et ses valeurs ;
- c) Les axes stratégiques dont le nombre varie entre 4 (pour l'ULB [6]. et l'UCAD [7].) à 5 (Université de Moncton [8], Notre Dame d'Haïti [9], Cégep de Sainte-Foy [10], Ouaga 2 [11].) ;
- d) Le budget prévisionnel et stratégie de financement du plan stratégique ;
- e) Les mécanismes de suivi et d'évaluation du plan stratégique.

3.2. La notion de la qualité

Le concept de qualité est de plus en plus employé depuis plusieurs décennies dans le secteur de l'éducation. L'amélioration de la qualité doit être une composante transversale du sous-secteur de l'enseignement supérieur. C'est pourquoi, la compréhension du concept, son historique, ses principales étapes et son importance apparaissent comme une impérieuse nécessité.

3.2.1 La Définition

Selon l'AFNOR « la qualité, c'est l'aptitude d'un bien ou d'un service à satisfaire les exigences explicites ou implicites des utilisateurs » [12].

« La **qualité** est un concept souvent mal compris ou utilisé comme synonyme de **l'Assurance Qualité** ou des **normes de qualité** » [13].

« Dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui, ignorer la qualité équivaut pour l'entreprise à un suicide » [14].

La qualité est un « terme notoirement ambigu » car elle a des significations différentes pour les différentes parties prenantes [15].

Ce que la qualité n'est pas

L'assurance qualité ne définit pas la qualité.

L'assurance qualité s'assure de la qualité des processus ou des résultats et peut servir à des fins de conformité, de vérification, de reddition de comptes ou d'amélioration / de renforcement, [13].

Une différence de taille réside dans le fait que **la qualité** est un concept et **l'assurance qualité** un recueil de méthodes visant à vérifier, maintenir et renforcer la qualité au moyen de différents procédés, outils et instruments à différents niveaux, de la politique au programme, voire au cours **La qualité n'est pas les normes.** [18].

« **Les normes** sont bien souvent largement incomprises et parfois confondues avec **la qualité** elle-même. Il y a en effet un lien étroit entre ces deux termes [13].

En tenant compte des définitions précédentes, on pourrait définir la qualité dans l'enseignement supérieur comme :

- la réalisation de garantie de normes et de critères minimaux ;
- la capacité à définir les objectifs dans un contexte de diversification et à les atteindre avec les variables d'entrée et de contexte données ;
- la capacité à satisfaire les demandes et les attentes des consommateurs directs et indirects et des parties prenantes ; la recherche de l'excellence.

3.2.2. Intérêt de la mise en place de la démarche qualité dans le secteur de l'éducation

3.2.2.1 Les enjeux scientifiques

Les nécessités internes aux dynamiques scientifiques contemporaines et les besoins qu'éprouvent les enseignants-chercheurs eux-mêmes d'organiser plus efficacement encore leurs activités en vue d'une plus grande créativité justifient la mise en place d'une démarche qualité.

En effet, l'enseignement consistant à produire, à traiter de l'information et des connaissances et à les transférer, il est donc essentiel pour tous les acteurs de maîtriser les moyens d'inscription, de production,



et de diffusion et de pouvoir juger, en particulier, leur validité. L'optimisation de l'organisation de l'enseignement pour produire les constats de non qualité et la capacité à faire face à la lourdeur et au coût croissant de l'organisation du travail ainsi qu'à la rareté des ressources (financières, équipement, temps, etc.) deviennent également des enjeux importants.

3.2.2.2 les enjeux économiques et financiers

Les considérations universitaires sont devenues particulièrement importantes. En effet, l'optimisation de l'efficacité des moyens humains, techniques et financiers se pose, à tous les niveaux : aux entreprises, aux tutelles et aux divers responsables pour maintenir les ressources nécessaires à un enseignement compétitif.

3.2.2.3. Les insuffisances constatées

Un enseignement universitaire doit comporter la structure suivante :

- Un fond (contenu scientifique) ;
- Une forme (manière de le réaliser) ;
- Un fruit (une finalité) ;

Une prestation honorable nécessite essentiellement :

- une connaissance parfaite du sujet ;
- une préparation adéquate ;
- un exposé immédiat des objectifs ;
- une assurance de l'exactitude ;
- une introduction d'informations pratiques ;
- un apport de clarifications nécessaires ;
- une recherche de *feedback* ;
- Management du temps et système de management de l'enseignement.
- démotivation des étudiants ;
- réglementation pédagogique pas claire ;
- cours et travaux dirigés pas bien adaptés à la réalité.

3.2 Les entretiens existants

A ce stade, nous avons contacté divers acteurs importants du système de l'enseignement supérieur sur les notions de la démarche qualité et de projet d'établissement en République de Guinée. Les résultats de ces entretiens ont permis de recueillir leur perception.

Les concepts de « démarche qualité » et de « projet d'établissement » sont très nouveaux dans le système éducatif guinéen. Si pour le « projet d'établissement » des synonymes de plan stratégique / plan de Développement Institutionnel sont peu ou prou employés et connus, la notion de démarche qualité est toute récente.



L'axe 5 « Développement de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage » du MESRS fait mention du document de Politique et Stratégies de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (2013-2020), qui précise que tout processus d'amélioration de la qualité commence par l'institution qui doit se doter d'une politique d'assurance qualité et d'une cellule d'amélioration de la qualité.

L'emploi de la notion de plan stratégique dans l'enseignement supérieur remonte en 1990. En effet, suite à la conférence nationale sur l'éducation tenue en 1984, un texte juridique consacrant l'autonomie institutionnelle des établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique a été adopté en 1989. Pour la mise en œuvre de la réforme, le Gouvernement guinéen mettra en place en 1997 le Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (PADES). Ce premier projet financé par la Banque mondiale dans l'enseignement supérieur en Guinée, le PADES s'articulait autour de trois composantes principales :

- la réorganisation institutionnelle ;
- le développement du système d'information et de communication ;
- la programmation et le suivi budgétaires.

La principale activité de la réforme institutionnelle a consisté à la dispensation, aux niveaux central et institutionnel, une formation visant l'acquisition des capacités à élaborer des politiques éducatives. Ainsi, de nombreux ateliers ont été consacrés aux Plans de développement Institutionnel (PDI) ou Plan Stratégique.

Les principaux bénéficiaires de ces renforcements de capacité sont pour :

- **Les services centraux** : la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST), la Direction des Affaires Financières (DAF) ;
- **Les institutions d'enseignement supérieur** : l'Université de Conakry, l'Université de Kankan, l'Institut Supérieur des Sciences de l'Éducation de la Guinée (ISSEG), l'Institut Supérieur de Mines et Géologie (ISMG) de Boké, l'Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire (ISAV) à Faranah ;
- **Les institutions de recherche scientifique** : le Centre de Recherche Scientifique de Conakry-Rogbané (CERESCOR) et l'Institut de Recherche et de Biologie Appliquée de Guinée (IRBAG) à Kindia.

C'est ainsi que la notion de plan stratégique ou Plan de Développement Institutionnel s'est disséminée à l'échelle nationale.

Grâce à cette dynamique, de nombreuses IES publiques et privées ont adopté des plans stratégiques sans se préoccuper des modalités d'élaboration et de validation, affectant significativement leur qualité. Sont concernées par ce type d'implantation de plans stratégiques 83/90 IES/IRS publiques et privées. À cela s'ajoute la perte en ressources humaines formées et ayant des compétences dans l'élaboration de plan stratégique (retraite, décès, maladie) et leur faible motivation. Par exemple, bien que l'Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire (ISAV) à Faranah ait bénéficié de ces formations, il ne dispose pas actuellement de plan stratégique.

- **Liste des personnes rencontrées**

Dans le cadre de ces entretiens, les personnes ressources suivantes ont été rencontrées :

1. **Dr Binko Mamadi Touré** Secrétaire Général du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), ancien recteur de l'université de N'Zérékoré.
2. **Dr Ibrahima Moriah Conté**, Vice-recteur de l'université Kofi Annan de Guinée, ancien Directeur général de l'enseignement supérieur, ancien recteur des universités de Kankan et de Conakry.
3. **Pr Amadou Tidiane Diallo**, Ancien Directeur général de l'Institut Supérieur des Sciences de l'Éducation de Guinée (ISSEG), ancien conseiller chargé de l'enseignement supérieur au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).
4. **Pr Mamadou Kabirou Bah**, Chef de département des milieux récepteurs (CERE/UGANC), Ancien responsable du Fonds Compétitif du Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur.
5. **Dr Abdoul Karim Diallo**, responsable du Bureau de Stratégies et de Développement, Conseiller chargé de l'enseignement supérieur au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).
6. **Pr Momo Bangoura**, Directeur général de l'Enseignement Supérieur au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

IV. L'élaboration du questionnaires et l'analyse des auto-évaluations

Cette partie traite le processus d'élaboration du questionnaire d'enquête qui a permis de faire l'état des lieux de la démarche qualité et de projet d'établissement, mais aussi une analyse synthèse des auto-évaluations.

4.1a. Elaboration du questionnaire

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités, les membres des équipes du projet INDIGO de l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement la formation et la recherche et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, dès leur retour de Paris, se sont attelés à la planification des activités et à l'élaboration du questionnaire du Work package 1.

Pour commencer les activités de ce Work package, un questionnaire permettant aux Universités de faire leurs auto-évaluations a été rédigé, partagé et validé en collaboration avec les autres partenaires impliqués dans le projet.

Le questionnaire est structuré autour de cinq (5) principales parties : l'identification de l'institution, les informations générales, l'information sur la démarche qualité, les données sur l'employabilité et la professionnalisation de la formation, les attentes des enquêtés pour le développement de l'enseignement supérieur. Il comptait quatre-vingt-dix-huit (98) variables.

4.1.b Administration du questionnaire

A cause des restrictions de déplacement liées à la pandémie et des mesures barrières édictées par les autorités guinéennes dans le cadre de la lutte contre la COVID-19, le questionnaire préparé est envoyé en deux temps. D'abord, un fichier Word du questionnaire a été envoyé le 25 avril 2020 aux établissements afin qu'ils prennent connaissance de son contenu en vue de préparer les éléments de réponse. Ensuite, le lien du questionnaire validé a été envoyé sur *Google form* aux participants.

Les données ont été collectées à partir de ce logiciel gratuit auprès des institutions enquêtées. Premier du genre, cette activité s'est déroulée sans aucune reticence des établissements impliqués dans le projet. Dans la collecte des données, les principales difficultés rencontrées étaient liées à la remontée des informations de certains établissements à cause de la non-maitrise de l'outils et l'utilisation pour la première fois ledit logiciel. A cela s'ajoute les restrictions de voyage liées à la pandémie. A part ces difficultés, la collecte des données a été réalisées sans aucune difficulté particulière.-

Cette enquête a été réalisée durant 1 mois (du 5 mai au 5 juin 2020) et a touché 13 établissements d'enseignement supérieur dont 3 européens Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, Université de Liège et l'Université européenne Viadrina de Francfort et 11 universités guinéennes.

Chaque institution a répondu au questionnaire. Les réponses recueillies sur les institutions participantes à l'enquête sont traitées dans le présent rapport. Le premier niveau d'analyse des résultats concerne les établissements guinéens et le second niveau les universités européennes. Cette catégorisation de l'analyse des résultats vise à tenir en compte de la disparité nette entre les éléments d'appréciation des universités européennes et guinéennes sur les questions abordées dans les auto-évaluations.

4.2 Analyse synthèse des auto-évaluations

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats des Universités guinéennes et ceux des universités européennes participantes au projet dans un second temps.

4.2.1 Les résultats des auto-évaluations des Universités guinéennes

I. Identification de l'institution d'enseignement supérieur

Tableau 1 : Quelques informations générales sur les IES

N°	Institution	Site web	Région & localité	Statut	Domaine	Téléphone	BP	Mail	Point focal INDIGO	Fonction	Contact
1	Université Kofi Annan de Guinée	www.ukaguinee.org	Conakry Nongo	Privé	Pluridisciplinaire	661 85 38 18	136 7	contact@ukaguinee.org	Dr AGBENO Yao	Chef du Service de Contrôle et d'Assurance Qualité	628765613
2	Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	cems-ismgb.org	Conakry Boké	Public	Mines et Géologie	626575283	84	sidibediakal1@gmail.com	Mamady Cissé	Directeur Général Adjoint chargé de la Recherche et Directeur de la Cellule Interne d'Assurance Qualité-CIAQ	626575283
3	Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry	www.uglcs.org	Conakry Sonfonia	Public	Sciences Humaines	622 12 77 40	970	contact@uglcs.org	Sory SIDIBE	Directeur Relations Internationales	628 51 28 52
4	Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire	www.isav-gn.org	Faranah Koura	Public	Sciences Agronomiques	621526516	131	diallosbailo@yahoo.fr	Pr Tonguino Sâa Poindo	Secrétaire Général	628767032
5	Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire	www.issmv-guinée.org	Mamou Dalaba	Public	Médecine Vétérinaire, Pêche et Aquaculture	622011701	9	daoudakonte48@yahoo.fr	Dr Daouda KONATE	Chef Adjoint du département de Médecine Vétérinaire	628 58 26 07
6	Institut Supérieur de Technologie de Mamou	istmamou.org	Mamou Mamou	Public	Technique et technologique	628 24 66 45	63	madanidou2013@gmail.com	Mamadou Madaniou SOW	Enseignant-chercheur	622 45 00 81
7	Université de N'Zérékoré	www.univ-nzerekore.org	N'zérékoré	Public	Sciences et Technique,	624592525	50	scolaritéuz@gmail.com	Pas désigné	-	-

INDIGO

Projet n°609777-EPP-1-2019-1-FR-EPPKA2-CBHE-SP

					Environnement						
8	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry	www.uganc.edu.gn	Conakry Conakry	Public	Sciences naturelles et Techniques	655201000	114 7	t.lancine@uganc.edu.gn	Fodé Mohamed SYLLA	Chef Service Recherche / Développement	622441603
9	Université Nongo Conakry	www.uncgn.com	Conakry Nongo	Privé	Sciences économiques, juridiques, politiques, et Génie informatique et télécommunications	622213570	642 0	contact@uncgn.com	Youssef DIALLO	Directeur CITC	621044644
10	Université Julius NYERERE de Kankan	www.ujnk.org	Kankan Kabada	Public	Sciences de la Nature, Sciences Sociales, Langues et Lettres, Sciences Economiques et de Gestion, Sciences de l'information	627110718	209	sobasekou@gmail.com	Prof Mamadou Saïdou DIALLO	Vice-Recteur Chargé de la recherche	628 27 28 98
11	Université de Labé	www.univ-labe.edu.gn	Labé Labé		Informatique, Mathématiques, Administration, Gestion, Lettres, Sociologie, Economie, Economie Sociale Familiale, Langues, Photovoltaïque	621060657	210	relations.exterieures@univ-labe.edu.gn	-	-	

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020



Ce tableau montre que toutes institutions ont un site internet, mais certaines peinent à faire la mise à jour des données. Cela se voit par l'ancienneté des informations affichées. Pour l'Institut de Boké par exemple, il n'y a pas de distinction entre son site web et celui du centre d'émergence. Hormis, les Universités de Labé et de N'Zérékoré, toutes les autres ont déjà désigné, à date, un point focal du projet Indigo. Elles disposent toutes d'un numéro de boîte postale. Cependant, les adresses mails professionnelles n'existent quasiment pas et les quelques-unes qui sont créées ne sont pas systématiquement utilisées.

II. Informations sur les Institutions d'Enseignement Supérieur

Tableau 2 : Existence de textes d'autorisation d'ouverture et à délivrer des diplômes

N°	Institutions	Texte d'ouverture		Autorisation à délivrer des diplômes	
		Réponses		Réponses	
		OUI	NON	OUI	NON
1	Université Kofi Annan de Guinée	X		x	
2	Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	X		x	
3	Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry	X		x	
4	Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire de Faranah	X		x	
5	Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire Dalaba	X		x	
6	Institut Supérieur de Technologie de Mamou	X		x	
7	Université de N'Zérékoré	X		x	
8	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry	X		x	
9	Université Nongo Conakry	X		x	
10	Université Julius Nyerere de Kankan	X		x	
11	Université de Labé	X		x	

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, juin 2020

Il ressort de l'analyse des résultats contenus dans le tableau ci-dessus que l'ensemble des IES dispose à la fois d'une autorisation d'ouverture et celle à délivrer des diplômes.

Tableau 3 : Organe de gouvernance et autonomie des IES

N°	Institutions	Organes de gouvernance		Autonomie des institutions	
		Réponses		Réponses	
		OUI	NON	OUI	NON
1	Université Kofi Annan de Guinée	x		x	
2	Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	xx		x	
3	Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry	x		x	
4	Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire de Faranah	x		x	
5	Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire de Dalaba	x		x	
6	Institut Supérieur de Technologie de Mamou	x		x	
7	Université de N'Zérékoré	x		x	
8	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry	xx		x	
9	Université Nongo Conakry	x		x	
10	Université Julius Nyerere de Kankan	x		x	
11	Université de Labé	x		x	

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Il ressort du tableau ci-dessus que toutes les institutions disposent des organes internes de gouvernance (Conseil d'universités, commission pédagogique, conseil de faculté...). Cependant, leur tenue n'est pas régulière dans certains établissements.

Les institutions ayant leur Conseil d'Administration sont l'Université Gamal Abdel NASSER de Conakry et l'Institut des Mines et Géologie de Boké. C'est pourquoi, le « X » est doublé dans la case « OUI » de leurs réponses. La mise en place de ces deux Conseils a été favorisée par la Banque Mondiale qui accompagne ces établissements dans la mise en place des centres d'excellence. Toutes les onze (11) IES sont autonomes et disposent d'un statut, d'un règlement intérieur et d'un règlement académique.

Tableau 4 : Existence de Manuels des procédures de Gestion Administratives, Comptables et Financières et d'un Espace Numérique de Travail dans les IES

N°	Institutions	Manuel de procédure		Espace Numérique de Travail	
		Réponses		Réponses	
		OUI	NON	OUI	NON
1	Université Kofi Annan de Guinée	x			x
2	Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	x			x
3	Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry	x		x	
4	Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire	x		x	
5	Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire de Dalaba	x		x	
6	Institut Supérieur de Technologie de Mamou	x			x
7	Université de N'Zérékoré	x			x
8	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry	x		x	
9	Université Nongo Conakry	x		x	
10	Université Julius Nyerere de Kankan	x			x
11	Université de Labé	x			x

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Au regard de ce tableau, toutes les institutions affirment disposer d'un manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable. Cependant, le manuel dont la plupart des Universités, surtout publiques, exhibent est la Loi Organique Relative aux Lois des Finances, Réglementation Générale sur la Gestion Budgétaire et Comptabilité Publique donnée aux cadres du pool financier et aux ordonnateurs dans les établissements publics à caractère administratif (EPA). Ce document, édité en 2013 avec l'accompagnement des partenaires (Union Européenne, FMI) ne saurait remplacer un manuel de procédures car, seul le manuel élaboré par l'institution pourrait intégrer ses spécificités et prendre en compte son autonomie. Par rapport à l'existence d'un Espace Numérique de Travail (intranet), cinq (5) IES disent en posséder et six (6) des répondants n'en disposent pas soit 55 %. Certains répondants confondent l'espace numérique aux moyens de communications comme les réseaux sociaux par exemple.

Sur le point de la détention des mails professionnels, 80 % des IES répondantes disposent des mails professionnels. Mais le constat révèle que leur utilisation n'est pas systématique. Les

missions de chacune des institutions sont clairement définies dans les textes de créations, mais les valeurs ne sont pas précisées dans la plupart des cas.

Tableau 5 : Existence ou non de plan stratégique (projet d'établissement) dans les IES

N°	Institutions	Existence de plan stratégique		Période ouverte	Observations	Besoin Renouvellement Plan	Plan en cours
		OUI	NON				
1	Université Kofi Annan de Guinée	X		2016-2020	Fin	X	
2	Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	X		2020-2025	Début	X	
3	Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry		X	-		-	
4	Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire de Faranah		X	-		-	
5	Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire de Dalaba	X		2009-2019	Expiré	X	
6	Institut Supérieur de Technologie de Mamou	X		2013-2017	Expiré	X	
7	Université de N'Zérékoré	X		2020-2022	Début		X
8	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry	X		2018-2021			X
9	Université Nongo Conakry	X		2020-2025	Début		X
10	Université Julius NYERERE de Kankan	X		2019-2021			X
11	Université de Labé	X		2015-2020	Fin		

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

La période couverte par ces plans varie de 3 à dix 10 ans. 2 plans sur onze 11 ont vu leur délai de réalisation dépassée. Ce sont les plans des instituts de Mamou et de Dalaba respectivement en 2017 et 2019. 3 de ces plans sont à leur première année (2020) de réalisation (Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké, Université de N'Zérékoré et Université Nongo Conakry).

En fin 2021, le temps d'exécution de trois autres plans expire (Universités Gamal Abdel Nasser de Conakry et Julius NYERERE de Kankan). 2 des 11 IES ne disposent pas de plan stratégique (Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry et Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire de Faranah).



Toutefois, il est important de voir la qualité de ces plans et les outils de diagnostics utilisés. Cela permettra de connaître le processus de leur élaboration, de validation et de financement. Sur la question de la gouvernance, 5 IES sont gérées par un seul organe (Conseil d'Université). En réalité, aucune d'entre elles n'a encore réalisé un contrat de performance (CDP) avec la tutelle même si 4 d'entre elles affirment avoir un CDP. Ceux-ci confondent en réalité les accords de coopération au dit contrat.

Hormis l'institut de Dalaba, tous les établissements appliquent le système LMD comme référentiel pédagogique. Il a été instauré en Guinée en 2007. Au moment de cette enquête (Juin 2020), le nombre d'étudiants oscillait entre 484 (institut de Boké) à 17 637 (Université Général Lansana Conté de Sonfonia) pour un effectif total de 49 724.

Tableau 6 : Nombre de filières, enseignants

Nom de l'établissement	Nombre de filières/programmes de l'établissement.	Nombre Filles	% filles	Total Étudiants	Nombre d'enseignants permanents	Nombre d'enseignants de rang A	% E/rang A	Nombre d'enseignants contractuels	% sortants employés
Université Kofi Annan de Guinée	44	1584	44,69	3544	42	10	23,80	585	40
Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	4	81	16,73	484	69	1	1,44	16	30
Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry	40	5164	29,28	17637	409	21	5,13	78	20
Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire de Faranah	7	820	20,25	4049	87	10	11,49	21	30
Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire de Dalaba	3	364	24,78	1469	67	5	7,46	27	79
Institut Supérieur de Technologie de Mamou	7	97	12,65	767	85	7	8,23	4	60
Université de N'Zérékoré	11	416	20	2079	104	6	5,76	20	25
Université Gamal Abdel Nasser de Conakry	17	2354	33,33	7062	512	143	27,93	90	30
Université Nongo Conakry	11	616	42,48	1450	12	4	33,33	166	34
Université Julius Nyerere de Kankan	20	1824	20 ;41	8933	240	8	3,33	0	25
Université de Labé	13	377	16,75	2250	117	16	13,67	10	20
Total	177	13697	-	49724	1744	241	-	1017	-
Moyenne	16,1	1245,2	25,60	4520,4	158,5	21,9	13,81	92,5	35,7

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Le nombre de filières/ programmes varie de 3 à 50 avec deux classes modales de 7 à 11 programmes et seule l'Université Julius Nyerere de Kankan ne dispose pas d'un système d'information. Au regard de ce tableau, la population estudiantine qui sera touchée par le projet est de 49 724. Le nombre de garçon est de 36 022 et celui des filles est de 13 697.

Tableau 7 : Renforcement de capacités du personnel en projet d'établissement et existence de mécanisme d'insertion des diplômés

N°	Institutions	Renforcements capacités Projet d'établissement		Mécanisme d'insertion et employabilité des sortant	
		Réponses		Réponses	
		OUI	NON	OUI	NON
1	Université Kofi Annan de Guinée	x		x	
2	Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké	x			x
3	Université Général Lansana Conté de Sonfonia-Conakry		x	x	
4	Institut Supérieur Agronomique et Vétérinaire de Faranah		x	x	
5	Institut Supérieur des Sciences et de Médecine Vétérinaire Dalaba		x	x	
6	Institut Supérieur de Technologie de Mamou	x			x
7	Université de N'Zérékoré		x		x
8	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry		x		x
9	Université Nongo Conakry			x	
10	Université Julius NYERERE de Kankan		x		x
11	Université de Labé		x		x

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Dans ce tableau, 3 institutions sur les 11 questionnées affirment avoir envoyé des responsables pour suivre une formation de renforcement de capacité en projet d'établissement, soit 42 % et 58 % des établissements n'ont aucune base en élaboration du projet d'établissement. Par rapport au suivi de l'insertion des sortants, 5 sur 11 disposent d'un mécanisme pour réaliser efficacement les activités de suivi.

I. Identification de l'institution d'enseignement supérieur

Tableau 8 : Quelques informations générales sur les IES

Institution	Site web	Région	Localité	Statut	Domaine	Téléphone	BP	Mail	Point focal INDIGO	Fonction	Contact
Université de Liège	www.uliege.be	Belgique	Liège	Public	Administration des Affaires	32478022177	4000	catherine.vandeleene@uliege.be	Catherine Vandeleene	Coordinatrice du Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité	catherine.vandeleene@uliege.be
Université Européenne Viadrina	www.europa-uni.de	Allemagne	Francfort	Public	Droit, Sciences économiques, Sciences culturelles et sociales	4933555344855	59, 15230	head-office@europa-uni.de	Sophie Thayne	Coordinatrice de projet au département des affaires internationales	thayne@europa-uni.de
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	https://www.pantheonsorbonne.fr	France	Paris	Public	Sciences Humaines et Sociales	01 44 07 80 00	75231	indigo@univ-paris1.fr	Mathieu Simon	Chargé de projets Afrique	indigo@univ-paris1.fr

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Ces trois universités sont publiques. Les domaines sont : administration des affaires (Université de Liège) et Droit, Sciences économiques, Sciences culturelles et sociales (Université Viadrina). Chacune d'elles a désigné un point focal du projet. Elles détiennent les textes réglementaires d'autorisation d'ouverture. Contrairement à l'Université de Francfort, l'Université de Liège ne dispose pas de texte l'autorisant à délivrer des diplômes. Elles disposent toutes des organes de gouvernance externe (Conseil d'administration) et interne (Conseil d'Université à la Recherche et l'Enseignement, Conseils de Facultés,). L'Université de Liège n'est pas autonome. Quant à l'Université de Viadrina, elle a une autonomie de gestion. Chacune de ces universités dispose d'un statut, d'un règlement intérieur, d'un règlement académique, d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable, d'un espace numérique de travail et d'un système d'informations. Le nombre de filières varie de 24 (Université de Viadrina) à 50 (Université de Liège).

Tableau 9 : Statistiques des étudiants à l'Université de Liège, Viadrina et Paris 1

N°	Institutions	Effectif		Total
		Garçons	Filles	
1	Université de Liège	10500	14267	24767
2	Université Viadrina	2413	3607	6020
3	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	16606	27094	43700
Total		29 519	44 968	74 487

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

De ce tableau, il ressort que l'effectif de filles est plus élevé que celui des garçons dans ces deux universités, soit 58 % de l'effectif total.

1.1 Nombre de programmes et implication des professionnels

Le nombre de programmes varie de 219 (Viadrina) à 500 (Liège). Les résultats montrent que les professionnels ou employeurs sont impliqués dans l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des programmes d'étude. Aucune d'entre elles ne développe de formation à distance.

Tableau 10 : Existence de politique qualité, CIAQ et réalisation d'auto-évaluation

N°	Institutions	Politique ou dispositif qualité		Existence de cellule ou autre structure interne d'AQ		Réalisation auto-évaluation enseignements	
		Réponses		Réponses		Réponse	
		OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
1	Université de Liège	X		X		X	
2	Université Viadrina	X		X		X	
3	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne					X	

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Les 2 Universités disposent chacune une politique ou dispositifs de qualité. Il existe également des cellules internes d'assurance qualité et les textes précisant les valeurs et les missions.

À l'Université Viadrina, il y existe la commission d'accréditation interne et un Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité.

L'Université de Liège procède à des évaluations quinquennales des services d'administration, des programmes d'études et des unités de recherche. Elles disposent toutes d'une structure d'assurance qualité.

Tableau 11 : Existence de plan stratégique, d'organes séparés de gouvernance et contrat de performance

N°	Institutions	Plan stratégique		Organes séparés de gouvernance		Contrats de performance	
		Réponses		Réponses		Réponse	
		OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
1	Université de Liège	X		X		X	
2	Université Viadrina	X		X		X	
3	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	X		X		X	

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020

Les universités ci-dessus ont leur plan stratégique dont les périodes d'exécution varient entre 2016 et 2021. Dans les deux établissements, les organes de gouvernance sont séparés. Seule l'Université de Viadrina a un contrat de performance. Par exemple elle a eu des accords d'objectifs avec l'Etat de Brandebourg et le Pacte pour l'enseignement, supérieur 2020 au niveau fédéral. Toutes ces institutions appliquent le système LMD. Les professionnels sont impliqués dans le processus d'élaboration, de validation et de mise en œuvre des programmes de formation.

Parmi ces universités, seule la Viadrina fait l'auto-évaluation des personnels (enseignants/formateurs, personnel administratif et technique) contrairement à l'Université de Liège les deux pratiquent l'auto-évaluation des programmes et de la gouvernance.

Par rapport à la mise en place d'un mécanisme d'évaluation des enseignements par les étudiants/apprenants, l'Université de Liège procède à une enquête en ligne à compléter par les étudiants à l'issue des enseignements. Quant à l'université Viadrina, il porte sur la planification, le contexte de l'enseignement, l'interaction avec les étudiants et relations d'apprentissage, l'évaluation et *feedback* avec les étudiants, l'encadrement/préparation/présentation et l'appréciation globale.

Tableau 12 : Procédure complète de certification, carte de suivi des sortants et relations avec le milieu professionnel

N°	Institutions	Procédure complète de certification		Cadre de suivi des sortants		Relation avec le milieu professionnel	
		Réponses		Réponses		Réponse	
		OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
1	Université de Liège		X	X		X	
2	Université Viadrina	X		X		X	
3	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	X		X		X	

Source : enquête sur l'état des lieux, Projet INDIGO, Juin 2020



À l'université Viadrina, 24 offres de formation ont obtenu un résultat positif à la certification, l'accréditation ou la reconnaissance. En tant qu'université de l'État de Brandebourg, l'université Viadrina est autorisée à créer des filières universitaires. Il s'agit d'un processus complexe impliquant des acteurs universitaires internes et externes. Le ministère est également impliqué par le biais du Conseil de fondation.

L'initiative vient généralement de la faculté concernée. Un concept est élaboré en consultation avec le Conseil présidentiel (Président, Chancelier, chef de l'administration d'une université, vice-présidents, doyens) et conformément à la déclaration de mission de l'université et aux exigences légales.

La faculté implique également les groupes suivants dans le développement du concept : les représentants des étudiants, le département des affaires étudiantes, le bureau des affaires juridiques, le département des affaires internationales, le centre de langues, le centre de carrière, le bureau de gestion de la qualité et les représentants de la pratique professionnelle. Le concept doit ensuite être approuvé par différents comités universitaires et par la présidence.

À la fin du processus, le Sénat de l'université et le Conseil de la Fondation décident du nouveau cursus. Comme l'université de la Viadrina a passé avec succès une accréditation du système, elle peut également évaluer elle-même ses programmes d'études. Cette réalité n'est pas encore effective à l'Université de Liège.

Pour le cadre ou le mécanisme chargé de l'insertion et de l'employabilité des sortants, les deux universités ont mis en place un dispositif de suivi des sortants.

Pour l'université de Liège, elle dispose d'un observatoire des diplômés qui a pour mission l'insertion des diplômés. Elle négocie des projets de partenariats avec les entreprises, publie des offres d'emploi, organise des sessions de formation sur les techniques de recherches d'emploi et sur l'entrepreneuriat. L'observatoire crée également une base de données des sortants pour faciliter leur suivi.

Pour l'université de la Viadrina, le *Career Center* (Centre d'Orientation et d'insertion professionnelles) est l'interlocuteur central pour toutes les questions concernant la qualification professionnelle, la candidature, l'entrée dans la vie professionnelle et le stage. Il est ouvert aux étudiants de toutes les facultés. Le *Career Center* accompagne les étudiants et les diplômés



pendant la phase d'orientation professionnelle et la phase de candidature après l'obtention du diplôme.

De plus, le centre offre des formations en compétences de base pertinentes. Les services comprennent entre autres : cours de formation pour enseigner les compétences clés et les compétences de candidature ; conseil, soutien et reconnaissance des stages ; orientation professionnelle et contrôle des documents de candidature ; présentation des employeurs potentiels ; portail de l'emploi et bulletin d'information avec les offres d'emploi.

Pour maintenir une relation avec le milieu professionnel, l'université de Liège a un service *alumni*, présent au sein d'*advisory boards* facultaires, la consultation de panel de professionnels/employeurs lors d'évaluations...

À l'université de la Viadrina, le *Career Center* offre aux employeurs potentiels un « *employer branding* », un instrument grâce auquel les entreprises peuvent être présentes sur le campus. De plus, le centre organise les visites d'entreprises pour les étudiants. Le *Career Center* publie aussi les offres d'emploi des entreprises et organise des salons de l'emploi.

V. Les Difficultés liées à l'insertion et à l'employabilité des sortants

À l'université de la Viadrina, les étudiants qui n'ont pas réussi à se créer un profil tangible grâce à des stages ou un mémoire peuvent rencontrer des difficultés. Ceci concerne surtout les diplômés de la faculté de sciences culturelles et sociales.

5.1 Les recommandations pour l'insertion et à l'employabilité des sortants

L'Université de la Viadrina encourage les étudiants à effectuer des stages pertinents, à acquérir des compétences clés et à créer des réseaux. Elle recommande également aux sortants de profiter des offres du *Career Center*.

Pour le développement de l'enseignement supérieur, les universités de Liège et de la Viadrina recommandent ce qui suit :

- l'amélioration de la gouvernance ;
- l'accréditation de tous les programmes ;
- le développement des formations en Master et Doctorat ;

- le renforcement et la qualification des organes de gouvernance ;
- la qualification du contenu des enseignements ;
- la promotion et le soutien de la recherche ;
- le soutien des initiatives estudiantines, pédagogiques et extras pédagogiques ;
- la qualification du cadre d'étude et de travail des personnels ;
- la mise en place d'un système d'information ;
- le renforcement de la coopération internationale ;
- la motivation des personnels par un système de récompense.

VI Bilan de l'enquête et perspectives

a) Bilan de l'enquête

Cette enquête a permis à l'ANAQ de noter la nécessité de doter les institutions d'enseignement supérieurs de leur projet d'établissement. La notion de projet d'établissement n'est clair dans l'esprit de certains enquêtés. Dans certains cas, la question de vision et des valeurs de l'établissement n'est pas bien clairement traitée dans les plans stratégiques présentés. Les outils de diagnostic différent d'un plan à un autre.

Au cours de la réalisation de cette enquête plusieurs difficultés rencontrées :

- les restrictions de circulations liées à l'état d'urgence décrété par les autorités guinéennes dans le cadre de la lutte contre le COVID-19 ;
- l'incompréhension de quelques questions par les enquêtés ;
- le retard accusé par certaines Universités dans la transmission des rapports d'auto-évaluation.

Notre enquête sur l'état des lieux de la démarche qualité et la définition de projets d'établissement revêt des limites qui sont :

- l'étendue de l'échantillon (11 institutions sur près de 100 universités existantes) peu représentatif ;
- la perception (méfiance) de certains enquêtés sur une telle évaluation (premier du genre) ;
- la non prise en compte de toutes les composantes de qualité des institutions.

b) perspectives



Après l'analyse des résultats de l'enquête, les équipes du projet INDIGO du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et l'ANAQ suggèrent ce qui suit :

a) À l'ANAQ

- ✓ D'accompagner le processus de mise en place de l'assurance qualité interne dans les institutions d'enseignement supérieur à travers la sensibilisation et la formation en assurance qualité des parties prenantes ;
- ✓ De poursuivre les évaluations programmatiques et institutionnelles ;
- ✓ D'élaborer et de valider des critères de performance en vue de classer annuellement les IES.

b) Au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- ✓ De poursuivre la réforme du Ministère ;
- ✓ De favoriser une rapide mise en place des Conseils d'administration dans les institutions d'enseignement supérieur publiques et privées ;
- ✓ De revoir le mode de financement actuels des établissements basé jusqu'ici sur les effectifs des étudiants.

c) Aux partenaires

- ✓ De poursuivre l'appui technique et financier ;
- ✓ De favoriser la formation des parties prenantes en assurance qualité et en montage des projets d'établissement ;
- ✓ D'accompagner les établissements à la recherche de financement à travers l'élaboration des projets bancables.

d) Aux établissements

- ✓ De poursuivre l'implémentation de la démarche qualité interne à travers la mise en place d'une structure d'assurance qualité et l'instauration de la culture d'auto-évaluation ;
- ✓ De participer au processus d'évaluation de l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche(ANAQ).

VII. Analyse et approfondissement de l'évaluation externe

Après le dépouillement des résultats des auto-évaluations, la démarche nous conduit à l'évaluation externe. Cette évaluation consiste à confronter le contenu des rapports d'auto-évaluation aux réalités de terrain.



7.1 Déroulement de l'évaluation externe

Dans cette partie, certaines questions pertinentes en rapport avec les idées cadres du projet ont été approfondies par une délégation qui s'est rendue dans quatre (4) Universités sises à Conakry du 8 au 11 juin 2020 conformément à l'ordre de mission N° 07/ANAQ/SE/2020 du 8 juin, 2020. Cette activité s'est déroulée en deux temps. En raison des restrictions imposées par les mesures d'urgence sanitaire des autorités, certaines informations ont été recueillies par appels téléphoniques et d'autres informations ont été collectées par une visite de terrain.

Les informations recueillies dans le cadre de cette mission ont permis de comparer les données des auto-évaluations à celles de l'évaluation externe. Les résultats contenus dans notre tableau comparatif ci-dessous montrent que certaines réponses données (OUI ou NON) par les institutions dans le cadre de l'auto-évaluation sont contraires à la réalité enregistrée lors de l'évaluation externe.

Tableau 1 : Comparaison entre les résultats des auto-évaluations et de l'évaluation externe

N°	Institutions	Réf.	Questions posées	Type d'évaluations		Commentaires
				Auto-évaluations	Externe	
				Réponses		
				OUI	NON	
	Université Général Lansana Conté Sonfonia Conakry	2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui /Non	OUI	NON	Il n'existe pas de manuel propre à l'institution et l'institution a répondu en disant disposer d'un manuel de procédures. Cependant, le manuel de procédures financière doit-il s'agit est celui donné par le Ministère de l'Economie et des Finances. C'est le manuel de procédure d'exécution de la dépense publique. La confrontation de la réponse à la réalité montre qu'il n'existe pas de manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable.
		2.9	L'établissement dispose d'un Espace Numérique de Travail (Intranet) : Oui /Non	OUI	NON	L'établissement ne dispose pas d'intranet mais des poches de Wifi. Un dispositif local d'appel existe entre le Recteur et les principaux responsables. L'institution utilise aussi les canaux de communication comme les réseaux sociaux (Facebook.), différente de l'intranet mais, il n'existe pas d'Espace Numérique de Travail au vrai de sens du terme.
		2.10	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui /Non	OUI	OUI	Les mails professionnels existent mais leur utilisation n'est pas systématique
		2.11	L'établissement dispose d'un texte indiquant ses missions et précisant ses valeurs	OUI	OUI	L'institution a décliné des valeurs qui sont : travail, partage de connaissance et excellence

1	2.16	Nombre de filières/programmes de l'établissement.	40	40	Après vérification, le nombre filières (40) sur le terrain reste inchangé et prend en compte les programmes de licences, master et doctorat.
	2.17	L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui /Non.	OUI	NON	La réponse n'est pas confirmée. Mais l'institution dispose des moyens d'information : réseaux sociaux, revue, site web
	2.21	Les professionnels et employeurs sont-ils impliqués dans l'élaboration des filières et des programmes ? Oui /Non	OUI	OUI	Existence de conventions de partenariat avec le milieu professionnel
	3.10	L'établissement a mis en place une politique ou dispositif qualité ? Oui / Non. Si oui, décrire...	OUI	OUI	Déclaration de politique qualité et l'existence d'une CIAQ
	3.3	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non	OUI	NON	Depuis l'arrivée de l'ANAQ (janvier 2017) par Décret. Dans un passé récent, l'auto-évaluation se réalisait dans le temps mais aujourd'hui cette pratique connaît un relâchement.
	3.4	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des personnels (enseignants/formateurs, personnel administratif et technique) ? Oui / Non	OUI	NON	En réalité, l'établissement ne pratique pas l'auto-évaluation des personnels mais pratique la gestion axée sur les résultats (GAR) à travers l'évaluation des activités planifiées à l'aide des rapports fournis. Les deux réponses différentes montre à suffisance cette contradiction.
	3.5	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des programmes de recherche ? Oui / Non	OUI	NON	Les réponses montrent que la composante recherche dans les IES de la Guinée ne marche pas et le budget de recherche dans les Université est domicilié au Ministère. Un des enquêté qualifie la recherche ''de parent pauvre de notre sous-secteur''
	3.10	L'établissement a envoyé ses responsables suivre une formation pour un renforcement de capacités	NON	OUI	Depuis son implantation, l'ANAQ a organisé des sessions de formations auxquelles les établissements sont invités à désigner un ou des représentants pour participer à un



			en Assurance Qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?			atelier de renforcement de capacités des acteurs impliqués pouvant influencer la mise en œuvre de la démarche qualité. A part les ateliers de l'ANAQ, les IES n'ont pas encore envoyé des personnels suivre des formations en assurance qualité.
		3.13	L'établissement a fait l'objet d'évaluation externe ? Oui / Non. Si oui, combien d'évaluations externes ont été réalisées, par quelles structures et quelle année ?	OUI	OUI	L'établissement a fait l'objet d'évaluation externe organisée en 2013 par l'Etat guinéen à travers le Ministère de Tutelle. Elle était pilotée par le CAMES.
		4.1	L'établissement dispose d'un cadre ou de mécanisme chargé de l'insertion et de l'employabilité des sortants : Oui / Non	OUI	OUI	Il existe un service dédié (Service des Relations avec les Entreprises : SRE) pour le suivi de l'employabilité des diplômés. Ce service est à ce jour doté d'un bureau équipé et de personnel nommé pour l'animer. Chaque année, un salon d'emploi est organisé. il permet aux potentiels employeurs de découvrir de nouveaux diplômés talentueux.
		4.3	L'établissement a développé une stratégie de suivi des <i>alumni</i> ? Oui / Non. Si oui, décrire les activités menées : ...	OUI	OUI	Un salon de l'emploi est organisé annuellement dans l'enceinte de l'Université. Des panels de discussions mettent en relation les responsables d'entreprise et les. Étudiants/diplômés. En 2019, le thème dudit salon portait sur : « <i>les NTIC au service de l'emploi</i> ». Le taux d'insertion est obtenu à partir de l'exploitation des rapports de stage
		2.10	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui /Non	OUI	OUI	Le personnel dispose de mails professionnels dont l'utilisation n'est pas systématique.
		2.12	Un plan stratégique ou un projet d'établissement existe :	OUI	OUI	Le plan stratégique actuel couvre la période 2016-2020 par conséquent, l'Université a commencé l'élaboration

2	Université Kofi Annan de Guinée (UKAG)		Oui /Non ; si oui indiquer la période couverte			d'un autre plan. Il reste de voir de qualité des outils de diagnostic, style de rédaction et le plan de rédaction du document. Aussi, comme ce plan expire à la fin de l'année (2020), le document doit être évalué et déterminer le niveau d'exécution. Un autre plan est en cours d'élaboration.
		2.16	Nombre de filières/programmes de l'établissement.	44	44	Le chiffre 44 représentant le nombre de filières est confirmé. Il prend en compte les programmes/filières de licence, de master et de doctorat plus l'ingénierie
		2.19	Nombre d'enseignants permanents Nombre de professeur de rang A	42 10	42 10	<ul style="list-style-type: none"> • Enseignants permanents avec des contrats de prestation confirmés. • Enseignants de rang A également confirmés.
		3.3	L'établissement va-t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non	OUI	OUI	L'auto-évaluation des enseignements-apprentissages se fait dans certains programmes à travers leur comité. Mais, la pratique n'est pas systématique.
		3.7	L'établissement va-t-il réalisé une auto-évaluation de la gouvernance ou de la gestion ? Oui / Non	OUI	OUI	Les auto-évaluations organisées par l'institution ont été réalisées à l'occasion des évaluations de 2011 et de 2013 commanditées par le Gouvernement guinéen et pilotées par le CAMES. Aussi, l'évaluation réalisée par l'Organisation Africaine de la Santé (OAS) à la Faculté de médecine en vue de l'accréditation des programmes de formation
		3.10	L'établissement a envoyé ses responsables suivre une formation pour un renforcement de capacités en Assurance Qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la	OUI	OUI	L'institution a envoyé des responsables suivre des formations en assurance qualité lors des ateliers organisés par l'ANAQ dans le cadre du renforcement de capacité des membres des comités de pilotage des auto-évaluations des programmes de formation, session 2020.

			durée et l'organisme formateur ?			
		3.11	Les enseignants ont participé à une formation en assurance qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?	NON	OUI	Les formations en AQ organisées par l'ANAQ dans le NMT du DAAD et la formation de l'AUA financé par l'ANAQ Deux (2) personnes par institution pendant trois jours. De même, l'institution a coorganisé une session de formation à l'attention des représentations des Universités avec l'Association des Universités Africaines (AUA) et les formations financées dans le cadre National Démultiplication Trainings (NMT).
		4.12	Quel est le pourcentage ou la proportion des sortants qui trouvent du travail après un an ?	40	40	Ce taux est obtenu à travers une estimation car l'Université ne dispose d'aucune base de données fiables de suivi des <i>alumni</i> .
3	Université Nongo Conakry (UNC) de	2.3	L'établissement dispose d'organes de gouvernance : Oui / Non ; si oui indiquer les.	OUI	OUI	Il a été mis en place 2011 conformément aux dispositions du Décret 063, nous avons procédé à une modification dans sa composition et se tient une fois par an.
		2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui / Non	OUI	OUI	Manuel existe depuis 2009 mais caduque et le processus de mise à jour est en cours en introduisant les éléments nouveaux pertinents.
		2.9	L'établissement dispose d'un Espace Numérique de Travail (Intranet) : Oui / Non	OUI	OUI	Les bureaux sont interconnectés avec intranet pour le partage des informations entre les acteurs.
		2.10	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui / Non	OUI	OUI	Les mails professionnels existent mais leur utilisation n'est pas systématique.
		2.24	L'établissement dispose d'un programme de formation à		NON	Mais un programme de formation à distance en informatique sera implanté au mois de janvier 2020. Les

			distance ou d'un projet de création de programmes virtuels ? Si Oui, décrire brièvement.	OUI		cours mis en ligne présentement s'inscrivent dans le cadre de la continuité pédagogique.
		3.3	Auto-évaluation des enseignements-apprentissages	OUI	OUI	Les auto-évaluations respectivement organisées en 2011 par l'UNESCO, en 2013 par l'Etat à travers le CAMES et en 2018 par ANAQ dans le cadre de l'évaluation pilote des programmes.
		3.7	Auto-évaluation de la gouvernance et de gestion	OUI	OUI	Toutes les auto-évaluations suscitées ont évalué ces deux aspects lors des auto-évaluations des différentes évaluations (2011, 2013).
		4.11	Observatoire d'insertion socioprofessionnelle	OUI	OUI	Un service dédié au suivi de l'insertion des diplômés existe depuis 2011. Chaque fois, des enquêtes auprès employeurs pour le suivi des diplômés par téléphone est organisée.
		4.12	Pourcentage d'insertion professionnelle	34	34	Ce pourcentage est tiré des statistiques des diplômés ayant trouvé l'emploi.
4	Université Gamal Abdel NASSER Conakry (UGANC)	2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui /Non	OUI	OUI	Tous les EPA disposent d'un manuel de procédures révisées chaque année par le Ministère de l'Economie et des Finances. Puis, les orientations « lettre circulaire » annuelles données par le Ministère de l'Economie et des Finances Publiques
		2.10	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui /Non	OUI	NON	Selon les résultats recueillis, se sont seulement les responsables administratifs qui disposent de mails professionnels. Mais, ils peinent à les utiliser systématiquement.
		2.17	L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui /Non.	OUI	OUI	L'Université tente de rendre visible ses activités à travers le site web, journal Gamal info trimestriel, journaux scientifiques, flotte. La gestion de l'inscription et de réinscription des étudiants



		3.1	L'établissement a mis en place une politique ou dispositif qualité ? Oui / Non. Si oui, décrire....	OUI	OUI	Il n'existe de pas de Politique Qualité mais la CIAQ est mise en place et les responsables nommés éprouvent d'énormes besoins de formation en assurance qualité.
		3.3	L'établissement a t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non	OUI	OUI	Des fiches anonymes d'évaluation sont adressée aux étudiants. Puis, des équipes d'auto-évaluation sont constituées. Aussi, l'évaluation externe devrait être organisée et une demande a été adressée à l'OMS pour la faculté de médecine en 2005.
		3.4	L'établissement a t-il réalisé une auto-évaluation des personnels (enseignants/formateurs, personnel administratif et technique) ? Oui / Non	OUI	NON	A part les évaluations commanditées par l'Etat en 2011 et 2013 qui ont été réalisées par le CAMES, l'établissement n'a pas encore organisé une auto-évaluation de manière volontaire
		3.6	L'établissement a t-il réalisé une auto-évaluation des programmes de recherche ? Oui / Non	OUI	NON	Commission d'évaluation constituée pour élaborer le questionnaire en vue d'évaluer les résultats de la recherche. Disponibilité de fiche mais pas d'évaluation organisée
		3.8	Existe-t-il un mécanisme d'évaluation des enseignements par les étudiants/apprenants ? Oui / Non. Si Oui, décrire brièvement le mécanisme.	OUI	NON	Contrairement à la réponse donnée à l'auto-évaluation, l'évaluation les enseignements par les étudiants n'est pas encore une culture au sein de l'établissement
		3.12	Des personnels de l'établissement ont-ils bénéficié, au moins une fois, de formation en évaluation : Oui / Non. Si oui, nombre de participants, durée et organisme formateur ?	NON	OUI	Depuis la création de l'ANAQ par les autorités, des formations en assurance qualité ont été organisées à l'attention des Recteurs, des Vice-Recteurs, des Directeurs Généraux et de Directeurs Généraux Adjoints, des responsables des comités de pilotages des auto-évaluations des programmes pour la session 2020. A ces sessions, notre institution a pris part à travers des cadres désignés. Malgré, l'établissement souhaite des formations en assurance qualité pour toutes parties prenantes.

		3.14	L'établissement a fait l'objet de procédure complète de certification, d'accréditation ou de reconnaissance de ses offres de formation (filières, programmes, etc.) : Oui / Non;	NON	OUI	L'évaluation pour l'accréditation de la Faculté de Médecine par l'Organisation Africaine de la Santé est la procédure complète à laquelle l'établissement a pris part et celle réalisée par le CAMES en 2013 sous mandat de l'Etat à travers le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
		4.2	L'établissement entretient des relations avec le milieu socio-professionnel et socio-économique ? Oui / Non. Si oui, décrire les activités menées:.....	OUI	OUI	Dans ce cadre, des conventions de partenariat existent. Mais sont timides par endroit.
5	Institut Supérieur des Mines et Géologie (ISMG) de Boké	1.7	Site web	OUI	OUI	Le site existe mais est en construction. Il est confondu au site du centre d'excellence.
		2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui /Non	OUI	NON	Le répondant dit de se référer au DAF. Cela suppose qu'il n'y a pas de manuel de procédure administrative, financière et comptable partagée de tous.
		2.10	L'établissement dispose d'un texte indiquant ses missions et précisant ses valeurs	NON	NON	Les valeurs de l'institutions ne sont pas définies
		2.12	Un plan stratégique ou un projet d'établissement existe : Oui /Non ; si oui indiquer la période couverte	OUI	OUI	Le plan de notre institution couvre la période de 2020-2025 et a été adopté par le Conseil d'Université et le Conseil d'Administration.
		2.14	L'établissement a passé un ou des contrats de performance (CDP) avec son Ministre de tutelle ou autre	OUI	NON	En réalité, il n'existe pas de contrat de performance (CDP). L'institution n'a jamais passé de contrat de performance avec la tutelle.



		partenaire. Si oui, donner la liste des CDP.			
	2.17	L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui / Non.	OUI	OUI	L'un des canaux autorisés de circulation de l'informations au sein de l'établissement est la presse locale estudiantine
	2.21	Les professionnels et employeurs sont-ils impliqués dans l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des filières et des programmes ? Oui / Non	OUI	OUI	Les professionnels sont impliqués dans le processus d'élaboration, de validation et de la mise en œuvre de nos programmes
	3.1	L'établissement a mis en place une politique ou dispositif qualité ? Oui / Non. Si oui, décrire...	OUI	NON	En réalité, il n'existe pas de politique qualité. Une cellule interne d'assurance qualité (CIAQ) est créée et meublée
	3.10	L'établissement a envoyé ses responsables suivre une formation pour un renforcement de capacités en projet d'établissement ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur?	OUI	NON	Notre Institution n'a pas encore envoyé de responsables suivre une formation en projet d'établissement
	3.14	L'établissement a fait l'objet de procédure complète de certification, d'accréditation ou de reconnaissance de ses offres de formation (filières, programmes, etc.) : Oui / Non ;	OUI	OUI	L'établissement a participé en 2013 à l'évaluation externe du CAMES organisée par l'Etat à travers le Ministère de tutelle

6	Institut Supérieur Agronomique (ISAV) de Faranah	2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui / Non	OUI	OUI	Le manuel utilisé est donné par le Ministère de l'économie et des Finances. Cela suppose que l'institution ne dispose pas de son propre manuel de procédures. Ce qui compromet l'autonomie de l'institution
		2.9	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui / Non	OUI	NON	Le personnel de l'établissement ne dispose pas de mails professionnels
		2.14	L'établissement a passé un ou des contrats de performance (CDP) avec son Ministre de tutelle ou autre partenaire. Si oui, donner la liste des CDP.	OUI	NON	Il n'existe pas encore de contrats de performance entre l'ISAV de Faranah et le Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
		2.17	L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui / Non.	OUI	NON	Le répondant renvoie la question au Directeur Général en disant « il n'y a de système d'information, mais vous pouvez contacter le Directeur général pour plus de précision »
		3.1	L'établissement a mis en place une politique ou dispositif qualité ? Oui / Non. Si oui, décrire....	OUI	NON	Pour le même l'Institut n'a encore mis en place aucune politique qualité mais s'est doté d'une Cellule Interne d'Assurance Qualité.
		3.3	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non	OUI	NON	Cette pratique n'existe pas au sein de notre établissement
		3.4	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des personnels (enseignants/formateurs, personnel administratif et technique) ? Oui / Non	OUI	NON	Le personnel administratif et de gestion n'a jamais fait l'objet d'évaluation de manière volontaire

		3.7	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation de la gouvernance ou de la gestion ? Oui / Non	OUI	NON	La gouvernance et la gestion n'ont jamais fait l'objet de d'évaluation, sauf au cours des auto-évaluations organisées en préludes des évaluations pilotées par le CAMES (2013).
		3.11	Les enseignants ont participé à une formation en assurance qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?	NON	OUI	Les différents ateliers de formations en Assurance Qualité organisés par l'ANAQ mais l'institution est dans la nécessité
		3.14	L'établissement a fait l'objet de procédure complète de certification, d'accréditation ou de reconnaissance de ses offres de formation (filiales, programmes, etc.) : Oui / Non;	NON	OUI	Notre établissement a pris part à l'évaluation en 2013 du CAMES organisée par l'Etat guinéen à travers le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
		4.1	L'établissement dispose d'un cadre ou de mécanisme chargé de l'insertion et de l'employabilité des sortants : Oui / Non	30	30	Ce taux est obtenu auprès des différents partenaires à travers une base de données téléphoniques de tous les diplômés constitués à cet effet.
		2.3	L'établissement dispose d'organes de gouvernance : Oui / Non ; si oui indiquer les.	OUI	NON	L'établissement n'a pas de Conseil d'Administration
		2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui / Non	OUI	NON	Il n'existe pas de manière de procédure. Mais, s'il existe un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable, il n'est pas accessible par tous

7	Institut Supérieur des Sciences et Médecine Vétérinaire (ISSMV) de Dalaba	2.9	L'établissement dispose d'un Espace Numérique de Travail (Intranet) : Oui /Non	OUI	OUI	L'existence d'interphones
		2.10	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui /Non	OUI	NON	Le personnel n'a pas de mails professionnels
		2.11	L'établissement dispose d'un texte indiquant ses missions et précisant ses valeurs	OUI	NON	Les missions de l'institution ne sont pas définies, connues et partagées.
		2.12	Un plan stratégique ou un projet d'établissement existe : Oui /Non ; si oui indiquer la période couverte	OUI	OUI	Il existe un plan stratégique mais, il est important de savoir comment ils sont élaborés et les outils de diagnostic
		2.17	L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui /Non.	OUI	NON	L'établissement ne dispose pas de système d'informations
		3.3	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non	OUI	OUI	Cette évaluation est organisée par les départements
		3.4	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des personnels (enseignants/formateurs, personnel administratif et technique) ? Oui / Non	NON	OUI	Au cours des évaluations de CAMES (2013) et l'ANAQ (2020), des auto-évaluations ont été réalisées. Elles ont prises en compte les dimensions du personnel (enseignants, administratif...)
		3.6	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des programmes de recherche ? Oui / Non	NON	NON	En dehors des évaluations suscitées, l'établissement n'a jamais réalisé l'auto-évaluation de ses programmes de de recherche.
3.7	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation de la	NON	NON	Cette composante n'a jamais fait l'objet d'auto-évaluation sauf au cours des évaluation passées		

			gouvernance ou de la gestion ? Oui / Non			
		3.11	Les enseignants ont participé à une formation en assurance qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?	NON	OUI	Des enseignants ont participé à des sessions de formation en assurance qualité organisées par l'ANAQ
		4.11	L'établissement dispose d'un cadre ou de mécanisme chargé de l'insertion et de l'employabilité des sortants : Oui / Non Si oui, décrire les missions, objectifs, organisation et activités du cadre ou du mécanisme :	OUI 11	OUI 79	Ce pourcentage est un taux extrapolé car il n'existe aucune base fiable de son calcul
		4.3	L'établissement a développé une stratégie de suivi des <i>alumni</i> ? Oui / Non. Si oui, décrire les activités menées :	NON	OUI	La stratégie de suivi des diplômés n'est pas clairement définie
8	Institut Supérieur des Technologies de Mamou (IST)	2.3	L'établissement dispose d'organes de gouvernance : Oui / Non ; si oui indiquer les.	OUI	NON	Il n'existe pas de Conseil d'Administration
		2.8	Manuel de procédure de gestion administrative, comptable et financière	OUI	OUI	Le manuel de procédure n'existe. Pour eux, la lettre circulaire adressée par le Ministère de l'économie et des Finances aux ordonnateurs et comptables fait office de manuel. En plus, il y a un manuel de procédure d'exécution des dépenses.



		2.9	L'établissement dispose d'un Espace Numérique de Travail (Intranet) : Oui /Non	OUI	NON	Pas de commentaires
		2.10	Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui /Non	OUI	NON	Personnel de l'établissement (enseignants et non enseignants) dispose d'aucune adresse e-mail professionnel
		2.12	Un plan stratégique ou un projet d'établissement existe : Oui /Non ; si oui indiquer la période couverte	OUI	NON	Il existe un plan stratégique mais caduque (2013-2017).
		2.17	L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui /Non	OUI	OUI	A travers le site d'informations
		3.1	L'établissement a mis en place une politique ou dispositif qualité ? Oui / Non. Si oui, décrire...	NON	OUI	Existence d'une Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ) mais pas de politique qualité définie.
		3.3	L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non	OUI	NON	La culture d'assurance qualité ne s'est pas encore profondément ancrée dans l'établissement
		3.11	Les enseignants ont participé à une formation en assurance qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?	NON	OUI	Les ateliers de formation organisés par l'ANAQ et d'autre organisme (AUF ; malgré, l'établissement ressent un besoin réel de formation en AQ

		4.12	L'établissement dispose d'un cadre ou de mécanisme chargé de l'insertion et de l'employabilité des sortants : Oui / Non	60	NON	Ce chiffre n'a pas pu être démontré lors de l'évaluation externe. Il est arbitraire car aucune statistique fiable ne le justifie.
9	Université de N'zérékoré	1.7	Site Web	OUI	NON	Site non fonctionnel, visiblement en construction
		2.8	L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui / Non	OUI	OUI	En réalité, il n'existe pas de manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable.
		2.11	L'établissement dispose d'un texte indiquant ses missions et précisant ses valeurs	OUI	NON	Pas de texte précisant les valeurs de l'institution
		2.12	Un plan stratégique ou un projet d'établissement existe : Oui / Non ; si oui indiquer la période couverte	OUI	OUI	Il existe un plan (2020-2022)
		2.16	Nombre de filières/programmes de l'établissement.	11	11	Ce chiffre a été confirmé à l'évaluation
		2.9	L'établissement dispose d'un Espace Numérique de Travail (Intranet) : Oui / Non	NON	NON	Pas d'Espace Numérique de Travail
		2.18	Quel est l'effectif des étudiants : garçons : ... Filles :	1663 416	1663 416	Ces chiffres ont été confirmés à l'évaluation
		2.19	Nombre d'enseignants permanents et Nombre enseignants de rang A...	114	6	114 représentent le nombre total d'enseignants-chercheurs permanents et les 6 constituent le nombre de professeurs de rang A.
		2.24	Formation à distance	OUI	NON	Aucun programme de formation à distance



L'analyse de ce tableau comparatif entre les réponses données lors des auto-évaluations (dans la colonne gauche) et de l'évaluation externe (dans la colonne droite) montre parfois une contradiction. Ce qui a justifié la pertinence de réaliser l'évaluation externe car elle a permis d'éclairer certains concepts. C'est pourquoi, les réponses « NON » et « OUI » sont données dans certains cas pour la même question respectivement dans le cadre de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe.

5.2 Difficultés liées à l'évaluation externe

Au cours de l'évaluation externe pour le diagnostic de l'état des lieux de la démarche qualité et la définition du projet d'établissement, la mission a rencontré plusieurs difficultés qui sont :

1. La restriction de circuler à cause de l'Etat d'urgence sanitaire décrétée dans le cadre de lutte contre la COVID-19 ;
2. Le retard accusé par certains établissements pour le dépôt des rapports des auto-évaluations ;
3. Le manque de compréhension de certaines notions de perception des enquêtés.

5.3 Limites de l'évaluation externe

Cette évaluation externe a montré des limites qui sont :

- La non exhaustivité de l'évaluation externe pour tous les établissements ayant participé à l'auto-évaluation ;
- La méfiance de certains enquêtés sur certaines questions ;
- Le caractère selectif des dimensions évaluées au sein de l'institution.

5.4 Suggestions

Les membres de la mission d'évaluation externe ont formulé des suggestions ci-après :

- ✓ Appuyer les IES dans le processus de mise en place de l'assurance qualité ;
- ✓ Renforcer les capacités des acteurs des établissements en élaboration de projet d'établissement ;
- ✓ Échanger les meilleures pratiques en matière de suivi de la mise en œuvre des plans stratégiques.
 - La réalisation du poster.

X. Etat des lieux en assurance qualité et projets d'établissements dans les IES de la Guinée

Les résultats du diagnostic ont porté sur deux ci-après :

A) En Assurance Qualité

- Le manque de formation en assurance qualité des acteurs institutionnels
- L'insuffisance de structures d'assurance qualité (Cellule Interne d'Assurance Qualité) dans les IES ;
- La mauvaise perception de certains des enquêtés des notions d'assurance qualité ;
- L'absence de culture d'évaluation au sein des établissements enquêtés.



B) Sur le plan de projets d'établissement

- La faible culture de projet d'établissement et inexistence de contrats de performance ;
- Le mode d'élaboration insatisfaisant (valeurs par exemple non clarifiées) ;
- Les moyens de mise en œuvre non clarifiés dans certains projets d'établissement ;
- Le processus d'élaboration non participatif de certains projets d'établissement
- Le manque de formation à l'élaboration d'un plan stratégique ;
- La dépendance des universités au financement du budget national de développement ;
- La faible capacité des institutions en recherche de financements

Conclusion

Les résultats obtenus au terme des activités du Word Package 1 portant sur l'analyse de l'état des lieux et la définition de projets d'établissement ont permis de relever que les universités guinéennes éprouvent de grandes difficultés sur le plan de la gouvernance et de la démarche qualité.

Sur le plan de la gouvernance, seulement deux institutions d'enseignement supérieur sur une soixantaine (publiques et privées) disposent d'un Conseil d'Administration (université Gamal Abdel Nasser de Conakry et l'Institut Supérieur des Mines et Géologie de Boké). Quant aux Conseils d'universités, ils ne se tiennent pas régulièrement. De même, les réunions des commissions pédagogiques et de recherche, des conseils de facultés et de départements fonctionnent à peine. Selon cette enquête, aucune université depuis sa création n'a encore passé un contrat de performance avec la tutelle. Les plans stratégiques ou projets d'établissement ne constituent pas un document de référence et de politique pour la plupart des IES visitées. Dans beaucoup de cas, le processus d'élaboration, de validation et de mise en œuvre de ces projets d'établissement méritent une amélioration.

Concernant la démarche qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur guinéens, leur quasi-totalité n'a pas encore instauré une culture de l'évaluation ou ne disposait pas de structure dédiée à l'assurance qualité interne. Mais, avec l'arrivée de l'ANAQ, cette situation s'améliore peu à peu à travers l'évaluation pour l'accréditation des programmes et la mise en place progressive des structures de qualité dans les établissements. Les membres nommés pour amener ces nouvelles structures expriment un réel besoin de formation afin de répondre efficacement aux attentes de la communauté universitaire en matière d'assurance qualité.



Au regard des résultats obtenus à la suite de cette enquête, le projet INDIGO a tout son intérêt, car elle peut aider les universités impliquées d'améliorer leur mode gouvernance et de démarche qualité en général et plus spécifiquement les IES guinéennes. Ce projet qui se veut un cadre de partage et d'échanges des meilleures pratiques entre partenaires impliqués permettrait in fine de réhausser le niveau de gouvernance et de garantir l'implémentation de la démarche dans les établissements. Le travail avec les IES a commencé en ce sens.

Conakry, le 30 octobre 2020

Rapporteur

**M.Sékou FOFANA
Point focal INDIGO/ANAQ**



BIBLIOGRAPHIE

- [1] <https://sites.google.com/site/lesdossiersdemoncalepin/fonctionnement-des-etablissements/projet-d-etablissement>
- [2] https://fr.wikipedia.org/wiki/Plan_strat%C3%A9gique
- [3] <http://www.2startsup.org/2017/05/plan-strategique-et-projet-detablissement-1/>
- [4] https://www.google.com/search?q=papesac+planification+strat%C3%A9gique+powerpoint&tbm=isch&ved=2ahUKewjsLSmzMfqAhUH8hoKHWFiC8oQ2-cCegQIABAA&oeq=papesac+planification+strat%C3%A9gique+powerpoint&gs_lcp=CgNpbWcQA1DS5QZYkrYHYP7IB2gAcAB4AIAB4walAbdXkgEMMi0yMy42LjMuMi4xmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpel1pbWc&sclient=img&ei=HPIKX-yWBYfka-HKrdAM&bih=712&biw=1168#imgrc=2i6D1KvxVISnjM
- [5] https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/orientations_planif/OrientationsPlanStratManuel.pdf
- [6] <https://www.ulb.be/fr/gouvernance/cap-2030-le-plan-strategique-de-l-ulb>
- [7] https://www.ucad.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=628%3Aplan-strategique-2011-2016-de-lucad&catid=127%3Apresentation&Itemid=1
- [8] https://www.umoncton.ca/versludem2020/planification_strategique2020.pdf
- [9] <https://www.undh.edu.ht/images/pdf/Plan%20Strategique%20de%20UNDH-ONLINE.pdf>
- [10] https://www.cegep-ste-foy.qc.ca/fileadmin/documents/notre_cegep/publications_officielles/PlanStrategique2015-2020_final-web.pdf
- [11] https://www.univ-ouaga2.bf/IMG/pdf/plan_strategique_version_francaise_.pdf
- [12] Bernard Froman, Christophe Gourdon, 2009. Dictionnaire de la qualité. Edition AFNOR- France
- [13] Niedermeier, F. (2017). La conception de systèmes efficaces de gestion de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. Module 1, Randhahn, S. & Niedermeier, F. (Éd.) Collection de livres pour la formation sur l'assurance qualité interne. Duisbourg/Essen : DuEPublico. Récupéré de : <http://dx.doi.org/10.17185/duepublico/43409>
- [14] H. James Harrington, le coût de la non-qualité, Eyrolles 1990, cop. 1990,
- [15] James Pounder, Performance institutionnelle dans l'enseignement supérieur : la qualité est-elle un concept pertinent, Septembre 1999
- [16] Harvey et Burrow , le Manuel international de Palsgrave sur la politique et la gouvernance de l'enseignement supérieur, empowering students, Adémique New, 1992, pp 506-525,
- [18] Harvey, L. (2012). Understanding quality, Harvey, L., Kohler, J., Bucher, U., & Sursock, A. Best of the Bologna Handbook. Understanding Quality in Higher Education 1 (5–34). Berlin : Raabe.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Fiche d'enquête sur l'état des lieux de la démarche qualité et projet d'établissement

2019-2022

Work Package 1

I. Identification de l'IES :

- 1.1 Région d'implantation de l'établissement :
- 1.2 Localité :
- 1.3 Nom de l'établissement :
- 1.4 Statut : Public... ; Privé....
- 1.5 Domaine d'étude ou de formation :
- 1.6 Téléphone :BP : Mail :Site Web.....
- 1.7 Point focal du projet INDIGO : nom et fonction, contact.....

II. Informations sur l'IES

- 2.1 L'établissement dispose d'un texte réglementaire autorisant son ouverture : Oui /Non, si oui indiquer le texte :
- 2.2 L'établissement dispose d'un texte l'autorisant à délivrer des diplômes : Oui /Non ; si oui indiquer le texte :
- 2.3 L'établissement dispose d'organes de gouvernance : Oui /Non ; si oui indiquer les.
- 2.4 L'établissement est autonome : Oui /Non, si oui, décrire la nature de l'autonomie
- 2.5 L'établissement dispose d'un statut : Oui /Non
- 2.6 L'établissement dispose d'un règlement intérieur : Oui /Non
- 2.7 L'établissement dispose d'un règlement académique : Oui /Non
- 2.8 L'établissement dispose d'un manuel de procédure de gestion administrative, financière et comptable : Oui /Non
- 2.9 L'établissement dispose d'un Espace Numérique de Travail (Intranet) : Oui /Non
- 2.10 Le personnel de l'établissement (enseignant et non-enseignant) dispose d'une adresse e-mail professionnelle : Oui /Non
- 2.11 L'établissement dispose d'un texte indiquant ses missions et précisant ses valeurs
- 2.12 Un plan stratégique ou un projet d'établissement existe : Oui /Non ; si oui indiquer la période couverte
- 2.13 La gouvernance administrative et pédagogique est gérée par : un même organe x ; des organes séparés ;
- 2.14 L'établissement a passé un ou des contrats de performance (CDP) avec son Ministre de tutelle ou autre partenaire. Si oui, donner la liste des CDP.
- 2.15 L'établissement met en œuvre le système LMD : Oui /Non.
- 2.16 Nombre de filières/programmes de l'établissement.
- 2.17 L'établissement dispose d'un système d'informations : Oui /Non.
- 2.18 Quel est l'effectif des étudiants : garçons :.. Filles :
- 2.19 Nombre d'enseignants permanents :.. Et Nombre enseignants de rang A...
- 2.20 Nombre d'enseignants contractuels : ...et Nombre enseignants de rang A....
- 2.21 Les professionnels et employeurs sont-ils impliqués dans l'élaboration des filières et des programmes ? Oui /Non
- 2.22 Les professionnels et employeurs sont-ils impliqués dans la validation des filières et des programmes ? Oui /Non
- 2.23 Les professionnels et employeurs sont-ils impliqués dans la mise en œuvre des filières et des programmes ? Oui /Non
- 2.24 L'établissement dispose d'un programme de formation à distance ou d'un projet de création de programmes virtuels ? Si Oui, décrire brièvement.

III. Informations sur la démarche qualité de l'IES

- 3.1 L'établissement a mis en place une politique ou dispositif qualité ? Oui / Non. Si oui, décrire....
- 3.2 L'établissement a mis en place une cellule ou autre structure interne d'assurance qualité ? Oui / Non. Si oui, laquelle.
- 3.3 L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des enseignements-apprentissages ? Oui / Non
- 3.4 L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des personnels (enseignants/formateurs, personnel administratif et technique) ? Oui / Non
- 3.5 L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des programmes de formation ? Oui / Non
- 3.6 L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation des programmes de recherche ? Oui / Non
- 3.7 L'établissement a-t-il réalisé une auto-évaluation de la gouvernance ou de la gestion ? Oui / Non
- 3.8 Existe-t-il un mécanisme d'évaluation des enseignements par les étudiants/apprenants ? Oui / Non. Si Oui, décrire brièvement le mécanisme.
- 3.9 L'établissement a envoyé ses responsables suivre une formation pour un renforcement de capacités en Assurance Qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?
- 3.10 L'établissement a envoyé ses responsables suivre une formation pour un renforcement de capacités en projet d'établissement ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?
- 3.11 Les enseignants ont participé à une formation en assurance qualité ? Oui / Non. Si oui, indiquer l'intitulé, l'objectif de la formation, le nombre de participants, la durée et l'organisme formateur ?
- 3.12 Des personnels de l'établissement ont-ils bénéficié, au moins une fois, de formation en évaluation : Oui / Non. Si oui, nombre de participants, durée et organisme formateur ?
- 3.13 L'établissement a fait l'objet d'évaluation externe ? Oui / Non. Si oui, combien d'évaluations externes ont été réalisées, par quelles structures et quelle année ?
- 3.14 L'établissement a fait l'objet de procédure complète de certification, d'accréditation ou de reconnaissance de ses offres de formation (filiales, programmes, etc.) : Oui / Non;
 - Si oui, quel est le nombre d'offres de formation soumises à ces procédures ?
 - Si oui, quel est le nombre d'offres de formation ayant obtenu un résultat positif à la certification, l'accréditation ou la reconnaissance ?
 - Si oui, quels sont les organismes qui ont organisé ces procédures de certification, d'accréditation ou de reconnaissance ?

IV. Données sur l'employabilité et professionnalisation de l'IES

- 4.1 L'établissement dispose d'un cadre ou de mécanisme chargé de l'insertion et de l'employabilité des sortants : Oui / Non
 - 4.1.1 Si oui, décrire les missions, objectifs, organisation et activités du cadre ou du mécanisme :.....
 - 4.1.2 Si oui quel est le pourcentage ou la proportion des sortants qui trouvent du travail après un an ?
- 4.2 L'établissement entretient des relations avec le milieu socio-professionnel et socio-économique ? Oui / Non. Si oui, décrire les activités menées :.....
- 4.3 L'établissement a développé une stratégie de suivi des *alumni* ? Oui / Non. Si oui, décrire les activités menées :.....
- 4.4 Quelles sont les difficultés liées à l'insertion et à l'employabilité des sortants ?
- 4.5 Quelles sont vos recommandations pour l'insertion et à l'employabilité des sortants ?

V. Attentes pour le développement de l'enseignement supérieur

- 5.1 Quelles sont vos attentes pour le développement de l'enseignement supérieur
- 5.1.1 au niveau de votre établissement ?
- 5.1.2 au niveau national ?

ANNEXE 2 : Ordre mission Evaluation Externe

**AUTORITE NATIONALE
D'ASSURANCE QUALITE DANS
L'ENSEIGNEMENT, LA FORMATION
ET LA RECHERCHE (ANAQ)**

République de Guinée
Travail-Justice-Solidarité

 ANAQ

N° *07* / ANAQ/SE/2020

Vu à l'arrivée et au départ ce jour 9/06/20
Le Secrétaire *OGANES*

ORDRE DE MISSION

Il est ordonné à

- **Prof Kabiné OULARE** Secrétaire Exécutif (Chef de mission)
- **Mr Sékou FOFANA**, Assistant Technique
- **Dr Hamidou BARRY**, Chef Département Enseignement Supérieur
- **Dr Oumou Salamata BARRY**, Cheffe Département Recherche
- **Mr Abdoulaye GUIRASSY**, Responsable Projet MESRS

Nationalité : *Guinéenne*

Qualité, Grade, Fonction : *Personnel de l'ANAQ/MESRS*

De se rendre à : **UGLCS, UKAG, UNC et UGANC**

Moyen de transport : **Suzuki VA- 5796-A/ Toyota Hilux VA- 6820-A**

Objet de la mission : *Évaluation externe de l'État des lieux Démarche Qualité et Projet d'Établissement (Projet INDIGO).*

Date de Début : 09 juin 2020

Date de Fin : 10 juin 2020.

Les Autorités Civiles et Militaires des Préfectures et Communes traversées sont priées de faciliter l'accomplissement de la présente mission.

Conakry, le 08 juin 2020

Le Secrétaire Exécutif
Prof Kabiné OULARE



