



Séminaire du GUSGUF des Secrétaires Généraux des Universités francophones

Evaluation directe et indirecte

Présenté par :

M. MOR FALL, Secrétaire Général de l'Université Gaston Berger

DATE: 22 et 23 mai 2025

Lieu: Rabat



Evaluation directe et indirecte

➤ PLAN

- Introduction
- I. Outils de contrôle de la qualité:
- II. Auto-évaluation et Evaluation externe
- III. Accréditation à l'UGB
- Conclusion



INTRODUCTION

La qualité dans l'enseignement supérieur: c'est un concept relatif, dynamique, continu et variable, qui n'encourage pas simplement l'amélioration mais permet un processus de transformation de l'étudiant, de la formation, de l'école doctorale et de l'établissement.

L'un de ses piliers essentiels est l'évaluation, sans cette dernière on ne peut parler de qualité. C'est un processus qui peut être interne ou externe, directe ou indirecte dont la finalité est d'avoir une appréciation, d'émettre un avis sur la qualité d'un programme, d'une ED ou d'un établissement en vue d'apporter des remédiations pour améliorer ses performances.



Définitions des concepts

- **Evaluer:** c'est mesurer, apprécier la qualité d'un produit, d'une prestation par rapport à des standards, des références préétablis. Cet exercice peut se faire de manière directe ou indirecte.
- **Evaluation directe** (Assurance qualité interne): elle provient de l'initiative de la structure concernée de faire un autocritique de ses prestations. Elle peut mettre en place un comité spécial (comité de pilotage par exemple) ou mettre en place une structure autonome (exemple l'audit interne, la CIAQ).
- **Evaluation indirecte** (Assurance qualité externe): elle peut être volontaire (faire appel à un auditeur ou agent d'évaluation indépendant) ou imposée (c'est le cas de l'évaluation par l'ANAQ-Sup qui est une exigence de l'Etat du Sénégal). Elle est faite par un organisme externe à la structure concernée.



Définitions des concepts/FIN

Accréditation: elle est le résultat du processus d'évaluation externe. Si une évaluation interne donne suite à un rapport et/ou des recommandations ou résolutions; l'évaluation externe donne une appréciation, un avis par rapport au respect de la structure évaluée aux normes ou standards. L'accréditation est donc un avis favorable, elle se matérialise par la remise d'une attestation avec une durée de validité.

L'assurance qualité c'est un processus d'amélioration continue, les normes peuvent changer ou évoluer.



INTRODUCTION/FIN: Place du SG dans le dispositif d'AQ à UGB

- SG et pilotage de la qualité:
 - Le SG, suivant les orientations stratégiques de l'UGB en Assurance Qualité, veille à la mise en œuvre de la politique au sein des directions centrales et assimilées.
 - Il accompagne et appui la CIAQ: dans l'organisation d'ateliers de formation sur la démarche qualité; l'utilisation des outils, et veille à la disponibilité et à la bonne utilisation des ressources.
- SG et suivi de la qualité

Il coordonne la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations.

I: Outils de contrôle de la qualité

On distingue : les outils liés à l'enseignement et les outils liés au management, la gestion.

A: les outils de contrôle de la qualité de l'enseignement.

1: Les outils internes

2: Les outils externes

B: Les outils de contrôle de la qualité du management

1: Les outils de suivi

2: Les outils d'évaluation

I: Outils de contrôle de la qualité

A: les outils de contrôle de la qualité de l'enseignement.

L'enseignement à l'UGB est suivi et évalué à travers des outils internes et des outils externes.

1: Les outils internes:

Le contrôle de la qualité de l'enseignement se fait au niveau des UFR avec l'appui de la CIAQ au besoin et aussi à travers certaines instances et organes comme la CEIPVU, le Conseil Académique; le VR1 ainsi que ses directions rattachées.

Ce contrôle se fait par le biais d'outils comme:

- la fiche d'évaluation des enseignement et
- la feuille de suivi qualité conçue par la CIAQ.



A: les outils de contrôle de la qualité de l'enseignement

► 1: Les outils internes:

❖ La feuille de suivi qualité des programmes: [Feuille de suivi Qualité d'un programme.xlsx](#)

C'est un document élaboré par la CIAQ qui permet aux chefs de département et responsables de filières de vérifier si le programme est en adéquation avec les exigences de l'Université et les standards. Ainsi, il permet de veiller au respect des processus de création d'un programme, à l'adéquation des volumes horaires par rapport aux décrets, au respect des Travail Personnel de l'Etudiant, à la forme et la fréquence des évaluations, à la régularité de la formation et son adaptation aux besoins du monde socio-professionnel, etc.

A: les outils de contrôle de la qualité de l'enseignement/SUITE

► 1: Les outils internes:

❖ La fiche d'évaluation des enseignements: [Fiche d'évaluation des enseignements-VF du 29 07 2015.pdf](#)

C'est un autre outil de contrôle mis à la disposition des étudiants. Ainsi ces derniers participent à la gestion de la qualité de leurs formations aux niveaux des instances et à travers cette fiche.

Elle est utilisée à la fin du déroulement d'une unité d'enseignement (UE), à travers une plateforme générée par le CCOS. Ainsi chaque étudiant ayant son e-mail professionnel peut y accéder pour évaluer l'UE terminée.

Cette fiche comporte des questions liées aux respects des heures de cours, des syllabi, de la forme de l'approche pédagogique, des conditions d'étude et d'évaluations, etc.



A: les outils de contrôle de la qualité de l'enseignement/SUITE

En plus de ces outils, on a aussi le manuel de procédures pédagogiques et manuel de procédures administratives et financières. [Version unique du manuel de procédures.pdf](#)

Ce sont des documents de référence en matière pédagogique et administrative. [Manuel de Procédures Pédagogiques UGB 2022 \(1\).pdf](#)

Les principales procédures de création de formation, ainsi que les activités administratives y sont décrites de manière claire et précise. Les acteurs sont ainsi tenus de suivre ces procédures dans l'accomplissement de leurs activités.

La CIAQ utilisent aussi les questionnaires qui sont des moyens d'apprécier le niveau de compréhension et de mise en œuvre de la démarche qualité à l'UGB. [Questionnaire d'évaluation CIAQ \(Aperçu\) Microsoft Forms.pdf](#)

A: les outils de contrôle de la qualité de l'enseignement/FIN

► 2: Les outils externes

Ce sont des outils de contrôle conçus par des organismes externes que l'UGB utilise pour évaluer ces offres de formation. Il peut s'agir d'organismes national, communautaire ou international.

Il s'agit:

- Des référentiels de l'ANAQ-Sup (Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation) : référentiel institutionnel, référentiel pour les programmes, les référentiels pour les Ecoles Doctorales, les référentiels de la médecine, les référentiels des programmes FOAD. [ANAQ Ref programme révisé 2023.pdf](#)
- - Des référentiels du CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur).[CAMES REFERENTIEL.pdf](#)
- - Des référentiels d'organismes internationaux comme ceux du Hcéres (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur).[Hcerès referentiel etablissement etranger.pdf](#)



B: Outils de contrôle de la qualité du management

- ▶ 1: les outils de suivi

Ce sont des documents (fiches élaborées par la CIAQ) qui permettent de contrôler la qualité de la gestion. En plus des ces fiches, la DSE élabore aussi des outils de suivi des performances. Par ailleurs, dans le cadre de l'exécution de ses missions, la DAI utilise des outils de contrôle des finances.

Tous ces mécanismes ont une incidence lors de l'élaboration des fiches de poste et au niveau de l'évaluation annuelle du personnel.

- Les outils de la CIAQ: [Fiche d'analyse générale d'une structure\(version02\).pdf](#)

Il s'agit entre autres des fiches d'identification des missions et de l'organigramme des structures; de l'adéquation de leurs missions et activités au plan stratégique et des fiches procédure (décrivant l'ensemble des activités déroulées au quotidien et permettant leur traçabilité)



B: Outils de contrôle de la qualité du management

- ▶ 1: les outils de suivi

- Les outils de la DSE: [Canevas rapport d'activités.pdf](#)

Ce sont des canevas permettant aux structures d'élaborer et surtout de faire le suivi de leurs activités. Il s'agit notamment du PTBA, des rapports trimestriel, semestriel et annuel. Des documents permettant de faire une bonne planification et donc une meilleure visibilité du niveau d'exécution des activités.

- Les outils de la DAI: [manuel AuditInterne PBFM DAI-2024 \(1\).pdf](#)

La DAI utilise des outils comme le manuel d'audit interne, lui permettant de faire ses missions et rapports d'audit dans toutes les structures.



B: Outils de contrôle de la qualité du management/SUITE

► 2: les outils d'évaluation

Pour le personnel, on distingue deux formes d'évaluation: l'évaluation du PER et l'évaluation du PATS.

- L'évaluation du PER: elle est réalisée au niveau du CAMES selon des critères établis et suivant les textes régissant le PER.
- L'évaluation du PATS: cette évaluation s'opère de manière annuelle suivant la fiche d'évaluation.

NB: les étudiants aussi sont évalués de manière formative et sommative tout au long de leur cursus universitaire.



B: Outils de contrôle de la qualité du management/FIN

3. Le rôle du SG dans le suivi et le contrôle de la qualité du management

- Les réunion de coordination ou réunions sectorielles avec les responsables de structures: c'est à ces niveaux que le SG suit l'exécution des activités des directions centrales et assimilées. Avec les responsables, ils identifient ensemble les difficultés et proposent des solutions. Le SG peut aussi faire des recommandations ou instructions en cas de retard ou de défaillance constatés par lui-même ou les autres organes comme la CIAQ, la DES.
- La disponibilité des ressources (RH,RF, infrastructures et équipements)) et l'arbitrage selon les priorités: La disponibilité et la bonne utilisation des ressources est l'un des critères essentiels pour une démarche qualité. Le SG en est le principal garant. Il coordonne les actions des différentes structures qui y interviennent à savoir la DRHF, la DFC et la 2DS.



II. L'évaluation interne et Evaluation externe

A. L'évaluation interne ou auto-évaluation

B. L'évaluation externe



A. L'évaluation interne ou auto-évaluation

A l'UGB, on utilise les référentiels de l'ANAQ-Sup pour faire l'auto-évaluation des programmes, des Ecoles doctorales ou de l'Institution.

Il s'agit d'un document avec un ensemble de standards déclinés en questions, précisés par des points de référence et appuyés par des éléments de preuve.

Le programme, l'ED ou l'Institution concerné met en place un comité de pilotage chargé de la mise en œuvre du processus. C'est un processus inclusif faisant intervenir toutes les composantes (PER, PATS et Etudiants).

L'auto-évaluation est ainsi le moment de faire une autocritique, de voir les points forts et d'identifier ses faiblesses et surtout de commencer à trouver des moyens de remédiation.

Le processus se fait suivant plusieurs étapes et le secrétaire général y joue un rôle important.



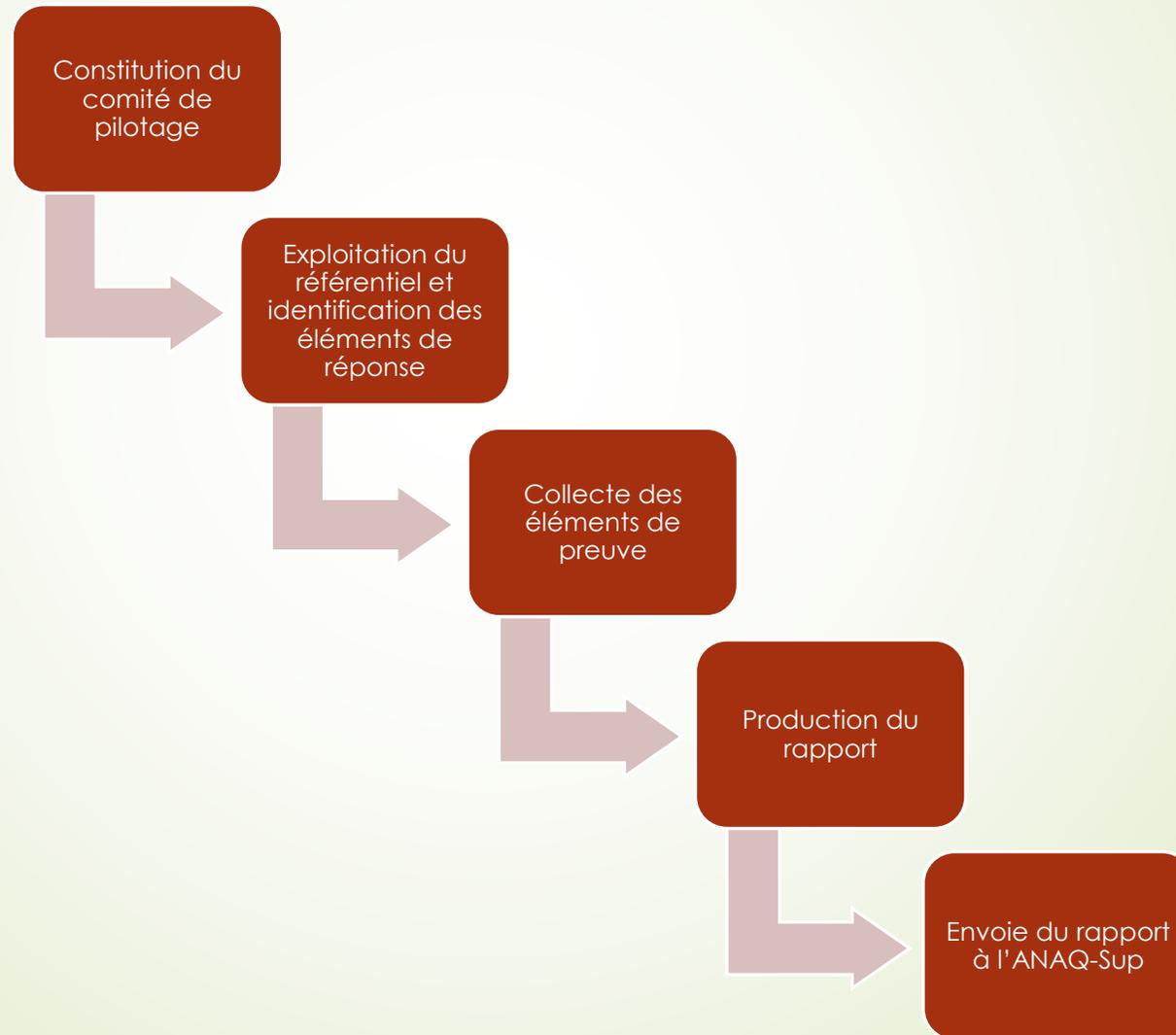
A. L'évaluation interne ou auto-évaluation/SUITE

► 1: Le processus de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation démarre par une lettre de soumission du programme ou de l'institution suite à l'AMI de l'ANAQ-Sup et elle suit les différentes étapes suivantes:

- Constitution du comité de pilotage: c'est un arrêté signé par le Recteur ou le Directeur d'UFR concerné et qui nomme les différents membres avec comme principale mission coordonner le processus d'évaluation avec une production d'un rapport.
- Exploitation du référentiel et identification des éléments de réponse: ce travail se fait suivant le référentiel de l'ANAQ-Sup, le comité dirigé par un président (PER) doit faire des rencontres avec l'accompagnement de la CIAQ.
- Collecte des éléments de preuve: Chaque standard renseigné doit être étayé par des éléments de preuve. Ainsi chaque partie prenante peut être interpellée dans le cadre de ce collecte d'où l'importante d'une bonne communication autour du processus.
- Production du rapport: le rapport est rédigé et les éléments de preuve sont collectés. Le président du comité de pilotage l'envoie à la CIAQ avec les EP pour une relecture et une vérification.
- Envoie du rapport à l'ANAQ-Sup: une fois stabilisé, le rapport signé par le Recteur est envoyé à l'ANAQ-Sup; cette action marque le début de l'évaluation externe.

1: Le processus de l'auto-évaluation/SUITE





A. L'évaluation interne ou auto-évaluation/FIN

- 2: Le rôle du Secrétaire général
- Le SG est au cœur du processus; il intervient en amont: c'est lui qui coordonne tout le processus de soumission jusqu'à la signature de la lettre et veille à son envoi dans les délais à l'ANAQ Sup.
- Il intervient dans la constitution du comité de pilotage, en participant à l'identification des profils adaptés pour être membres.
- Le SG intervient aussi durant la rédaction du rapport: Il est naturellement membre du comité de pilotage. En effet, le référentiel accorde une grande importance au pilotage et management. Ainsi plusieurs standards interpellent la gestion de la qualité. Par ailleurs, il coordonne la collecte des EP en identifiant les structures concernées et en veillant à leur disponibilité ainsi que leur authenticité .
- En aval, il est aussi chargé de coordonner et de veiller à la signature et l'envoi du rapport à l'ANAQ-Sup dans les délais.
- Le SG joue ce rôle principalement dans les processus d'auto-évaluation institutionnelle. S'agissant des programmes ou ED, le SG accompagne le comité sur interpellation de ce dernier. Il coordonne aussi la signature et à l'envoi des lettres de soumission et des rapports à l'ANAQ-Sup en collaboration avec la CIAQ.



B. L'évaluation externe

C'est la deuxième phase de la procédure d'évaluation. A la fin l'auto-évaluation un rapport est produit et envoyé à un organisme externe national, communautaire ou international (ANAQ-Sup, CAMES ou Hcéres).

Ces organismes apprécient le rapport au regard du référentiel et envoie une équipe d'experts chargés de vérifier sur place le contenu du rapport mais aussi des partages d'expériences et proposer des solutions.

Cette procédure prend fin par la production d'un rapport d'évaluation externe.

Il revient ensuite à l'organisme de donner une décision d'accréditation ou de rejet.

Il faut préciser que tous les échanges se font entre l'ANAQ –Sup et la CIAQ. C'est cette dernière qui transmet les informations au COPIL.

B. L'évaluation externe: SUITE

► 1: Processus d'évaluation externe:

L'évaluation externe démarre par la réception du rapport et des EP par l'ANAQ-Sup, et se décline dans les étapes suivantes:

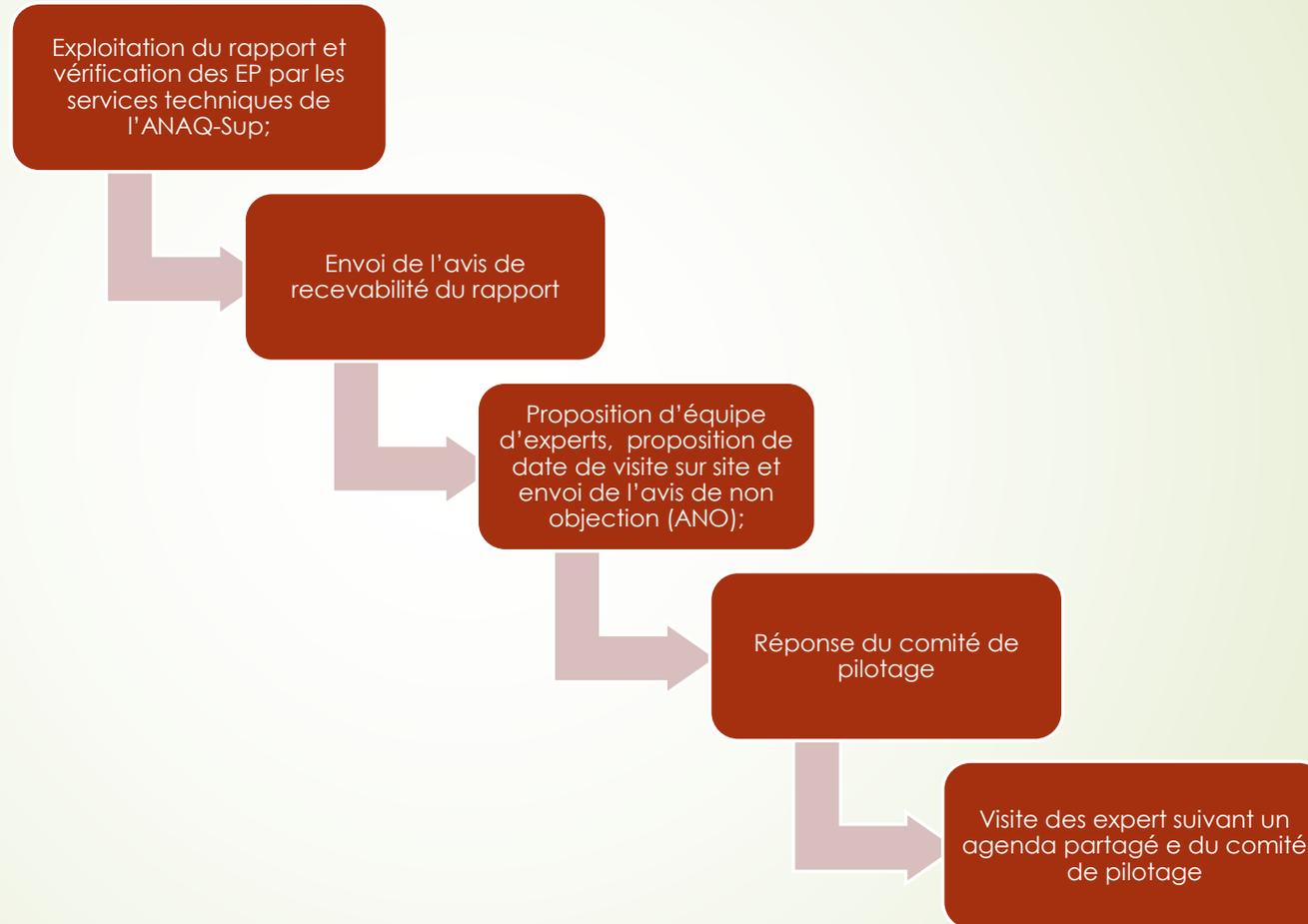
- ✓ Exploitation du rapport et vérification des EP par les services techniques de l'ANAQ-Sup; (Renvoi du rapport si nécessaire avec remarques et recommandations pour compléments; demande d'EP complémentaires au besoin);
- ✓ Envoi de l'avis de recevabilité du rapport;
- ✓ Proposition d'équipe d'experts, proposition de date de visite sur site et envoi de l'avis de non objection (ANO);
- ✓ Réponse du comité de pilotage;
- ✓ Visite des experts suivant un agenda partagé (rencontre avec les responsables du programme et le COPIL, présentation du programme et échange; rencontre avec le PER, PATS et étudiants, visite des locaux et restitution avec le COPIL);



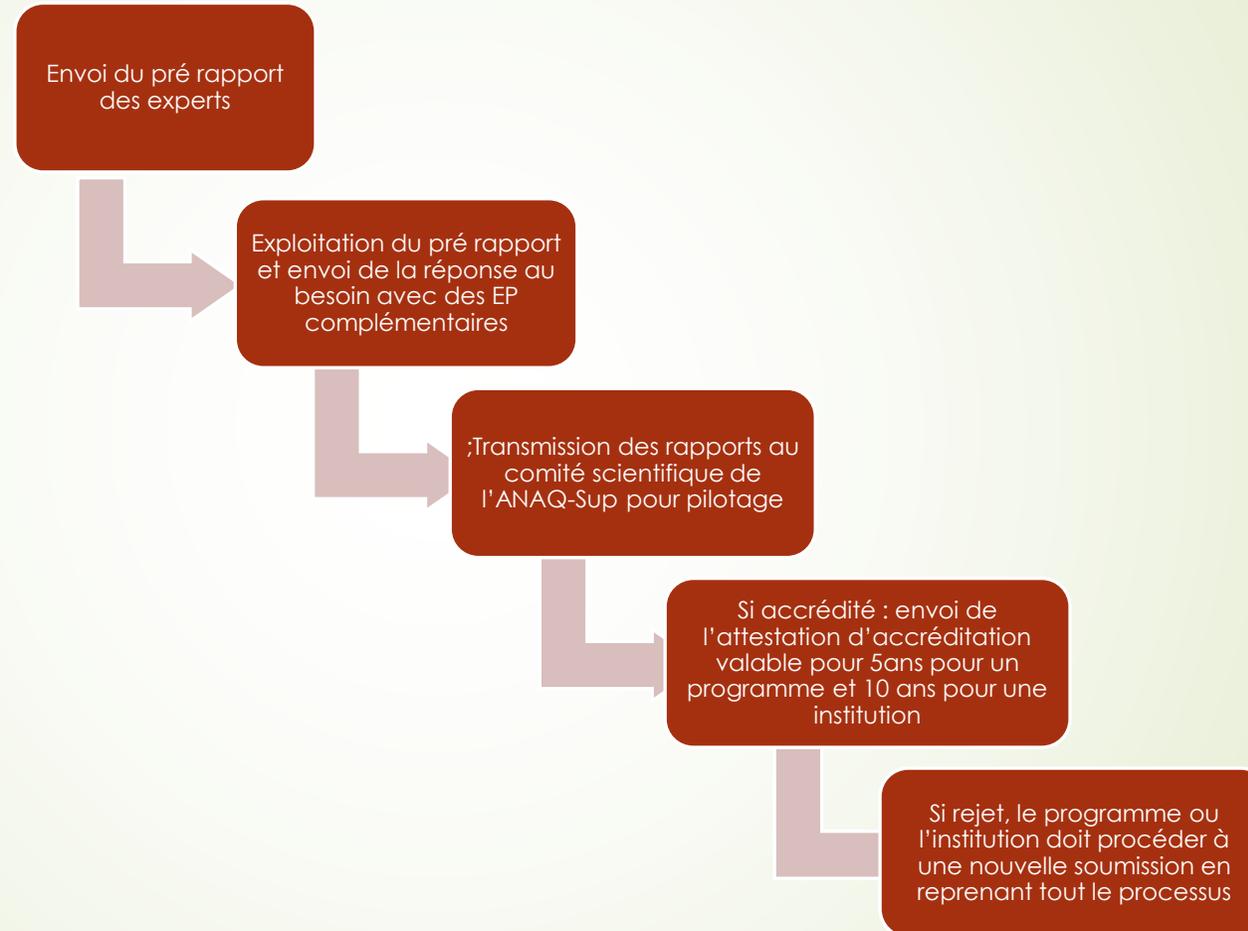
B. L'évaluation externe: SUITE

- ▶ 1: Processus d'évaluation externe: SUITE
- ▶ Envoi du pré rapport des experts au COPIL;
- ▶ Exploitation du pré rapport et envoi de la réponse au besoin avec des EP complémentaires;
- ▶ Transmission des rapports au conseil scientifique de l'ANAQ-Sup pour délibération;
- ▶ Envoi de la notification d'accréditation ou de rejet du programme, de l'ED ou de l'Institution concerné;
- ▶ Si accrédité : envoi de l'attestation d'accréditation valable pour 5ans pour un programme et 10 ans pour une institution;
- ▶ Si rejet, le programme ou l'institution doit procéder à une nouvelle soumission en reprenant tout le processus.

B. 1: Le processus d'évaluation externe



B. 1: Le processus d'évaluation externe





B. L'évaluation externe: FIN

► 2: Rôle du SG

S'agissant d'une évaluation institutionnelle, le SG est un acteur du processus. Ainsi il intervient dans l'exploitation du pré rapport et des éléments de réponse mais aussi dans la collecte d'EP de preuves complémentaires.

Il participe dans la rédaction de la réponse et relie tout le document avant son envoi à l'ANAQ-Sup. Il veille à la signature et à l'envoi dans les délais.

Le SG est par ailleurs en charge du suivi des recommandations issues de l'évaluation. Il veille à la prise en charge de ces recommandations au niveau des structures qui lui sont rattachées avec l'accompagnement de la CIAQ.



III. Accréditation à l'UGB

- A. Le processus d'accréditation à l'UGB
- B. L'habilitation de l'UGB



A. le processus d'accréditation

Les évaluations qui sont des mécanismes de contrôle de la qualité dans l'enseignement supérieur permettent aux universités d'acquérir des distinctions qui témoignent de la qualité de leurs prestations; ceci aura pour principale conséquence un positionnement dans les classements nationaux et internationaux.

L'accréditation est une reconnaissance de la qualité de l'établissement ou un programme du fait de son adéquation avec des standards préétablis. Elle répond à des critères (l'institution doit être habilitée et le programme doit avoir sorti au moins une promotion) et a une durée de validité.

Elle découle d'un processus d'évaluation interne et externe.



A: Le processus d'accréditation/SUITE

Le processus se décline dans les étapes suivantes:

- Le choix de l'organisme et la soumission;
- L'auto-évaluation;
- L'évaluation externe;
- La décision d'accréditation ou de rejet.

Le SG accompagne tout le processus, le coordonne les actions des structures intervenantes, appuie le comité de pilotage et s'assure de la signature et de l'envoi des documents dans les délais.



A: Le processus d'accréditation/FIN:

Quelques résultats relatifs à l'accréditation

L'accréditation confère au programme ou à l'institution concerné une reconnaissance de la qualité de ses prestations. Ceci a pour principale conséquence de le ou la classer parmi les meilleurs programmes ou institutions.

Ainsi parmi les programmes de licence et de master de l'UGB, 56% sont déjà accrédités par l'ANAQ-Sup. L'institution elle-même a reçu son habilitation en 2021 et vient de recevoir l'accréditation internationale par le Hcéres en février 2025.



B. Habilitation à l'UGB

1: Habilitation par le MESRI

Au Sénégal c'est l'ANAQ-Sup qui est habilitée à évaluer les programmes de formation, les Ecoles doctorales ainsi que les institutions publiques et privées de l'enseignement supérieur.

Pour une institution, c'est le MESRI qui donne une habilitation à délivrer des diplômes suite à un avis favorable de l'ANAQ-Sup. Cette dernière a élaboré un référentiel institutionnel avec des standards qualité auxquels doivent répondre les institutions. Et c'est suite à une procédure d'évaluation que l'institution obtient une habilitation d'une durée de 10 ans. L'UGB a obtenu son habilitation en 2021.

L'évaluation par l'ANAQ-Sup est une obligation pour tous les établissements d'enseignement supérieur.



B. Habilitation à l'UGB/SUITE

2: Accréditation par Hcerès

c'est un organisme français d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce conseil a aussi élaboré des référentiels.

Contrairement à l'évaluation par ANAQ-Sup, l'évaluation par Hcères n'est pas une obligation. C'est un choix de l'institution qui souhaite se faire apprécier par un organisme international. L'accréditation découle aussi d'une procédure d'évaluation interne et externe. L'UGB a choisi de se faire évaluer par cet organisme en démarrant cette procédure 2024; elle a obtenu une accréditation en février 2025 pour une durée de 3 ans.

L'évaluation par ANAQ-Sup ou par Hcères est une occasion de faire le diagnostic au niveau de l'institution (pilotage, enseignement, recherche, insertion, etc.). Elle témoigne de la volonté de l'institution à améliorer ses performances.

Elle confère surtout une reconnaissance de la qualité des prestations et par conséquent une bonne place dans le classement des établissements au niveau national et international. Une liste des établissements accrédités est publiée sur leurs sites internet.



CONCLUSION

La qualité est devenue un aspect essentiel recherché dans les établissements d'enseignement supérieur.

Les procédures d'évaluation, les outils de contrôle, le suivi de la qualité en général est une exigence incontournable pour un établissement qui souhaite améliorer ses performances.

L'enseignement, la recherche ainsi que le management des universités doivent répondre à des standards nationaux ou internationaux.

Les outils déployés à l'UGB sont non seulement des moyens de contrôle de la qualité mais aussi des mécanismes (procédures et processus) qui facilitent nos activités et permettent surtout leur traçabilité car la qualité c'est surtout écrire ce que l'on fait et faire ce qu'on écrit.

L'amélioration continue comme son nom l'indique est un éternel recommencement:(PDCA: to plan, to do, to check, to act): on planifie, on exécute, on vérifie, on contrôle et on corrige, on réajuste de manière continue.



JE VOUS REMERCIE POUR VOTRE AIMABLE ATTENTION