

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université Gamal Abdel Nasser de Conakry
(UGANC)

Conakry, Guinée

Octobre 2024

Rapport publié le 03/03/2025

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation

pages 01 à 24

Observations de l'établissement

pages 25 à 34

Décision d'accréditation

pages suivantes:

RAPPORT D'ÉVALUATION

UNIVERSITE GAMAL ABDEL NASSER DE CONAKRY
(UGANC)

Conakry, Guinée

Juillet 2024



L'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry a demandé au Hcéres de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres ([hceres.fr](https://www.hceres.fr)).

Au nom du comité d'experts :

Marc Saillard, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

¹ En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres

SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	3
CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	3
RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES	3
II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION.....	3
III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS	4
IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT.....	4
V. ÉVALUATION.....	6
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL	6
DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ.....	13
DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS	17
VI. CONCLUSION	23
POINTS FORTS.....	24
POINTS FAIBLES	24
RECOMMANDATIONS.....	24
VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT	25
SIGLES ET ACRONYMES	26

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC) est la plus grande et la plus importante université de la République de Guinée.

Créée en 1962 sous le nom d'Institut Polytechnique de Conakry et baptisé Institut Polytechnique Gamal Abdel Nasser (IPGANC) en 1970, cette institution deviendra Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC) en 1989. C'est aujourd'hui un établissement public administratif à caractère scientifique, technique et professionnel, placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. L'UGANC située dans la commune de Dixinn couvre une superficie de 34,5 ha répartie en trois campus et un site non aménagé de 8,3 ha situé à Kénendé dans la préfecture de Dubréka. L'administration de l'UGANC comprend le Conseil d'Administration, le Conseil d'Université et le Rectorat, dirigé par le Recteur, assisté de deux Vice-Recteurs, d'un Secrétariat général et de services administratifs et techniques.

L'offre de formation d'environ 70 programmes comprend des licences, masters, doctorats, doctorats d'État en médecine, diplômes d'études supérieures de médecine et diplômes interuniversitaires. Ces programmes sont portés par l'Institut Polytechnique, l'Institut Chemin de Fer, la Faculté des Sciences, la Faculté des Sciences et Techniques de la Santé, le Centre Informatique, et deux Écoles Doctorales (l'École Doctorale des Sciences et Techniques, EDST et l'École Doctorale des Sciences de la Vie, Santé et l'Environnement, EDSVSE).

L'université abrite également plusieurs autres instituts et centres de recherche dont l'Institut Supérieur d'Architecture et d'Urbanisme (ISAU), le Centre d'Études et de Recherche en Environnement (CERE), le Centre de Recherche en Gestion des Déchets (CREGED), le Centre de Recherche et de Valorisation de l'Aulacodiculture de Tanènè (CREVAT), le projet d'Études et de Recherche sur les Technologies Endogènes en Guinée (PERTEGUI), Man and Biosphère (MAB), l'Institut de Recherche et Développement des Plantes Médicinales et Alimentaires de Guinée (IRDPMAG), l'Institut Confucius, le Centre de Recherche et de Formation en Infectiologie de Guinée (CERFIG), le Centre d'Excellence Africain pour la Prévention et le Contrôle des Maladies Transmissibles (CEA-PCMT), le Centre de Recherche en Virologie de Guinée (CRVG), le Centre de Recherche Scientifique Conakry Rogbané (CERESCOR), l'Institut de Recherche et de Biologie Appliquée de Guinée (IRBAG) et l'Herbier National de Guinée (HNG).

L'université dispose de 462 enseignants-chercheurs permanents et de 174 personnels administratifs et techniques (dont 99 fonctionnaires, 69 contractuels, 6 stagiaires). Au cours de l'année universitaire 2022-2023, 5 607 étudiants dont 1 793 femmes étaient inscrits.

En 2023, le budget de l'UGANC était d'environ 19,3 milliards de Francs CFA, approximativement 30 millions d'euros (dont 18 MFCFA de subventions d'État et 1,3 MFCFA de recettes propres).

RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES

Cette évaluation représente la première démarche d'évaluation externe en vue d'une accréditation institutionnelle de l'université.

II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

Le travail d'autoévaluation, débuté en mai 2023 sous la coordination de la Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ), s'est appuyé sur la désignation par le Recteur d'un comité de pilotage composé de responsables administratifs choisis en fonction de leurs missions et compétences dans les différents champs d'activité de l'université. Le comité de pilotage a organisé des rencontres avec la communauté universitaire et des partenaires de l'établissement. Le comité a coordonné l'élaboration du rapport d'auto-évaluation selon le référentiel du Hcéres, en s'appuyant sur le rapport d'auto-évaluation établi en 2022 et les recommandations de l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité de Guinée (ANAQ-GN). Plus de 50 personnes issues des différents services de l'UGANC et des partenaires de l'établissement ont été associés à l'élaboration du rapport dont une première version a été présentée lors d'un atelier tenu du 5 au 9 février 2024, aux membres du comité de pilotage et élargi aux Écoles doctorales, à la Direction des Affaires Financières et au service Planification et projet. Sur la base des suggestions et recommandations formulées lors de cet atelier, la version finale a été présentée et validée au Conseil de l'Université (CU).

III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité était présidé par Marc SAILLARD, Professeur à l'Université de Toulon.

Ont participé à cette évaluation :

- Stéphane BOURDAGEAU, directeur général des services à l'Université d'Avignon ;
- Véronique LAZZERI-PORDOY, Professeure à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour ;
- Vanina PASQUALINI, Professeure à Università di Corsica Pasquale Paoli ;
- Elias HABIB, doctorant à Sciences Po Paris.

Le Hcéres était représenté par Pierre COURTELLEMONT, directeur du département Europe et international, et par Zakia MESTARI, chargée de projet au département Europe et international.

IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT

- Date de la visite : du 19 au 21 juin 2024
- Organisation de la visite : visite sur site selon le tableau ci-dessous
- Coopération de l'établissement et de l'établissement à accréditer : coopération sans faille et visite organisée selon le programme proposé par le Hcéres
- Problèmes éventuels : aucun
- Personnes rencontrées : voir le tableau ci-dessous

Mercredi 19 juin :

Heure Conakry	Réunions et participants	
8h30 – 10h	Présentation (30 mn) de l'Université par le Recteur, accompagné de son équipe de direction : sa stratégie, ses enjeux, ses forces, ses faiblesses Questions/réponses	
10h30 – 11h30	Politique recherche et innovation	Vice-Recteur chargé de la recherche et de l'innovation
11h30 – 12h30	Politique formation, vie étudiante et vie de campus	Vice-Recteur chargé des études
13h30 – 14h30	Secrétariat général	Secrétaire général
14h30 – 15h30	Cellule interne d'assurance qualité	CIAQ
16h – 17h	Directions 3 écoles doctorales, directions 10 laboratoires de recherche	

Jeudi 20 juin :

Heure Conakry	Réunions et participants	
8h30 – 10h	Panel représentatif d'enseignants et enseignants-chercheurs, permanents et contractuels temporaires	Dont membres de conseils (CA, Conseil d'université ou Conseils de composantes)
10h30– 12h	Panel représentatif d'étudiants (différentes années, différentes filières, H/F...)	

14h – 15h	Service financier	DAF, contrôle financier, agent comptable, marchés publics
15H – 16h	Facultés et instituts	Doyens des facultés, Directeurs généraux instituts et centre informatique
16h30 -17h00	Délégués des PATS	Délégués, représentants section syndicale, membres des instances
17h-17h30	Partenariats avec le monde socio-économique, Relations internationales	Service des relations extérieures et de la coopération

Vendredi 21 juin

Heure Conakry	Réunions et participants	
8h – 9h	Scolarité	Scolarité, service des études avancées, service des formations continues
9h – 10h	Planification et projets	Service de planification et projets, cellule de la performance du plan d'action, centre d'analyse économique et opérationnel
10h30 – 11h30	Direction des ressources humaines	DRH, cellule genre et équité
11h30- 12h30	Tour du campus (avec CROUS/COUL)	Dont bibliothèque
14h – 15h	Derniers entretiens avec le Recteur de l'Université, les 2 vice-recteurs et le secrétaire général	

Les entretiens ont permis de rencontrer une centaine de personnes.

V. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Référence 1 : L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

De façon pertinente, l'université a choisi l'échelle régionale pour définir son positionnement. Si celui-ci reste encore à affiner et à conforter par sa politique de recherche, il peut d'ores et déjà s'appuyer sur quelques domaines à forte visibilité, malgré une forte dépendance à la politique d'investissement de l'État.

Dans les documents du dossier d'auto-évaluation, l'UGANC ne propose pas réellement le bilan d'une période donnée. L'état des lieux est décrit qualitativement au travers des diagrammes de type SWOT, très fournis. L'UGANC ne se fonde donc pas sur ses résultats récents mais sur ses objectifs et, surtout, sur son histoire pour se positionner comme l'université publique guinéenne de référence sur le plan de la qualité, sous toutes ses dimensions : recherche, formation, organisation et gouvernance. Il en ressort un sentiment de fierté et d'appartenance chez les personnels, nettement perçu lors des entretiens. Même si les évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) guinéen ont vu le périmètre disciplinaire de l'UGANC se réduire aux domaines de la santé, de l'ingénierie et des sciences et techniques, son impact sociétal demeure fort. L'UGANC accompagne notamment la mise en œuvre de la politique nationale de santé publique, avec l'appui du centre hospitalier universitaire (CHU) de Donka. Par ailleurs, de nombreux cadres de l'État sont diplômés de l'UGANC. Aussi, le projet de recenser et d'animer la communauté des *alumni* est soutenu par le comité, en ce qu'il a le potentiel de renforcer significativement l'implication du monde socio-économique dans la vie de l'université, actuellement considérée comme un point faible². Ces liens plus étroits contribueraient également à l'objectif revendiqué de consolider le rôle d'ascenseur social de l'université, en particulier au travers du développement de la formation tout au long de la vie, dont l'activité est aujourd'hui très réduite. Son déploiement, et plus généralement le souhait affiché de rendre plus accessible l'enseignement supérieur, requiert néanmoins une politique soutenue d'investissement de l'État, car bien que l'UGANC dispose de ressources humaines et d'un campus avec un fort potentiel d'accueil, ses moyens financiers ne permettent pas de rénover les bâtiments ou d'acquérir tous les équipements nécessaires pour former aux techniques les plus récentes.

L'UGANC élargit logiquement la réflexion sur son positionnement à la région en se comparant à quelques universités francophones, présentes dans les classements internationaux, sans que l'on sache précisément quel est l'objectif de ce parangonnage. L'ambition de l'université est plus clairement exprimée : il s'agit de figurer parmi les leaders régionaux dans quelques domaines, sans toutefois les expliciter dans le rapport. Du point de vue de la visibilité et de la notoriété, le champ de la Santé émerge nettement au sein de l'UGANC : on citera par exemple le Centre d'Excellence Africain (CEA) sur la prévention et le contrôle des maladies transmissibles (PCMT), le diplôme d'université en santé globale ou les investissements importants pour développer un département d'odontologie de référence, qui accueille déjà certaines formations d'universités étrangères. Pour améliorer encore et durablement son attractivité et son rayonnement, il est important que l'UGANC adosse ses formations de haut niveau à une activité de recherche internationalement reconnue. Pour cela, le comité recommande de corriger le déséquilibre constaté aujourd'hui entre la formation et la recherche³. Cela suppose au préalable de clarifier la politique de recherche puis de revoir la procédure d'allocations des ressources de la recherche, aujourd'hui fléchées directement vers des centres de recherche quasi-autonomes.

Au-delà de l'espace régional, il est moins question de positionnement que de partenariats, fonction des opportunités et des collaborations des équipes de recherche ou de formation. Le rayonnement international est handicapé par un déficit général de maîtrise des langues étrangères de la part des personnels et des étudiants², à combler par un programme de formation.

Référence 2 : L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.

Dans une phase de réforme profonde du mode de fonctionnement du système guinéen d'enseignement supérieur et de recherche, la stratégie et les objectifs de l'UGANC sont co-construits et formalisés avec l'État dans tous ses champs d'activité, excepté celui de la recherche, en chantier. Leur déclinaison dans le plan d'action quinquennal souffre d'un manque de visibilité pluriannuelle sur les moyens, en particulier sur la capacité d'investissement.

² Rapport d'auto-évaluation p. 28

³ Plan stratégique de développement 2023-2027

Le pilotage très serré des opérateurs publics de l'ESR guinéen par le ministère de tutelle (MESRSI) s'est traduit par la signature d'un contrat annuel de performance (CAP) entre le MESRSI et l'UGANC en janvier 2023, décliné en une Lettre de mission adressée au recteur de l'UGANC le mois suivant. Cette dernière liste de façon détaillée un ensemble d'actions prioritaires, touchant à l'organisation, la communication externe, la politique de ressources humaines, la démarche qualité, le pilotage. Le CAP n'évoque pas la question des moyens, mais l'engagement de l'État, au-delà de la dotation récurrente, est sous-tendu par les objectifs visant à réhabiliter tous les bâtiments et à en équiper les salles avec du matériel pédagogique de qualité. Globalement, si l'on excepte le champ de la recherche, les objectifs sont très ambitieux et fixent le cap pour plusieurs années. Aussi, l'UGANC a-t-elle produit en parallèle un plan stratégique de développement pour la période quinquennale 2023-2027 (PSD), qui complète le CAP 2023 en couvrant l'ensemble des missions de l'université.

Il ressort nettement des documents fournis au comité, la volonté d'installer une culture du pilotage, tant au niveau du MESRSI que de ses opérateurs. Le premier inscrit également son action dans le cadre d'un contrat de performance annuel et de la lettre de mission de la ministre. La création, successivement, de l'agence nationale de l'assurance qualité et d'accréditation (ANAQ), compétente pour l'accréditation des formations, et de la cellule interne d'assurance qualité (CIAQ) au sein de l'université et de ses facultés illustre également le parallélisme des transformations. S'il est cohérent que l'université et sa tutelle fixent ensemble leurs trajectoires respectives dans la phase de construction de leur propre démarche qualité, le comité recommande à l'État de progressivement focaliser le CAP sur des objectifs et de le purger des actions précises à mettre en œuvre. Cela favorisera l'appropriation des nouvelles pratiques par la communauté universitaire et lui donnera les degrés de liberté nécessaires pour décider elle-même quelle est la meilleure voie à emprunter.

Le choix des cinq axes stratégiques du PSD n'appelle pas de commentaire particulier en ce qu'ils expriment de façon relativement générique la volonté de l'université de progresser dans l'exercice de ses missions de service public. L'axe stratégique 1, visant à améliorer la gouvernance, est décliné en actions techniques touchant à la gestion des ressources humaines, le système de gestion financière et la communication externe. La refonte des statuts des universités guinéennes et la réorganisation récente des services ont en effet constitué une période de forte évolution qu'il convient maintenant de consolider avec des outils et des procédures fiables. On notera qu'un diagnostic organisationnel a été réalisé par un cabinet extérieur et a nourri le PSD.

L'axe stratégique 2 touche à la qualité des formations et la pertinence de l'offre. De nombreuses actions ont été entreprises dans ce domaine, témoignant d'une réelle volonté politique et d'une bonne appropriation du pilotage des formations par la communauté. Elles seront analysées de façon détaillée dans les références du domaine 3 plus bas dans ce rapport.

L'axe stratégique 3 propose de « développer une culture de la recherche et de l'innovation permettant de répondre aux besoins de la société », « afin d'arriver à une recherche de qualité dans les cinq prochaines années ». Le rapport d'auto-évaluation et le plan stratégique de développement sont très peu diserts sur la méthode et les moyens à mobiliser. Les marges de manœuvre sur le budget de l'université sont très faibles, en témoigne le contenu de la lettre de mission du recteur qui fixe à 1 % de la dotation de l'État le montant minimum à accorder à la recherche. Le comité renouvelle ici sa recommandation de donner à l'UGANC les moyens d'une politique scientifique, éventuellement co-construite avec l'État dans la présente phase d'élaboration des priorités nationales.

A travers l'axe stratégique 4, l'UGANC manifeste le souhait de renforcer son service à la communauté. Dans ce but, elle veut favoriser les interactions avec le mode socio-économique pour valoriser ses résultats de recherche, incuber des projets de recherche et développement, avec des retombées attendues sur l'évolution de l'offre de formation et l'insertion professionnelle des étudiants, jugée insatisfaisante par l'université. Le comité ne peut qu'y souscrire, tout en soulignant que les retombées des résultats de la recherche ne peuvent être qu'un élément d'appoint d'une démarche globale de partenariat avec le monde socio-économique qui reste à construire, cadrée par l'université et portée par les facultés et instituts au niveau des formations.

La mobilité internationale entrante et sortante des étudiants et des personnels est au cœur de l'axe stratégique 5. Il s'agit d'un point clé dans la perspective de la régionalisation de l'offre de formation et de l'émergence de domaines à visibilité internationale au sein de l'université. Cette dernière sait comment la mettre au service de sa stratégie régionale, clairement explicitée p. 17 du rapport d'auto-évaluation. L'UGANC propose aujourd'hui des bourses de mobilité et dispose d'une infrastructure pour accueillir les professeurs en mission sur le campus.

La mise en œuvre du plan stratégique s'appuie sur un comité de gestion très élargi, qui assure le pilotage, et un comité de suivi, qui travaille de façon régulière et informelle avec les doyens et directeurs, par ailleurs membres du comité de gestion et assurant un lien entre les deux. Bien que le montant estimé du coût du plan d'action soit très important au regard du budget de l'université, la question des moyens et des priorités n'est pas abordée dans le rapport ou dans le PSD. L'objectif fixé par l'État de faire croître à 15 % la part des ressources propres dans le budget de l'UGANC n'y suffirait pas. De plus, l'université est aujourd'hui éloignée de cet objectif et le fait qu'elle mise sur les prestations de recherche et sur la formation tout au long de la vie (FTLV) dont les volumes d'activité sont aujourd'hui faibles, rend peu probable son atteinte avant 2027, fin de la période de programmation du PSD.

Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

Les constats de l'auto-évaluation et les orientations retenues n'ont pas encore conduit à l'élaboration d'une réelle politique partenariale. Les contours qui se dessinent restent flous et ne peuvent en l'état fournir un cadre aux actions de la communauté universitaire.

Comme décrit plus haut à propos de son positionnement et de sa stratégie, l'UGANC mise beaucoup sur la place qu'elle ambitionne d'occuper à l'échelle régionale pour son développement futur. Si dans ce domaine le comité salue la maturité de la réflexion stratégique, il reste à l'UGANC à préciser et formaliser la politique partenariale associée, afin d'identifier les partenaires privilégiés et les actions à entreprendre ou à orienter, comme la mobilité internationale, déjà fortement soutenue.

Avec le monde socio-économique guinéen, l'UGANC a pris un certain nombre d'initiatives faisant de ses étudiants des ambassadeurs de l'université au sein des entreprises et des administrations. Elle a également scellé des partenariats avec quelques grands groupes industriels liés à l'exploitation des ressources du sous-sol et au numérique, notamment pour l'accueil de stagiaires. Cette description qualitative et positive de ses partenariats contraste avec l'auto-évaluation de l'offre de formation, jugée insuffisamment connectée au monde socio-économique. Sur le plan quantitatif, l'objectif fixé par le MESRSI dans la lettre de mission au recteur qu'au moins « les dix meilleurs étudiants de chaque département » se voient proposer un stage indique la faible proportion d'étudiants concernés, notamment au sein de la faculté des sciences et de l'institut Polytechnique, qui concentrent les plus gros effectifs. Le comité recommande de viser un objectif bien supérieur pour les licences professionnelles. Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue, comptabiliser les satisfecit des encadrants est insuffisant. Il serait plus utile aux équipes pédagogiques de convaincre les partenaires de participer à une enquête de satisfaction incluant plus de critères, susceptibles d'orienter la réflexion.

Référence 4 : La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

La fluidité de la communication interne favorise l'appropriation des décisions et des orientations stratégiques de la gouvernance ainsi que le partage d'information entre sous-groupes thématiques, mais ne peut pas compenser les lacunes du système d'information pour organiser le flux ascendant des données nécessaires au pilotage du plan stratégique.

Les statuts des institutions d'enseignement supérieur, dont les universités, ont été modifiés par la loi du 21 juillet 2023 (L/2023/0016/CNT). L'organisation et le fonctionnement des universités publiques est précisé dans le décret D/2024/0025 du 24 janvier 2024. En application de ces textes, le Conseil d'administration de l'UGANC, organe délibérant, comporte onze membres, quatre représentants des personnels et usagers de l'université et sept personnalités extérieures. Son président, extérieur à l'université, est nommé par décret et reçoit une lettre de mission de la part du ministère de tutelle. Les questions d'ordre académique et scientifique relèvent du Conseil d'Université (article 22 du décret précité), composé, outre le recteur et les deux vice-recteurs, de l'ensemble des personnes en responsabilité d'une structure (faculté, département, laboratoire, service) et de représentants des enseignants et des étudiants. Le compte rendu du Conseil d'Université du 2 mars 2023 fait apparaître soixante-quatorze lignes d'émargement, ce qui représente beaucoup de personnes pour débattre, en un peu plus de deux heures lors de cette séance, du plan stratégique pluriannuel, du plan d'action 2023 et du budget. Les cinq composantes de l'UGANC, facultés et instituts disposent également de leur propre Conseil. Elles sont constituées de départements disciplinaires, au sein desquels des comités de programme sont chargés de l'élaboration et du pilotage des formations.

Par manque de recul, il est difficile d'émettre un avis sur le nouveau fonctionnement des Conseils centraux. A la lecture des statuts, le comité considère que l'approbation des programmes d'étude et de recherche requiert une représentation du monde académique plus large que celle dont dispose le Conseil d'administration et suggère que ce dernier n'adopte qu'un cadrage budgétaire sur le sujet. Cela inciterait à une évaluation rigoureuse du coût de l'offre de formation et contribuerait à affiner son pilotage. Le comité recommande aussi d'accompagner et de former les élus étudiants en vue de favoriser leur participation active aux débats du Conseil d'Université et de ses commissions.

Les comités de programme des départements jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la politique qualité. Toutefois, le système d'information ne permet pas d'agrégier leurs analyses pour caractériser à l'échelle des composantes et de l'université la performance de l'offre de formation, vis-à-vis de l'insertion professionnelle ou de la réussite, notamment. Ainsi, le dossier d'auto-évaluation contient les procès-verbaux des jurys d'admission des différentes licences mais pas de statistiques sur les taux de réussite dans les facultés. En conséquence, l'évaluation proposée dans le rapport d'auto-évaluation reste qualitative.

A propos de la communication interne, l'avis du comité est moins critique que celui de l'auto-évaluation, qui en fait un point faible⁴. Il est apparu lors des entretiens que la communauté s'est appropriée les outils et les canaux de communication lui permettant d'être informée. Du point de vue du comité, la résistance au changement tient plus au rythme très soutenu de ce dernier, qui suppose des temps courts pour l'appropriation, l'accompagnement et la formation notamment, qu'à un défaut de communication interne. Un outil est cependant négligé, la messagerie institutionnelle. Seul le recteur a fourni une adresse institutionnelle (edu.gn) sur le procès-verbal du Conseil d'Université du 2 mars 2023, tous les autres membres mentionnant une adresse personnelle chez un hébergeur étranger du secteur privé. Disposer d'un serveur de messagerie avec une adresse portant la signature de l'université représente certes un coût mais renforce la visibilité de l'université, le sentiment d'appartenance des personnels, la sécurité des données et donne une certaine maîtrise de la communication externe au travers le respect d'une charte.

Vis-à-vis de l'extérieur, le site internet d'une université est un point d'entrée privilégié pour qui veut la découvrir. L'UGANC a conscience de l'importance de cette interface, complémentaire de la communication via les réseaux sociaux, et a inscrit la poursuite de son développement dans son plan d'action à court terme.

En conclusion : l'UGANC s'est récemment engagée dans un processus de transformation profonde, tant dans son organisation que dans son fonctionnement. Impulsée par l'État, cette transformation installe une nouvelle relation entre les opérateurs publics d'enseignement supérieur et leur ministère de tutelle, où la qualité des formations est un des objectifs clés. Ce point positif est contrebalancé par une formalisation excessive de ce lien. Le Contrat de performance et la Lettre de mission du recteur, par le détail de leur contenu et leur périodicité annuelle, tendent à confisquer le débat interne sur la stratégie et sa déclinaison opérationnelle, au détriment de la responsabilisation de la communauté universitaire et de la diffusion de la culture du pilotage. Le plan stratégique élaboré par l'UGANC pour la période 2023-2027, guidé par les orientations nationales, complète la vision étatique et inscrit le plan d'action sur une durée plus conforme au temps caractéristique d'une telle transformation. Il reste néanmoins à prioriser les actions et à affiner avec l'État la projection pluriannuelle des gros investissements. L'université dispose de plusieurs atouts pour son développement, en particulier un taux d'encadrement satisfaisant grâce à un recrutement maîtrisé, un personnel fier de son université, une bonne communication interne. Elle est en revanche handicapée pour assurer le pilotage du plan stratégique, d'une part à cause des lacunes de son système d'information, d'autre part car l'État ne lui a pas délégué la gestion des moyens affectés aux centres de recherche qui lui sont rattachés.

Référence 5 : L'établissement porte une politique globale de la qualité.

Une politique de la qualité aux multiples enjeux est déployée dans un cadre cohérent malgré un contexte contraint.

La politique globale de la qualité portée par la République de Guinée pour les établissements d'enseignement supérieur a été initiée en 2013 puis redéployée dans le cadre du projet « Multiplication de l'assurance qualité 2017 – 2018 »⁵. L'Autorité Nationale d'Assurance Qualité dans l'enseignement, la formation et la recherche (ANAQ) est ainsi créée par le Décret du 12 janvier 2017 et organise le déploiement de la politique qualité dans les établissements d'enseignement supérieur notamment dans trois directions : la montée en qualité des formations et leur accréditation, la formation continue des enseignants-chercheurs pour répondre au défi du besoin en ressources humaines qualifiées, l'auto-évaluation des établissements. Ce mouvement se construit en appui avec les politiques et les outils du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et les orientations nationales qui a conduit à une restructuration du ministère et à l'émergence d'un cadre de relations formalisé par un contrat annuel de performance⁶.

Suivant ces transformations, l'UGANC se dote de sa Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ) le 24 mai 2022 avec pour missions d'améliorer la gouvernance de l'établissement, d'améliorer la qualité des enseignements et apprentissages, de préparer et de superviser les activités d'autoévaluation, de renforcer la capacité d'utilisation des NTIC dans les enseignements et apprentissages, de veiller au respect des normes en matière d'hygiène, santé, sécurité et environnement au travail, de veiller à la planification des activités de mise en œuvre des mesures d'assurance qualité au niveau de chaque programme, de promouvoir des méthodes d'enseignement innovantes. A la même date, un manuel succinct de procédures assurance qualité est diffusé, affirmant l'instauration d'une « culture reconnaissant l'importance de la qualité et du management de la qualité » avec des engagements portant sur l'adoption de mécanismes de révision périodique de ses programmes, d'évaluation des enseignements par les étudiants, d'évaluation et de reclassement des enseignants selon les procédures du CAMES, de mise en œuvre de ressources pédagogiques et numériques

⁴ Rapport d'auto-évaluation p. 28

⁵ Article ANAQ « L'assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur guinéens : état des lieux, développement et perspectives »-Kabiné Oularé/Solveig Randhahn-<https://anaq-edu.org>

⁶ Celui conclu entre le MESRI et l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry a été signé en janvier 2023. Preuve 2.7.

pour les étudiants et les programmes et enfin de mise en œuvre de mécanismes d'évaluation de la stratégie d'établissement donnant lieu à des recommandations, des plans d'action et des procédures.

Parmi les grandes étapes de la mise en œuvre de cette culture et de sa diffusion, l'UGANC s'est livrée à un important travail interne d'auto-évaluation et de projection stratégique avec l'élaboration, en octobre 2022, du plan stratégique de l'université 2023-2027. En s'appuyant sur un diagnostic institutionnel de type SWOT portant sur la gouvernance, la formation et la recherche, l'université a fait des choix stratégiques et s'est donnée des objectifs⁷ qu'elle a opérationnalisés dans un plan d'actions et un suivi des activités⁸. Chacun des objectifs est assorti de plusieurs indicateurs de réalisation, d'une planification opérationnelle annuelle ou pluriannuelle des activités avec un descriptif des actions attendues, un planning des opérations (durée, début, fin) et un budget prévisionnel. Enfin, un plan annuel d'actions précis et détaillé par service présente les cibles à atteindre et leur échéance ainsi que les budgets mobilisés pour y parvenir. Le cadre ainsi établi d'une politique de qualité paraît parfaitement cohérent et organisé. La lecture des rapports semestriels et annuels de la cellule d'évaluation de la performance et des plans d'action (CEPPA) devrait permettre de mesurer l'intensité de la diffusion de cette culture au sein de la communauté et les résultats obtenus.

Si l'on considère la planification opérationnelle des activités et le diagnostic SWOT du plan stratégique, de nombreuses constructions sont encore attendues pour améliorer l'accueil en formation des étudiants, les manuels de procédures ne sont pas tous élaborés, de nombreux outils du système d'information ne sont pas déployés, tous les postes ne sont pas assortis de fiches de poste, la performance individuelle n'est pas mesurée, les formations ne sont pas suffisamment ouvertes aux professionnels, le pilotage de l'offre de formation est perfectible, les équipements de recherche sont encore insuffisants... Le constat dressé par l'université dans les conclusions du diagnostic SWOT ne laisse place à aucune forme d'indulgence mais il faut également relever qu'une part significative des formations de l'établissement a été accréditée, que le nombre des enseignants-chercheurs inscrits sur les listes du CAMES est parmi l'un des plus importants des universités de la sous-région, que les mobilités et les modalités de montée en compétences par la coopération se sont intensifiées. La production même du rapport d'auto-évaluation institutionnelle de l'UGANC en février 2024, moins de 18 mois après son plan stratégique et 21 mois après la création de sa cellule interne d'assurance qualité est un signe fort d'intégration de ces mécanismes dans la dynamique et le fonctionnement de l'établissement que l'ANAQ portait précisément parmi les principaux objectifs assignés aux établissements d'enseignement supérieur.

L'installation, la maturation et l'opérationnalisation de politiques d'une telle envergure s'inscrit dans le temps long, particulièrement dans des environnements dans lesquels l'acculturation à ces politiques est récente. De nombreuses conditions doivent être également réunies pour favoriser le déploiement de telles politiques. L'UGANC les résume parfaitement⁹ : mobilisation et engagement de toute la communauté, capacité du gouvernement à soutenir les orientations du plan, dialogue avec les partenaires financiers pour mobiliser des ressources supplémentaires. A ces éléments conditionnels, à caractère essentiellement financiers, il pourrait être ajouté celui de l'autonomie nécessaire pour porter ces choix stratégiques.

De ce point de vue, plusieurs éléments peuvent être considérés. L'autonomie de l'établissement est relative : la plupart des autorités sont nommées et leurs missions et obligations sont précisément fixées par le décret 2024 0025 « portant organisation et fonctionnement des universités publiques ». Le CA est un organe comportant de nombreux représentants de l'État, de nombreuses décisions et dépenses doivent faire l'objet d'une autorisation préalable et le contrat annuel de performance s'apparente plutôt à un document de suivi et de vérification de la mise en œuvre des actions de l'État qu'à des engagements réciproques contractualisés. Enfin, les ressources mises à disposition de l'établissement sont en forte diminution¹⁰ et la partie valorisation du CAP-MESRI ne porte que sur 5 à 10 % de la dotation¹¹.

Dans ce contexte, l'établissement ne dispose que d'une visibilité très réduite sur les conditions d'exécution de son plan notamment sur sa politique d'investissement qui dépend intégralement de l'État. Dès lors, la programmation des actions, dont le montant global avoisine 155 milliards de Francs CFA (soit 235 millions d'euros) en raison des opérations de construction, relève davantage d'un inventaire des besoins et des grandes orientations que d'une programmation réaliste dans le temps et en moyens. **L'université gagnerait selon le comité à redimensionner son plan en priorisant et en séquençant les opérations les plus essentielles et les plus urgentes en y associant les ressources externes qu'elle peut raisonnablement mobiliser en complément des ressources de l'État. Cette vision prioritaire assortie des moyens véritablement disponibles pourrait faire l'objet d'une discussion et d'engagements dans la lettre de mission ou du CAP-MESRI.** Cela aurait pour avantage de donner de la visibilité à la mise en œuvre des actions du plan, de renforcer le cadre de performance partagé

⁷ Preuve 2.12, Plan stratégique de l'université 2023-2027 : améliorer la gouvernance, promouvoir un enseignement de qualité, développer une culture de la recherche et de l'innovation, renforcer le service à la communauté, faire de la coopération universitaire et la mobilité un levier de développement de l'institution »

⁸ Preuve 2.12, Plan stratégique de l'université 2023-2027, p.4, 12 et annexes.

⁹ Plan stratégique de l'université 2023-2027, p. 30

¹⁰ Fiche de caractérisation de l'UGANC-février 2024-annexe 2

¹¹ Preuve 2.7. Contrat annuel de performance MESRI/UGANC- janvier 2023

avec l'État, d'associer les partenaires à la réalisation de ces actions, de rendre parfaitement lisible et concret le projet de développement en interne.

Référence 6 : L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

Le pilotage de l'université est entré dans une dynamique soutenue malgré des marges de manœuvre limitées.

La fonction financière de l'UGANC est à la fois caractérisée par une autonomie limitée, une restriction importante de ses ressources, des enjeux essentiels en matière de développement de ses ressources propres et de structuration de la fonction par les outils de programmation et de pilotage.

Le cadre d'organisation et de fonctionnement de la fonction financière est décrit par le décret 2024/025 du 24 janvier 2024 portant organisation et fonctionnement des universités publiques. L'article 26 de ce texte dispose que le Recteur de l'université « veille à la bonne gestion administrative et comptable des ressources (...), soumet au conseil d'administration le budget et les comptes de l'exercice financier précédent (...), est ordonnateur du budget de l'université. ». Quatre services administratifs et communs interviennent dans la fonction financière au titre de l'article 42 : l'agence comptable, le contrôle financier, la division des affaires financières (DAF) et une personne responsable des marchés publics. Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de ces services sont arrêtés par le ministre en charge de l'enseignement supérieur. A noter que les fonctionnaires responsables de ces services sont nommés par le Ministre des Finances et que les budgets, états de prévision, d'exploitation, bilans, comptes de résultats et affectation des bénéfices sont soumis à l'approbation expresse du Ministre en charge de l'enseignement supérieur en vertu des dispositions de l'article 63 du décret.

Le cadre institutionnel et les fonctions régaliennes instituées par le décret sont parfaitement installés. La DAF assure un conseil direct auprès de l'ordonnateur et exécute les dépenses et recettes après visa du contrôleur financier pour paiement et encaissement par l'agent comptable. Le contrôle à titre principal, en régularité et opportunité, est opéré par le contrôleur financier qui tient la comptabilité des engagements, procède à l'information du Ministre et joue aussi un rôle de conseil auprès de l'ordonnateur.

Malgré cette organisation qui laisse peu de marges à l'établissement, deux autres services créés à son initiative jouent un rôle important en termes de prévision, d'élaboration et d'analyses budgétaires. Il s'agit de la cellule en charge de l'évaluation et de la performance du plan d'actions (CEPPA), créée par décision du Recteur en date du 21 mars 2023, qui en phase d'élaboration budgétaire et de dialogue de gestion enregistre et synthétise les priorités et les besoins des composantes et services. La CEPPA mesure les différents coûts d'activités pour établir le plan d'actions. Les arbitrages sont rendus par le Recteur au cours d'un atelier avant validation par le conseil d'université et le CA pour transmission et validation par le Ministère. La CEPPA organise enfin un suivi trimestriel faisant l'objet d'échanges avec les structures.

Le Centre d'analyse économique et opérationnel (CAEE) est chargé de la gestion du système d'aides financières aux étudiants, du développement des outils de pilotage, de la programmation et du suivi des indicateurs de performance.

Les rôles et complémentarités entre ces services créés par décret ou décisions du Recteur semblent bien identifiés par les différents acteurs bien que le manuel de procédures administratives et financières (MAPAF) dont la production et la vulgarisation étaient prévues pour mai 2023¹² n'ont pas été constatées par le comité. Était également envisagé dans le cadre du renforcement du système de gestion financière, matérielle et logistique, le projet d'informatisation de la gestion financière. Cette brique essentielle en matière de programmation dont la mise en place n'a pas été confirmée à ce stade est toutefois complétée par un système d'information en ressources humaines dont le développement a été réalisé en interne au sein du département informatique, tout comme les outils de dématérialisation des inscriptions des étudiants. Sans qu'il soit aujourd'hui possible de qualifier ces différents outils de système d'information unifié, leur production et leur développement sont indispensables à la mise en œuvre d'une programmation budgétaire et à l'évaluation de la performance institutionnelle de l'établissement. Il est remarquable que l'établissement soit parvenu à mobiliser et optimiser ses ressources internes pour s'inscrire dans cette dynamique malgré la faiblesse de ses moyens. Un programme national dont le déploiement est prévu en 2025 devrait concrétiser cet élan.

Dans ce domaine, les documents de synthèse budgétaire mis à disposition du comité¹³, permettent d'établir que la subvention ministérielle a pratiquement été réduite de 50 % entre 2022 et 2023 et que les ressources propres ont diminué de la même proportion entre 2021 et 2023. La structure des dépenses a également changé puisque les bourses sont en grande partie directement financées par le ministère comme les dépenses d'investissement ou d'équipement. Si les capacités d'adaptation de l'établissement sont réelles, cette situation freine son développement. **Elle nécessite selon le comité un redéploiement important de son activité pour**

¹² Planification opérationnelle des activités du plan stratégique 2023-2027

¹³ Fiche de caractérisation de l'UGANC annexe 2 p17 à 19.

imaginer un nouveau modèle économique avec de nouveaux partenariats, des prestations de services dans les domaines de la formation et de la recherche, des opérations de mécénat pour équilibrer ses ressources et son projet de développement.

Le comité encourage l'établissement à entrer résolument dans ces perspectives et à afficher sa stratégie et ses projets accompagnés des ressources qu'elle peut dégager pour un meilleur accompagnement par le ministère dans le cadre de sa lettre de mission et de son dialogue stratégique.

Référence 7 : La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

L'UGANC porte une politique des ressources humaines claire, porteuse de valeurs et engagée.

L'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry s'est fixée pour objectifs d'améliorer la gestion RH¹⁴ en professionnalisant les procédures de recrutement, en renforçant les capacités du personnel PATS, en évaluant la performance individuelle pour élaborer un plan de carrière. Cet objectif pourra être décliné pour les personnels non-titulaires dont l'UGANC assure la gestion alors que celle de la carrière des fonctionnaires est centralisée et relève du MESRSI.

Ces évolutions destinées à relever le défi de la montée en compétences des personnels et à accompagner le développement de l'établissement sont les bases d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cela suppose également la généralisation des fiches de postes, la définition des critères de performance et d'évaluation sur les postes, la déclinaison du projet d'établissement en projet d'administration et de services puis la conduite d'entretiens professionnels individuels pour déployer sur chaque poste les objectifs individuels issus des orientations stratégiques globales. A noter qu'une évaluation annuelle des personnels contractuels est réalisée et qu'une procédure de notation par les supérieurs hiérarchiques directs existe pour les fonctionnaires. Ces dispositifs préfigurent l'élaboration de plans de carrière reposant sur des évaluations objectivées.

Le comité recommande à l'UGANC de soutenir prioritairement cet objectif de GPEC dans un schéma directeur RH qui lui permettra de faire face au défi d'accroissement et d'évolution de ses compétences.

L'UGANC s'est d'ores et déjà fortement engagée dans cette voie et a pu élaborer et stabiliser des fiches de postes types à la suite de restructurations de services et prévoit de généraliser le dispositif en 2024 en s'appuyant sur une cotation des emplois élaborée en 2019. Le Recteur de l'université s'est par ailleurs impliqué personnellement dans le processus d'évaluation de l'activité et conduit des entretiens hebdomadaires avec les personnels administratifs des services techniques afin d'envisager la révision de certaines actions et de certains des modes de fonctionnement.

La vitalité et le dynamisme des services sont fortement liés à ces transformations dans une université où la récente séparation des services d'appui et des services administratifs a ralenti la mobilité, où certains postes à responsabilité administrative sont occupés par des enseignants-chercheurs soulignant ainsi le manque de personnels PATS.

La direction des ressources humaines s'organise et se réforme pour faire évoluer la gestion de carrière vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle a aujourd'hui une fonction transverse, stratégique et sociale. Elle dispose d'outils de gestion interne pour la mise en œuvre des actions de gestion de la paie ou des carrières et a élaboré le cadre d'actions pour valoriser les compétences via la formation et organiser les parcours professionnels malgré la diversité des statuts et des acteurs de gestion.

Ces évolutions significatives se sont faites dans la concertation et un climat social apaisé grâce à une plateforme d'échanges et des espaces de discussion avec le Recteur et la Secrétaire générale. Les organisations syndicales sont invitées à prendre connaissance des informations et donner leur position sur certains dispositifs comme l'action sociale ou l'assurance maladie. S'il ressort des entretiens qu'il reste des actions à construire (extension de la couverture maladie, aides aux transports et au logement), de nombreuses évolutions sont intervenues avec une augmentation des rémunérations et des primes mais surtout l'ouverture de nouvelles formations avec valorisation des diplômes, permettant l'accès à des postes à responsabilités y compris pour de jeunes candidats, concrétisant ainsi les orientations d'une politique de GPEC. Les situations de travail ont été également améliorées en termes d'équipement.

La trajectoire de l'UGANC est celle d'un établissement favorisant le dialogue, l'engagement social et l'inclusion. La création de la cellule genre et équité érigée depuis peu en service répond à cet engagement et a pour objectif de s'assurer de la diversité, de l'équité, de l'inclusion, de la lutte contre les discriminations. Elle mène des actions de formation et de sensibilisation pour amener les femmes à s'investir dans les filières scientifiques, à poursuivre leurs études en formation continue, à lutter contre les violences sexuelles et sexistes. Ces actions

¹⁴ Plan stratégique de l'université 2023-2027 p. 13

sont parfaitement représentatives des valeurs et des projets que souhaitent porter l'UGANC en y associant l'ensemble de sa communauté dans une vision progressiste des ressources humaines.

Référence 8 : L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

La stratégie immobilière au service du développement devrait être rationalisée et co-portée.

Le service en appui de cette politique est le service de la planification et des projets, créé en 1989, dont la mission est la planification des projets d'infrastructures, la construction, l'élaboration de programmes de développement, la gestion des marchés de travaux en lien avec la DAF.

Les surfaces et les espaces sont répertoriés, cartographiés, évalués et font l'objet d'une programmation de travaux tant en rénovation qu'en construction. Le plan stratégique de l'université est très ambitieux en la matière et prévoit la rénovation ou la construction de cinq laboratoires avant 2026, dix salles de classes et cinq amphithéâtres avant 2027, la rénovation de la bibliothèque centrale et la construction de trois bibliothèques spécialisées avant 2027, auxquels il faut ajouter des salles informatiques équipées, des équipements de recherche et des logements étudiants. L'ensemble de ces opérations représente plus de 113 milliards de Francs CFA (soit 170 millions d'euros) que l'université ne pourra pas dégager sans un soutien très actif de l'État, seul compétent aujourd'hui en matière d'investissement.

Si l'UGANC a montré qu'elle a la capacité de se saisir d'opportunités et d'envisager des opérations de mutualisation avec ses partenaires dans un cadre de subsidiarité en matière de gestion logistique et immobilière, les questions de maintenance et d'entretien s'ajoutent à celle des investissements dans une proportion très significative. **L'UGANC gagnerait à redimensionner ces projets et à les inscrire dans une planification englobant toutes les dépenses et les moyens réellement disponibles pour les financer dans un document contractualisé avec l'État et ses partenaires. Un schéma directeur de la stratégie immobilière serait de nature à rendre visible cette politique et à opérationnaliser de manière crédible son déploiement sur la base d'engagements partagés et validés avec un plan de financement approprié.** Ce schéma pourrait également décliner les objectifs et actions concrètes de la politique de l'environnement dont le comité se félicite de l'existence et des intentions qui y sont portées.

En conclusion : de multiples dynamiques sont à l'œuvre dans l'université pour transformer profondément son fonctionnement et porter son projet de développement par un pilotage éclairé de plus en plus professionnalisé. Le cadre des politiques qualité et ressources humaines est bien construit et ne nécessite plus aujourd'hui que le déploiement et l'appropriation d'outils plus massifs et plus robustes pour franchir de nouvelles étapes. Inscrire ces réussites et les objectifs restant à atteindre dans des schémas directeurs permettrait de rendre encore plus visibles les stratégies de l'établissement et probablement de mieux contractualiser la réussite avec ses partenaires. C'est notamment essentiel dans sa relation avec l'État, car si les capacités d'adaptation de l'établissement sont réelles, un redéploiement important de son activité pour imaginer un nouveau modèle économique est indispensable et ne peut être construit qu'avec le soutien de l'État notamment en matière de financement de ses outils et équipements ou en matière d'investissement immobilier.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Référence 9 : La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.

La recherche en Santé est performante et visible internationalement, mais une politique et une structuration de la recherche restent à clarifier.

Dans le plan stratégique 2023-2027 de l'UGANC, un des cinq axes de développement vise à « développer une culture de la recherche et de l'innovation permettant de répondre aux besoins de la société ». Cette volonté affichée de donner la priorité à une recherche à fort impact sociétal s'appuie sur les forces, les atouts et les spécificités de l'université et de la Guinée. Les domaines prioritaires de recherche sont ceux de la santé, des sciences de l'ingénieur et des sciences de l'environnement, qui se déploient au sein des cinq facultés et instituts et des deux écoles doctorales. En se concentrant sur ces champs, l'université souhaite produire des connaissances et engendrer des innovations pertinentes en faveur d'un développement durable et vertueux du pays, en cohérence avec les attentes et les atouts de celui-ci, notamment dans les domaines de l'exploitation des ressources minières, de l'environnement, des énergies, de la santé publique ou du numérique.

Les activités de recherche sont organisées au sein de chaque composante et s'appuient sur dix centres et instituts de recherche ciblés sur les mêmes domaines scientifiques (e.g. gestion des déchets, aulacodiculture,

plantes médicinales et alimentaires, infectiologie, maladies transmissibles, virologie, océanographie, biologie appliquée). Outre les enseignants-chercheurs de l'UGANC, les centres de recherche accueillent également des chercheurs, dont certains enseignent à l'université, contribuant à renforcer le lien formation-recherche.

Ces centres de recherche reçoivent directement leur dotation récurrente du MESRSI. Cette procédure d'allocations des moyens prive l'université de l'essentiel du budget dédié à la recherche, hors masse salariale, et ne permet pas un pilotage global et efficace de la recherche en sciences expérimentales et en santé sur le site. Comme cela est suggéré dans le plan stratégique 2023-2027, une meilleure concertation avec les centres de recherche permettrait de mieux mutualiser les moyens et de rendre la recherche plus performante. Le comité pousse cette logique jusqu'à proposer de flécher l'ensemble des moyens dédiés à la recherche vers l'UGANC.

La gouvernance de la recherche est confiée à un vice-recteur à la recherche, qui préside la commission scientifique du Conseil d'Université, compétent pour valider les axes prioritaires de recherche et attribuer les financements, en articulation avec les orientations nationales de la recherche. Cette gouvernance est également décentralisée, au sein des composantes, sous la responsabilité d'un vice-doyen ou d'un directeur général adjoint à la recherche et à l'innovation. L'organisation des études de deuxième et troisième cycle, la promotion de l'innovation dans la formation et la recherche, l'entrepreneuriat étudiant, relèvent également des compétences du vice-rectorat à la recherche. Il revient aux deux écoles doctorales, une en sciences et techniques, l'autre en sciences de la vie, santé et environnement, de déployer les cursus de master et les programmes doctoraux, la gestion et le suivi de leurs étudiants étant confiés au service des études avancées. Les écoles doctorales contribuent de façon importante à l'activité de recherche de l'université, eu égard à la forte présence des étudiants, dès le cursus de master, au sein des laboratoires. En doctorat, les effectifs sont encore faibles mais en progression, de quatre inscrits en 2020 à trente-cinq en 2024¹⁵, grâce notamment à l'accroissement du nombre de bourses attribuées par le MESRSI. Ces financements sont affectés en priorité aux enseignants non titulaires d'un doctorat et déjà en poste à l'université, favorisant la montée en compétences du corps enseignant et les perspectives de progression de carrière. Des comités de suivi individuel se réunissent tous les semestres et l'autorisation de soutenance requiert une diffusion préalable des résultats au niveau international (revue scientifique à comité de lecture ou conférence). Bien que les deux écoles doctorales soient trop récentes pour permettre une véritable évaluation de leur bilan, le comité salue l'investissement de l'UGANC dans la formation doctorale, dans le suivi des doctorants, et recommande à l'université de poursuivre le développement de ces écoles.

L'université définit son positionnement et sa performance en recherche à partir de la production scientifique, notamment le nombre de publications dans des revues scientifiques à comité de lecture, le nombre de thèses de doctorat soutenues, la valorisation socio-économique des travaux de recherche, le nombre de succès obtenus dans les appels à projets ou encore la participation dans des projets de recherche partenariaux. Sur la base du Web of Science, l'UGANC apparaît dans 351 publications depuis 2012, ce qui correspond à une moyenne de 30 publications par an. Celles-ci concernent principalement le domaine de la santé, qui est performant et visible internationalement. L'université a réalisé des avancées significatives en recherche biomédicale avec des publications de très bonne qualité et des projets multipartites, en collaboration notamment avec le centre d'excellence africain pour la prévention et le contrôle des maladies transmissibles. Le bilan est encore loin de l'objectif affiché d'une publication par an et par chercheur, et des efforts importants restent encore à réaliser dans les autres domaines de compétences de l'université.

A l'international, l'UGANC établit des partenariats avec des institutions de recherche reconnues pour favoriser l'échange d'expertise et la mobilité des enseignants-chercheurs et des étudiants. Ces conventions sont établies prioritairement avec les universités de l'Afrique de l'Ouest, telles que l'université Félix Houphouët Boigny de Côte d'Ivoire ou l'Université Cheick Anta Diop de Dakar au Sénégal, mais aussi plus largement avec d'autres universités à travers le monde. En 2022 et 2023, deux projets de type Erasmus ont notamment été obtenus.

L'université est très attachée aux valeurs guidant ses activités de recherche et à l'éthique. Des comités de recherche, garants de la déontologie, sont institués dans chaque faculté pour superviser les processus internes d'assurance qualité, notamment en ce qui concerne la lutte contre le plagiat, le respect de la propriété intellectuelle, l'obtention des autorisations réglementaires auprès des autorités compétentes à partir de la réalisation de protocoles de recherche bien définis. Cet intérêt pour ces principes se concrétise par la mise en place prochaine (2024) d'un comité d'éthique de l'université avec l'appui du Comité national d'éthique pour la recherche en santé qui permettra un encrage durable des bonnes pratiques de recherche dans l'institution.

¹⁵ Annexe 3 de la fiche de caractérisation de l'UGANC

Référence 10 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.

La recherche manque de financement, d'une absence de service d'appui et de pilotage, mais l'UGANC apporte un soutien important de formation continue aux enseignants-chercheurs.

Les ressources affectées à la recherche sont très faibles au niveau national (actuellement 0,4 % du PIB en Guinée). L'UGANC précise bien que « les priorités actuelles en matière de recherche sont affichées en fonction des moyens disponibles ». Toutefois, l'université s'efforce d'améliorer ses infrastructures de recherche en modernisant ses laboratoires et en facilitant l'accès aux ressources bibliographiques et aux bases de données scientifiques. L'UGANC est lucide sur les pistes à privilégier et le potentiel de développement de ses ressources propres par le biais de projets de recherche ou grâce aux prestations intellectuelles.

Si les crédits de fonctionnement et d'équipement manquent, l'UGANC dispose d'un taux d'encadrement favorable au développement de l'activité de recherche, avec un corps d'enseignants-chercheurs composé, en 2022-2023, de 65 professeurs et maîtres de conférences, 64 maîtres assistants et 493 assistants. Pour tenter de compenser le déséquilibre de cette répartition, que l'université ne maîtrise pas, un effort important est consacré à la formation des personnels, par l'inscription d'assistants en doctorat (13 en 2022, 19 en 2023) ou en vue de leur permettre d'atteindre les standards exigés par l'évaluation du CAMES (Conseil Africain et Malgaches pour l'Enseignement Supérieur) pour être promu au grade supérieur, dans la limite des possibilités offertes par le MESRSI. Cette politique de ressources humaines, fondée sur des procédures transparentes et partagées, contribue au renforcement des capacités de recherche de l'UGANC. Elle est opportunément complétée par un soutien important à la mobilité, sortante et entrante, à l'implication des enseignants-chercheurs dans les sociétés savantes et à l'organisation de manifestations scientifiques.

L'université soutient aussi les activités de recherche par ses services communs. Le service des relations extérieures et de la coopération propose, par exemple, un accompagnement pour la rédaction des conventions de partenariats nationaux et internationaux. Un appui juridique est également proposé aux enseignants-chercheurs lors des phases de contractualisation. Comme mentionné plus haut, l'UGANC suit quelques indicateurs de performance de sa recherche. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une politique globale de la qualité, portée par la Cellule d'Évaluation de la Performance du Plan d'Action (CEPPA) et la cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ), qui sont associées par le MESRSI à son propre processus d'évaluation et de suivi du plan d'action national, notamment pour les infrastructures et les équipements. Les services rendus à la communauté et les données nécessaires au pilotage sont ainsi disséminés. Il manque aujourd'hui un service spécifiquement dédié à la recherche qui, d'une part apporterait un appui administratif allant du montage de projets à la gestion des financements obtenus, en coordination avec les autres services, d'autre part serait doté d'un système d'information lui permettant d'agréger et partager les données. Combiné à la reconnaissance par l'État de son statut d'opérateur de recherche, affectataire des moyens, sa création contribuerait aux objectifs de visibilité de la recherche et d'accroissement des ressources propres et donnerait à l'UGANC une réelle capacité à piloter la recherche.

En conclusion : les recherches sont réalisées dans les cinq composantes de l'université et dans dix centres de recherche, rattachés à l'UGANC mais sous tutelle directe du MESRSI. Même si l'activité scientifique de l'UGANC est performante et visible internationalement dans le secteur de la santé, cette organisation limite l'efficacité de la coordination et prive l'UGANC de leviers pour la mise en œuvre de sa politique. Cela transparaît dans les autres secteurs scientifiques, où le bilan des publications est encore loin de l'objectif affiché. Malgré la faible part de son budget orientée vers la recherche, l'université soutient l'activité par des collaborations et la mobilité internationales, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines qui privilégie la formation et la promotion de ses enseignants-chercheurs, ainsi que sur ses services administratifs et logistiques. Les actions de ces derniers gagneraient à être coordonnées par un service d'appui dédié à la recherche et doté d'un système d'information permettant le pilotage de la recherche.

Référence 11 : Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.

Au-delà du soutien apporté aux actions de santé et d'utilité publiques, à la diffusion de la culture scientifique, il reste à l'UGANC à développer en interne une culture de l'innovation et une politique associée.

Dans le plan stratégique 2023-2027, deux des cinq axes de développement de l'établissement font référence à l'innovation et à l'inscription de la science dans la société, à savoir l'axe 3 qui vise à « développer une culture de la recherche et de l'innovation permettant de répondre aux besoins de la société » et l'axe 4 qui a pour objectif de « renforcer le service à la communauté pour un meilleur impact ». Même si l'UGANC note « une faible interaction avec les secteurs socio-économiques, une faible expertise apportée, peu de dépôts de brevets et un développement limité de start-ups », l'université s'emploie à développer des liens avec les acteurs socio-économiques et la société au sens large.

Plusieurs exemples viennent illustrer l'engagement de l'université pour le bien commun. Lors de l'épidémie d'EBOLA en Guinée, l'UGANC a ainsi contribué aux activités de soins des malades puis à leur suivi après leur guérison et lors de la pandémie due au Covid-19, elle a également joué un rôle important dans la gestion des malades. La présence à Conakry du Centre d'Excellence Africain pour la Prévention et le Contrôle des Maladies Transmissibles lui confère une compétence grandissante et une reconnaissance régionale. Dans un autre domaine, les étudiants du Centre Informatique ont participé à la sensibilisation des services de l'administration à la gestion des déchets informatiques et les étudiants en génie civil ont été envoyés au ministère des Travaux Publics et au ministère de l'Habitat pour des activités d'intérêt public. Il est également à noter que les enseignants-chercheurs participent à des activités de vulgarisation scientifique destinées aux scolaires et au grand public.

Il n'y a pas aujourd'hui de réelle politique d'innovation, les quelques résultats relevant d'initiatives des laboratoires comme celle de l'Institut de recherche et de valorisation des plantes médicinales de Dubréka sur les activités d'innovation pharmaceutique et pharmacologique.

Référence 12 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

Malgré des services de soutien et de communication adaptés, une structure d'interface avec le monde socio-économique reste à installer.

Malgré un budget très faible alloué à la recherche, l'innovation et l'inscription de la science dans la société, l'université attache de l'importance à l'innovation et à la diffusion des résultats vers la société. Cela se traduit par exemple par l'organisation de journées ou manifestations scientifiques sur le campus.

Comme précisé précédemment, l'université soutient le développement des conventions avec le monde socio-économique par le biais des services communs, tels que le service des relations extérieures et de la coopération, qui propose un accompagnement sur la rédaction de partenariats nationaux et internationaux. Toutefois, comme suggéré dans le plan stratégique, l'UGANC pourrait utilement créer une interface d'échange avec les acteurs socio-économiques ou un incubateur, pour favoriser le transfert des technologies développées dans les laboratoires de recherche.

La médiatisation des événements, en interne mais aussi vers le grand public et les partenaires actuels ou potentiels, est efficacement assurée par le service de communication et le service du numérique et des systèmes d'informations. Cette communication contribue à la visibilité de l'établissement à travers plusieurs canaux (Facebook, LinkedIn, WhatsApp et autres plateformes de communication). Les réseaux sociaux servent de relais pour partager les actualités, les événements et les résultats de la communauté académique. Les efforts mis sur la vulgarisation et la médiatisation de la recherche méritent d'être poursuivis.

En conclusion, si les interactions avec le secteur socio-économique sont faibles et si la politique d'innovation reste à construire, l'UGANC collabore avec diverses institutions nationales et internationales et promeut l'utilisation des résultats de la recherche pour améliorer les conditions de vie et contribuer au développement économique. Le comité adhère à la proposition de l'université de créer une interface d'échanges avec les acteurs socio-économiques pour favoriser le transfert des technologies. Il salue également les initiatives à destination du public ou des administrations, bien relayées par le service communication.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Référence 13 : L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

L'offre de formation est cohérente avec la politique de l'établissement, sur la voie de la qualité, dont la professionnalisation est cependant hétérogène et dont l'internationalisation concerne surtout le secteur de la santé.

L'université Gamal Abdel Nasser de Conakry ambitionne de rendre accessible les études supérieures au plus grand nombre, de développer une offre de formation répondant aux critères de qualité, nationaux et internationaux, de répondre aux besoins du monde socio-économique et de jouer un rôle moteur dans le développement du pays. L'établissement aspire à se distinguer dans la formation de haut niveau et à devenir un acteur incontournable, au niveau national mais aussi dans la sous-région.

L'université a structuré son offre de formation initiale et continue dans les champs des sciences et techniques, de l'ingénierie et de la santé. A l'exception du secteur santé, les formations sont organisées en semestres, suivant les standards du LMD, par les composantes pour les diplômes de licence, par les deux écoles doctorales pour les diplômes de master et les programmes doctoraux. Une professionnalisation dès le premier cycle est prévue, grâce notamment aux licences professionnelles de la faculté des sciences et de la faculté des sciences et techniques de la santé et aux licences en ingénierie portées par l'institut Polytechnique et l'institut des chemins de fer, planifiées sur un cycle de quatre ans. Des partenariats conclus avec quelques grandes entreprises ont permis l'accueil en stage d'étudiants.

Les programmes des licences générales et des masters sont donc construits par deux structures distinctes et il n'est pas fait état d'un processus de coordination entre elles. La séparation entre le premier et second cycle se matérialise aussi par la présence de deux services de scolarité, le service de scolarité du premier cycle d'une part, le service des études avancées pour les niveaux master et doctorat d'autre part. Enfin, il est important de noter que les droits d'inscription sont très élevés en master, alors qu'ils sont couverts par la bourse versée à tous les étudiants inscrits en licence. Il y a donc une séparation claire et assumée entre la licence et les études graduées, avec, dans ces dernières, des effectifs très faibles (2 à 3 % des inscrits) et un fort adossement à la recherche, conformément à l'arrêté concernant les études de master en Guinée. Le dossier d'auto-évaluation n'aborde pas la question du devenir des diplômés de licence générale et de l'éventuel intérêt à leur proposer un parcours professionnalisant en cinq ans. Si, comme cela semble être la tendance, les effectifs en master sont amenés à croître, l'articulation pédagogique entre les deux premiers cycles et la cohérence globale de l'offre deviendront des sujets à traiter en priorité. A *contrario*, au sein des écoles doctorales, l'articulation entre master et doctorat est bien présente, via le conseil scientifique de l'école doctorale, dont la mission est de définir les objectifs des programmes et de veiller à leur mise en œuvre. Dans le secteur de la santé, la formation post-licence peut s'appuyer sur le centre d'excellence africain (CEA-PCMT) et sur le partenariat avec le centre hospitalo-universitaire de Donka.

L'initiation à la recherche n'est pour autant pas absente en licence. Elle se concrétise par un cours de méthodologie de la recherche en troisième année¹⁶, mais il n'y a pas de stage obligatoire en laboratoire et le recours à la pédagogie par projet est laissé à l'initiative des équipes. Les cursus de master, en revanche, comportent des travaux de recherche obligatoires, qui donnent lieu à un rapport et une soutenance et qui sont évalués pour 60 crédits sur les 120 de la formation. Par sa politique de ressources humaines, qui incite les assistants à s'inscrire en doctorat, l'UGANC contribue à faire croître la part des enseignements assurée par des enseignants titulaires d'un doctorat.

L'université s'est fixée comme objectif d'accréditer l'ensemble de son offre de formation en suivant les recommandations de l'ANAQ (Agence Nationale d'Assurance Qualité et d'Accréditation). Ainsi, pour chaque formation un comité de programme est mis en place, qui regroupe des enseignants, des représentants des étudiants et parfois un représentant du monde socio-économique, comme préconisé par les textes, et qui ont pour mission d'élaborer et de faire évoluer les formations. Le comité apprécie le dynamisme de l'établissement et salue le travail accompli par les formations accréditées, qui représentent à ce jour 25 % de l'ensemble.

L'université commence à proposer une offre de formation tout au long de la vie en développant des formations spécifiques ou en accueillant des publics en reprise d'études sur les formations de niveau master et doctorat, en particulier dans le secteur de la santé. L'UGANC travaille aussi au développement de la validation des acquis et de l'expérience (VAE), afin de permettre à des publics non diplômés de valoriser les compétences acquises dans leurs activités professionnelles.

¹⁶ Rapport d'auto-évaluation p. 41

La sensibilisation des acteurs de l'université aux enjeux du développement durable s'effectue au travers des activités de formation proposées par le Centre d'étude et de recherche en environnement et par l'Herbier national de Guinée. L'université mobilise par exemple ses étudiants en fin de parcours de formation pour sensibiliser les personnels administratifs au traitement des déchets informatiques¹⁷. Dans le cadre des programmes des formations, aucune unité d'enseignement sur ces questions n'est rendue obligatoire par l'établissement. Le comité recommande de formaliser cet engagement de l'UGANC en instaurant une unité d'enseignement sur les enjeux du développement durable.

Malgré une ambition affichée de développer des formations attractives pour les étudiants étrangers et qui s'inscrivent dans sa politique de régionalisation, seuls le secteur Santé et le CEA développent avec succès une telle offre, en master, en doctorat ou dans les programmes d'études spécialisées. L'UGANC souhaite s'appuyer sur les accords de partenariat du programme LEREA (avec l'Université Cheick Anta Diop, l'Université d'Abomey Calavi et l'Université d'Évry) et du Centre d'études et de recherche en environnement avec l'Université du Québec, pour développer une offre de formation internationale dans les secteurs de l'environnement et des énergies renouvelables¹⁸. L'intégralité de l'offre de formation s'adresse à un public francophone, ce qui peut être un frein dans le développement à l'international. La mobilité internationale étudiante ne peut s'effectuer qu'à partir de la seconde année de licence et, durant le master et le doctorat, pour une seule année par cycle de formation¹⁹. Elle est effective dans les diplômes d'études spécialisés¹⁸ et un programme de mobilité pour les étudiants en odonto-stomatologie a démarré cette année. L'établissement incite également ses personnels enseignants et administratifs à effectuer une mobilité.

L'université possède des espaces documentaires plus ou moins spécialisés sur l'ensemble du campus et met en place une bibliothèque centrale. Il est dommage que la politique documentaire ne soit pas totalement intégrée aux programmes de formation, notamment en ce qui concerne l'accès et la formation des étudiants aux bases documentaires.

Les dispositifs de professionnalisation et les mises en situation professionnelle restent sous-utilisés (hors secteur Santé où le stage est obligatoire à partir de la seconde année de licence), en particulier les stages en troisième année de licence. De même, les interventions de représentants du monde socio-économique dans les formations sont marginales, excepté dans les formations de la faculté des sciences et techniques de la santé et de l'institut des chemins de fer. L'industrie minière étant un pilier économique du pays, l'établissement a en effet développé des programmes de formation ferroviaire, en partenariat avec l'université chinoise de Hunan, pour répondre aux besoins de ce secteur. Dans le domaine de la santé, des formations spécialisées sont organisées pour des professionnels souhaitant acquérir des compétences complémentaires. Pour renforcer ses liens avec le monde socio-économique, l'université envisage de signer des accords avec de grandes entreprises afin de faciliter l'accueil de stagiaires. Le comité recommande de tirer parti des expériences des secteurs de la santé et du ferroviaire, et de renforcer l'utilisation des dispositifs de professionnalisation, tels que les stages.

Référence 14 : L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.

Les formations sont construites autour de programmes cohérents avec les objectifs disciplinaires mais elles ne s'inscrivent pas dans une approche par compétences et l'établissement diversifie peu ses pratiques pédagogiques, contrariant notamment le développement de la formation tout au long de la vie.

L'ambition de l'université à mener une politique sur la qualité pédagogique est portée par le vice-recteur formation et se traduit par la mise en place d'un programme de formation des formateurs, au sein du service de formation continue, incluant des modules d'aide à la pédagogie et à l'évaluation des enseignements²⁰. Pour l'ensemble des programmes, en l'absence d'approche par programme ou par compétences, ou de son ébauche, les modalités d'examen de la progression pédagogique se fondent uniquement sur l'évaluation des connaissances disciplinaires à travers la validation de crédits. Les enseignements sont dispensés de façon conventionnelle, en présentiel, avec cependant pour certains programmes des cours organisés en distanciel, notamment depuis la pandémie de COVID (visioconférence ou télé-enseignement). Cela concerne principalement le département de physique de la faculté des sciences²¹. L'université poursuit l'effort d'équipement d'amphithéâtres et de salles avec du matériel de projection et de visioconférence. Elle investit aussi dans des espaces variés d'enseignements, en fonction des objectifs pédagogiques, comme pour les travaux pratiques de l'institut des chemins de fer ou l'extension et la modernisation des salles de travaux pratiques d'odontologie. Cependant les éléments d'une stratégie tournée vers le développement et

¹⁷ Rapport d'auto-évaluation p. 39

¹⁸ Rapport d'auto-évaluation p. 40

¹⁹ Rapport d'auto-évaluation p.13

²⁰ Entretiens et Rapport d'auto-évaluation p. 41

²¹ Rapport d'auto-évaluation p. 42, entretien enseignants

l'amélioration des pratiques pédagogiques sont absents et sont d'ailleurs identifiés comme une faiblesse dans le plan stratégique de développement.

Dans ce plan, l'université fait aussi le constat d'un faible niveau en langues étrangères, en particulier en anglais. Lors des entretiens, le comité a pu constater des pratiques différentes suivant les composantes et les programmes des formations, même si l'ensemble des formations dispense des modules d'anglais. L'établissement dispose aussi d'un laboratoire de langues dédié à l'apprentissage de l'allemand et d'un Institut Confucius pour l'apprentissage du chinois. Tous les acteurs de la formation et les étudiants confirment le faible niveau général, ce qui constitue un frein à la mobilité hors de l'espace francophone et à l'objectif d'internationalisation de l'offre de formation. Il n'existe pas de cadrage de l'établissement sur l'enseignement des langues en licence et en master.

Le développement de la formation tout au long de la vie est un des axes de développement de l'UGANC. Elle a ainsi mis en place un service de formation continue, dont les missions incluent non seulement la formation de formateurs, mais aussi la proposition de formations courtes destinées aux entreprises et le soutien au développement de la formation continue au sein des différentes composantes de l'établissement. Cependant, à ce jour, les modalités d'accueil, d'encadrement et l'ingénierie pédagogique ne facilitent pas l'accès à l'offre de formation initiale pour les personnes en reprise d'études. La mise en place de formations sous forme de blocs de compétences et une organisation pédagogique adaptée à ces publics permettraient d'améliorer sa valorisation financière. Bien que la réglementation actuelle en Guinée ne le permette pas, le développement d'une pédagogie de l'alternance, notamment pour les licences professionnelles, pourrait faciliter l'accès des salariés à ces niveaux de diplôme.

Référence 15 : L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

L'attractivité de l'université et un suivi de la réussite des étudiants sont à renforcer et le processus d'enquête d'insertion est à structurer.

L'établissement a mis en place quelques actions de communication auprès de jeunes bacheliers guinéens, comme les journées portes ouvertes. Concernant les étudiants étrangers, l'université a enregistré une forte baisse des inscriptions ces dernières années. Elle envisage de les reconquérir en déployant des pôles de formation sur le modèle du CEA PCMT, sans que l'on sache avec quels moyens ni sur quel axe fort et différenciant. Le service de la scolarité suit l'attractivité de l'offre de formation au vu des candidatures et de la part des différents publics parmi les inscrits, mais n'analyse pas finement l'attractivité de chaque formation.

Le nombre d'inscrits en licence a diminué de 32 % pendant la période évaluée, la baisse étant essentiellement attribuée à l'introduction du numerus clausus sur les admissions à la faculté des sciences et techniques de la santé, qui ne comptait plus que 333 étudiants à la rentrée 2022. Rappelons que la capacité d'accueil de toutes les formations de l'UGANC est déterminée chaque année par décision du MESRSI, en concertation avec l'université. L'objectif de rendre accessible l'enseignement supérieur au plus grand nombre passe donc par un redéploiement des ressources humaines et matérielles du secteur Santé vers les autres secteurs, sous réserve d'une meilleure ouverture vers le monde socio-professionnel et d'une analyse préalable des attentes de la société. La croissance des effectifs ne serait pas sans impact sur le budget du MESRSI, ou sur sa politique de bourses, puisque le taux de bénéficiaires en licence est aujourd'hui quasiment de 100 %.

L'établissement suit les taux de réussites des étudiants à l'issu des jurys dans chaque composante. Les dispositifs d'accompagnement ou d'aide à la réussite qui peuvent être mis en place varient en fonction des formations et des composantes. Ces dispositifs sont essentiellement des heures de mise à niveau qui viennent s'ajouter aux heures prévues de l'unité d'enseignement. Sur la base des informations contenues dans le dossier d'autoévaluation²², le comité n'a qu'une vision approximative et globale des taux de réussite en licence, obtenu en analysant l'évolution au fil des ans du nombre d'inscrits dans chaque année du diplôme, sur l'ensemble de l'établissement. Sans préjuger des éventuelles fluctuations d'une composante à l'autre, ce taux est compris entre 70 et 80 %, du même ordre de grandeur que celui fourni lors de la visite. Ce résultat est à mettre en regard de la sélectivité des formations, qui accueillent les meilleurs bacheliers.

Depuis 2022, l'établissement a travaillé sur le devenir de ses diplômés en prenant en compte des indicateurs comme l'adéquation formation-emploi ou encore le temps d'obtention du premier emploi²³. Le suivi de l'insertion professionnelle est encouragé depuis la mise en place, la même année, des cellules d'insertion professionnelle auprès des composantes. Une cellule centrale a la charge de la collecte des données auprès des composantes. Le processus d'enquête mérite d'être généralisé et affiné, en adaptant la périodicité en fonction des besoins spécifiques de l'établissement et des ressources disponibles pour obtenir des données utiles

²² Annexe 2 de la fiche de caractérisation de l'établissement

²³ Rapport d'auto-évaluation p. 43

et pertinentes et en analysant les résultats dans le cadre du dialogue avec les composantes pour le pilotage de l'offre de formation.

Référence 16 : L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.

Érigée en priorité par l'État et l'UGANC, la démarche d'amélioration continue des formations est désormais intégrée au fonctionnement des composantes, mais le coût de l'offre de formation reste mal connu et cette dernière est peu corrélée aux campagnes d'emplois des enseignants-chercheurs titulaires.

La politique des ressources humaines de l'établissement est conditionnée à celle du ministère de l'enseignement supérieur, qui alloue les emplois de titulaires. On constate une forte augmentation du nombre d'assistants à la rentrée 2022 (+140) et une lente érosion du nombre d'enseignants-chercheurs de rang magistral, maîtres de conférences et professeurs, de 93 à 65 entre 2019 et 2022, qui ne représentent plus que 10 % des enseignants titulaires. Alors même que les effectifs étudiants sont globalement en légère baisse, l'accroissement du potentiel d'enseignement des titulaires ne s'est pas accompagné d'une réduction du nombre d'enseignants contractuels, ni de vacataires. Ce constat suggère un manque de dialogue entre la tutelle et l'UGANC à propos du profil des nouveaux emplois. Le comité recommande à l'UGANC de soumettre au MESRSI un plan pluriannuel de recrutement fondé sur des besoins clairement identifiés. Le bon taux d'encadrement, qui en 2021 fluctuait entre deux à la faculté des sciences et techniques de la santé et trente à la faculté des sciences, avec une valeur moyenne de douze²⁴ et qui s'est amélioré depuis, n'impose pas d'urgence et permet de fixer une trajectoire qui va dans l'intérêt, pédagogique et financier, des deux parties. En ce qui concerne le pyramidage, que l'UGANC considère comme un point faible dans son auto-évaluation, il faudrait également connaître l'impact de la forte implication des enseignants de rang magistral dans les fonctions administratives pour mesurer précisément la part de leur participation aux enseignements. Consciente du besoin de montée en compétences de ses enseignants, l'université propose des formations à la pédagogie, incite et favorise, grâce à un soutien financier du MESRSI, l'accès au doctorat pour les assistants qui n'en sont pas titulaires et accompagne les enseignants pour l'obtention d'une promotion via la procédure du CAMES. Enfin, l'université a mis en place, en conformité avec la réglementation nationale, une politique de valorisation des activités pédagogiques au travers de primes.

L'université et l'État ont placé la qualité des formations au centre des priorités afin de répondre aux exigences des standards nationaux et internationaux. Un processus d'accréditation national, par l'ANAQ a été mis en place. En 2023, l'université était habilitée à délivrer 64 diplômes dont 16 ont été accrédités par l'ANAQ (12 licences sur 27, 1 master sur 9 et 3 programmes doctoraux sur 10). Ce processus d'accréditation se poursuit pour les autres formations suivant un calendrier propre à chaque composante, avec l'accompagnement de la cellule interne d'assurance qualité de l'UGANC. Même si l'établissement se dote progressivement d'outils permettant d'accéder à des indicateurs de performance et de suivi des formations, il n'existe pas encore de cadrage d'établissement sur le pilotage des formations. Néanmoins, un questionnaire d'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants a été rédigé et l'enquête est mise en œuvre dans toutes les formations. Les comités de programme s'en sont saisis pour proposer des mesures d'amélioration. Les composantes proposent ainsi les modifications, les ouvertures, les fermetures et la transformation de leur offre sur des arguments pédagogiques sans toutefois disposer des moyens d'en analyser le coût.

Le dialogue de gestion avec les composantes se concrétise par des conventions d'objectifs avec la gouvernance de l'université mais sans évaluer les moyens associés nécessaires à leur atteinte, ce qui est aussi le cas du contrat d'objectif et de performance signé entre l'État et l'UGANC. La mise en place de contrats d'objectifs et de moyens aux deux niveaux permettrait un meilleur pilotage de l'offre de formation, sous réserve de disposer également d'un système d'information adapté et d'une grille d'analyse des coûts.

En conclusion : la politique de formation, très encadrée par l'État, a mis la priorité sur la démarche qualité. La création d'une agence nationale en charge de l'accréditation et, plus récemment, d'une cellule, interne à l'UGANC, d'assurance qualité a permis d'installer une démarche d'amélioration continue au sein des équipes pédagogiques, fondée sur l'évaluation des enseignements par les étudiants, la réussite aux examens et l'adéquation avec les attentes du monde socio-économique. Pour en tirer parti à l'échelle de l'université et piloter l'offre de formation, il manque aujourd'hui à l'UGANC non seulement des outils, dont un système d'information adapté, une évaluation du coût des formations, des enquêtes d'insertion professionnelle cadrées, mais aussi la capacité à organiser les campagnes d'emplois des enseignants-chercheurs en fonction de ses besoins. La stratégie de montée en gamme des formations, s'appuie aussi sur la volonté de régionaliser une partie de l'offre, inspirée en cela des Centres d'Excellence Africains, en attirant des étudiants étrangers grâce à des infrastructures et un encadrement de haut niveau dans quelques domaines. Aujourd'hui, cette internationalisation, bien soutenue par la politique de mobilité des étudiants et des personnels de l'université, concerne surtout le secteur de la santé et souffre d'un faible niveau général dans la maîtrise des langues

²⁴ Annexe 3 du Plan stratégique de développement

étrangères. Le développement de la formation tout au long de la vie fait également partie des priorités. Les réalisations sont encore peu nombreuses et les efforts entrepris pour la formation des formateurs sont à poursuivre, en les axant sur l'approche par compétences et la diversification des pratiques pédagogiques.

Référence 17 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

Par ses réalisations, l'UGANC œuvre positivement pour le développement de la vie étudiante et de la vie de campus dans toutes ses dimensions et associe étroitement les étudiants à la gouvernance de l'établissement.

Même si le rapport d'autoévaluation reste plutôt discret sur le développement de la vie étudiante et de la vie de campus à l'UGANC, la visite sur site et les échanges avec les parties prenantes de la communauté universitaire ont néanmoins permis au comité d'évaluation d'affiner son analyse.

En matière d'engagement des étudiants dans la gouvernance de l'université, le comité relève une représentation étudiante particulièrement efficace à tous les niveaux de l'établissement. Des représentants étudiants élus participent effectivement aux comités de programme, où sont notamment discutés les contenus des curricula, ainsi que dans plusieurs conseils à différents niveaux (départements, facultés, établissement) au sein desquels les étudiants ont la possibilité d'exprimer librement leurs doléances. De plus, les bureaux des étudiants, au sein de chaque faculté comme à l'échelle de l'université, constituent des espaces de dialogue entre les différents représentants de la communauté étudiante de l'UGANC.

Par ailleurs, le taux d'encadrement particulièrement favorable, avec un enseignant pour trente étudiants à la faculté des sciences et un pour douze à l'institut Polytechnique, qui concentrent l'essentiel des effectifs (fiche de caractérisation, p. 3), favorise la communication entre étudiants et enseignants. De la même manière, au regard des capacités d'accueil de l'université, les effectifs étudiants de l'UGANC concourent à un usage facilité des instruments partagés (ordinateurs, matériels de recherche, etc.), même si ces derniers demeurent vieillissants, voire peu performants, à l'image de l'infrastructure réseau.

En matière de vie étudiante et de vie de campus, les étudiants de l'UGANC bénéficient d'un certain nombre de services. Opéré par l'université et irriguant la ville de Conakry, un réseau de bus permet aux étudiants de se rendre à l'université. Les entretiens montrent que certains étudiants, devant rester sur le campus pour travailler, rencontrent quelques difficultés à rejoindre leur domicile en soirée. Une offre privée et diversifiée de restauration, à des prix avantageux, est présente sur le campus de l'UGANC. En matière d'accès aux soins, les étudiants de l'UGANC peuvent accéder au centre médical universitaire, qui dispose notamment d'un service de consultation et d'un cabinet dentaire, et bénéficier d'une prise en charge médicamenteuse à titre gracieux en cas de soucis mineurs. L'UGANC, à travers la commission arts, culture et sport, organise la participation des étudiants à des activités culturelles et sportives²⁵. La réception récente de la finale du concours des débatteurs ou encore l'organisation de compétitions sportives inter-départements de l'UGANC témoignent de la diversité des activités animant la vie de campus de l'université. Les étudiants peuvent, notamment par l'intermédiaire de leur association, prétendre à un financement d'initiatives après une présentation de leur projet auprès du rectorat. Dans ce processus de demande de financement, les étudiants disposent de la possibilité d'être accompagnés par les services de leur faculté d'appartenance pour élaborer leur projet. Il ressort des entretiens et de la visite sur site que la qualité des infrastructures, notamment des infrastructures sportives, s'améliore au fil du temps. Lorsqu'ils sont amenés à représenter l'UGANC à l'occasion de compétitions sportives interuniversitaires, les services de scolarité procèdent à des aménagements, comme des cours de rattrapage. Même si les emplois du temps des étudiants permettent, de fait, la pratique d'une activité sportive et culturelle, celle-ci n'est pas valorisée dans le cadre des programmes de formation.

L'UGANC accueille un nombre particulièrement faible d'étudiants étrangers. Le taux d'étudiants étrangers inscrits en premier cycle en 2023-2024, ne dépasse pas 1 % des effectifs étudiants par année de licence²⁶. Quand bien même des initiatives locales en matière d'accueil des étudiants étrangers existent, notamment au sein de formations de master, l'UGANC ne développe pas de politique d'accueil formalisée, à l'échelle de l'université, à destination des publics internationaux, ce qui est susceptible d'affecter son objectif de « garantir la reconnaissance internationale, gage de l'amélioration de l'attractivité des étudiants »²⁷.

Les étudiants de l'UGANC inscrits en licence peuvent obtenir une bourse d'entretien attribuée trimestriellement par le MESRSI, via une plateforme en ligne. Récemment revalorisées, ces bourses sont destinées à prendre en charge les frais quotidiens. Sur les quatre dernières années, le nombre de bénéficiaires a notablement

²⁵ Preuve n° 13.14

²⁶ Fiche de caractérisation, p. 11

²⁷ RAE, p. 7

augmenté. Alors qu'en 2020-2021, 76 % des étudiants inscrits en première année de licence percevaient une bourse, 99,7 % en bénéficiaient à la rentrée de l'année universitaire 2023-2024²⁸.

Depuis 2018, l'UGANC dispose d'une antenne Genre et Équité constituant un point focal du Service Genre et Équité du MESRSI²⁹. Réellement fonctionnelle depuis 2022, l'antenne Genre et Équité met en œuvre différentes actions, comme des conférences et des débats visant à encourager la poursuite d'études des étudiantes ou encore à favoriser l'inclusion des étudiants en situation de handicap. Pour cela, l'antenne Genre et Équité dispose de relais dans les départements, permettant une meilleure circulation de l'information et une remontée des besoins à la gouvernance de l'établissement. En matière de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, l'antenne Genre et Équité mène des actions de sensibilisation et coordonne un système de remontées des plaintes, notamment via un dispositif de pli confidentiel, auquel s'ajoute, selon les cas, la mise en place d'une procédure disciplinaire. Les entretiens montrent cependant que la sensibilisation aux enjeux liés à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles n'irrigue pas toute l'université. De plus, la transformation récente de l'antenne Genre et Équité en service mérite d'être appréhendée avec attention afin d'éviter les risques de confusion avec des structures aux périmètres proches et d'éviter la dilution des moyens et des capacités d'action.

En conclusion, la vie étudiante et la vie de campus ont fait l'objet d'un investissement tangible de la part de l'UGANC sur la période évaluée. Qu'il s'agisse de l'animation sportive et culturelle du campus, des dispositifs de sensibilisation relatifs à la parité, de l'inclusion, de la réduction des discriminations et des violences sexuelles et sexistes ou encore de l'accès aux soins, les actions menées par les services de l'UGANC demeurent utiles et saluées par la communauté étudiante. Cette dernière demeure par ailleurs pleinement associée à la gouvernance de l'établissement, à travers plusieurs espaces de dialogue. Ces efforts méritent d'être poursuivis, notamment en matière de valorisation des activités sportives et culturelles dans les parcours de formation, d'accueil des étudiants étrangers et d'élargissement des actions de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles à l'ensemble de la communauté étudiante de l'établissement.

²⁸ Fiche de caractérisation, p. 11

²⁹ Preuve n°5.3

VI. CONCLUSION

L'UGANC s'est clairement inscrite dans la politique nationale de la qualité. Pour ce chantier de long terme, elle a déjà conduit une réorganisation importante de ses services et elle sait associer sa communauté à l'évolution nécessaire des pratiques, par une bonne communication interne, un plan de formation adapté et un dialogue social apaisé et constructif. Les entretiens avec les différents personnels rencontrés lors de la visite ont mis en évidence la dynamique générale au sein de l'université, la volonté d'être un modèle pour l'enseignement supérieur en Guinée et de faire partie des universités de référence dans la région. Comme détaillé plus haut, l'UGANC ne dispose toutefois pas encore des moyens pour financer le plan d'action pluriannuel qu'elle a présenté dans le dossier d'auto-évaluation, ni de tous les outils et procédures nécessaires à son pilotage. De plus, elle ne maîtrise pas l'utilisation d'une partie importante des ressources que l'État consacre aux activités de l'université. Ce dernier point représente un handicap, souligné à plusieurs reprises dans le présent rapport, sous l'angle spécifique soit de la recherche, soit de la formation ou encore du pilotage. Il a paru intéressant au comité de synthétiser ci-dessous ce que sous-tend cet ensemble de remarques et de recommandations.

Le plan stratégique de développement de l'UGANC et les ambitions légitimes qu'il porte requièrent d'imaginer une nouvelle relation entre l'université et l'État. Si la suggestion du comité est d'accroître l'autonomie de l'université et de lui donner les moyens de l'assumer, le succès de ce plan repose d'abord sur la connaissance de l'ensemble des ressources financières étatiques qui sont aujourd'hui mobilisées pour l'exercice des missions de l'université et sur une vision partagée entre l'université et le ministère de leur utilisation au service des objectifs du plan stratégique.

Les documents budgétaires du dossier d'autoévaluation ne comportent que la dotation récurrente dédiée au fonctionnement, à l'équipement et à la masse salariale des personnels contractuels et vacataires. Ils n'ont pas permis au comité d'évaluer, même approximativement, un budget global de l'université. L'essentiel du budget recherche est affecté directement aux centres de recherche et la masse salariale des personnels titulaires de la fonction publique relève du budget de l'État. Ce dernier assure également les investissements lourds comme la rénovation des bâtiments ou l'achat des gros équipements. La construction d'un budget sincère, au sens de l'inclusion de l'ensemble des recettes et des dépenses, est notamment un prérequis à l'évaluation des coûts des formations et au pilotage de l'offre, qui font aujourd'hui défaut, alors que des avancées très significatives ont été opérées au niveau des départements dans l'installation d'une démarche d'amélioration continue des formations.

En ne maîtrisant l'utilisation que d'une faible partie des ressources, le débat interne à l'université sur les marges de manœuvre éventuelles repose essentiellement sur le développement des ressources propres, telles que la formation continue ou les prestations de recherche, encore marginales et dont le potentiel de progression n'est pas à la hauteur des enjeux et des besoins exprimés dans le plan d'action qui décline de façon opérationnelle le plan stratégique. Du point de vue du comité, la révision du modèle économique passe prioritairement par celle de la gestion des ressources humaines des personnels titulaires, car là réside probablement le principal levier. L'UGANC compte aujourd'hui plus de 600 enseignants-chercheurs titulaires, pour un potentiel statutaire d'enseignement de plus 140 000 heures, ce qui représente un volume très conséquent pour la structure des 64 diplômes habilités qui accueillent les 5 000 étudiants. Une politique ambitieuse de ressources humaines, co-construite avec l'État, avec une gestion prévisionnelle et pluriannuelle des profils à recruter et du repyramidage, des redéploiements entre composantes et vers des emplois de PATS afin de mieux environner l'activité des enseignants-chercheurs, réduirait non seulement le coût du recours aux emplois de contractuels et aux vacataires mais contribuerait aussi à l'amélioration de la qualité des formations et de la recherche.

L'autre axe d'importante amélioration que perçoit le comité concerne la recherche. Même si l'activité scientifique de l'UGANC est de bon niveau dans le secteur de la santé, l'organisation actuelle prive l'université de la possibilité de mettre plus de moyens au service d'une politique intégrée de la formation et de la recherche, alors même qu'elle est structurée pour cela grâce à ses deux écoles doctorales, qui portent les formations de second et troisième cycle, fortement adossées à la recherche. Le développement de pôles scientifiques à forte attractivité régionale, inspiré du modèle du Centre d'excellence africain PCMT, en serait favorisé.

La focale choisie pour cette conclusion pourrait laisser croire, à tort, qu'il s'agit d'un jeu à seulement deux acteurs. Comme cela a bien été identifié dans le rapport d'auto-évaluation, associer étroitement le monde socio-économique au développement de l'université, mettre en place avec celui-ci des partenariats équilibrés, sont également des éléments essentiels pour la réussite du projet ambitieux de l'UGANC.

POINTS FORTS

- Une bonne dynamique générale dans l'université et un fort sentiment d'appartenance de ses personnels
- Un secteur Santé performant et visible internationalement
- Un taux d'encadrement très satisfaisant
- Une offre de formation cohérente, adaptée au projet et aux ressources
- Une bonne intégration dans l'espace régional de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Une politique de ressources humaines inclusive, un dialogue social apaisé et constructif
- Un cadre cohérent de la politique qualité, accompagné du développement progressif du numérique et des outils de pilotage
- Une vie étudiante et une vie de campus riches en événements culturels et sportifs
- Des étudiants bien intégrés aux processus de discussion et de décision, à tous les niveaux de l'université

POINTS FAIBLES

- Une autonomie insuffisante et des ressources limitées
- Un cadre contractuel avec l'État qui entrave la liberté d'action et nuit à la responsabilisation
- Une politique de recherche à clarifier, une structuration de la recherche à réformer
- une faible production scientifique en dehors du secteur Santé
- Une faible implication du monde socio-économique
- Une politique de gestion prévisionnelle embryonnaire des emplois PATS et des performances individuelles non évaluées
- Trop de cloisonnements : entre université et centres de recherche, entre facultés, entre niveaux licence et master
- Une politique d'accueil des étudiants étrangers non structurée
- Une absence de valorisation de l'engagement étudiant dans les activités culturelles et sportives

RECOMMANDATIONS

- Créer un service dédié à la recherche, mutualisé avec les centres de recherche, en soutien aux chercheurs pour le montage de projets et à la gouvernance pour le pilotage.
- Poursuivre dans la voie de la régionalisation de l'offre de formation et y associer des structures de recherche.
- Mettre en place une interface avec le monde socio-économique, recenser et animer la communauté des alumni.
- S'engager dans un schéma directeur des ressources humaines pour relever le défi des compétences nécessaires au projet.
- Formaliser un dispositif d'accueil des étudiants internationaux, hors mobilités organisées.
- Valoriser l'investissement des étudiants dans des activités culturelles et sportives au sein des programmes de formation.

Il est également suggéré d'ouvrir une réflexion entre État et UGANC pour permettre de :

- Faire évoluer la relation entre le MESRSI et l'UGANC vers plus d'autonomie pour cette dernière, cadrée par un Contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel axé sur la stratégie.
- Du fait du coût élevé du plan stratégique de développement, prioriser ses actions et élaborer un nouveau modèle économique, en concertation avec l'État.
- Intégrer le budget des centres de recherche à celui de l'université et le mettre au service d'une politique de recherche partagée avec l'État.

VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



RÉPUBLIQUE DE GUINÉE

- Email : info@uganc.edu.gn
- Tél : (+224) 625 07 71 73 - 611 20 89 05
- BP : 1147 Conakry

Réf /59 / UGANC / RECT

Conakry, le 10 SEP 2020

Objet : Lettre réponse

Le Recteur

A

Monsieur Stéphane Le Boulér,
Président par intérim du Hcéres
2, rue Albert Einstein
F-75013 PARIS France

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre notre réponse suite aux recommandations issues du rapport de l'évaluation externe de l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC) par les experts de HCERES.

Vous en souhaitant bonne réception, veuillez accepter, Monsieur le Président, l'expression de nos salutations distinguées.



UNIVERSITÉ GAMAL ABDEL NASSER DE CONAKRY

Le temple du savoir, c'est ici que l'on brise les chaînes de l'ignorance...

Réponse aux Recommandations du Rapport d'Évaluation Externe de l'UGANC

Introduction

L'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC) a entrepris une démarche ambitieuse d'amélioration continue de la qualité. Cette démarche est en phase avec les objectifs de la politique nationale de la qualité dans l'enseignement supérieur. C'est dans ce cadre qu'elle a entrepris une évaluation externe de l'institution. L'évaluation externe a permis de relever à la fois les forces de l'institution et les défis à surmonter pour renforcer son autonomie, améliorer ses performances et s'adapter aux exigences régionales et internationales.

Les recommandations émises par les experts évaluateurs sont un outil essentiel pour orienter les actions de l'université dans les prochaines années. Ce document présente les principales réponses stratégiques aux points faibles identifiés et aux recommandations formulées, en tenant compte des ressources disponibles et des ambitions de l'UGANC.

I. Gouvernance et Autonomie

Observation :

L'université dispose d'une dynamique interne forte, mais l'autonomie de gestion reste limitée en raison de la dépendance aux financements et à la gestion des ressources humaines sous la tutelle de l'État.

Actions Stratégiques :

1. Renforcer l'autonomie de gestion financière et humaine :

- Négocier avec le MESRSI un **Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM)** pluriannuel afin d'augmenter l'autonomie budgétaire et la gestion des ressources humaines.
- Élaborer un **modèle économique révisé** pour prioriser les actions du plan stratégique en fonction des ressources internes et externes mobilisables.

2. Réorganisation administrative pour une meilleure gestion des ressources :

- Mettre en place une structure administrative dédiée à la recherche de financements supplémentaires (internes et externes), notamment via des partenariats public-privé, la formation continue, et la prestation de services.

3. Augmenter la transparence budgétaire :

- Élaborer un budget global qui intègre toutes les sources de financement, y compris celles des centres de recherche, pour une meilleure visibilité et planification stratégique.

II. Politique de Recherche et Innovation

Observation :

La recherche, en particulier en dehors du secteur de la santé, manque de structuration et de soutien adéquat. La création d'un service dédié à la recherche et le rapprochement des centres de recherche de l'université sont essentiels.

Actions Stratégiques :

1. Créer une commission de soutien à la Recherche :

UGANC

1

- Instaurer une commission **centralisée de soutien à la recherche** qui mutualise les efforts des centres de recherche et offre un accompagnement aux enseignants-chercheurs pour le montage et la gestion des projets.
- 2. **Optimiser les ressources des centres de recherche :**
 - Intégrer le **budget des centres de recherche** dans celui de l'université pour une politique de recherche plus coordonnée et cohérente.
- 3. **Renforcer la politique de formation par la recherche :**
 - Améliorer l'adossé des écoles doctorales à la recherche et inciter au **développement de pôles scientifiques d'excellence**, inspirés du modèle des Centres d'Excellence Africains.

III. Politique de Formation et de Vie Étudiante

Observation :

L'offre de formation est cohérente avec les objectifs de l'université, mais manque d'internationalisation en dehors du secteur de la santé, et d'une approche plus systématique par compétences.

Actions Stratégiques :

1. **Renforcer l'internationalisation de l'offre de formation :**
 - Développer des programmes académiques d'excellence dans des disciplines autres que la santé, en s'inspirant des **Centres d'Excellence Africains**.
 - Créer un **dispositif d'accueil structuré pour les étudiants internationaux**, en dehors des mobilités organisées.
2. **Encourager la diversification pédagogique :**
 - Généraliser l'**approche par compétences** dans tous les programmes de formation, en renforçant la formation des enseignants-chercheurs sur les méthodes pédagogiques innovantes.
 - Promouvoir la **formation tout au long de la vie** à travers des programmes de formation continue attractifs.
3. **Optimiser l'intégration de la vie étudiante dans la gouvernance :**
 - Valoriser l'**engagement des étudiants dans les activités culturelles et sportives** en intégrant ces éléments dans les parcours académiques.

IV. Partenariats avec le Monde Socio-Économique

Observation :

Le lien avec le monde socio-économique reste faible, ce qui limite l'employabilité des étudiants et le développement d'une recherche appliquée.

Actions Stratégiques :

1. **Créer une interface active avec le monde socio-économique :**

- Mettre en place une **structure de liaison** entre l'université et les entreprises locales et internationales, pour favoriser l'insertion professionnelle des diplômés et développer des **projets de recherche appliquée**.
- 2. **Développer des partenariats public-privé :**
 - Encourager les collaborations avec les secteurs industriels pour la **valorisation des résultats de la recherche** et la **création de programmes de formation professionnelle** adaptés aux besoins du marché.
- 3. **Créer un réseau d' alumni :**
 - Lancer une plateforme permettant de recenser et d'animer la **communauté des anciens étudiants** afin de développer un **réseau d'influence** et de renforcer les opportunités de partenariats et de mentorat.

V. Ressources Humaines et Gestion Prévisionnelle

Observation :

La gestion des ressources humaines, en particulier pour les enseignants-chercheurs titulaires, manque de souplesse et de prévision, limitant ainsi le potentiel de développement de l'université.

Actions Stratégiques :

1. **Mettre en place un schéma directeur des ressources humaines :**
 - Élaborer un **plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** pour assurer un meilleur redéploiement des enseignants-chercheurs et améliorer l'encadrement.
2. **Redéfinir les besoins en personnel :**
 - Optimiser la répartition du personnel en fonction des besoins académiques réels et éviter le recours excessif aux vacataires et contractuels en consolidant les postes permanents.
3. **Promouvoir l'évaluation des performances :**
 - Mettre en place un **système d'évaluation des performances individuelles** des enseignants-chercheurs pour encourager la qualité de l'enseignement et de la recherche.

VI. Calendrier de Mise en Œuvre des Actions Stratégiques

Ce calendrier offre une vision progressive pour la mise en œuvre des actions et garantit que les priorités urgentes sont traitées en premier, tandis que les actions plus complexes sont planifiées à moyen et long terme.

Le calendrier est divisé en trois phases : court terme (6 mois), moyen terme (12-18 mois), et long terme (24-36 mois). Chaque phase correspond à des priorités d'exécution basées sur la complexité des actions et la disponibilité des ressources.

Calendrier Synthétique

Actions Stratégiques	Court Terme (0-6 mois)	Moyen Terme (6-18 mois)	Long Terme (24-36 mois)
Gouvernance et Autonomie	Démarrage des négociations pour COM	Finalisation et mise en œuvre	Consolidation de l'autonomie
Politique de Recherche	Commission de soutien à la Recherche	Intégration complète	Renforcement des pôles d'excellence
Formation et Vie Étudiante	Révision des programmes (compétences)	Formation continue et accueil international	Évaluation et ajustements
Ressources Humaines	Audit des compétences, création GPEC	Plan de redéploiement et évaluation	Poursuite du développement des compétences
Partenariats Socio-Économiques	Prospection des partenaires et alumni	Lancement de projets de recherche appliquée	Développement et consolidation

Conclusion

L'UGANC a déjà entamé un processus solide d'amélioration et de transformation. Toutefois, pour poursuivre sur cette voie, il est crucial d'aligner les stratégies de l'université avec les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation externe, tout en renforçant la collaboration avec l'État et en développant des partenariats stratégiques avec les secteurs socio-économiques. Une meilleure gouvernance, un pilotage clair de la recherche et de la formation, ainsi qu'un développement harmonisé des ressources humaines et financières sont les piliers sur lesquels reposera le succès de l'UGANC dans les années à venir.

SIGLES ET ACRONYMES

A

AG	Assemblée Générale
ANAQ	Agence Nationale d'Assurance Qualité et d'Accréditation
AUA	Association des Universités Africaines
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie

C

CA	Conseil d'Administration
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CEA	Centre d'Excellence Africain
CEA-PCMT	Centre d'Excellence Africain pour la Prévention et le Contrôle des Maladies Transmissibles
CEPPA	Cellule en charge de l'Évaluation de la Performance du Plan d'Action
CERE	Centre d'Études et de Recherche en Environnement
CERESCOR	CEntre de REcherche SCientifique Conakry Rogbané
CERFIG	CEntre de Recherche et de Formation en Infectiologie de Guinée
CDP	Contrat De Performance
CI	Centre Informatique
CIAQ	Cellule Interne d'Assurance Qualité
CIIP	Cellule Interne d'Insertion Professionnelle
CREGED	Centre de REcherche en GEstion des Déchets
CREVAT	Centre de REcherche et de Valorisation de l'Aulacodiculture de Tanènè
CRVG	Centre de Recherche en Virologie de Guinée
CU	Conseil d'Université

D

D	Doctorat
---	----------

E

ED	École Doctorale
EDST	École Doctorale en Sciences et Techniques
EDSVSE	École Doctorale en Sciences de la Vie, Santé et Environnement

F

FS	Faculté des Sciences
FSTS	Faculté des Sciences et Techniques de la Santé

H

HCÉRES	Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
HNG	Herbier National de Guinée

I

ICF	Institut des Chemins de Fer
IES	Institution d'Enseignement Supérieur
IRBAG	Institut de Recherche en Biologie Appliquée de Guinée
ISAU	Institut Supérieur d'Architecture et d'Urbanisme
INDIGO	INternationalisation et Développement des Indicateurs pour une meilleure GOuvernance de l'enseignement supérieur guinéen
IPGANC	Institut Polytechnique Gamal Abdel Nasser de Conakry
IRDPMAG	Institut de Recherche et Développement des Plantes Médicinales et Alimentaires de Guinée
IRS	Institutions de Recherche Scientifique
ISAU	Institut Supérieur d'Architecture et d'Urbanisme

L

L	Licence
---	---------

M

M	Master
MAB	Man and Biosphere
MAPAF	MANuel de Procédure Administrative et Financière
MESRSI	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

P

PATS	Personnel Administratif et Technique et de Soutien
PER	Personnel Enseignant et de Recherche
PERTEGUI	Projet d'Etudes et de Recherche sur les Technologies Endogènes en GUinée
PV	Procès-Verbal

R

RAE	Rapport d'AutoEvaluation
REESAO	Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
RECUST	Relations Extérieures, Coopération Universitaire, Scientifique et Technique
RH	Ressources Humaines

S

SG	Secrétariat Général
SPP	Service Planification et Projet
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T

TD	Travaux Dirigés
TOEFL	Test Of English as a Foreign Language
TOEIC	Test Of English for International Communication
TP	Travaux Pratiques

U

UE	Unité d'Enseignement
UR	Unité de Recherche
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UGANC	Université Gamal Abdel Nasser de Conakry

V

VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VRE	Vice-Recteur / Études
VRRI	Vice-Recteur / Recherche et Innovation



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](https://www.hceres.fr)

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Université Gamal Abdel Nasser de Conakry
(UGANC)**

Conakry, République de Guinée

Octobre 2024

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCRÉDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en trois domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de l'établissement après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France de l'établissement ou des diplômes délivrés par celui-ci.

Décision N° EI-2024-56 portant accréditation de l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC), en République de Guinée.

Le Président par intérim du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu les articles L. 114-3-1 et R. 114-10 du code de la recherche ;

Vu la délibération du collège du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur n° 2022-5-01 du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation pour les établissements d'enseignement supérieur étranger ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention DEL_2024_CONV1_UGANC du 9 janvier 2024 passée avec l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC), en République de Guinée, en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la commission d'accréditation du 25 octobre 2024,

Décide :

Article 1^{er}

Après avoir constaté que l'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC), en République de Guinée, répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Critère 1 : Définition de la stratégie de l'établissement

L'UGANC s'est récemment engagée dans un processus de transformation profonde, tant dans son organisation que dans son fonctionnement. Impulsée par l'État, cette transformation installe une nouvelle relation entre les opérateurs publics d'enseignement supérieur et leur ministère de tutelle, où la qualité des formations est un des objectifs clés. Ce point positif est contrebalancé par une formalisation excessive de ce lien. Le Contrat de performance et la Lettre de mission du recteur, par le détail de leur contenu et leur périodicité annuelle, tendent à confisquer le débat interne sur la stratégie et sa déclinaison opérationnelle, au détriment de la responsabilisation de la communauté universitaire et de la diffusion de la culture du pilotage. Le plan stratégique élaboré par l'UGANC pour la période 2023-2027, guidé par les orientations nationales, complète la vision étatique et inscrit le plan d'action sur une durée plus conforme au temps caractéristique d'une telle transformation. Il reste néanmoins à prioriser les actions et à affiner avec l'État la projection pluriannuelle des gros investissements. L'université dispose de plusieurs atouts pour son développement, en particulier un taux d'encadrement satisfaisant grâce à un recrutement maîtrisé, un personnel fier de son université, une bonne communication interne. Elle est en revanche handicapée pour assurer le pilotage du plan stratégique, d'une part à cause des lacunes de son système d'information, d'autre part car l'État ne lui a pas délégué la gestion des moyens affectés aux centres de recherche qui lui sont rattachés.

Critère 2 : Gouvernance et dispositifs de mise en œuvre de la stratégie

De multiples dynamiques sont à l'œuvre dans l'université pour transformer profondément son fonctionnement et porter son projet de développement par un pilotage éclairé, de plus en plus professionnalisé. Le cadre des politiques qualité et ressources humaines est bien construit et ne nécessite plus aujourd'hui que le déploiement et l'appropriation d'outils plus massifs et plus robustes pour franchir de nouvelles étapes. Inscrire ces réussites et les objectifs restant à atteindre dans des schémas directeurs permettrait de rendre encore plus visibles les stratégies de l'établissement et probablement de mieux contractualiser la réussite avec ses partenaires. C'est notamment essentiel dans sa relation avec l'État, car

si les capacités d'adaptation de l'établissement sont réelles, un redéploiement important de son activité pour imaginer un nouveau modèle économique est indispensable et ne peut être construit qu'avec le soutien de l'État notamment en matière de financement de ses outils et équipements ou en matière d'investissement immobilier.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Critère 3 : Politique de la recherche

Les recherches sont réalisées dans les cinq composantes de l'université et dans dix centres de recherche, rattachés à l'UGANC mais sous tutelle directe du MESRSI. Même si l'activité scientifique de l'UGANC est performante et visible internationalement dans le secteur de la santé, cette organisation limite l'efficacité de la coordination et prive l'UGANC de leviers pour la mise en œuvre de sa politique. Cela transparaît dans les autres secteurs scientifiques, où le bilan des publications est encore loin de l'objectif affiché. Malgré la faible part de son budget orientée vers la recherche, l'université soutient l'activité par des collaborations et la mobilité internationales, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines qui privilégie la formation et la promotion de ses enseignants-chercheurs, ainsi que sur ses services administratifs et logistiques. Les actions de ces derniers gagneraient à être coordonnées par un service d'appui dédié à la recherche et doté d'un système d'information permettant le pilotage de la recherche.

Critère 4 : Politique de l'innovation et impact sociétal

Si les interactions avec le secteur socio-économique sont faibles et si la politique d'innovation reste à construire, l'UGANC collabore avec diverses institutions nationales et internationales et promeut l'utilisation des résultats de la recherche pour améliorer les conditions de vie et contribuer au développement économique. Le comité adhère à la proposition de l'université de créer une interface d'échanges avec les acteurs socio-économiques pour favoriser le transfert des technologies. Il salue également les initiatives à destination du public ou des administrations, bien relayées par le service communication.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Critère 5 : Politique de la formation

La politique de formation, très encadrée par l'État, a mis la priorité sur la démarche qualité. La création d'une agence nationale en charge de l'accréditation et, plus récemment, d'une cellule, interne à l'UGANC, d'assurance qualité a permis d'installer une démarche d'amélioration continue au sein des équipes pédagogiques, fondée sur l'évaluation des enseignements par les étudiants, la réussite aux examens et l'adéquation avec les attentes du monde socio-économique. Pour en tirer parti à l'échelle de l'université et piloter l'offre de formation, il manque aujourd'hui à l'UGANC non seulement des outils, dont un système d'information adapté, une évaluation du coût des formations, des enquêtes d'insertion professionnelle cadrées, mais aussi la capacité à organiser les campagnes d'emplois des enseignants-chercheurs en fonction de ses besoins. La stratégie de montée en gamme des formations, s'appuie aussi sur la volonté de régionaliser une partie de l'offre, inspirée en cela des Centres d'Excellence Africains, en attirant des étudiants étrangers grâce à des infrastructures et un encadrement de haut niveau dans quelques domaines. Aujourd'hui, cette internationalisation, bien soutenue par la politique de mobilité des étudiants et des personnels de l'université, concerne surtout le secteur de la santé et souffre d'un faible niveau général dans la maîtrise des langues étrangères. Le développement de la formation tout au long de la vie fait également partie des priorités. Les réalisations sont encore peu nombreuses et les efforts entrepris pour la formation des formateurs sont à poursuivre, en les axant sur l'approche par compétences et la diversification des pratiques pédagogiques.

Critère 6 : Vie étudiante et vie de campus

La vie étudiante et la vie de campus ont fait l'objet d'un investissement tangible de la part de l'UGANC sur la période évaluée. Qu'il s'agisse de l'animation sportive et culturelle du campus, des dispositifs de sensibilisation relatifs à la parité, de l'inclusion, de la réduction des discriminations et des violences sexuelles et sexistes ou encore de l'accès aux soins, les actions menées par les services de l'UGANC demeurent utiles et saluées par la communauté étudiante. Cette dernière demeure par ailleurs pleinement associée à la gouvernance de l'établissement, à travers plusieurs espaces de dialogue. Ces efforts méritent d'être

poursuivis, notamment en matière de valorisation des activités sportives et culturelles dans les parcours de formation, d'accueil des étudiants étrangers et d'élargissement des actions de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles à l'ensemble de la communauté étudiante de l'établissement.

Article 2

L'Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC), en République de Guinée, est accréditée pour une période de trois ans, à compter de la présente décision, qui peut être prolongée de deux ans, sous réserve d'un suivi pouvant inclure une visite sur site.

Article 3

Cette décision est assortie des orientations suivantes à l'attention de l'UGANC :

- Créer un service dédié à la recherche, mutualisé avec les centres de recherche, en soutien aux chercheurs pour le montage de projets et à la gouvernance pour le pilotage.
- Poursuivre dans la voie de la régionalisation de l'offre de formation et y associer des structures de recherche.
- Mettre en place une interface avec le monde socio-économique, recenser et animer la communauté des alumni.
- S'engager dans un schéma directeur des ressources humaines pour relever le défi des compétences nécessaires au projet.
- Formaliser un dispositif d'accueil des étudiants internationaux, hors mobilités organisées.
- Valoriser l'investissement des étudiants dans des activités culturelles et sportives au sein des programmes de formation.

Il est également suggéré d'ouvrir une réflexion entre État et UGANC pour permettre de :

- Faire évoluer la relation entre le MESRSI et l'UGANC vers plus d'autonomie pour cette dernière, cadrée par un Contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel axé sur la stratégie.
- Du fait du coût élevé du plan stratégique de développement, prioriser ses actions et élaborer un nouveau modèle économique, en concertation avec l'État.
- Intégrer le budget des centres de recherche à celui de l'université et le mettre au service d'une politique de recherche partagée avec l'État.

Article 4

La présente décision sera publiée sur le site internet du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Fait à Paris, le 31 octobre 2024



Signé par

Stéphane Le Boulter

Le président par intérim





2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](https://www.hceres.fr)

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)