

# RAPPORT SUR L'IMPLICATION DU SECTEUR PRIVE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE EN ANGOLA



# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
RESUME EXECUTIF.....	v
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTE.....</b>	<b>2</b>
<b>3. ELEMENTS DE CADRAGE DE L'ETUDE.....</b>	<b>4</b>
A. OBJECTIFS	
B. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	
C. ETABLISSEMENTS AUDITES ET CONSULTES	
D. PARTIES PRENANTES IMPLIQUEES	
<b>4. SYNTHESE DES PRINCIPAUX CONSTATS ISSUS DE L'ETUDE.....</b>	<b>6</b>
A. CONSTATS RELATIFS A LA STRUCTURATION INTERNE DE L'ACTIVITE DES ETABLISSEMENTS AUDITES :	
1. Gouvernance, Corps enseignant et Etudiants,	
2. Assurance qualité, Offre de formation, Organisation pédagogique et Activité de recherche	
3. Infrastructures et Technologies de l'information et de la communication (TIC)	
B. CONSTATS RELATIFS A LA CARACTERISATION DES INTERACTIONS EXTERNES DES ETABLISSEMENTS AUDITES :	
1. Autorité de tutelle	
2. Environnement économique et social	
3. Environnement international	
<b>5. SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE QUANTITATIVE MENEES AUPRES DES ETUDIANTS.....</b>	<b>16</b>
<b>6. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>18</b>
A. MISE EN PLACE D'UN CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE RENOVE :	
1. Créer un statut légal d'enseignant du supérieur et d'enseignant-chercheur.	
2. Etablir un système national d'assurance qualité.	
3. Restructurer l'offre de formation en cohérence avec une stratégie d'employabilité et de professionnalisation durable.	
4. Implémenter un Cadre national des certifications intégrant les diplômes de l'enseignement supérieur privé.	
B. INSTAURATION D'UN CADRE DE PROGRES ET DE DIALOGUE RENFORCE :	
5. Etablir une plateforme de concertation et de coopération entre les parties prenantes	
6. Développer des partenariats public-privé (PPP).	
7. Développer les ressources et moyens du ministère de tutelle au service de missions d'expertise, d'accompagnement et d'appui.	
C. MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'URGENCE CIBLE :	
8. Développer une action d'ampleur visant l'élévation accélérée du niveau de compétence du corps enseignant.	
<b>7. CONCLUSION.....</b>	<b>42</b>
<b>8. ANNEXES.....</b>	<b>47</b>

## AVANT-PROPOS

## REMERCIEMENTS

Le présent rapport sur l'implication du secteur privé dans l'enseignement supérieur et la recherche en Angola est le fruit d'une collaboration et d'un dialogue étroits entre le ministère de l'Enseignement supérieur angolais (MES) et la Banque africaine de développement (BAD).

Cette étude inédite, tant par la nature du thème traité que par son ampleur, a été réalisée par **Alain Kokosowski** et **Habib Marande** (consultants-experts) sous la supervision et la coordination de **Ndilu Mankenda Nkula** (Directeur du Bureau des études, de la planification et des statistiques du ministère de l'Enseignement supérieur) et de **Nawsheen Elaheebocus** (Task Manager du Projet et Spécialiste Senior en éducation pour la région de l'Afrique centrale, au sein de la Division de l'Agriculture, de l'Eau et du Développement Humain, à la Banque africaine de développement, Abidjan, Côte d'Ivoire) et **Patricia Baptista** (Coordinatrice des programmes de la Banque africaine de

développement en Angola) sous la supervision de **Septime Martin** (Représentant Résident de la Banque africaine de développement en Angola).

Dans ce cadre, des contributions importantes ont été fournies par les personnels de ces deux institutions ou d'autres organisations impliquées dans le développement de l'éducation et de l'enseignement supérieur en Angola. Il convient ainsi de citer **Zimwangana Tewmena** (MES), **Claudia Pinto-Royot** (MES) et **Evelize Fresta** (Plan national de formation des cadres - PNFQ).

Un hommage appuyé mérite également d'être adressé à toutes celles et ceux qui par leur participation ou leur témoignage, notamment au cours de l'enquête de terrain, ont rendu possible cette étude : les promoteurs, les dirigeants, les enseignants et étudiants des divers établissements audités ou consultés.

## RESUME EXECUTIF

**A** L'instar de l'évolution observée dans d'autres pays d'Afrique subsaharienne, le paysage de l'enseignement supérieur en Angola a connu une mutation d'ampleur au cours des deux dernières décennies qui relève de phénomènes de différenciation, d'articulation et de privatisation, notamment afin de faire face à une demande sociale en forte croissance.

De même, s'il présente des caractéristiques analogues indéniables avec d'autres secteurs homologues de la région<sup>1</sup>, le sous-système d'enseignement supérieur privé angolais n'en possède pas moins des traits distinctifs majeurs qui résultent non seulement des fortes spécificités structurelles et conjoncturelles de l'environnement dans lequel il s'insère, mais également des conditions et contraintes drastiques qu'induisent une création très récente conjuguée à un développement quasi-exponentiel des effectifs d'étudiants concernés, et ce dans un délai des plus restreints.

Les constats effectués<sup>2</sup> et partagés par les établissements d'enseignement supérieur impliqués ou concertés au cours de la présente étude, renvoient à une série de problématiques communes qui non seulement entravent l'efficacité, l'efficience et la qualité des prestations et services fournis à la collectivité nationale, mais sont potentiellement de nature à obérer l'avenir de cet écosystème fort récent qui concentre aujourd'hui la majorité de l'offre de formation dans le domaine de l'enseignement supérieur angolais<sup>3</sup>.

En l'espèce, ces constats peuvent être regroupés dans les deux grands ensembles que représentent **la structuration interne de l'activité et la caractérisation des relations externes** avec l'institution de tutelle, et respectivement, l'environnement économique, social et international.

---

### A. CONSTATS RELATIFS A LA STRUCTURATION INTERNE DE L'ACTIVITE DES ETABLISSEMENTS AUDITES

---

Les constats relatifs à cette thématique centrale de la structuration interne de l'activité portent sur les huit points majeurs suivants :

1. La centration à l'excès sur la logique formative au détriment de l'activité de recherche.
2. La carence d'un schéma directeur ou d'un modèle propre à définir les niveaux d'exigence et standards minimaux en matière d'infrastructures et d'équipements nécessaires à la délivrance d'un enseignement de type universitaire.
3. Le cantonnement de l'organisation pédagogique, structurée en fonction de l'âge des publics accueillis et focalisée sur la seule transmission de savoirs académiques selon la modalité exclusive du cours magistral.

---

<sup>1</sup> Cf. Etude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain. Rapport final - Novembre 2004.

<sup>2</sup> Voir infra p.16 à 25.

<sup>3</sup> Voir infra p. 8 à 10.

4. La précarisation du corps professoral, insuffisamment qualifié et formé sur les plans de la pratique pédagogique et de la recherche scientifique.
5. L'étroitesse de l'offre de formation circonscrite à quatre domaines et sa déconnexion d'avec les besoins du marché du travail.
6. L'absence - ou le caractère très embryonnaire - de système opérationnel d'assurance qualité.
7. La faiblesse de la mobilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC).
8. L'accumulation des obstacles rencontrés par la population étudiante confrontée en commun à des difficultés chroniques telles :
  - Le fardeau financier des frais de scolarité ;
  - Les conditions d'évaluation et de validation insuffisamment lisibles et transparentes ;
  - La rareté des stages et l'accès contingenté à la mise en pratique des savoirs acquis en cours de cursus ;
  - La qualité réduite des relations et interactions avec le corps enseignant ;
  - La pénurie ou le caractère obsolète des équipements et ressources documentaires ;
  - La faible prise en compte du bien-être étudiant via la mise à disposition de structures dédiées et adaptées (restaurant, salle d'études, infirmerie...).

---

**B. CONSTATS RELATIFS A LA  
CARACTERISATION DES RELATIONS  
EXTERNES DES ETABLISSEMENTS AUDITES**

---

Quant à eux, les constats relatifs à cette seconde thématique centrale concernant trois points déterminants :

9. Le contexte délicat des relations avec l'autorité de tutelle alors qu'il existe de fortes attentes en matière d'information, de conseil et accompagnement, d'appui (allocation de subventions de fonctionnement, exonération de certaines taxes, accès à une procédure d'achat groupé ou collectif des matériels, équipements et ressources pédagogiques).
10. La faible intensité des interactions avec l'environnement économique et social, circonscrites pour l'heure aux secteurs médical et paramédical ou à l'industrie pétrolière.
11. L'amorce et le développement embryonnaire de relations internationales orientées de façon prépondérante vers l'espace lusophone.

De façon opératoire, ces onze constats constituent le socle des huit recommandations à visée stratégique et opérationnelle qui sont soumises aujourd'hui au ministère de l'Enseignement supérieur.

Ces recommandations sont conditionnées par un principe conjoint de régulation et d'incitation forte, notamment afin d'optimiser l'impact des mesures correctives et des démarches de progrès envisagées.

En outre, dans une perspective de développement et de professionnalisation durables, elles sont également conditionnées par un objectif de convergence avec des

initiatives structurantes telle la stratégie de développement à long terme « Angola 2025 » et la Stratégie nationale de formation des cadres (ENFQ) déclinée sous la forme du Plan national de formation des cadres (PNFQ).

En l'espèce, ces recommandations s'inscrivent dans des cadres systémiques et opérationnels

spécifiques, dont la détermination de la temporalité et du degré d'urgence est essentiellement conditionnée par les orientations et la stratégie définies par les plus hautes autorités compétentes.

(\*) Préconisations pouvant revêtir un caractère prioritaire ou urgent.

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

R1*	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer un statut d'enseignant du supérieur et d'enseignant-chercheur afin de sécuriser la carrière de ces professionnels et promouvoir l'activité de recherche scientifique.</li> </ul>
R2*	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir un système d'assurance qualité via la mise en place de lignes directrices et standards nationaux.</li> </ul>
R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restructurer l'offre de formation en cohérence avec une stratégie d'employabilité et de professionnalisation durable.</li> </ul>
R4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implémenter un cadre national des certifications afin d'assurer la transparence et la comparabilité des diplômes universitaires.</li> </ul>
R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir une plateforme permanente de dialogue et de concertation entre les institutions d'enseignement supérieur publiques, privées et le ministère de tutelle.</li> </ul>
R6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer des partenariats public-privé afin de créer des centres d'excellence, favoriser la diversification des ressources financières et mutualiser les ressources matérielles.</li> </ul>
R7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer les ressources et moyens du ministère de tutelle au service de missions d'expertise, appui et accompagnement auprès des établissements d'enseignement supérieur privés.</li> </ul>
R8*	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un plan d'urgence ciblé sur l'élévation rapide du niveau de compétence du corps enseignant du sous-système d'enseignement supérieur privé.</li> </ul>

# 1. INTRODUCTION

Le présent document constitue le « Rapport final » réalisé dans le contexte d'une étude centrée sur « l'Implication des Etablissements Privés dans l'Enseignement Supérieur et la Recherche en Angola ».

Conformément aux attentes et exigences formulées par les responsables du ministère de l'Enseignement supérieur, commanditaire<sup>4</sup> de cette étude à caractère évaluatif, il fait suite à la remise respective d'un « Rapport de Mission » en date du 10 octobre 2016 et d'un « Rapport Intermédiaire » en date du 21 décembre 2016.

Etabli sur des éléments de diagnostic partagés par la totalité des parties prenantes auditionnées et consultées, ce « Rapport Final » vise à proposer au ministère de l'Enseignement supérieur des recommandations stratégiques et opérationnelles destinées au traitement efficient des problématiques communes et multidimensionnelles constatées au terme de l'enquête menée sur le terrain.

D'une part, les recommandations d'ordre stratégique préconisent la mise en place d'un cadre légal et réglementaire rénové, revêtant à la fois un caractère contraignant et incitatif, de nature à assurer une croissance de ce sous-système d'éducation, en étroite articulation avec la stratégie de développement à long terme « Angola 2025 » et la stratégie nationale de formation des cadres (ENFQ).

D'autre part, les recommandations à visée opérationnelle concernent notamment la mise en œuvre de procédures à la fois internes et externes, en vue de :

1. **Renforcer** les compétences et capacités du corps enseignant ;
2. **Développer et Consolider** les dispositifs et démarches de formation, d'évaluation et de certification professionnelle ;
3. **Favoriser** la réussite des étudiants et leur employabilité.

---

<sup>4</sup> A la suite de deux réunions successives organisées avec les représentants du ministère de l'Enseignement supérieur, en date des 27 et 29 septembre 2016 le plan de travail initial a été reconfiguré autour de la remise de trois rapports

respectivement dénommés de : 1. Mission - 2. Intermédiaire - 3. Final.

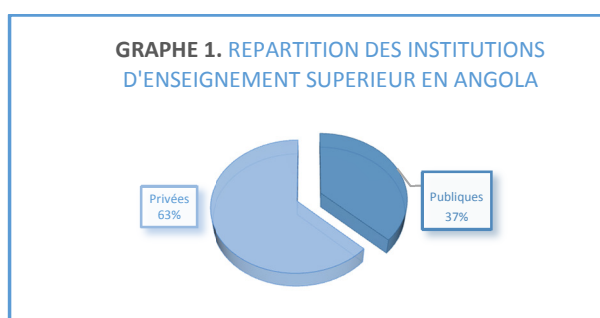


## 2. CONTEXTE

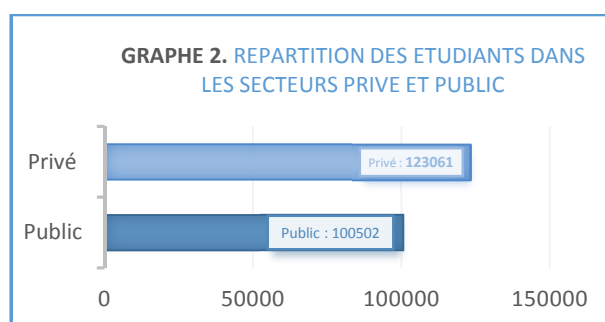
Le système d'enseignement supérieur privé est de création récente en Angola. En effet, l'autorisation d'établissement de la première université privée, l'Université Catholique d'Angola (UCAN) renvoie au Décret 38-A du 7 août 1992.

De fait, la phase d'opérationnalisation des activités d'enseignement au sein de l'établissement débutera à compter du 22 février 1999.

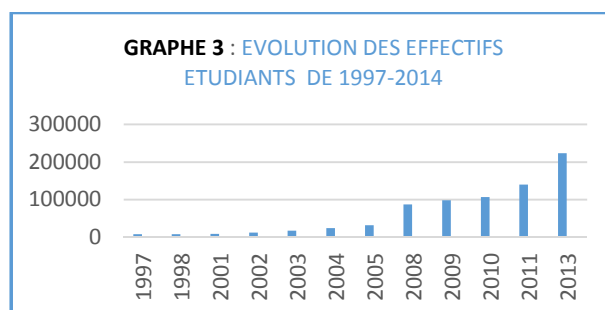
Depuis lors, ce secteur a connu une croissance et un essor considérables. Aujourd'hui, il regroupe 41 organismes implantés dans les 8 régions académiques qui maillent le territoire national et représente désormais la majeure partie des 65 établissements qui composent le paysage de l'enseignement supérieur angolais<sup>5</sup>.



Malgré le caractère récent de son émergence, le secteur privé joue aujourd'hui un rôle prépondérant via l'intégration d'une majeure partie des étudiants engagés dans un parcours de formation et d'enseignement supérieurs<sup>6</sup>.



Au cours de la période s'étendant de 1997 à 2014, la population étudiante a connu une croissance continue, et ce, à un rythme quasi-exponentiel. En l'occurrence, le nombre d'étudiants a été multiplié par plus de **28** en moins de quinze ans, passant de **7 916** à **223 563**.



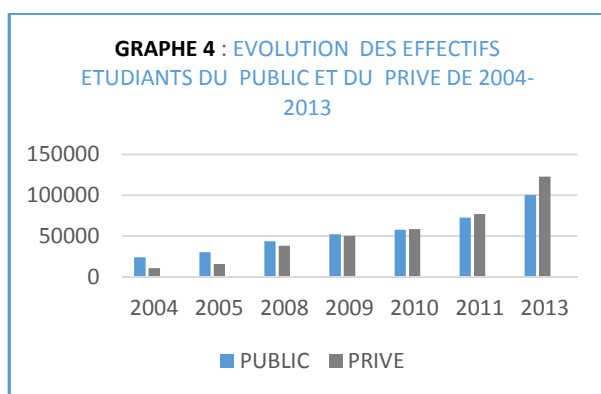
<sup>5</sup> Source : Annuaire statistique 2016 - Ministère de l'Enseignement supérieur.

<sup>6</sup>

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur. "Políticas e medidas. Subsistema de ensino superior" p.20. Luanda novembre 2014.

Eu égard au contexte *très spécifique* d'un pays confronté simultanément à de multiples difficultés et défis à surmonter, les pouvoirs publics ont consenti des efforts substantiels pour faire face à « l'explosion de la demande » d'enseignement supérieur. Cependant, le secteur public n'a pas été en mesure d'en absorber l'intégralité, si bien que le recours à l'initiative privée a été conçu comme une alternative expédiente.

Dans cette perspective, le rôle et l'implication du secteur privé se sont considérablement renforcés. Ainsi, en 2010, intègre-t-il autant d'étudiants que le secteur public. En 2013, année charnière, il en accueille désormais une proportion significativement plus importante.



Une évolution aussi rapide - dans un contexte en très forte tension - a conféré la primauté à

l'accueil prioritaire et urgent des publics étudiants, autrement dit à une approche essentiellement quantitative.

Aujourd'hui, les plus hautes autorités du pays souhaitent promouvoir une dynamique ancrée dans une logique d'assurance qualité afin de répondre aux enjeux et défis que constituent le développement économique durable de la nation, la formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et l'employabilité des citoyens.

A cet égard, les éléments de cadrage de l'étude commanditée par le ministère de l'Enseignement supérieur s'inscrivent pleinement dans cette nouvelle orientation stratégique.

### 3. ELEMENTS DE CADRAGE

LES éléments de cadrage formalisés sous l'égide du ministère de l'Enseignement supérieur précisent de façon détaillée et opératoire la nature, la portée et les modalités de l'étude commanditée. Ces éléments structurants concernent en particulier les objectifs assignés, la démarche méthodologique appliquée, ainsi que les institutions et groupes-cibles visés.

---

#### A. OBJECTIFS DE L'ETUDE

---

Selon les termes de référence en vigueur, les principaux objectifs assignés à la présente étude relative à « ***L'Implication du secteur privé dans l'enseignement supérieur et la recherche en Angola*** » visent prioritairement à :

- « ***l'établissement d'un diagnostic***, d'un état des lieux » ;
- « ***la proposition d'un cadre d'évaluation et de gestion de la qualité des établissements privés d'enseignement supérieur*** ».

---

#### B. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

---

Selon ces mêmes termes de référence, l'atteinte de ces deux objectifs principaux nécessite la mise en œuvre d'une démarche correspondant à « *des critères d'exigence élevés en matière d'assurance qualité et de fiabilité des données recueillies* ».

C'est notamment la raison pour laquelle la méthodologie validée et mobilisée dans le présent contexte correspond aux principes et lignes directrices régissant actuellement l'action des Agences nationales d'évaluation relevant de l'Espace européen de l'enseignement supérieur<sup>7</sup>.

En premier lieu, selon un agenda convenu avec toutes les parties prenantes concernées, il s'est agi de combiner et d'articuler selon un ordre séquentiel précis, des démarches d'auto-évaluation sur la base d'une grille d'analyse et d'évaluation externe appliquées à un échantillon représentatif de cinq établissements d'enseignement supérieur privés.

---

<sup>7</sup> Cf. Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area. (ESG)

En second lieu, à ces phases d'autoévaluation et d'évaluation externe ont succédé des démarches de restitution individualisée avec les promoteurs et recteurs de chacun des établissements concernés. Enfin, pour parachever l'ensemble, un cycle de restitution collective a été mis en œuvre, élargi d'une part à ces cinq organisations, et d'autre part à cinq autres établissements d'enseignement supérieurs privés<sup>8</sup>.

---

### C. ETABLISSEMENTS AUDITES ET CONSULTES

---

Plus spécifiquement, parmi les cinq établissements d'enseignement supérieur privés auditionnés figurent deux Instituts supérieurs et trois Universités implantés dans la province de Luanda.

Ce premier ensemble représente un échantillon divers et représentatif dont le poids est significatif non seulement au niveau régional, mais aussi au niveau national. En effet, à eux seuls, ces cinq organismes accueillent 28609 étudiants, soit environ 12% de la population estudiantine globale, selon les données fournies par le ministère de l'Enseignement supérieur pour l'année 2016.

Un second ensemble, composé des cinq établissements a été mobilisé au cours d'une action dénommée de « restitution collective élargie » des constats issus de la phase d'audit.

L'objectif premier assigné à cette démarche étant de s'assurer que ce diagnostic d'ensemble pouvait être validé et partagé par d'autres acteurs, à la fois homologues et concurrents.

---

### D. PARTIES PRENANTES AUDITIONNEES

---

Sur le terrain, la phase d'évaluation externe a été conduite au cours de deux sessions distinctes durant lesquelles les responsables respectifs des établissements et de certaines filières de formation, ainsi que le corps enseignant et les étudiants ont été auditionnés. Une attention toute particulière fut accordée au public étudiant à qui a été remis un questionnaire aux fins de renseignement, et ce, au terme d'un échange qualitatif organisé autour des trois thématiques suivantes :

1. Motifs qui ont présidé au choix d'inscription dans l'établissement ;
2. Vision de l'établissement eu égard aux conditions d'enseignement, d'évaluation et de validation ;
3. Perspectives d'avenir et projet professionnel envisagés une fois l'obtention du diplôme visé.

---

<sup>8</sup> Cf. Annexe Tableau 3.

## 4. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS ISSUS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

COMME indiqué précédemment, les présents constats ont été soumis à un processus spécifique de restitution, articulé autour de trois phases distinctes :

1. **Individualisée** auprès des recteurs et promoteurs de chacun des établissements audités ;
2. **Collective et circonscrite** aux recteurs et promoteurs des cinq établissements audités ;
3. **Collective et élargie** aux recteurs et promoteurs de cinq autres établissements.

D'emblée, il convient de souligner que les onze constats précis et détaillés qui ont servi de support à ce processus de restitution, ont également constitué un préalable à des débats et réflexions collectifs autour de questions ciblées dont l'un des objectifs était de nourrir plus avant l'analyse des experts quant à la priorisation d'éventuelles recommandations, permettant ainsi de mieux évaluer le degré d'urgence des problématiques et le niveau d'acceptabilité des mesures correctives envisagées<sup>9</sup>.

En outre, il importe de préciser que ces constats n'ont pas suscité de remise en cause ou de résistance particulière. Au contraire, ils ont fait l'objet d'une adhésion élevée comme l'illustrent ces quelques verbatim non exhaustifs :

*"Tous les problèmes ont été identifiés.*

*Ces constats sont réels.*

*Ce diagnostic est objectif.*

*Ces constats rejoignent pleinement certains de ceux que nous avons faits en interne. "*

Aussi, comme cela a été antérieurement indiqué dans le résumé exécutif, ces constats peuvent être regroupés sous deux ensembles distincts : l'un concernant **la structuration interne des activités** des établissements, l'autre traitant de la **caractérisation des relations externes** en direction de l'autorité de tutelle, de l'environnement économique, social et international.

---

<sup>9</sup> Cf. Annexes 1 et 2 p. 54 à 60.

---

## A. CONSTATS RELATIFS A LA STRUCTURATION INTERNE DE L'ACTIVITE DES ETABLISSEMENTS AUDITES

---

### 1. Gouvernance, Corps enseignant et Etudiants

- i. **La gouvernance** s'inscrit dans un schéma organisationnel pyramidal présentant un équilibre formel entre activités d'enseignement et de recherche. A l'examen, cette configuration revêt un caractère artificiel car seule la transmission des savoirs focalise l'attention et l'action des responsables, dans une logique orientée vers l'accueil de flux importants d'étudiants, et en particulier, dans une optique de rentabilité optimale des investissements, nécessaire à la pérennité de l'activité.
- ii. **Le corps enseignant** présente deux caractéristiques prégnantes qui sont la surreprésentation des vacataires et un niveau de qualification et de formation pédagogique qui non seulement fragilisent la qualité de la transmission des savoirs, mais aussi entravent le développement d'une activité de recherche. A la suite des orientations et des actions de sensibilisation du ministère de tutelle, la prise de conscience d'une nécessaire stabilisation et d'une montée en compétence des enseignants est

désormais unanimement partagée dans les établissements audités. Toutefois, les démarches mises en place peuvent varier selon les institutions, mais l'objectif d'accueillir une proportion plus significative de titulaires d'un Master ou d'un Doctorat demeure commun. A cet égard, il est significatif de relever que dans le discours d'une majorité des responsables rencontrés, la notion d'assurance qualité concerne essentiellement une meilleure professionnalisation d'une partie des enseignants.

- iii. **Les étudiants** constituent le groupe sur lequel se cristallisent les multiples contraintes et difficultés inhérentes au système d'enseignement privé dans lequel ils sont insérés. Ainsi, dans ce contexte précis, la population étudiante partage en commun des préoccupations, qui par ordre décroissant de priorité, concernent les frais de scolarité, les conditions d'évaluation et validation, les stages, les relations avec les enseignants, les équipements et les ressources de documentation, et enfin, les structures d'accueil dédiées (restaurant, salles d'études...).
- **Les frais de scolarité** incluent les frais d'inscription administrative, les frais de scolarité mensualisés, les frais d'examen et rattrapages, les dépenses relatives aux matériels et vêtements professionnels (en particulier dans les

filières médicales où leur montant peut être supérieur aux frais de scolarité).

Pour l'ensemble des étudiants rencontrés, ces frais cumulés (auxquels peuvent s'ajouter parfois des pénalités en cas de retard de paiement) constituent tout autant un investissement qu'une charge considérable sur le plan financier pour des perspectives d'insertion aléatoires.

Le montant de ces frais conduit d'ailleurs certains à une décision d'abandon et d'autres à des ruptures dans le parcours, source de rallongement significatif de ce dernier.

- **Les conditions d'évaluation et de validation** constituent un point névralgique résultant de dysfonctionnements variés et récurrents, impactant les conditions d'examen, la conformité et le délai de remise des notes, ainsi que la délivrance des attestations de réussite.
- **Les stages** contractuellement prévus ou non - hormis dans les filières médicales ou certains secteurs très spécifiques à l'instar de l'ingénierie pétrolière - confrontent les étudiants à un défi souvent insurmontable<sup>10</sup>, tant les relations avec le monde des entreprises sont insuffisamment développées.
- **Les relations avec les enseignants** s'inscrivent dans un cadre très contraint et restreint. La surcharge des effectifs

étudiants, l'absence de ressources pédagogiques, un enseignement exclusivement magistral, conjugués au défaut de formation pédagogique, entravent la mise en œuvre d'une communication interactive, d'un accompagnement et d'un soutien individualisés.

- **Les équipements et ressources documentaires** revêtent un caractère insuffisant et inadapté. De surcroît leur accès est limité et contingenté. Par conséquent - à la notable exception du secteur de la santé, en particulier dentaire - les étudiants sont exposés à une pénurie de sources de savoir avec laquelle ils doivent composer tout au long de leur cursus.
- **Les structures d'accueil dédiées** (restaurant, salles d'études, infirmerie...) sont en règle générale rares ou sont sous-adaptées au volume des effectifs étudiants accueillis.

Par-delà ces six préoccupations majeures, les étudiants se heurtent à d'autres difficultés inhérentes au système éducatif dans son ensemble :

- L'absence de dispositifs d'orientation ;
- La carence d'une propédeutique propre à faciliter leur intégration universitaire ;

---

<sup>10</sup> Cette situation met en évidence le défaut d'opérationnalité des formations dispensées et atteste de la faiblesse actuelle des relations avec le monde du travail.

- Les lacunes et déficiences qui ont pu marquer leur cursus dans l'enseignement secondaire, notamment dans les disciplines scientifiques et techniques ;
- Une insertion par défaut dans l'enseignement supérieur privé. Ainsi, nombre d'entre eux ayant échoué aux épreuves d'entrée dans l'enseignement supérieur public ont été contraints de se réorienter vers le secteur privé où les modalités d'admission se révèlent plus souples ou aisées.
- L'évitement des matières scientifiques et techniques par trop sélectives et une intégration massive dans des filières considérées plus accessibles, mais où en contrepartie l'insertion professionnelle est des plus aléatoires, telle la psychologie.
- Enfin, un autre phénomène pénalisant mérite d'être mentionné : l'absence de comparabilité entre les cursus et référentiels de formation constitutifs des diplômes, l'absence de système de transfert et d'accumulation de crédits interdisent toute forme de transférabilité ou de perméabilité, si bien que les étudiants demeurent captifs<sup>11</sup> au sein d'un même

établissement, même si les conditions qui y prévalent ne leur conviennent pas, ou sont contraints de « repartir de zéro » dans un nouveau contexte.

## **2. Assurance qualité, Offre de formation, Organisation pédagogique et Activité de recherche**

- i. **La mise en œuvre d'un dispositif interne d'assurance qualité** est soit de caractère très récent pour l'une des organisations concernées, soit ineffective pour l'ensemble des autres structures auditées (pas de stratégie définie en la matière, de cahiers des charges, de procédures d'audit, de dispositifs de suivi des promotions...). Toutefois, par-delà ce constat émerge la prise de conscience unanime de devoir intégrer cette dimension dans le champ d'activité des établissements. Pour l'heure, la notion d'assurance qualité est encore majoritairement restreinte à la seule montée en compétence d'une partie des enseignants, autrement dit, à la constitution et la fidélisation d'un corps permanent détenant les qualifications universitaires requises (Master et Doctorat).

---

<sup>11</sup> L'expression éloquente 'd'enfermement dans une prison' a été évoquée à de multiples reprises à l'occasion des échanges collectifs avec les étudiants...



ii. **L'offre de formation est actuellement soutenue par de forts éléments de similitude, et se distingue parallèlement par une lisibilité atténuée.** La différence de dénomination entre « universités » et « instituts supérieurs techniques et polytechniques » laisse supposer qu'il existe une claire distinction en termes de statut et d'offre de formation. Or, dans les faits, non seulement, les universités et instituts investigués partagent une même conception du lien ou d'absence de lien entre formation et emploi, mais ils développent également une offre de formation analogue présentant les mêmes intitulés de diplômes.

Ainsi, l'articulation entre la formation et les besoins des secteurs économiques est fort peu intégrée dans la démarche des acteurs : Directions, responsables de facultés et enseignants. Leur activité est principalement centrée sur les **inputs** (curricula, syllabus, référentiels de formation...), et non sur les **outputs** conçus en termes de compétences et finalités professionnelles des apprentissages.

A l'examen, la prise en compte des besoins du monde du travail ou l'orientation vers les professions d'avenir indispensables au développement de l'économie nationale conditionnent fort peu la conception et le contenu actuels de l'offre de formation.

De surcroît, celle-ci concerne essentiellement les « Licenciatura » et se focalise sur les quatre domaines suivants :

- Economie-Droit-Gestion ;
- Sciences humaines et sociales (dont surtout la psychologie) ;
- Sciences de l'ingénieur (dont quelques spécialités) ;
- Santé.

Ainsi, dans le contexte actuel, à dénomination identique une « Licenciatura » peut recouvrir des durées et contenus de formation différents. Cette disparité des durées de cursus pour des diplômes portant le même intitulé et concernant le même domaine disciplinaire pénalise considérablement leur lisibilité, comparabilité et transférabilité. Comme indiqué antérieurement, elle constitue une entrave à la mobilité des étudiants d'une institution universitaire vers une autre, mais elle peut introduire une distorsion de concurrence entre établissements, puisque ceux qui offrent un parcours à durée réduite bénéficient d'un avantage comparatif et peuvent ainsi attirer une « clientèle » étudiante plus importante.

iii. **L'organisation pédagogique** renvoie principalement à une répartition conditionnée par la nature du public accueilli : étudiants en formation initiale, étudiants salariés, salariés et adultes. Cette répartition explique que certains enseignants interviennent toute la journée auprès de ces trois catégories de public.

La taille des groupes étudiants, dont l'effectif varie de 60 à 100, induit inévitablement une modalité d'enseignement centrée sur le seul cours magistral. Par conséquent, des démarches différenciées tels des travaux dirigés ou travaux pratiques en groupes réduits à 15 ou 20 individus ne sont pas mises en œuvre.

iv. **La recherche scientifique** présente également une configuration singulière : elle revêt un caractère secondaire ou subsidiaire, et demeure dissociée de l'activité de formation, proprement dite. De façon générale, la recherche scientifique est cantonnée à la production des monographies étudiantes rédigées dans le cadre des cursus de « Licenciatura », à l'organisation de colloques et journées thématiques ponctuelles, ainsi qu'à la publication de quelques revues, articles et ouvrages. Cette situation particulière, par-delà le caractère récent de ces institutions, trouve principalement son origine dans une offre de formation concentrée sur le diplôme de « Licenciatura » et la surreprésentation des enseignants vacataires dont le niveau de qualification initial ne leur permet pas de répondre suffisamment aux exigences de la recherche scientifique. Quant aux enseignants permanents, titulaires d'un « Mestrado » ou d'un « Dotouramento », l'absence d'un cadre statutaire définissant leurs missions fait reposer, de façon non négligeable, la mise

en œuvre d'une activité de recherche sur leur démarche ou motivation personnelle. Cependant, des initiatives intéressantes ont été récemment prises dans le contexte de deux organismes via la création de centres de recherche regroupant des petites équipes dédiées et couvrant des champs disciplinaires divers. A l'heure actuelle, un troisième envisage de s'engager dans cette voie.

### **3. Infrastructures et Technologies de l'information et de la communication (TIC)**

- i. **Les infrastructures et équipements** nécessaires à la délivrance d'un enseignement de type universitaire ne relèvent dans la pratique observée, ni d'un schéma directeur, ni d'un modèle propre à définir les niveaux d'exigence et standards minimaux requis.
  - **Les bâtiments des cinq établissements** sont très différents sur le plan de la qualité du bâti et de l'économie d'ensemble des espaces dédiés. Par-delà la diversité des localisations s'ajoute une disparité non négligeable. En effet, certaines structures offrent une facilité d'accès, une fluidité de déplacement, des équipements sanitaires opérationnels, une salle de restaurant ou un réfectoire facilitant la vie de la communauté universitaire, alors que d'autres peuvent se distinguer

par l'absence d'accès viabilisé, l'état de certains de locaux encore « en chantier », de conditions sanitaires minimales, etc.

Par ailleurs, la signalétique destinée à optimiser la circulation des flux demeure embryonnaire dans nombre de ces espaces dédiés à l'accueil permanent d'un public important, où parfois les conditions minimales de sécurité en cas d'incendie, notamment, ne sont pas réunies.

- **La capacité d'accueil des salles de classe** est largement dépassée par la nécessité d'accueillir des effectifs importants. De surcroît, l'équipement y est sommaire et le mobilier vétuste et/ou inadapté.
- **Les laboratoires et les équipements techniques** relevant du domaine de la santé semblent faire l'objet d'un niveau de dotation comparativement important. Par contraste, l'absence, l'inadéquation et l'obsolescence des matériels caractérisent l'ensemble des filières informatiques et technologiques.  
La mise en œuvre et le développement de l'accès aux technologies de l'information et de la communication se heurte également au manque d'équipements et de logiciels adaptés.
- **Les bibliothèques et centres de documentation** ne disposent pas, de

façon globale, d'un fond de ressources de référence, nombreuses et actualisées. Les raisons en sont multiples : création récente des établissements, cherté des ouvrages et des supports didactiques à un moment critique où le règlement en devises de ces produits culturels est fortement contingenté..

De surcroît, le faible recours aux technologies de l'information et de la communication - et par-là même l'accès aux ressources documentaires numériques - ne permet pas de pallier cette carence qui hypothèque fortement le développement de la formation et de la recherche universitaires.

- ii. **La communication digitale et numérique** s'est imposée aujourd'hui comme une norme et un standard incontournables dans le monde universitaire. Or, seuls deux tiers des organismes concernés possèdent un site internet dédié, dont l'actualisation permanente des données revêt un caractère aléatoire. L'accès limité (débit internet insuffisant, publics restreints...) ou impossible selon les contextes observés, aux technologies de l'information et de la communication (TIC) engendre de nombreuses difficultés entravant l'échange des données, la qualité et la réactivité de la communication, la productivité de la communauté éducative, le développement des relations avec les partenaires et les tiers à l'étranger.

---

## B. CONSTATS RELATIFS A LA CARACTERISATION DES INTERACTIONS AVEC L'INSTITUTION DE TUTELLE, L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE, SOCIAL ET INTERNATIONAL

---

### 1. Interactions avec le ministère de l'Enseignement supérieur

Le rôle déterminant du ministère de tutelle représente une donnée indiscutable, à tel point que certains responsables le décrivent comme le « moteur » du développement de l'enseignement supérieur ou comme le « pivot central » sur lequel se cristallisent de fortes demandes et attentes, notamment en matière d'information, de conseil et d'accompagnement, ou encore d'appui.

i. **L'information ou la dissémination des données d'ordre stratégique** (prospective économique, sociale, démographique...) **ou opérationnel**, qui pourraient prendre des formes diversifiées et régulières (bulletins d'informations, réunions d'information, colloques, réunions...), ne semblent pas suffisamment adaptée aux besoins exprimés.

Sur un plan plus technique, dont l'enjeu est crucial pour le devenir de ces organismes, les conditions de transmission de l'information relative

au dépôt et à l'instruction des demandes de création ou de renouvellement de diplômes semblent revêtir un caractère aléatoire et insuffisamment transparent.

ii. **Le conseil et l'accompagnement des services du ministère lorsqu'ils** sont sollicités - *relativement à la pertinence ou au bien-fondé de nouvelles mesures internes d'ordre stratégique ou opérationnel* - ne rencontrent pas l'écho escompté. La réponse demeure usuellement évasive et sous le mode exclusivement verbal ou parfois reste lettre morte. Cette situation nourrit une perception dans laquelle les services sont cantonnés à la seule logique de contrôle ou sont soumis à une pénurie de moyens et de compétences, de sorte qu'ils ne sont pas en mesure de fournir les éléments sollicités.

iii. **L'appui du ministère** notamment en matière de financements, d'exonération de charges ou de facilitation des achats d'équipements et matériels

pédagogiques ne semble pas mis en œuvre. Au regard des responsables auditionnés, cet appui attendu prendrait une dimension effective et efficiente s'il revêtait l'une des formes suivantes :

- **L'allocation d'une subvention annuelle de fonctionnement** alors que la contribution à l'éducation et la formation de la population relève à l'évidence d'une mission de service public et d'une utilité sociale avérée.
- **L'exonération de certaines taxes**, notamment douanières, qui alourdissent considérablement le coût d'acquisition des matériels et équipements relatifs aux laboratoires et centres de documentation.
- **L'accès à une procédure d'achat groupé ou collectif des matériels, équipements et ressources pédagogiques**, qui de la sorte, entraînerait des économies d'échelle substantielles et parallèlement allégerait la charge qui incombe aujourd'hui aux seuls étudiants (ouvrages, instruments professionnels, uniformes et vêtements de travail...).

## 2. Interactions avec l'environnement économique et social

L'implication ou l'engagement des organisations économiques, professionnelles et sociales, dans la vie institutionnelle des établissements audités est peu observable<sup>12</sup>.

La prise en considération des besoins en compétences des secteurs économiques et de la qualité de l'insertion professionnelle des étudiants ne semble pas au centre de leurs préoccupations.

Ce phénomène se traduit notamment par les difficultés généralisées et récurrentes, rencontrées par ces établissements en matière d'organisation de stages à visée professionnelle, à l'exception notable du secteur de la santé<sup>13</sup>.

De fait, la professionnalisation, l'employabilité, l'insertion professionnelle, l'approche par compétences, l'apprentissage tout au long de la vie, l'orientation professionnelle - notions et dispositifs qui mobilisent l'activité de nombre d'universités et institutions d'enseignement supérieur à travers le monde depuis plus d'une décennie

<sup>12</sup> L'engagement institutionnel des professionnels des secteurs concernés dans les processus d'élaboration, d'évaluation et certification n'est pas mise en œuvre de façon tangible et généralisée. Certes, il est fait état, de consultation ponctuelle dans des secteurs très spécifiques tels le secteur pétrolier ou médical.

<sup>13</sup> Dans ce secteur particulier, l'opérationnalité clinique des étudiants est de règle, et ce dès les premières années du cursus conduisant à la « Licenciatura » médicale, dentaire, soins infirmiers. Il existe d'autres secteurs plus circonscrits où cette dimension opérationnelle est également à l'œuvre mais de façon moins ample : secteur pétrolier, sports, enseignement de la langue portugaise...

- cèdent la place à la seule transmission des savoirs et connaissances théoriques.

En outre, la dimension d' « *extension universitaire* », qui est censée inclure toutes les actions développées au sein d'un établissement d'enseignement supérieur auprès de la communauté externe, et qui constitue légalement une activité centrale aux côtés de l'enseignement et de la recherche, ne semble pas procéder d'une démarche régulière et soutenue. En ce sens, des éléments constitutifs majeurs tels la promotion de l'inclusion sociale, la démocratisation des connaissances par l'organisation de conférences et événements, aussi bien que la prestation de services et l'établissement de projets ou de programmes dédiés à la communauté dans son ensemble, apparaissent comme relevant d'une phase de développement embryonnaire.

### **3. Interactions avec l'environnement international**

Les relations internationales engagées et développées de façon relativement intense ou durable, s'inscrivent pour l'essentiel dans l'espace lusophone, en particulier le Portugal, pour des raisons historiques évidentes, et à un moindre degré le Brésil.

Pour deux établissements, intégrés dès leur création dans un réseau d'associations ou d'universités, ces relations impliquent des formes partenariales de long terme qui peuvent concerner l'ingénierie des formations et diplômes, ou encore l'échange d'enseignants et la mobilité des étudiants.

Pour d'autres, des accords de nature ponctuelle et de caractère plus récent peuvent être évoqués. Leur déploiement s'opère en partie vers des aires géographiques diversifiées : l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Amérique latine.

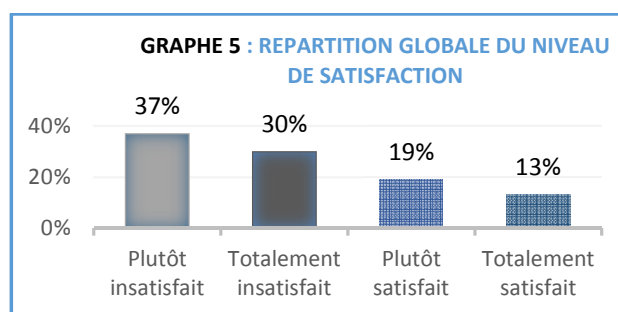
A l'analyse, il apparaît que nombre de ces initiatives relèvent de partenariats très souples ou de déclarations d'intentions qui pour l'heure se heurtent à l'obstacle majeur que constitue le contingentement des flux de devises, qui par-là même, freine le développement des relations avec les homologues étrangers.

## 5. SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE CENTRÉE SUR LES ÉTUDIANTS

La présente enquête qualitative menée auprès du groupe-cible des étudiants revêt un caractère inédit et fort instructif. Au terme des rencontres et échanges interactifs avec des étudiants qui avaient été théoriquement sélectionnés selon des critères préétablis avec les parties prenantes, ministère de l'Enseignement supérieur et gouvernance des établissements, un questionnaire spécifique comportant 28 items leur étaient personnellement remis afin d'être renseignés. Les explications fournies préalablement ont paru amplement suffisantes car très peu de questions ont été formulées par les étudiants qui ont montré un esprit consciencieux et une implication qui méritent d'être soulignés.

Menée auprès d'un échantillon certes limité<sup>14</sup>, mais cependant représentatif de la diversité des établissements, filières et années de formation dans lesquels les parcours universitaires individuels se déploient, cette enquête a permis de mettre en évidence des éléments saillants qui confirment pleinement certains des constats que nous avons pu établir et partager avec la gouvernance des établissements audités et consultés.

A l'analyse, le groupe-cible étudiant apparaît comme globalement insatisfait des conditions qui lui sont faites comme l'illustre de façon explicite le tableau ci-après.



De même, ce groupe-cible porte un regard particulièrement sévère sur les pratiques pédagogiques et d'évaluation mises en œuvre par le corps enseignant.

Ainsi, peut-on observer un premier ensemble d'évaluations négatives, dont le taux d'insatisfaction varie entre 80 et 96%. Ce phénomène affecte en particulier la compréhension de la finalité de la formation, son déroulement et les exercices d'application.

A un degré relativement moindre - le taux d'insatisfaction variant entre 64 et 78% - un second ensemble est repérable et concerne plus spécifiquement la qualité de la pédagogie, des évaluations, des interactions avec les

<sup>14</sup> Voir supra, Tableau 4 p. 14.

enseignants, et de l'information disponible sur le site internet des établissements concernés.

En l'espèce, les réponses fournies illustrent une forte correspondance avec les propos recueillis au cours des entretiens collectifs préalables au renseignement des questionnaires individuels.

**Par contraste, les données relatives aux programmes et aux équipements** mettent en évidence un taux de satisfaction appréciable, comparativement plus élevé en ce qui concerne les équipements.

Cependant, ce constat positif doit être nuancé car il présente une nette divergence d'avec les propos recueillis au cours des entretiens collectifs où les étudiants<sup>15</sup> insistent majoritairement sur les difficultés rencontrées en la matière, soulignant notamment la pénurie et l'inadéquation des ressources pédagogiques et équipements mis à disposition.

A l'examen, l'évaluation fortement négative des pratiques pédagogiques valide pleinement la nécessité de mise en œuvre d'un plan d'action dense et précis visant à professionnaliser davantage le corps enseignant. Il s'agit en effet de répondre notamment à des exigences en termes académique, de recherche scientifique et d'approche certificative, et ce, selon une « logique de compétences » prenant réellement en compte certains des besoins essentiels du marché du travail.

Pour renforcer la portée et l'intérêt de cette étude qualitative, deux questions supplémentaires avaient été intégrés à la demande du ministère de l'Enseignement

supérieur. Elles concernent les ressources financières des étudiants et les principales dépenses liées à leur parcours de formation.

Cependant, les données recueillies sont à la fois parcellaires et présentent des incohérences, ce qui entrave la validité de toute analyse. Il n'en demeure pas moins que cette question revêt une dimension majeure dans la réflexion portant sur la construction et l'évolution du sous-système privé d'enseignement supérieur privé en Angola.

Cela appelle sans doute une investigation de nature différente afin de prendre la pleine mesure de cette dimension stratégique pour les pouvoirs publics, pour les établissements d'enseignement et pour les étudiants et leurs familles.

---

<sup>15</sup> Tout comme les enseignants qui ont majoritairement déploré l'insuffisance notoire des équipements et ressources pédagogiques.



## 6. RECOMMANDATIONS

LES recommandations formulées dans le présent rapport procèdent et résultent de la prise en compte des constats établis au terme de l'enquête approfondie menée sur le terrain. La qualité du dialogue et des interactions avec les diverses parties prenantes, notamment développés dans les phases de restitution individualisées et collectives, a permis d'évaluer et d'éprouver positivement le degré de validité du diagnostic. Ce facteur encourageant a aussi conduit à tester le niveau de sensibilisation et d'acceptabilité à l'égard de certaines des recommandations et propositions qu'il incombait de soumettre ultérieurement au ministère de l'Enseignement supérieur.

Il est également nécessaire de souligner l'approche et l'état d'esprit qui ont présidé à l'action d'évaluation dans le contexte de cette mission. Sur la base d'énoncés constatifs, reconnus par tous et opposables à tous, les évaluateurs ont constamment affirmé leur engagement en vue de la mise en œuvre effective d'une démarche collective et collaborative de progrès, orientée prioritairement vers le renforcement des capacités et le développement des bonnes pratiques.

Dans une perspective d'optimisation de l'impact, il semble indispensable que la mise en œuvre de ces recommandations résulte d'une dynamique coordonnée de :

- Régulation renforcée ;
- Concertation approfondie ;
- Incitation forte.

De façon opératoire, les recommandations d'ordre stratégique et opérationnel, soumises aujourd'hui aux autorités compétentes, sont intégrées dans les trois grands volets d'action suivants :

- 1. Instauration d'un cadre législatif et réglementaire rénové** (Loi d'orientation ou de programmation spécifique à l'enseignement supérieur et à la recherche)
- 2. Etablissement d'un cadre renforcé de progrès et de dialogue ;**
- 3. Mise en place d'un plan d'urgence ciblé.**

---

## A. INSTAURATION D'UN CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE RENOVE

---

La mise place en place d'un cadre législatif et réglementaire rénové devrait être structurée autour de principes affirmés de régulation, de concertation et d'incitation. En effet, sans un engagement et un appui déterminants des pouvoirs publics, les acteurs du sous-système d'enseignement supérieur privé ne sauraient s'engager durablement dans une logique d'assurance qualité visant à atteindre l'objectif primordial d'une formation efficiente et efficace d'un capital humain détenant les compétences indispensables au développement du pays.

Pour conférer le poids et la portée nécessaires à l'établissement d'un tel cadre, il conviendrait que les textes législatifs et réglementaires soient soutenus politiquement par les plus hautes autorités de l'Etat. De même, il apparaît impératif que la référence ou la convergence avec une initiative phare tel

le « Plan national de formation des cadres » soit affirmée comme un objectif structurant pour toutes les parties prenantes.

Le nouveau texte législatif pourrait prendre la forme d'une loi d'orientation ou de programmation dédiée spécifiquement à l'enseignement supérieur et incluant des initiatives d'ordre stratégique, au premier rang desquelles pourrait figurer la mise place d'un statut d'enseignant du supérieur et d'enseignant-chercheur, l'édiction de lignes directrices ou de standards régissant l'application d'une procédure nationale d'assurance qualité, la restructuration de l'offre de formation, et enfin l'instauration d'un cadre national de certification.

## RECOMMANDATION N° 1

### Créer un statut légal d'enseignant du supérieur et d'enseignant-chercheur.

La création d'un statut légal d'enseignant et d'enseignant-chercheur s'impose d'emblée comme une nécessité première. La précarisation actuelle du corps enseignant entretient nombre des carences et dysfonctionnements recensés de longue date, tels le « *mercenariat* » ou le « *turbo-enseignement* », l'incapacité professionnelle et l'impossibilité matérielle de s'engager dans une activité de recherche scientifique, le désinvestissement des préoccupations et besoins légitimes des étudiants notamment en matière d'accompagnement pédagogique, une mobilisation et une assiduité relatives, une déontologie fragilisée et une rigueur aléatoire dans les procédures d'évaluation et de restitution des notes...

A l'examen, l'enseignant constitue la clef de voute du système. Son rôle de vecteur des savoirs, aptitudes et compétences est incontournable. Son positionnement stratégique au sein du système impacte toutes les dimensions de la vie académique. C'est notamment la raison pour laquelle il convient en priorité d'établir un statut légal de l'enseignant et de l'enseignant-chercheur afin de conférer à ces deux catégories d'acteur, la reconnaissance professionnelle et sociale indispensables à la poursuite d'une carrière et d'un engagement au service des besoins et demandes essentiels de la communauté étudiante, de l'économie et du développement durable du pays.

## CREER UN STATUT LEGAL D'ENSEIGNANT ET D'ENSEIGNANT-CHERCHEUR

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS CLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'un corps professoral permanent compétent et apte à diffuser une culture universitaire et de recherche scientifique.</li>   <li>• Renforcement des capacités d'enseignement et de recherche dans une optique d'assurance qualité.</li> </ul>	<p><b>AC1.</b> Conception et mise en place d'un plan de carrière régissant la profession d'enseignant du supérieur et celle d'enseignant-chercheur.</p> <p><b>AC2.</b> Création de comités scientifiques dans chacun des établissements d'enseignement supérieur privés.</p> <p><b>AC3.</b> Création de réseaux thématiques.</p> <p><b>AC4.</b> Développement de partenariats internationaux avec des centres de recherche étrangers.</p> <p><b>AC5.</b> Création de parcours de formation continue et d'actualisation des compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures formalisées de recrutement en lien avec une échelle de rémunération commune.</li>   <li>▪ Dispositif de suivi des besoins en compétences et en recrutement.</li>   <li>▪ Opérationnalisation des réseaux engagés sur axes de recherche en lien avec les orientations stratégiques nationales.</li>   <li>▪ Convention et engagement effectif dans des partenariats stratégiques (Erasmus+, etc.).</li>   <li>▪ Centres pédagogiques régionaux de formation des enseignants.</li> </ul>

Au cours de la décennie écoulée, l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur s'est imposée comme une préoccupation majeure au sein de la communauté universitaire mondiale. Dans certains cas, elle s'est imposée également comme un moyen au service d'une stratégie nationale permettant de veiller de manière efficiente à la coordination, au pilotage ou à la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur.

Dans le contexte national angolais, les plus hautes autorités de l'Etat<sup>16</sup> ont réaffirmé à diverses reprises l'enjeu crucial que représentait désormais la qualité dans l'action publique au service de la constitution d'un capital humain de haut niveau.

Dans une perspective d'évaluation et d'amélioration continue, une stratégie institutionnelle et nationale en matière d'assurance qualité, se doit nécessairement de couvrir l'ensemble des aspects majeurs de la vie académique.

Selon les textes législatifs en vigueur, la mission du sous-système d'enseignement supérieur s'articule autour des principaux axes constitutifs majeurs que sont la formation, la recherche et l'extension universitaire (au sens de services à la collectivité). Or, au centre de cette mission tridimensionnelle se trouve une population étudiante qui cristallise sur elle une majeure partie des points de faiblesse inhérents au système éducatif dans son ensemble et universitaire en particulier.

---

<sup>16</sup> Cf. Editorial signé par le Président de la République, José Eduardo Dos Santos – « Qualificar » - Boletim N°1 Ano 2016. Plano Nacional de Formação de Quadros.

C'est la raison pour laquelle, il importe que les mécanismes d'assurance qualité soient aussi centrés notamment sur l'amélioration de la vie étudiante. Celle-ci transcendant le contexte strictement pédagogique et incluant des composantes de l'environnement universitaire et de la sociabilité entre les acteurs concernés.

Les conditions universitaires sur la base desquelles est construite l'expérience étudiante se déclinent ainsi sur la totalité de leur itinéraire et touchent donc aussi bien leur accès aux études que leur persévérance, leur réussite et leur préparation à une insertion socioprofessionnelle réussie.

Concrètement, la responsabilité de l'établissement universitaire au regard de la vie étudiante s'exprime par le truchement non seulement du contenu des programmes et des conditions de mise en œuvre des activités de formation, mais

aussi de différentes facettes de l'environnement éducatif, qu'il s'agisse de mesures d'accueil, de soutien et d'accompagnement (par exemple les services d'orientation ou d'aide pédagogique).

Dans le contexte du présent rapport, cette dimension englobe explicitement les éléments constitutifs majeurs suivants :

- Les programmes ;
- L'enseignement ;
- L'encadrement enseignant ;
- Les conditions d'évaluation et de certification ;
- Et l'ensemble de l'environnement éducatif.

## ETABLIR UN SYSTEME NATIONAL D'ASSURANCE QUALITE

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS CLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place au niveau national, d'une stratégie institutionnelle d'assurance qualité couvrant l'ensemble des éléments constitutifs majeurs de l'activité universitaire :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Programmes</li> <li>– Encadrement enseignant</li> <li>– Validation et certification</li> <li>– Environnement (infrastructures, équipements, ressources, etc.)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>AC1.</b> Conception et mise en place de lignes directrices et standards communs en matière d'assurance qualité.</p> <p><b>AC2.</b> Révision et actualisation des programmes selon une logique d'acquis d'apprentissage.</p> <p><b>AC3.</b> Développement de la qualification et des capacités pédagogiques de l'encadrement enseignant.</p> <p><b>AC4.</b> Rénovation de la pédagogie et intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC).</p> <p><b>AC5.</b> Harmonisation et transparence des procédures d'admission, d'évaluation et de certification.</p> <p><b>AC6.</b> Prise en compte du bien-être étudiant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schéma cadre d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie nationale d'assurance qualité.</li> <li>▪ Renforcement des moyens et capacités de l'agence d'accréditation et d'évaluation (INAARES).</li> <li>▪ Renforcement des moyens et capacités dédiés dans chaque établissement (désignation d'un référent qualité, formation et implication de la gouvernance, du corps enseignant et du personnel administratif...)</li> <li>▪ Schéma cadre d'élaboration et de révision des programmes de formation impliquant le PNFQ, les ministères compétents et les secteurs professionnels.</li> <li>▪ Plan national de qualification et de perfectionnement des enseignants.</li> <li>▪ Programme national de soutien au développement et au partage de ressources pédagogiques avancées (outils collaboratifs, formation ouverte et à distance, activités entre pairs...).</li> <li>▪ Socle minimal commun relatif aux procédures et critères d'admission dans l'enseignement supérieur.</li> <li>▪ Charte de qualité relative aux conditions d'évaluation et de certification.</li> <li>▪ Digitalisation des process et remise des pièces justificatives selon des délais conventionnels établis.</li> <li>▪ Dispositif de suivi des cohortes : taux de réussite, redoublement, insertion professionnelle...</li> <li>▪ Equipements et ressources adéquats : salles de classe, bibliothèques, infirmerie, restaurants...</li> <li>▪ Application de normes sanitaires et de sécurité.</li> </ul>

Sur la base des réalités observées et des constations établies, la structuration actuelle de l'offre de formation ne constitue pas un critère pertinent pour opérer une claire distinction entre la nature spécifique des enseignements et les champs d'intervention dévolus aux Universités et aux Instituts Supérieurs Techniques. En la matière, la logique de différenciation ou de complémentarité n'est pas objectivable. Ces deux types d'établissement possèdent en effet une offre de formation quasi similaire, focalisée essentiellement sur quatre domaines disciplinaires (Voir *supra*). Les approches pédagogiques sont identiques et l'encadrement enseignant présente les mêmes caractéristiques professionnelles.

De même, l'opportunité de la création des diplômes ne procède pas d'une prise en compte d'éléments de diagnostic partagés, notamment en termes de besoins en compétences des entreprises

tels que ceux validés et mis à disposition par le Plan national de qualification des cadres (PNFQ).

L'ancrage dans la seule logique formative centrée sur les *inputs* (disciplines, savoirs théoriques, durée...) exclut du champ de l'enseignement supérieur les notions de compétences, de finalité professionnelle des apprentissages, d'employabilité ou de qualité de l'insertion professionnelle.

Or, ces derniers éléments revêtent une dimension cruciale et un caractère décisif pour les acteurs institutionnels et économiques soumis, plus que jamais, à des impératifs de performance et de compétitivité.

La faible prise en considération des besoins en compétence des secteurs économiques et des contraintes du marché du travail, conjuguée à une



absence d'implication du monde professionnel dans les processus d'élaboration, d'actualisation, d'évaluation et de certification entretiennent une situation dans laquelle la compréhension et la confiance mutuelles n'ont pas cours. Au contraire, les difficultés chroniques auxquelles sont en butte les étudiants en matière de recherche de stage, d'insertion professionnelle, d'authentification et de valorisation de leur diplôme, illustrent le degré de méfiance et de défiance des secteurs économiques et professionnels à l'encontre du monde universitaire.

Cette situation pénalisante pour l'ensemble des acteurs concernés appelle une restructuration de l'offre de formation où l'approche par compétence se voit conférée légalement une parité d'estime avec la logique formative. De même, l'implication des secteurs économiques et professionnels dans

l'élaboration et la structuration de l'offre de formation devrait être consacrée par les textes réglementaires régissant les procédures d'accréditation supervisées par les ministères compétents.

Ces voies et moyens non exhaustifs, s'inscrivent dans une stratégie de long terme. Les pouvoirs publics doivent en être les initiateurs et garants. Ils peuvent assortir cette nécessaire régulation de mesures incitatives telle une campagne nationale de communication sur la valorisation du rôle des entreprises intégrant des stagiaires ou l'allocation d'avantages (primes ou déductions fiscales...) afférents à l'accueil de stagiaires, selon des modalités et une temporalité conventionnellement établies.



Un Cadre National des Certifications (CNC) est un outil de classification des certifications offertes dans un pays en référence à des niveaux cohérents de maîtrise des savoirs, aptitudes et compétences, renvoyant à la notion centrale d'acquis d'apprentissage<sup>17</sup>.

La constitution et l'implémentation des cadres nationaux de certifications procèdent d'un phénomène de globalisation relativement récent, initié à l'origine en Europe à la suite de la mise en œuvre de la recommandation du Parlement européen et du Conseil relative à l'établissement d'un Cadre Européen des Certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (CEC), en date du 24 avril 2008. On dénombre désormais 154 Etats<sup>18</sup> à travers le monde qui ont constitué ou sont en cours de constitution d'un cadre national de certifications. Il s'agit d'une évolution hautement significative qui concerne 80% des Etats membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU).

De manière globale, les objectifs assignés à la constitution et à la mise en place d'un cadre national de certification renvoient aux lignes de force suivantes :

- Contribuer à mettre le pays en position de faire face aux enjeux économiques et sociaux présents et futurs (**renforcer la compétitivité, l'inclusion professionnelle et sociale**) ;
- Situer l'individu au centre du dispositif de formation en facilitant la continuité et la progression de son parcours tout au long de sa vie personnelle et professionnelle (**favoriser la validation des acquis non formels et informels, et l'acquisition de crédits d'apprentissage**) ;
- Permettre un rapprochement dynamique entre l'offre de formation et les besoins exprimés par le marché du travail (**renforcer le lien formation-emploi**) ;
- Faciliter la mobilité tant sectorielle que géographique ;
- Assurer une meilleure fluidité des parcours de formation et les passages d'un secteur à l'autre et d'un niveau à un autre (**assurer la perméabilité horizontale et/ou verticale entre les divers sous-systèmes d'éducation, ou la transférabilité et la portabilité**) ;
- Mettre en œuvre un système d'assurance qualité relatif aux certifications enregistrées dans le cadre national.

Du fait de son étroite complémentarité avec les recommandations précédentes, la constitution et l'implémentation d'un cadre s'impose comme un outil indispensable au service de la stratégie qualitative poursuivie par les pouvoirs publics, en particulier, dans le domaine de l'enseignement supérieur.

<sup>17</sup> « Learning outcomes » ou acquis/résultats d'apprentissage. Ces derniers sont « l'énoncé de ce qu'un apprenant sait, comprend et est capable de faire au terme d'un processus d'apprentissage », selon la définition consacrée par le CEC qui est largement partagée et appliquée en Europe, et à travers le monde. Elle introduit une rupture conceptuelle majeure en affirmant le caractère obsolète d'une approche éducative et formative centrée sur la seule

transmission des savoirs et connaissances théoriques et en confirmant la nécessité d'une prise en compte des compétences et finalités professionnelles.

<sup>18</sup> Global Inventory of regional and national qualifications frameworks. UNESCO - European Training Foundation - CEDEFOP. Edition 2016.

## IMPLEMENTER UN CADRE NATIONAL DES CERTIFICATIONS INTEGRANT LES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE.

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS CLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration et mise en cohérence du système national de certification dans une optique de lisibilité et de transparence renforcée.</li> </ul>	<p><b>AC1.</b> Conception d'une structure de référence ou grille de niveau à laquelle chaque certification est référencée</p> <p><b>AC2.</b> Définition des principes et modalités d'enregistrement des certifications dans le cadre national.</p> <p><b>AC3.</b> Mise place d'un dispositif de gouvernance et de pilotage.</p> <p><b>AC4.</b> Mise place d'un dispositif de communication et d'information en direction de cibles définies : individus, institutions, centres de formation, secteurs professionnels, entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définitions des descripteurs.</li> <li>▪ Positionnement effectif des certifications en regard des niveaux de référence établis.</li> <li>▪ Définition des acteurs, responsabilités, compétences d'ordre juridique et techniques.</li> <li>▪ Dévolution des moyens humains et matériels nécessaires au fonctionnement du dispositif.</li> <li>▪ Accès effectif des utilisateurs aux données fiables et actualisées fournies par le dispositif en vigueur.</li> </ul>

---

## B. INSTAURATION D'UN CADRE DE PROGRES ET DE DIALOGUE RENFORCE

---

La teneur des échanges et interactions, notamment avec la gouvernance des établissements audités et concertés, a permis de mettre en évidence le fort degré de sensibilisation et d'adhésion au regard des constats et conclusions issus du diagnostic établi par la mission d'évaluation externe. De même, la qualité du dialogue développé en la circonstance a permis de mieux apprécier le niveau d'appropriation et d'acceptation de ces acteurs à l'égard des mesures correctives et de progrès qu'il conviendrait d'engager afin d'améliorer la pertinence et la qualité de l'enseignement supérieur privé dans son ensemble.

Concomitamment au premier volet consacré à l'instauration d'un cadre législatif et réglementaire rénové (Voir supra), les pouvoirs publics compétents pourraient utilement déployer leur action en direction

d'un second volet dont les axes directeurs constitutifs majeurs sont :

- L'établissement d'une plateforme permanente de concertation et de coopération entre les parties prenantes ;
- La diversification des sources de financement des organismes d'enseignement supérieur privés via la mise en place de partenariats publics-privés ;
- La dotation du ministère de l'Enseignement supérieur en ressources et moyens adaptés et dédiés à des missions ciblées d'expertise, d'accompagnement et d'appui des établissements d'enseignement supérieur privés.

**RECOMMANDATION N° 5****Etablir une plateforme permanente de concertation et de coopération entre les parties prenantes.**

Dans une optique de consolidation institutionnelle et de renforcement des bonnes pratiques, l'implication et la concertation des parties prenantes est un facteur clé de succès de la réforme d'ampleur qu'appelle la situation de fragilité de l'enseignement supérieur privé - *structurelle et conjoncturelle* -, mise en évidence par la mission d'évaluation.

De fait, l'engagement des acteurs majeurs au premier rang desquels figurent la gouvernance des établissements ainsi que les secteurs économiques et professionnels constituent une donnée cruciale.

En effet, sans la mise en place d'un cadre de concertation et de coopération multipartite sous l'égide de la puissance publique, la probabilité d'infléchir la logique de fragmentation dont les effets

négatifs et récessifs sont d'ores et déjà observables, est particulièrement faible.

L'enjeu est de taille. En l'espèce, il incombe à l'Etat stratège et régulateur d'impulser et de garantir l'efficacité et la permanence de cette concertation et coopération multipartites. Il relève ainsi de ses prérogatives de définir le statut institutionnel, le périmètre et le champ de compétence de ce cadre spécifique qui pourrait prendre la forme d'une instance ou d'une organisation consultative *ad hoc*<sup>19</sup>, notamment destinée à nourrir la réflexion et la décision des autorités compétentes.

---

<sup>19</sup> Comité ou Conseil national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

**ETABLIR UNE PLATEFORME PERMANENTE DE CONCERTATION ET DE COOPERATION  
ENTRE LES PARTIES PRENANTES.**

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS CLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauration d'un dialogue permanent et d'une coopération multipartite de haut niveau sur les thématiques et enjeux structurant le paysage national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.</li> </ul>	<p><b>AC1.</b> Mise en place d'une instance consultative pérenne aux missions précises (nourrir la réflexion et la prise de décision des pouvoirs publics dans la conduite de la politique d'Enseignement supérieur et de Recherche).</p> <p><b>AC2.</b> Mise en œuvre d'un dialogue équilibré et de haut niveau entre les parties prenantes : représentants des pouvoirs publics, communautés universitaires (gouvernance, enseignants, étudiants...), représentants des secteurs économiques et professionnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition des acteurs, responsabilités, compétences d'ordre juridique et techniques.</li> <li>▪ Dévolution des moyens humains et matériels nécessaires au fonctionnement de l'instance.</li> <li>▪ Désignation des représentants.</li> </ul>

Dans le contexte d'un enseignement supérieur privé fortement marqué par la disparité des organismes, leur taille réduite, le contingentement ou la Dans le contexte d'un enseignement supérieur privé fortement marqué par la disparité des organismes, leur taille réduite, le contingentement ou la pénurie des ressources et moyens de tous ordres (matériel, équipement, encadrement humain...), le développement de partenariats public-privé (PPP) peut constituer un outil pertinent et un levier efficace de l'action publique, notamment via la diversification des financements<sup>20</sup> autres que la perception des frais de scolarité<sup>21</sup>.

Indéniablement, le secteur privé s'est imposé comme un acteur incontournable, prédominant eu égard à la proportion des effectifs étudiants accueillis, au sein du sous-système d'enseignement supérieur.

En ce sens, il contribue fortement à une mission éducative au service de la collectivité. Cependant, l'efficacité, l'efficience et l'effectivité des services rendus à cette collectivité présentent une conformité réduite en regard des normes et critères de qualité en vigueur dans la sphère économique et professionnelle, et plus encore, à l'aune de l'enjeu crucial que représente la constitution d'un capital humain de haut niveau qui soit en mesure de contribuer solidement au développement durable et à la prospérité pérenne du pays.

Dans une conjoncture où la puissance publique fait face à une chute brutale de ses revenus, la prise en charge totale par le budget de l'Etat des coûts issus de la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des services fournis par l'enseignement supérieur privé n'apparaît pas comme une voie ou un moyen réaliste.

<sup>20</sup> Thème d'importance qui a amené le ministère de l'Enseignement supérieur à organiser une conférence internationale, les 1<sup>er</sup> et 2 septembre 2016 à Luanda, sous l'intitulé explicite « Diversifier les sources de financement pour renforcer l'enseignement supérieur »

<sup>21</sup> Frais d'inscription, frais de scolarité mensuels ou « propina », et frais annexes.



Cependant, l'efficacité, l'efficience et l'effectivité des services rendus à cette collectivité présentent une conformité réduite en regard des normes et critères de qualité en vigueur dans la sphère économique et professionnelle, et plus encore, à l'aune de l'enjeu crucial que représente la constitution d'un capital humain de haut niveau qui soit en mesure de contribuer solidement au développement durable et à la prospérité pérenne du pays.

Dans une conjoncture où la puissance publique fait face à une chute brutale de ses revenus, la prise en charge totale par le budget de l'Etat des coûts issus de la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration des services fournis par l'enseignement supérieur privé n'apparaît pas comme une voie ou un moyen réaliste.

Au même titre que le développement des infrastructures, le développement humain - *en particulier la formation des cadres indispensables à l'économie du pays* - revêt un caractère stratégique.

De fait, les bailleurs de fond internationaux sont très engagés dans le financement de cette modalité de partenariats apparue au cours de la décennie passée. En l'espèce, la Banque Africaine de Développement la considère comme l'un des meilleurs moyens de favoriser le développement, du fait de l'insuffisance des investissements, de la pression croissante qui s'exerce sur le budget de l'État et d'une préoccupation générale relative aux services fournis par des entreprises et organismes étatiques<sup>22</sup>.

Il en est de même pour l'Agence Française de Développement (AFD), initiatrice de partenariats public-privé dans le domaine de l'éducation et de la formation sur le continent africain<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Cf. Article « La BAD en faveur d'un partenariat public-privé ». Agência Angola Press (ANGOP).

<sup>23</sup> Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Madagascar, Maroc, Mauritanie, Sénégal, Togo, Tunisie et République Démocratique du Congo. Cf.

Fort d'une expertise probante, ce bailleur de fonds souligne la plus-value conférée par cette modalité d'action en mettant en avant les atouts notables suivants :

- **La pertinence des projets** par rapport aux orientations nationales via l'implication des principales parties prenantes (ministères, grandes entreprises, organisations professionnelles) ;
- **L'efficacité des dispositifs de formation.** La collaboration publique-privée favorise la cohérence entre l'offre et la demande de formation. Le PPP favorise également la mise en situation professionnelle des apprenants et des formateurs (mise en place de stages, de l'alternance...) ;
- **L'efficience de la démarche.** Le PPP permet de mobiliser des ressources complémentaires afin d'assurer la viabilité financière des dispositifs de formation appuyés ;
- **Le renforcement de l'attractivité des formations** via de meilleures perspectives d'insertion professionnelle.

## DEVELOPPER DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE.

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS CLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Financement diversifié, adéquat et efficient d'une stratégie nationale d'amélioration de la qualité des services fournis par l'Enseignement supérieur et la Recherche.</b></li> </ul>	<p><b>AC1.</b> Validation du cadre juridique propre à la mise en œuvre de partenariats public-privé (PPP) dans le domaine de l'enseignement supérieur.</p> <p><b>AC2.</b> Opérationnalisation des PPP orientés vers la création de centres d'excellence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cadre juridique et institutionnel incitatif.</b></li> <li>▪ <b>Pertinence et cohérence des projets avec les orientations stratégiques définies notamment par le PNFQ.</b></li> <li>▪ <b>Identification et sélection des établissements les plus engagés dans une démarche d'appropriation des bonnes pratiques.</b></li> <li>▪ <b>Renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les PPP.</b></li> </ul>

Le déploiement de l'action du ministère de l'Enseignement supérieur selon les axes directeurs suggérés dans le présent rapport, exige la mobilisation effective et adaptée de ressources et moyens financiers, humains et matériels.

Dans le domaine stratégique de l'assurance qualité, la mission d'expertise confiée à l'Institut national d'évaluation, d'accréditation et de la reconnaissance des études de l'enseignement supérieur (INAAREES), de création très récente, se heurte à des difficultés multiples parmi lesquelles :

- la délicate phase de transition et d'opérationnalisation imposée par la formation et à la montée en compétences de ses cadres en interne ;
- l'importante mobilisation sur la procédure d'homologation des diplômes. Cette activité chronophage et urgente d'authentification et de

certification individualisée des diplômes concerne environ 15000 demandes par an. Il s'agit là d'une illustration de la défiance des employeurs à l'égard des établissements d'enseignement supérieur puisqu'ils exigent préalablement à toute embauche la certification conforme du diplôme par les services de l'INAAREES.

Ainsi, du fait de ses moyens et ressources limités en regard des missions élargies qui sont les siennes, cette institution ne peut assurer le traitement des demandes d'habilitation et d'accréditation des diplômes et formations dans des délais accélérés et satisfaisants. De surcroît, les audits et évaluations externes conduits dans le contexte de l'instruction de ces demandes sont perçus par les responsables des établissements sous l'angle d'une procédure bureaucratique de nature inquisitoriale, et par conséquent dénuée de conseil et d'accompagnement.

Or, comme souligné à diverses reprises, la notion d'assurance qualité fait l'objet d'un très faible niveau d'appropriation et de mise en œuvre dans les établissements d'enseignement supérieur concernés.

Face à un tel constat de carence, il incombe à la puissance publique non seulement d'imposer un cadre de régulation indispensable en la matière, mais de s'assurer au préalable de la dissémination et de l'appropriation effective des principes et méthodes, procédures et documents qui déterminent la procédure d'évaluation en vigueur.

Pour ce faire, des moyens supplémentaires devraient être dévolus à l'INAARES, tels que :

- Un système d'information configuré pour le traitement accéléré des demandes ;
- Des personnels référents en charge de la diffusion de l'information sur les procédures en vigueur ou la dissémination des bonnes pratiques en matière d'assurance qualité.

Par-delà, la nécessaire dévolution de ressources et moyens supplémentaires en faveur de la mission centrale de conseil et

d'accompagnement du ministère de l'Enseignement supérieur, notamment dans le cadre des procédures d'habilitation et d'accréditation, il convient d'envisager de façon complémentaire l'allocation de ressources et moyens appropriés en faveur d'une mission d'appui qui cristallise de fortes attentes de la part de la communauté académique.

Dans une optique de développement de l'impact du ministère et d'incitation forte à intégrer une démarche qualitative conforme aux exigences et critères qu'impliquent la constitution d'un capital humain de haut niveau, des allocations sous conditionnalité forte, pourraient être orientées vers les établissements les plus engagés et performants en la matière.

Ces allocations spécifiques et ciblées, pourraient prendre la forme :

- D'une subvention annuelle de fonctionnement ;
- D'une exonération de certaines taxes.

**DEVELOPPER LES RESSOURCES ET MOYENS DU MINISTERE DE TUTELLE AU SERVICE DE MISSIONS D'EXPERTISE, D'ACCOMPAGNEMENT ET D'APPUI.**

RESULTATS ATTENDUS	ACTIONS CLES	INDICATEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Renforcement de l'impact des missions du ministère de l'Enseignement supérieur, dans une optique accentuée de régulation, concertation et incitation.</b></li> </ul>	<p><b>AC1. Amélioration des délais relatifs aux procédures d'habilitation et d'accréditation, via le renforcement des capacités et moyens de l'INAAREES.</b></p> <p><b>AC2. Dissémination de l'information en vue de l'appropriation des procédures et démarches d'assurance qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur.</b></p> <p><b>AC3. Mobilisation de concours financiers en faveur des établissements les plus engagés et performants en matière d'assurance qualité.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mise en place d'un système d'information digital assurant un traitement approprié et accéléré des procédures.</b></li> <li>▪ <b>Cadres référents en charge de la diffusion de l'information et du conseil individualisé en matière d'assurance qualité.</b></li> <li>▪ <b>Organisation et animation de groupes de travail, tables rondes, réunions thématiques...</b></li> <li>▪ <b>Dévolution de subventions de fonctionnement ou d'exonérations fiscales ou douanières.</b></li> </ul>

---

## C. MISE EN PLACE D'UN PLAN D'URGENCE CIBLE

---

### RECOMMANDATION N° 8

**Développer une action d'ampleur visant l'élévation accélérée du niveau de compétence du corps enseignant.**

Dans la perspective de la mise en œuvre d'une stratégie impactante à court et moyen terme, il convient de mobiliser des moyens conséquents et de les concentrer sur le groupe-cible le plus à même de procurer un effet de levier au système :

**Le corps enseignant, dont l'élévation du niveau de compétence constitue un facteur clé de succès de toute réforme.**

A cet effet, pour nourrir plus avant la décision des pouvoirs publics nous soumettons un plan d'action<sup>24</sup> articulé autour de quatre phases majeures. Ce plan étroitement adapté à la réalité des établissements audités, s'inspire notamment d'expériences probantes que nous avons menées pour le compte de deux gouvernements d'Amérique centrale (Mexique et Guatemala).

---

<sup>24</sup> Un tel plan s'inscrit obligatoirement dans la durée c'est-à-dire dans un cadre pluriannuel. Forts de notre longue expérience en la matière, nous sommes en mesure de fournir les outils méthodologiques nécessaires à un tel

plan d'action, et coordonner les travaux en assurant les différentes contributions et expertises requises grâce à notre réseau d'experts.

**PLAN D'ACTION CIBLE, RELATIF A L'ELEVATION DU NIVEAU DE COMPETENCE  
DU CORPS ENSEIGNANT DU SOUS-SYSTEME D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE.**

N°	PHASES D'EXECUTION
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conception de plusieurs référentiels d'enseignant de l'enseignement supérieur (pédagogique et disciplinaire) pour les 4 principaux domaines suivants<sup>1</sup> :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sciences de la Gestion et de l'Administration ;</li> <li>2. Sciences médicales et de la Santé ;</li> <li>3. Sciences de l'ingénierie et des technologies ;</li> <li>4. Sciences exactes et Sciences naturelles de l'environnement.</li> </ol> </li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partir des résultats de ces travaux, mise en œuvre d'une procédure d'évaluation des compétences d'une partie du corps enseignant des établissements d'enseignement supérieur privés.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A l'issue de cette procédure d'évaluation mise en place de plans de formation complémentaires, personnalisés (préparation de masters en ligne et en face à face), afin de répondre aux exigences attendues.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En fin de formation, nouvelle évaluation conduisant à une accréditation à enseigner ou non.</li> </ul>



## 7. CONCLUSION

Le ressort de la présente évaluation externe que le secteur privé impacte considérablement l'enseignement supérieur et la recherche en Angola, et par là même le paysage éducatif national. Dans des conditions extrêmement tendues et complexes, alors que la demande éducative connaissait une croissance quasi-exponentielle, il s'est imposé comme le premier acteur, en à peine quinze ans, accueillant la majeure partie des effectifs étudiants et représentant la majorité des établissements d'enseignement dans le contexte d'un maillage territorial étendu.

Cependant, cet impact significatif correspond en premier lieu à une logique principalement quantitative, en l'occurrence destinée à intégrer la plus grande masse possible d'étudiants, et par là même acquérir une part de marché conséquente.

Cette première phase, que l'on pourrait qualifier d'inaugurale ou d'initiale, montre

désormais des limites puisque des pans essentiels d'une activité universitaire et scientifique en correspondance avec des critères et exigences qualitatifs - de nature nationale, régionale ou internationale - ont été relégués ou négligés. Les pouvoirs publics se sont progressivement inquiétés de cette expansion parfois effrénée, et ont donc été amenés à se mobiliser sur les thématiques de l'assurance qualité et de la conformité à des standards et des exigences indispensables à la cohérence du système.

La dimension qualitative est désormais au cœur de leurs préoccupations et constitue une priorité clairement affichée et réaffirmée, et ce, au plus haut niveau de l'Etat. En parallèle, les responsables des établissements auditionnés et concertés au cours de la mission d'évaluation ont indiqué qu'ils étaient pleinement conscients de la nécessité et de la pertinence de cette nouvelle orientation impulsée par la puissance publique.

Cependant, pour la plupart, ils entretiennent une conception de la qualité circonscrite, pour l'heure, à la seule montée en compétences de leur corps enseignant permanent.

Il incombe donc à l'Etat stratège de créer les conditions favorables et indispensables à la mise œuvre d'une approche qualitative élargie à tous les domaines clés constitutifs de l'enseignement supérieur : conditions d'admission, adéquation et actualisation des savoirs théoriques et pratiques, développement tangible d'une recherche scientifique, transparence et efficience des modalités d'évaluation, de validation et de certification, adéquation formation-emploi, sécurité et bien-être de la communauté académique, etc.

C'est la raison pour laquelle, l'attention des autorités compétentes est appelée sur la nécessité de piloter et accompagner cette seconde phase que l'on pourrait qualifier de « renforcement des capacités et

bonnes pratiques », en engageant un plan d'action d'envergure articulé autour de certaines recommandations majeures formulées dans le présent rapport.

A l'évidence, l'impact et l'efficience de leur mise en œuvre sont conditionnés par le degré d'engagement et d'adhésion des parties prenantes : gouvernance des établissements, enseignants, acteurs économiques et professionnels, étudiants...

D'une part, l'implication accrue et continue des secteurs économiques et professionnels constitue une première condition préalable. En effet, l'amélioration de la qualité et de la pertinence de l'enseignement supérieur privé exige un renforcement considérable des liens avec ces acteurs décisifs<sup>25</sup>, à défaut de quoi la primauté actuelle accordée au tropisme académique et à la logique formative continuera de pénaliser la constitution d'un capital humain compétent et

---

<sup>25</sup> Les représentants des organisations professionnelles et des employeurs devraient être impliqués dans les conseils ainsi que dans les instances de ces établissements qui ont en

charge l'élaboration et l'actualisation des programmes de formation.

indispensable au développement économique et social du pays.

D'autre part, la nature de la concertation avec la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur privés, ainsi que la portée de l'appui et de l'accompagnement dispensés par le ministère de l'Enseignement supérieur constituent une seconde condition préalable.

De fait, le rôle moteur du ministère de l'Enseignement supérieur est crucial en la matière. Cette triple dimension de son action auprès de ces organismes nécessite la mobilisation de ressources humaines et financières adaptées aux enjeux et objectifs visés par cette réforme qualitative d'ampleur. A défaut de quoi, le recours à une logique de saupoudrage ou à des mesures d'ordre administratif limitées, ne sera pas de nature à fournir une réponse efficiente à cette nécessité première de l'assurance qualité que sont légitimement en droit d'exiger les pouvoirs publics, les entreprises, les étudiants et les citoyens.

## 8. ANNEXES

### A1. TABLEAUX

**TABLEAU 1. PLANNING DES PRINCIPALES PHASES DE L'ETUDE**

N°	PHASE	DATE	LIEU
1	Auto-Evaluation.	sept. 2016	Angola
2	Evaluation externe basée sur des entretiens qualitatifs avec les acteurs suivants : Direction, Responsables des filières, Corps enseignant, Etudiants.	26-30 sept. 2016	Angola
3	Evaluation externe : Idem.	24-28 oct. 2016	Angola
4	Restitutions individuelles.	13-14 déc. 2016	Angola
5	Restitution collective auprès des 5 établissements.	15 déc. 2016	Angola
6	Restitution collective élargie à 5 autres établissements.	16 déc. 2016	Angola

**TABLEAU 2. ETABLISSEMENTS IMPLIQUES DANS LES DEMARCHES D'EVALUATION**

N°	ETABLISSEMENTS	EFFECTIFS ETUDIANTS
1	Instituto Superior Politécnico Internacional de Angola (ISIA)	10401
2	Instituto Superior Técnico de Angola (ISTA)	3397
3	Universidade Lusíada de Angola (ULA)	4153
4	Universidade Jean Piaget de Angola (UniPiaget)	8211
5	Universidade Privada de Angola (UPRA)	2447
		<b>TOTAL : 28609 étudiants</b>

**TABLEAU 3.** ETABLISSEMENTS MOBILISES DANS L'ACTION DE RESTITUTION COLLECTIVE ELARGIE

N°	ETABLISSEMENTS	EFFECTIFS ETUDIANTS
6	Instituto Superior Politécnico Atlantida	2754
7	Instituto Superior Politécnico Deolinda Rodrigues	1340
8	Instituto Superior Politécnico Tundavala	1568
9	Universidade Católica de Angola	7022
10	Universidade Metodista de Angola	8624
<b>TOTAL :</b>		<b>21308 étudiants</b>

**TABLEAU 4.** REPARTITION DES PARTIES PRENANTES AUDITIONNEES

ETABLISSEMENTS	ISIA	ISTA	ULA	UNIPIAGET	UPRA	TOTAL
<b>DIRECTION</b>						
Recteur	1	-	-	1	1	3
Vice-recteur(s)	2	1	1	2	2	8
Responsables faculté	3	4	6	6	3	22
Secrétaire général	1	1	-	-	-	2
<b>CORPS ENSEIGNANT</b>						
Coordinateurs de cours	9	3	-	-	-	12
Enseignants	26	8	11	17	13	75
<b>ETUDIANTS</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>31</b>	<b>254</b>

**TOTAL : 376** individus, dont la répartition renvoie globalement à 1/3 d'enseignants et 2/3 d'étudiants.

---

## A2. REFERENCES

---

- **ANGOLA NATIONAL EDUCATION PROFILE 2014 UPDATE.**  
[Education Policy and Data Centre.](#)
- **ANUARIO ESTATISTICO 2016. ANGOLA NATIONAL EDUCATION PROFILE 2014 UPDATE.**  
[Ministério do Ensino Superior. Luanda 2016.](#)
- **HARMONISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN AFRIQUE OU POURQUOI NOUS DEVONS NOUS SOUTENIR...NOTE D'ORIENTATION POUR LE SOMMET AFRICAIN SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (DAKAR 2015).**  
[Association pour le Développement de l'Education en Afrique \(ADEA\). Novembre 2006.](#)
- **HIGHER EDUCATION IN ANGOLA: THE IMPORTANCE OF INTERNATIONAL PARTNERSHIPS.**  
[Africa Meeting Summary. London 31, January 2013.](#)
- **HIGHER EDUCATION IN PORTUGUESE SPEAKING COUNTRIES: A FIVE COUNTRY BASELINE STUDY.**  
[African Minds. 2013.](#)
- **IMPACT EVALUATION OF PRIVATE SECTOR IN EDUCATION.**  
[CFBT Education Trust - World Bank. 2012](#)
- **L'ASSURANCE QUALITE A L'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE : UNE CONCEPTION A PROMOUVOIR ET A METTRE EN ŒUVRE.**  
[Conseil Supérieur de l'Education Québec, 19 janvier 2012.](#)
- **L'ENSEIGNEMENT PRIVE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE.**  
[Agence Française de Développement. 2013.](#)
- **LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN SECTEUR INFORMEL. RAPPORT SUR L'ENQUETE TERRAIN EN ANGOLA**  
[Agence Française de Développement. Novembre 2006.](#)
- **L'ENSEIGNEMENT PRIVE, UN ATOUT POUR L'AFRIQUE ?**  
[Secteur Privé & développement N°20. PROPARCO. Décembre 2014](#)
- **PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE QUADROS.**  
[Minitério do Ensino Superior. November 2014.](#)

- **PLANO DE FORMAÇÃO. MINISTÉRIO DA ENERGIA E ÁGUAS GOVERNO DE ANGOLA.**  
Relatório Executivo Agosto 2014 a Junho 2015. Luanda, 30 de Julho de 2015
- **RELATÓRIO CONJUNTO SOBRE O PLANO NACIONAL DE FORMAÇÃO DE QUADROS.**  
Assembleia Nacional. Luanda, 15 April 2014.
- **THE SHAPE OF THINGS TO COME: HIGHER EDUCATION GLOBAL TRENDS AND EMERGING OPPORTUNITIES TO 2020.**  
Going global 2012. British Council/Oxford Economics.
- **THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2014-2015.**  
World Economic Forum.

## A3. NOTICE BIOGRAPHIQUE DES AUTEURS



### Alain KOKOSWSKI

Professeur Emérite rattaché au Laboratoire de recherche en management de l'Université de Versailles Saint-Quentin (UVSQ), Alain KOKOSOWSKI a été successivement Professeur en Psychosociologie et en Education des Adultes à l'Université de Rouen de 1971 à 2000, puis Professeur en Gestion des Ressources Humaines à l'Institut Supérieur de Management de l'Université de Versailles Saint Quentin de 2001 à 2015.

Expert des domaines de la formation tout au long de la vie, de l'évaluation des compétences et de la formation des formateurs, le Professeur K a notamment assuré les réalisations suivantes :

- Conception du Master Ingénierie de la Formation, mis en œuvre depuis 1998 par le Centre national d'enseignement à distance (CNED) et l'université de Rouen ;
- Pilotage de 30 projets européens LEONARDO dans les domaines de l'évaluation des compétences et de la formation des formateurs professionnels (2001 – 2015) ;
- Création de la chaire UNESCO en 2010 avec l'université d'Etat d'Al-Balqa en Jordanie sur le thème "*ressources pour la formation professionnelle du futur*" ;
- Evaluation d'universités et de centre de formation professionnelle en France, en Jordanie, et en Arabie Saoudite.

Le professeur KOKOSOWSKI dirige actuellement le « Centre Régional pour le Développement local, la formation et l'Insertion des Jeunes » (CREDIJ) qui a été créé en 1983 par la Délégation Régionale à la Formation Professionnelle de Haute Normandie (ministère du Travail). Cette organisation réunit des experts de premier plan dans les domaines de l'orientation, de l'ingénierie de formation et de l'évaluation des systèmes éducatifs. Elle réalise également des études sur la formation en alternance, l'insertion et l'emploi des jeunes, l'acquisition et la validation des compétences. Elle a développé une expertise unique dans le secteur des services et dans celui du bâtiment.

En France comme à l'étranger, le CREDIJ déploie une intense activité dans les domaines spécifiques de l'ingénierie de formation (montage de dispositifs), de l'ingénierie pédagogique (analyse du travail, méthodologie et création de supports de formation), et de la formation de formateurs.



### Habib MARANDE

Habib MARANDE est Rapporteur Général Adjoint à la Commission Nationale de la Certification Nationale (CNCP) qui est l'autorité officielle en charge du Cadre national français des certifications : le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP). Cette commission à caractère interministériel et multipartite a été créée par la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002 et est placée par délégation du Premier ministre auprès du ministre en charge du Travail et de la Formation professionnelle.

Par-delà les nombreuses missions qui lui sont dévolues par la Loi (enregistrer les diplômes, titres et certificats dans le RNCP, assurer la transparence et la lisibilité des certifications, développer l'approche par les acquis d'apprentissage, promouvoir la validation des acquis non formels et informels, favoriser la perméabilité entre les sous-systèmes d'éducation, développer l'assurance qualité, instituer l'approche par compétence, etc.) la CNCP, qui est le point de coordination national du Cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (CEC), contribue à de nombreux travaux et missions d'expertise en Europe et à l'international.

Expert des domaines de la formation tout au long de la vie, de l'ingénierie de certification, de l'évaluation des compétences, des systèmes de transferts et d'accumulation de crédits, Habib MARANDE intervient dans le cadre de nombreux partenariats stratégiques financés par l'Union européenne (Erasmus+) ou pour le compte d'institutions européennes et internationales (European Training Foundation, UNESCO...).

Il est notamment membre du Groupe de travail franco-chinois sur l'enseignement et la formation professionnels, du Groupe de suivi des experts du Dialogue intergouvernemental "5+5 pour l'Enseignement et la Formation Professionnels" (comprenant les dix pays de la Méditerranée Occidentale : Algérie, Espagne, France, Italie, Libye, Malte, Maroc, Mauritanie, Portugal, Tunisie), du Groupe national de mise en œuvre de la Décision du Conseil et du Parlement européen relative au Cadre Européen Commun de Référence pour la Transparence des Compétences et des Qualifications (EUROPASS), et du Groupe national des experts ECVET (European Credit System for Vocational Education and Training/Système Européen de Crédit d'apprentissages pour l'Enseignement et la Formation Professionnelle).