

*Gouvernance Universitaire & Economie du Savoir :  
une Conciliation crédible*

**Ibrahima WADE**

L'adoption dans presque tous les pays d'Afrique d'expression française, de nouvelles lois relatives à la gouvernance de l'enseignement supérieur et la création récente voire en cours d'agences nationales chargées de l'évaluation, témoignent de l'importance de la question de **l'assurance qualité des universités** qui constitue désormais une priorité des politiques nationales d'enseignement supérieur des pays du Nord comme du Sud .

La constitution d'un espace d'échanges et de mutualisation dans la francophonie universitaire au travers du RIFEFF<sup>1</sup> et la massification de la population étudiante qui affecte fortement aujourd'hui les universités du sud renforcent une telle dynamique et

---

<sup>1</sup> Réseau International Francophone des Etablissements de Formation de Formateurs



rendent **impérative la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance des institutions universitaires**. C'est dans un tel cadre qu'il convient de situer tout l'intérêt de **la mise en place de processus d'élaboration de mécanismes d'évaluation et de gouvernance universitaires** comme principaux leviers pour le développement des pratiques d'assurance-qualité dans nos établissements d'enseignement supérieurs.

Aujourd'hui au demeurant, la structure de pensée, souvent hégémonique liée aux grands impératifs économiques (compétitivité, performance, mesurabilité, etc.) tend à s'imposer comme cadre global d'interprétation, dont les effets risquent d'être préjudiciables à l'institution universitaire si elle y adhère sans la distance critique qui assure son autonomie et sa liberté.

A l'épreuve du temps en effet et surtout de l'évolution sociétale, une tendance bien différente s'impose présentement dans les universités, tendance encouragée par la mise en place de mécanismes de gestion qui, d'une part, privilégient des critères autres qu'académiques pour la prise de décision et, d'autre part, rendent de plus en plus exigeante la participation aux processus décisionnels.

Ainsi, dans le cadre de l'avènement de la « *société du savoir* » versus de « *l'économie du savoir* », les pressions sont très fortes de la part de l'État et des acteurs économiques, pour que le lieu même où se crée ce savoir, l'université, réponde à des exigences trop souvent réduites aux impératifs socio-économiques immédiats.

Certes, Il ne s'agit point de nier cette nécessité ; mais pour autant, il ne convient guère aussi d'en faire le mobile principal de la mission universitaire ; *rappelons en effet, que l'idée même d'université* notamment dans ses missions fondamentales que sont l'enseignement et la recherche, devrait mieux s'accommoder avec la prédominance des enjeux académiques dans le processus de décision et de gestion des universités. Voilà pourquoi il importe que la gouvernance des universités, à toutes les instances, prenne en compte le rôle historique et culturel des universités, en sus de leur fonction socio-économique.

Pour y parvenir, les universités ont besoin d'être correctement financées et soustraites aux pressions et contingences directement reliées à la conjoncture budgétaire et au financement des activités de recherche et d'enseignement. L'autonomie des universités ne sera assurée et préservée qu'à cette seule condition où partout,

ceux qui exercent le pouvoir, évitent de faire entrer cette institution séculaire dans des contraintes spatio-temporelles réductrices.

Mais alors comment dans le contexte de la nouvelle « société du savoir », la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur pourrait-elle garantir leur indépendance et leur dynamisme tout en favorisant la réalisation d'objectifs économiques et sociaux essentiels ?

Aujourd'hui, presque partout dans le monde, les nouveaux modes de gouvernance universitaire associent la tutelle de l'État et les forces du marché selon des modalités nouvelles et les établissements se voient accorder une plus grande autonomie pour gérer leurs propres affaires. En contrepartie de l'autonomie ainsi accordée, les gouvernements cherchent à responsabiliser les établissements, en liant les financements aux performances et à la qualité, objet d'une évaluation publique. C'est dans un tel cadre que des personnes extérieures à l'établissement siègent ainsi dans les conseils d'administration où auparavant les intérêts universitaires dominaient..

De tels changements peuvent créer à n'en pas douter, des tensions. Aussi, les établissements d'enseignement supérieur doivent-ils se montrer imaginatifs en trouvant un juste équilibre entre « mission universitaire et pouvoirs de décision d'une part », « viabilité financière et valeurs traditionnelles d'autre part » .



Afin de garantir l'indépendance des établissements d'enseignement supérieur et leur dynamisme tout en favorisant la réalisation d'objectifs économiques et sociaux essentiels

Le modèle sénégalais s'est aujourd'hui résolument orienté vers un nouveau système de gouvernance dans lequel les forces du marché et les pouvoirs de l'État s'associent selon des modalités nouvelles : les pouvoirs publics cessent de gérer directement les établissements mais à contrario, mettent en place de nouvelles formes de tutelle et d'influence qui, par le jeu de puissants moyens de pression tels que **le financement et la reconnaissance de la qualité**, pour obliger les établissements à répondre de leurs performances.

Les établissements, qui ne peuvent plus désormais considérer leur survie comme acquise, doivent désormais tout mettre en œuvre pour satisfaire les critères inscrits dans les systèmes de financement et de réglementation tout en renforçant leur position sur le marché. Dans un cas comme dans l'autre, les établissements ne peuvent plus se permettre de ne rien faire au risque d'être happé par la concurrence induite par un éventail beaucoup plus large de prestataires publics comme privés.. Pour survivre et prospérer, ces établissements doivent donc être en mesure d'élaborer clairement des stratégies d'organisation et de les mettre en œuvre avec détermination et dans un esprit de coordination. Ce qui rend cette tâche plus exigeante pour les dirigeants de tels établissements, c'est la nature même de la vocation de l'université, qui est d'abord et avant tout de

générer du savoir et de créer une communauté d'apprenants en étant garants de leurs intérêts.

La gouvernance de l'enseignement supérieur dans le XXIème siècle doit arriver à fusionner la mission universitaire et les moyens d'intervention, plutôt que de substituer l'un à l'autre. Un rééquilibrage du même ordre sera exigé des pouvoirs publics.

. Il lui appartiendra de réglementer ce secteur, d'adopter des politiques qui favorisent les objectifs nationaux, de fournir des incitations pour stimuler l'amélioration voulue des prestataires, de mobiliser auprès des contribuables les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs publics en matière d'enseignement supérieur et d'assurer l'égalité des chances et l'équité devant l'accès. A ce titre, les pouvoirs publics devront veiller à ne pas remplacer une forme d'autorité, susceptible d'être contre-productive, sur l'enseignement supérieur par une autre. **A l'avenir, l'art de la décision pourra consister plutôt à influencer** (au moyen de *l'évaluation institutionnelle*) **qu'à prescrire** pour s'assurer de la réalisation des objectifs publics en matière d'enseignement.

## **L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE DE LA QUALITÉ**

Aujourd'hui, l'octroi d'une plus grande autonomie des établissements à l'égard d'un large éventail de leurs activités est corrélé avec la mise en place d'un système d'assurance qualité. Ce dernier est fondé sur la

création d'un organisme national (**Autorité de l'Agence Nationale d'Assurance Qualité pour l'Enseignement Supérieur : ANAQ-SUP**) chargé de veiller à la qualité de l'enseignement supérieur. Ainsi , la qualité de l'enseignement supérieur qui était déterminée principalement de façon interne par les établissements eux-mêmes, l'est à présent à l'issue d'un processus externe d'examen par les pairs et de jugement par d'autres établissements tels que les instituts d'évaluation de la qualité, et les organismes de financement. S'il est vrai que, dans la plupart des pays d'Afrique au Sud du Sahara, cette évolution est relativement récente et se trouve encore bien souvent à un stade embryonnaire, en Europe comme aux Etats Unis, les organismes d'agrément des établissements d'enseignement supérieur existent depuis bien longtemps. Le Sénégal pour sa part expérimente un nouveau modèle que nous voulons partager à travers ce texte notamment en ce qui a trait aux standards liés à la gouvernance..

## ANNEXE

### L'AUTORITE NATIONALE D'ASSURANCE QUALITE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU SENEGAL (ANAQ-SUP)

#### **Justification du projet : le besoin de garantir la qualité des programmes et d'enseignement de l'ES avec l'AQ**

. Plusieurs raisons ont conduit et accéléré la création des AQ, par exemple :

1. *La naissance d'un large éventail de fournisseur de l'enseignement supérieur dû à la rapide expansion des systèmes de l'ES (institutions publiques, privées ou organismes d'enseignement à distance)*
2. *L'augmentation de la fraude académique : la mondialisation a permis la création des fausses institutions ou faux diplômes, d'où une exigence accrue pour des organisations crédibles.*
3. *L'appauvrissement de la qualité des institutions publiques à cause des contraintes économiques et d'un déplacement des priorités des niveaux supérieurs vers l'enseignement de base et,*
4. *L'augmentation considérable de la mobilité professionnelle, intimement lié à la croissance de processus d'intégration régionaux et internationaux.*





C'est ce contexte d'un ES mondialisé qui a accéléré la volonté du Sénégal de créer un service d'AQ. L'objectif final de ce service sera de *maintenir et/ou accroître la qualité de son enseignement et ses programmes académiques pour augmenter sa compétitive dans les marchés mondialisés*. Ce projet « Appui au développement du système national d'assurance qualité au Sénégal » contribuera dans ce processus en créant les conditions favorables et certains outils de base pour la mise en place du système d'AQ. Le projet permettra notamment au Sénégal de :

1. *Respecter ses engagements régionaux et sous-régionaux pour la disponibilité des données et une garantie de leur comparabilité : Le Sénégal est membre du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES), qui regroupe dix-sept pays francophones d'Afrique sur les questions de l'ES. Le Conseil des Ministres de 2006 a émis une recommandation forte pour ses Etats Membres pour la mise en place des structures d'assurance qualité internes dans les institutions d'enseignement supérieur et une structure nationale externe qui assure la qualité au niveau national et sur laquelle le CAMES peut s'appuyer pour des actions d'accréditation et de reconnaissance. Le Sénégal s'est engagé dans la poursuite de la création de ces structures.*

On peut également noter que l'Association des Universités Africaines (AUA) a mis place un réseau des agences d'assurance qualité africaines « AFRIQAN » et que le Sénégal est membre du comité intérimaire de pilotage. Ce réseau s'efforce à promouvoir et développer la culture

d'AQ dans les pays africains pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'intégration de la convention d'Arusha.

2. *Améliorer la gestion de l'information relative à l'ES : La création de catalogue de formation et la base de données interactive, reliée au site de l'UNESCO, constituent des éléments de base de gestion d'information au niveau de l'ES. De plus, le Sénégal est un pays d'accueil pour un nombre important d'étudiants étrangers et un guide en leur faveur permettra un meilleur accueil et une intégration plus facile. Ces éléments contribueront à une meilleure gestion du système d'AQ.*
3. *Renforcer les partenariats publics-privés en faveur de l'ES : Une étude sur les conceptions et besoins du secteur privé sur l'ES sera conduite et fournira un document de travail important pour un rapprochement entre l'ES et les entreprises privées. Ce document permettra au secteur privé de se positionner en tant que « client » de l'ES pour remplir ses besoins de main d'œuvre qualifiée et formé. L'UNESCO appuiera aussi la création des partenariats par une identification des opportunités, contacts et proposition des partenariats.*
4. *Créer des synergies entre les interventions des différents partenaires de l'ES pour rationaliser et maximiser l'impact au niveau national : en s'alignant aux activités des partenaires clés, sous la coordination générale de DES, le projet appuiera la mise en œuvre de Déclaration de Paris et le Plan d'Action d'Accra. Parmi les partenaires de l'éducation notamment la coopération française et la Banque Mondiale soutiennent le développement de l'ES. La France met en œuvre le projet Trois E sur la création des licences professionnelles et la Banque*



*Mondiale un projet global pour l'appui au développement du secteur, avec un intérêt fort aussi pour l'AQ.*

## **Mission**

*L'ANAQ-SUP a pour mission de contribuer à assurer la qualité du système d'Enseignement supérieur, de ses institutions, de ses filières de formation. A ce titre, elle est chargée de :*

- ❖ développer en rapport avec la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et les établissements d'enseignement supérieur, les standards de qualité que doivent respecter les établissements d'enseignement supérieur du pays et leurs filières ;*
- ❖ concevoir un mécanisme d'assurance qualité compatible avec les objectifs de l'enseignement supérieur ;*
- ❖ mettre en place des procédures formelles et identifier les critères pour l'évaluation de la qualité des établissements d'enseignements supérieur ;*
- ❖ donner un avis après évaluation, sur les demandes d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur ;*
- ❖ évaluer périodiquement les enseignements, les outils et méthodes pédagogiques dans les établissements et les filières*
- ❖ appuyer les établissements dans le développement et la mise en œuvre de leur procédure interne d'assurance qualité et d'auto-évaluation ;*

*l'ANAQ-SUP produira chaque année un rapport sur ses activités d'évaluation qui sera mis à la disposition du public.*

## **Programme prioritaire**

- *Mise en place des organes de gouvernance ;*
- *Recrutement des personnels de l'ANAQ-SUP ;*
- *Achèvement du cadre réglementaire ;*
- ***Validation des référentiels d'évaluation ;***
- *Mise en place des cellules institutionnelles d'AQI ;*
- *Plan de formation et de partage des outils ;*
- *Agrément et constitution de la banque d'experts ;*
- *Début des missions d'évaluations et d'accréditations.*

***NB :*** *L'intérêt de cette communication trouve son point d'orgue dans le partage du référentiel d'évaluation, un instrument dynamique au service de la communauté.*

Il y a en tout deux (02) référentiels : le premier relatif à l'Evaluation Institutionnelle et le second articulé autour de l'Evaluation des Programmes.

Les référentiels sont déclinés en Champs d'évaluation dont neuf (09) au total pour l'Evaluation Institutionnelle, et six champs d'évaluation pour l'Evaluation des Programmes. Chaque champ est décliné en standard.

## **Exemple de déclinaison portant sur le Référentiel d'Evaluation**

### **Champ d'évaluation 1 :**

***Stratégie, organisation, fonctionnement et gestion de la qualité au sein de l'institution***

**Standard 1.01 :** *L'institution s'est dotée d'une mission publique comprenant ses objectifs en matière d'enseignement et de recherche et déterminant sa position dans l'environnement académique et social. L'institution dispose d'un plan stratégique*

Questions	Points de référence	Éléments de preuve
Quelle est la mission de l'institution?	<b>L'institution formule et communique publiquement sa mission.</b>	<b>Document présentant la mission.</b>
Quels sont les objectifs de l'institution en matière d'enseignement et/ou de recherche?	<b>L'institution définit dans sa mission des objectifs clairs en matière d'enseignement et/ou de recherche. Les objectifs d'enseignement et/ou de recherche sont formulés de façon suffisamment précise pour permettre leur réalisation.</b>	<b>Document présentant les objectifs.</b>
Comment l'institution se définit-elle dans le contexte académique national, régional et international?	<b>L'institution définit son profil en fonction du contexte académique national, régional et international</b>	<b>Plan stratégique</b>
Comment l'institution se définit-elle dans l'environnement social?	<b>L'importance sociale de l'institution se reflète dans ses objectifs de formation.</b>	<b>Plan stratégique</b>
Les éléments cités ci-dessus sont-ils clairement indiqués dans un plan stratégique?	<b>L'institution possède un plan stratégique lui permettant de réaliser sa mission.</b>	<b>Plan stratégique</b>

## Eléments de Bibliographie

**DE BOER, H.** (2000), « Institutional governance: consequences of changed relationships between government and university », Document présenté à un séminaire de l’IMHE/OCDE, Tokyo, 2000.

**EURYDICE** (2000), *Vingt années de réformes dans l’enseignement supérieur : de 1980 à nos jours*, Bruxelles.

**MC DANIEL, O.** (1997), « Les établissements d’enseignement supérieur peuvent-ils se passer de l’intervention de l’État », *Gestion de l’enseignement supérieur*, vol. 9, n° 2, pp. 129-150.

**NEAVE, G.** (2001), « Governance, change and the universities », in W. Hirsch et L. Weber (dir. pub.), *Governance in Higher Education: the University in a State of Flux*, Economica, Paris.

**MES /DEGS.** (avril, 2012) Compilation de textes sur la nouvelle réforme de l’enseignement Supérieur au Sénégal, Dakar

**OCDE** (2003a), *Regards sur l’éducation : les indicateurs de l’OCDE 2003*, Paris.

**OCDE** (2003b), *Examen des politiques nationales d’éducation – L’enseignement tertiaire en Suisse*, Pa