

## STRATÉGIE DE L'AUF 2017-2021



**Construire ensemble  
le Nouvel Espace Universitaire Francophone**

Adoptée par la 17<sup>e</sup> Assemblée générale de Marrakech, le 10 mai 2017

# PRÉAMBULE

## PRÉSIDENT DE L'AUF

L'Assemblée Générale de Marrakech marque une étape clé de la vie de notre Agence. C'est en effet un moment particulièrement important que le lancement de cette stratégie, qui replace l'AUF au service de nos membres, en liaison étroite avec leur milieu social, économique et environnemental. Depuis 1961, l'histoire de l'AUF a été riche, mais les valeurs qu'elle promeut sont restées les mêmes, dans des contextes pourtant très différents. C'est justement face aux défis structurants que rencontrent les établissements membres aujourd'hui que cette stratégie a été pensée. Rappelons-nous que c'est il y a trente ans, à Marrakech, en 1987, qu'a été créée l'Université des réseaux d'expression française, l'UREF, qui a marqué une étape déterminante de la vie de l'AUF, autour de la notion même de réseau.

Depuis l'Assemblée générale de São Paulo, l'Agence a procédé à de nombreux ajustements, pour se replacer dans un cadre cohérent. Il a notamment fallu rééquilibrer des thématiques représentées et soutenues au sein de l'AUF au profit des sciences, et en particulier des sciences de l'ingénieur. La prise en compte du rôle des femmes, accélérée depuis la déclaration finale de l'Assemblée générale de 2013, a permis le lancement d'initiatives structurantes.

Par ailleurs, depuis quatre ans nous avons développé le numérique sous toutes ses facettes, aussi bien pour la formation que pour les ressources qu'il nécessite, et nous avons rénové les CNF. Nous avons également mis l'accent sur les compétences « douces », qui englobent le savoir être, les langues, la culture, etc. Des compétences qui font souvent défaut, handicapant les lauréats de nos institutions, mais que nous devons encore renforcer. Grâce aux MOOC et aux e-labs, nous avons mis l'accent et les moyens sur les projets d'innovation pédagogique et de recherche. Depuis quatre ans, notre agence s'est littéralement métamorphosée dans ces domaines clés absolument indispensables pour répondre aux enjeux de notre époque. À travers ces quelques exemples, apparaît clairement la nécessité pour l'Agence de prioriser ses objectifs, et c'est le rôle de cette stratégie.

L'attractivité de notre agence n'a cessé d'augmenter, ainsi que la diversité de ses établissements membres. Cette croissance a été obtenue grâce à une mobilisation toujours plus grande des conférences régionales de recteurs et de présidents, et au travail des directions régionales de l'AUF.

L'agenda international a pris en parallèle un nouvel essor avec les objectifs pour le développement durable (ODD) de l'ONU pour la période 2015-2030. Ces objectifs reconnaissent pour la première fois une place explicite à l'enseignement supérieur, et l'AUF entend bien jouer son rôle et accompagner ses établissements membres pour la mise en œuvre d'actions au service du développement. Ces objectifs se retrouvent également dans ceux de la Francophonie institutionnelle, et dans ceux de la conférence des parties de Paris puis de Marrakech (CDP 21 et CDP 22) dans le domaine du climat.

Mais tout cela ne serait rien sans le formidable potentiel humain que possède le réseau des membres de l'AUF, sans ces multiples expertises et innovations qu'ils recèlent et qui doivent être mieux partagées et exploitées. L'assemblée Générale des membres de l'AUF nous rassemble et nous permet de dynamiser notre vie associative. Qu'elle soit également le moment de partager cette stratégie, de nous y associer, de définir des coopérations entre les membres et des partenariats ouverts, et de construire ensemble ce nouvel espace universitaire francophone que nous appelons de nos vœux, et dont on pourra dire qu'il sera né, lui aussi, tout comme l'UREF, ici, à Marrakech.

**Abdellatif Miraoui**

Président de l'Agence universitaire de la Francophonie  
2013-2017

## RECTEUR DE L'AUF

Trois préoccupations principales nourrissent la vision portée par le projet de stratégie 2017-2021 soumis à l'Assemblée générale de l'AUF de Marrakech.

La première concerne l'évolution de la Francophonie dans son ensemble. Le constat est désormais fait que le combat politique et culturel, mené depuis plusieurs décennies, doit être accompagné d'un autre combat, économique, social et environnemental. Comme la monnaie, la langue ne trouve sa force internationale que si elle est portée par des puissances reconnues en tous ces domaines. La francophonie universitaire peut d'autant mieux occuper une place importante dans ce combat qu'elle sait être le trait d'union entre science et société, et se situer ainsi au cœur des nouveaux moteurs du développement global.

De là découle la deuxième préoccupation, relative à ce que sont nos universités aujourd'hui, dans le monde francophone, mais aussi ailleurs. Aux institutions longtemps réservées à de petites élites ont désormais succédé des établissements impressionnants, autant par les populations qu'ils rassemblent que par leurs emprises territoriales et les enjeux de développement qu'ils représentent. C'est en grande partie dans les pays en émergence – dont beaucoup sont francophones – que se manifeste le plus fort rythme d'accroissement de la scolarisation supérieure, sous le double effet de leur dynamique démographique et de leurs progrès de développement. Mais ces progrès ont un revers. Les universités de ces pays sont jeunes et manquent encore souvent des investissements indispensables, malgré les efforts de nombreux gouvernements. Manquent les locaux, les équipements, les ressources humaines ou les méthodes d'enseignement adaptées à ces nouveaux flux d'étudiants, si massifs et si divers. Manquent encore les infrastructures de recherche ou les modes de gouvernance nécessaires. Manquent enfin tout autant les capacités à faire de ces établissements les moteurs des processus de développement. S'ensuivent des écarts croissants entre dynamique universitaire et dynamique socio-économique ; des fossés toujours plus profonds entre deux mondes dont le développement contemporain exige pourtant la pleine synergie. S'ensuivent encore des générations de diplômés se heurtant sans grand espoir au mur des réalités du marché du travail de leur propre pays ; des générations de diplômés de l'enseignement supérieur vivant durement une exclusion forcément vécue comme injuste, économiquement et socialement, aussi paradoxale qu'inacceptable.

Face à ce problème, nos universités membres décrivent tout le spectre des situations possibles. Certaines, les plus anciennes, le plus souvent sises dans les pays les plus développés, bénéficient d'une relation formation supérieure / recherche / emploi permettant que la possession d'un diplôme d'enseignement supérieur soit plutôt un gage d'insertion future acceptable. D'autres, au contraire, témoignent d'une situation où la détention d'un diplôme universitaire peut apparaître comme un handicap accroissant d'autant plus la probabilité de ne pas trouver d'emploi que le diplôme est élevé.

Comment alors, pour notre Agence, ne pas se dire que le principe de « solidarité active » autour duquel elle s'est constituée il y a plus d'un demi-siècle trouve aujourd'hui un sens nouveau en essayant d'agir sur de telles situations et leurs contrastes si préoccupants ?

C'est aux défis correspondants que ce projet de stratégie propose d'apporter des réponses. Défis qui, à des degrés divers, valent pour tous nos membres : défi de la qualité de l'enseignement supérieur dans le nouveau contexte d'accroissement massif des populations étudiantes, de la qualité de la recherche sans laquelle l'enseignement supérieur dépérit, de la qualité des gouvernances des établissements ; mais aussi le défi de l'employabilité des diplômés et de leur insertion future, et le défi des conditions leur permettant de contribuer au développement de leurs pays et faisant de nos membres les moteurs tant attendus de ce développement sous toutes ses formes.

# PRÉAMBULE

Les armes pour relever de tels défis existent, et la francophonie universitaire peut s'en emparer mieux et plus efficacement : la langue en partage, bien sûr, qui facilite tant les échanges et les travaux collectifs, mais aussi le numérique et le renouveau des méthodes qu'il permet, la mise en œuvre de ces immenses réservoirs d'expertise et d'innovation que constituent nos membres, et toutes les formes de partenariats nouveaux permettant aux universités d'assumer partout et pleinement leur double mission, à savoir celle de l'universalité de la science, qu'elles produisent et professent, et celle des devoirs que leur assigne leur réalité territoriale.

La troisième préoccupation, enfin, concerne la méthode d'élaboration de ce projet. Nous l'avons souhaitée la plus participative possible, en y associant à toutes les étapes non seulement les agents de l'AUF, mais aussi nos membres eux-mêmes, qui sont notre raison d'être et plusieurs de nos partenaires. Cela s'est fait à travers des groupes de travail ou des enquêtes nous permettant d'affiner nos diagnostics, de cerner au mieux les enjeux affrontés et de profiter de nombreux apports à la réflexion.

Cette méthode est d'autant plus indispensable que les questions posées, les défis rencontrés et les axes stratégiques qui en résultent ont des conséquences majeures sur l'organisation et la façon de travailler de l'Agence, en interne comme avec ses membres ou ses partenaires.

Après les avis positifs de nos instances, c'est à l'Assemblée générale qu'il appartient désormais d'apprécier le bien-fondé et la portée du renouvellement ainsi proposé. Nous nous présentons avec confiance devant elle parce que nous pensons ce renouvellement salutaire et indispensable à l'avenir de la francophonie universitaire, à ce nouvel espace universitaire francophone que nous proposons de construire tous ensemble.

Que tous ceux, si nombreux, au sein de l'Agence comme parmi nos membres ou nos partenaires, qui ont participé à l'élaboration de ce projet stratégique trouvent ici l'expression chaleureuse de notre gratitude et de nos remerciements.

C'est à eux que ce document doit sa qualité, sa solidité et la force de sa vision.

**Jean-Paul de Gaudemar**  
Recteur de l'Agence universitaire de la Francophonie



# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>2</b>
Président de l'AUF.....	2
Recteur de l'AUF.....	3
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>5</b>
Notre raison d'être.....	6
Nos atouts, nos risques.....	7
Notre stratégie : construire le nouvel espace universitaire francophone comme réponse aux grands défis de nos membres.....	8
<b>LES DÉFIS À RELEVER</b> .....	<b>10</b>
La qualité.....	10
L'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés.....	11
Les universités comme opérateurs du développement global et local.....	11
Une stratégie cohérente articulée en neuf axes directeurs comme autant de réponses à ces trois ensembles de défis.....	12
<b>LES NEUF AXES STRATÉGIQUES</b> .....	<b>13</b>
<b>Pour la qualité</b> .....	<b>14</b>
Axe 1 : Contribuer à assurer la qualité dans le domaine de la formation.....	14
Axe 2 : Contribuer à la structuration et au développement de la recherche dans un cadre national et international, et soutenir l'implication des établissements membres dans ce processus.....	19
Axe 3 : Contribuer à la mise en place de gouvernances adaptées aux nouveaux enjeux.....	22
<b>Pour l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés</b> .....	<b>25</b>
Axe 4 : Nouer ou intensifier le dialogue entre le monde académique et les milieux économiques.....	25
Axe 5 : Mieux prendre en compte dans l'offre de formation initiale les besoins socio-économiques de l'environnement local ou national des établissements membres.....	26
Axe 6 : Développer la culture et la pratique de l'entrepreneuriat.....	29
<b>Pour des universités opérateurs du développement global et local</b> .....	<b>32</b>
Axe 7 : Renforcer la contribution des établissements membres au développement économique, social et environnemental.....	32
Axe 8 : Renforcer la contribution des établissements membres au développement linguistique et culturel, incluant la culture scientifique et technique.....	35
Axe 9 : Renforcer la contribution des établissements membres au développement interculturel et à l'ouverture internationale.....	38
<b>NOS PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION</b> .....	<b>41</b>
Notre organisation.....	41
Nos outils numériques.....	42
Notre réseau, réservoir d'expertise de haut niveau.....	43
Notre réseau, source permanente d'innovation.....	44
Nos partenariats.....	44
Notre langue commune.....	45
<b>LA PROMOTION DE LA FRANCOPHONIE</b> .....	<b>46</b>
<b>ANNEXE 1 – MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DE CETTE STRATÉGIE</b> .....	<b>47</b>
<b>ANNEXE 2 – RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES</b> .....	<b>49</b>

# Notre raison d'être

L'Agence universitaire de la Francophonie a été créée à Montréal le 13 septembre 1961 sous l'impulsion de deux hommes, l'un journaliste, Jean-Marc Léger, l'autre directeur des relations internationales de l'université de Montréal, André Bachand. Tous deux portent alors une idée simple, celle d'une solidarité universitaire francophone « active ». Solidarité, entre universités, active grâce à l'impulsion de l'association, une idée forte toujours d'actualité aujourd'hui dans un contexte très différent.

Cette « solidarité » a pris plusieurs formes dans l'histoire de l'association, notamment celle des missions d'enseignement et de recherche permettant, dès les années 70, de combler les manques de compétences des universités les plus jeunes, ou celle plus élaborée de constitution de réseaux scientifiques sur des bases à la fois disciplinaires et géographiques, dès la fin des années 80. En résulte la création de l'UREF (Université des réseaux d'expression française), immédiatement associée à l'AUPELF, confortant l'appartenance de l'Agence à la Francophonie institutionnelle, dont elle devient officiellement l'opérateur universitaire. La réforme engagée à la fin des années 90 est concrétisée par la nouvelle appellation d'AUF et par les nouveaux statuts, adoptés respectivement en 1998 et 2001. Des initiatives importantes voient le jour. L'une des plus significatives est la création des centres d'accès à l'information scientifique et technique, dès les années 90, transformés ensuite en campus numériques francophones (CNF) dès le début des années 2000. Les CNF, peu à peu installés dans le monde entier, ont ainsi joué un rôle très positif d'espaces dédiés à l'innovation pédagogique, notamment dans la mise à disposition de formations à distance ouvertes et largement partagées. L'AUF s'est ainsi affirmée comme opérateur du changement universitaire, comme animateur de réseaux d'experts et comme financeur de projets entrepris par ses membres, ce qui lui vaut une attractivité manifeste dont témoigne l'accroissement important du nombre de ses membres (817 en 2016).

Ces aspects positifs ont toutefois un revers. Confortée dans son rôle académique, l'Agence en oublie peu à peu ses ambitions initiales de contribution au développement global, alors même que le monde universitaire est en plein bouleversement. Son activité se déploie presque exclusivement au sein du monde académique et, pour l'essentiel, au bénéfice des universités des pays en développement. Les orientations alors dominantes ne prennent pas assez en compte la considérable transformation du monde universitaire qui se produit au même moment et renouvelle les défis à relever par toutes les universités dans le monde francophone comme ailleurs.

Il est temps de placer l'AUF au cœur d'une nouvelle stratégie, à l'écoute de ses établissements membres et de leur environnement, dans le cadre de priorités mondiales où le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche est clairement affirmé : au sein de la Francophonie, avec le cadre décennal 2015-2022 qui place l'enseignement supérieur et la recherche comme un domaine clé d'action ; pour la première fois à l'ONU avec les objectifs du développement durable (ODD) 2030 qui font explicitement référence à ce rôle ; et dans le cadre de la Conférence des parties de Paris (CDP21) et de Marrakech (CDP22) dans le domaine clé du changement climatique. L'AUF entend ainsi rester fidèle à ses ambitions initiales, mais en s'adaptant à un nouveau contexte international et à ses enjeux.

Il s'agit de reconstruire ensemble cet espace universitaire francophone nouveau.

Nouveau pour trois raisons : parce que la Francophonie ne peut plus être portée et promue aujourd'hui comme hier ; parce que l'université du XXI<sup>e</sup> siècle est tout autre que celle des siècles précédents ; parce qu'elle opère dans un monde lui-même transformé, mû par d'autres moteurs. Et il faut le construire ensemble, avec tous nos membres, autour d'une analyse partagée de ce nouveau contexte et de la recherche commune de solutions pour y faire face.

**En effet, la nouvelle stratégie de l'AUF, proposée pour 2017-2021, vise à accompagner ses établissements membres face aux défis qu'ils rencontrent et à contribuer par son action de « tête de réseau » à ce qu'ils trouvent les bonnes réponses correspondantes.**

# Nos atouts, nos risques

Dans le cadre d'un exercice stratégique, il est important de partir de l'analyse des forces et des faiblesses internes, ainsi que des opportunités et des menaces externes (une analyse FFOM). Le tableau ci-dessous permet d'en lister les plus importantes, qui guident ainsi les actions stratégiques que l'AUF peut entreprendre, pour profiter de ses atouts en réponse aux opportunités et pour combler ses faiblesses face à des menaces externes.

## FORCES

- Opérateur reconnu des **Sommets de la Francophonie**, ayant tissé des liens étroits avec les autres opérateurs de la Francophonie, notamment l'**OIF**
- Une **double identité** d'opérateur et d'association
- 55 ans d'expérience et d'**histoire** en réseau
- Usage de la **langue française** qui favorise les échanges au sein du réseau, en parallèle avec le multilinguisme, grâce à des niveaux différents d'appropriation de la langue
- Forte **reconnaissance** des pays et universités, principalement dans les pays en développement
- **Réseau** de membres quantitativement très important
- Réseau de membres très **diversifié**
- Nombreuses implantations de **proximité** (directions régionales, instituts et CNF) permettant des services adaptés
- Une longue expérience dans le numérique éducatif
- Un capital humain important grâce à ses personnels partout dans le monde

## FAIBLESSES

- **Faible notoriété** dans les pays développés, faibles collaborations avec les autres réseaux et les autres aires linguistiques
- **Réseau de membres mal connu** qualitativement, et insuffisamment mobilisé ou utilisé
- Recours davantage à des **experts individuels** qu'à l'expertise institutionnelle des membres
- **Budget d'intervention limité et dépendant** des variations des politiques publiques, sans suffisamment de diversification des financements
- Culture persistante d'actions individuelles et ponctuelles avec un **faible effet structurant**
- **Manque de renouvellement** de ses structures et des services proposés, notamment pour les **CNF**
- Rapidité de réaction freinée par des **procédures complexes**
- Fonctionnement **en archipel**, avec des risques d'incohérences

## OPPORTUNITÉS

- **Stratégie de la Francophonie** évoluant du culturel vers l'économique et le social
- **Création de l'IFE** au sein de la Francophonie
- Prise de conscience du rôle de l'ES&R par les grands bailleurs de fonds en lien avec les **ODD**
- Enseignement supérieur en émergence ou en développement dans toute la francophonie, et **attentes fortes**
- Demandes latentes vis-à-vis des universités comme **opérateurs de développement** (local et global)
- Demandes des **agences de développement** pour des opérateurs reconnus comme l'AUF
- Renforcement de l'**autonomie** des universités dans le monde, exigeant des compétences et des responsabilités particulières
- Préoccupations universelles au sujet de l'**employabilité** et de l'insertion professionnelle des diplômés

## MENACES

- **Désintérêt** croissant pour la francophonie
- Baisse du nombre de francophones à l'entrée dans les universités, et **maîtrise du français** souvent insuffisante
- **Concurrence** exacerbée entre universités, au détriment de la solidarité et de la coopération
- Émergence d'**autres acteurs internationaux** plus expérimentés pour les grands projets
- Développement de nouveaux usages et de services liés au **numérique**, qui menace l'avancée de l'AUF en cette matière

# Notre stratégie :

## construire le nouvel espace universitaire francophone comme réponse aux grands défis de nos membres

● *Le contexte dans lequel se situe l'espace universitaire francophone aujourd'hui mérite d'abord d'être rappelé. Le contexte général est caractérisé par les éléments suivants :*

### → La globalisation et le développement de l'économie de la connaissance

Ces mutations donnent aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche un rôle accru, d'abord par leurs missions de développement et de transmission du savoir, ensuite par leur responsabilité sociale en tant qu'opérateurs stratégiques du développement, non seulement pour accompagner le changement, mais aussi pour l'initier. À ce titre, le nouveau rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les ODD de l'ONU, non limité à l'objectif 4 « éducation », est révélateur. L'augmentation du nombre et la diversification des acteurs liés au développement interpellent directement les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Quels que soient leur environnement ou leur niveau de développement, les établissements membres de l'AUF sont de plus en plus conscients de ce contexte dans l'élaboration de leurs stratégies.

### → La tendance générale à la croissance de la scolarisation dans l'enseignement supérieur, très rapide dans de nombreux pays

D'une part, l'économie du savoir induit une demande croissante de qualifications supérieures, à tous les niveaux, y compris intermédiaires, et pas seulement aux niveaux master et doctorat. D'autre part, il existe une aspiration, dans les jeunes générations, à l'obtention de qualifications plus élevées, aspiration confortée par l'existence dans certains pays d'un chômage élevé. Par ailleurs, dans de nombreux pays, la croissance démographique engendre une pression accrue à l'entrée des établissements d'enseignement supérieur. Cette croissance quantitative et qualitative doit être prise en compte pour que des solutions adaptées soient mises en œuvre, au niveau des institutions et des systèmes éducatifs, en fonction des rythmes associés à cette croissance. Deux chiffres résument cette situation : cent millions d'étudiants dans le monde en l'an 2000 ; le double déjà quinze ans après.



### → L'affaiblissement de la francophonie en milieu universitaire

L'avenir de la francophonie ne peut être apprécié au seul regard de la croissance démographique des pays d'Afrique actuellement francophones. La population francophone n'augmentera au cours de ce siècle que si les populations de ces pays ont toujours intérêt à parler le français, ce qui n'est pas automatique. Ce contexte général touche particulièrement les systèmes éducatifs et la maîtrise de la langue française, en lien étroit avec le monde économique. En termes de publications scientifiques et de conséquences pour les carrières des chercheurs, les chiffres sont clairs : en 2012, 98 % des publications recensées en sciences dans les grandes bases documentaires étaient en anglais. En sciences humaines et sociales, où les publications en France sont encore à 90 % en français par exemple, l'érosion est sensible depuis une quinzaine d'années. Et surtout, le facteur d'impact d'une publication en anglais est trois à quatre fois plus élevé.

### → Un espace universitaire francophone divers

L'espace universitaire francophone est plus étendu que la Francophonie institutionnelle, nombre de ses membres n'étant pas implantés dans des pays membres de l'OIF. Mais dans certains de ces pays, l'enseignement supérieur et la recherche sont encore peu développés. D'où une diversité considérable faisant probablement de la francophonie universitaire un bon échantillon de la diversité universitaire en général. Les situations n'étant pas assimilables, notamment en ce qui concerne la place et la maîtrise de la langue française, les directions régionales de l'AUF ont à adapter la stratégie à leur contexte, d'autant que, dans de nombreux pays, la stratégie que peuvent développer les établissements est déterminée dans le cadre de tutelles étatiques, qui, de fait, participent à la définition des priorités. Cette diversité est riche de potentialités, si le partage et les échanges y sont renforcés.

La promotion de la francophonie est un élément essentiel de toute stratégie pour l'Agence. La francophonie universitaire peut contribuer fortement à cette promotion, mais à condition de ne plus se centrer principalement sur des actions à caractère linguistique ou culturel. Dans le contexte qui vient d'être décrit, elles ne peuvent plus suffire.

**Nos actions doivent démontrer le potentiel créatif, innovateur et porteur de solutions de notre espace universitaire francophone, et donner ainsi un sens d'avenir à notre formidable héritage culturel.**

# LES DÉFIS À RELEVER

Les défis identifiés ci-dessous caractérisent à la fois ce qu'il est possible de faire dans le contexte décrit précédemment et ce qui est capable de mobiliser la communauté universitaire. En décidant de relever ces défis, l'AUF s'engage résolument dans une stratégie mobilisatrice et ambitieuse. Mobilisatrice, puisque ces défis sont exprimés par de nombreux établissements membres et partenaires de l'Agence ; ambitieuse, car à la fois dynamique et pragmatique, articulant des défis à moyen terme et des actions à court terme pour les relever, en tenant compte du possible et en s'appuyant sur la richesse du réseau des établissements membres.

Pour répondre aux défis qui se posent à eux, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche doivent œuvrer ensemble et organiser, chacun dans leur contexte, leur participation à des réponses communes.

**Ainsi se crée un nouvel espace universitaire francophone, bâti autour de l'acceptation de ces défis et des actions pour les relever, ensemble, en mettant en œuvre tous les leviers disponibles dont le partage de la langue française qui unit cet espace.**

Trois ensembles principaux de défis structurent ainsi ce nouvel espace : celui de la qualité, déclinée dans les domaines de la formation, de la recherche et de la gouvernance ; celui de l'employabilité ; et celui de la mission sociale des universités comme opérateurs du développement local et global.

## La qualité

**La qualité de la formation** est le premier défi dans ce contexte. Les établissements d'enseignement supérieur doivent accueillir des flux croissants d'étudiants d'origines et de cultures de plus en plus diverses, à des niveaux et dans des domaines élargis. C'est une chance, à la condition que les établissements soient en capacité d'inventer des modèles pédagogiques adaptés. Dans ces modèles, les outils numériques sont essentiels, grâce à leur capacité unique de traiter des publics massifs tout en facilitant l'appropriation individuelle des savoirs. Les capacités d'innovation dans ces domaines ne sont pas uniformément réparties et doivent être partagées.

**La qualité de la recherche** est indissociable de la qualité de la formation. Par leur mission sociale, les universités ont le devoir de développer une recherche fondamentale et appliquée, et de favoriser les transferts technologiques vers le monde économique et la société. Or, dans de nombreux pays, le système de recherche est très peu structuré et pas assez soutenu par les politiques publiques, alors qu'il représente une nécessité aujourd'hui évidente pour le développement. Dans de nombreux domaines scientifiques, le contexte est également peu favorable à la langue française, ce qui renforce les actions individuelles, ou simplement juxtaposées.

**La gouvernance** des établissements est trop souvent inadaptée et sa qualité insuffisante, alors même que de nombreuses initiatives ont été développées dans ce sens, autour de l'assurance qualité ou des démarches qualité et d'évaluation, bien au-delà de la gestion administrative, grâce à une ouverture sur l'environnement des établissements. C'est un domaine où la pensée stratégique et les visions de moyen et long termes qu'elle permet sont souvent insuffisantes, alors qu'elles conditionnent le développement des établissements sur lesquelles la plupart des partenariats extérieurs ont besoin de s'appuyer.

# L'employabilité

## et l'insertion professionnelle des diplômés

● Dans de nombreux pays de la francophonie, la croissance du taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur ne s'accompagne pas d'une croissance du nombre des emplois qualifiés permettant l'embauche des étudiants diplômés à leur niveau de qualification, d'autant que, souvent, une partie très significative de l'économie nationale est de nature informelle. Il s'ensuit une désillusion croissante d'une partie de la jeunesse, porteuse de tensions, voire de menaces sociales fortes. À cet égard, les pays de la francophonie universitaire représentent toute la gamme des possibles, et donc toute la gamme des risques.

Cette situation doit amener les établissements d'enseignement supérieur à **s'interroger sur la distance qui peut séparer leur offre de formation des qualifications dont ont besoin la société et l'économie**, notamment pour leurs premiers cycles professionnalisants. Ces établissements doivent assurer toute la chaîne de la production des qualifications supérieures, non seulement les plus élevées conduisant notamment aux professions de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi, voire surtout dans les pays en voie de développement, toutes les qualifications intermédiaires indispensables à l'émergence d'une économie formelle solide et durable.

Pour cela, il est indispensable que les établissements d'enseignement supérieur **noient le dialogue** avec leur environnement économique et social, et soient accompagnés pour le faire. Le développement de solutions partagées entre les différents acteurs concernés représente un défi majeur pour éviter un décalage croissant dans ce domaine essentiel pour le développement.

Il est également indispensable de **développer la culture de l'entrepreneuriat** et d'en accompagner la croissance, principalement auprès des étudiants. Dans un grand nombre de pays de la Francophonie, les structures économiques sont en effet incapables d'absorber les flux croissants de nouveaux diplômés, ne serait-ce que par leur caractère largement informel.

## Les universités comme

# opérateurs du développement global et local

● Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche évoluent dans un contexte économique, social et environnemental – appelé couramment « économie de la connaissance et du savoir » – qui leur confère nécessairement le rôle de source potentielle d'énergie, de réussite, d'échange et de développement des talents. Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche est et doit être un acteur essentiel du changement. Le défi fondamental pour ces acteurs est alors de devenir de véritables opérateurs de développement, au-delà de leur seul rôle académique classique. Pour autant, ils sont ancrés sur un territoire, ce qui leur donne aussi une responsabilité à son égard. **Concilier leur double mission d'universalité et de territorialité, tel peut être résumé le défi principal des universités en ce XXI<sup>e</sup> siècle.**

Ce défi majeur donne tout son sens à la **mission économique, sociale, culturelle, environnementale et citoyenne des universités**, comme moteurs du développement. Cela correspond à l'exercice de rôles nouveaux comme la formation tout au long de la vie, la recherche appliquée et le transfert de technologie, la contribution à la chaîne de l'innovation, voire des démarches organisationnelles pouvant servir de références à d'autres acteurs publics, et de moteur à la transformation sociale.

De même, dans les domaines culturels et linguistiques, dont elles constituent depuis toujours des institutions de référence, **les universités sont porteuses de valeurs qui doivent irriguer les sociétés**, au-delà même de la francophonie, dans une **démarche interculturelle associant la nécessaire ouverture aux autres cultures et aux autres espaces à l'affirmation des valeurs de la francophonie.**

# Une stratégie cohérente

articulée en neuf axes directeurs comme autant de réponses à ces trois ensembles de défis

L'accélération du développement universitaire dans le monde implique des réponses adaptées des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et de l'AUF face à ces trois ensembles de défis dans une logique cohérente : les défis de la qualité concernent ainsi essentiellement les établissements en interne et en relation avec leur environnement réglementaire ; les défis de l'employabilité concernent essentiellement leurs relations avec le monde économique et social au bénéfice des diplômés ; et le troisième ensemble de défis concerne leur rôle dans la société comme moteurs du développement local et global.

**Ce document stratégique s'articule donc autour de neuf axes stratégiques.**

### Neuf axes : N.E.U.F. comme Nouvel Espace Universitaire Francophone

Pour chaque axe, ce document stratégique indique les principaux objectifs et résultats attendus, autour desquels l'AUF et ses membres mobiliseront des leviers d'action coordonnés. Les types d'actions sont présentés pour la mise en œuvre, alors que les actions précises, leurs objectifs spécifiques et leurs indicateurs seront présentés ultérieurement dans les documents dérivés de cette stratégie : les plans d'action des directions centrales et régionales de l'AUF. À ce stade ne sont indiqués que les principaux leviers pour chaque axe, un indicateur synthétique d'impact et quelques exemples d'actions, qui, à la fois, dessineront et inspireront cette marche vers le nouvel espace universitaire francophone.

Les actions proposées ne peuvent être mises en œuvre que dans le cadre de coopérations concrètes, en tenant compte des différents contextes, et en associant les nombreux acteurs se reconnaissant dans cette stratégie.

Pour mettre en œuvre cette nouvelle stratégie, l'AUF se dote d'une organisation interne construite autour des principaux leviers qui peuvent être concrètement actionnés. La plupart de ces leviers sont en effet transversaux aux neuf axes stratégiques et doivent être coordonnés pour une mise en œuvre efficace. Le numérique ou la langue française, par exemple, représentent à la fois des moyens de transformation, mais également des domaines d'action. Le développement de l'expertise et de l'innovation, ainsi que les partenariats sont également de puissants leviers pour mettre en œuvre de nombreuses actions en étroite relation avec les établissements membres et les grands partenaires du développement.

Dans le cadre de cette organisation, l'AUF développera une démarche qualité et un contrôle de gestion internes, avec les outils numériques associés, permettant un suivi, une évaluation et une amélioration continue de la mise en œuvre de cette stratégie.

**Les neuf axes stratégiques sont les suivants.**

### **→ POUR LA QUALITÉ**

- Axe 1.** Contribuer à assurer la qualité dans le domaine de la formation
- Axe 2.** Contribuer à la structuration et au développement de la recherche dans un cadre national et international, et soutenir l'implication des établissements membres dans ce processus
- Axe 3.** Contribuer à la mise en place de gouvernances adaptées aux nouveaux enjeux

### **→ POUR L'EMPLOYABILITÉ ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS**

- Axe 4.** Nouer ou intensifier le dialogue entre le monde académique et les milieux économiques
- Axe 5.** Mieux prendre en compte dans l'offre de formation initiale les besoins socio-économiques de l'environnement local ou national des établissements membres
- Axe 6.** Développer la culture et la pratique de l'entrepreneuriat

### **→ POUR DES UNIVERSITÉS OPÉRATEURS DU DÉVELOPPEMENT GLOBAL ET LOCAL**

- Axe 7.** Renforcer la contribution des établissements membres au développement économique, social et environnemental
- Axe 8.** Renforcer la contribution des établissements membres au développement linguistique et culturel, incluant la culture scientifique et technique
- Axe 9.** Renforcer la contribution des établissements membres au développement interculturel et à l'ouverture internationale

# LES NEUF AXES STRATÉGIQUES

## → POUR LA QUALITÉ

### AXE 1. CONTRIBUER À ASSURER LA QUALITÉ DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Renforcer la maîtrise du français par les étudiants et par les enseignants	Appuyer les programmes de formation en français à l'entrée à l'université, en incluant les méthodes par le numérique	Davantage d'étudiants et d'enseignants maîtrisant la langue française
Améliorer et préserver la qualité de la formation des enseignants du secteur éducatif	Étendre les programmes de type IFADEM pour la formation des enseignants, afin d'améliorer la qualité des maîtres et des professeurs des collèges et lycées en lien avec l'IFEFF	Un système étendu de formation des formateurs
Mettre en place de nouvelles organisations pédagogiques s'appuyant notamment sur le numérique	Soutenir les politiques de formation pédagogique des universitaires (scénarisation des formations, référentiels de compétences, formation à la maîtrise de nouveaux modèles pédagogiques...)	Le personnel académique formé et innovateur en pédagogie
	Soutenir les nouvelles méthodes pédagogiques utilisant l'outil numérique, les espaces d'apprentissage numériques, les cours en ligne et les ressources pédagogiques en ligne, grâce à l'IFIC et aux CNF de nouvelle génération	Des services en ligne disponibles pour les enseignants et les étudiants Des CNF rénovés au service de cet objectif de qualité
	Partager les expériences en matière d'organisation et de conduite du changement en pédagogie universitaire	Une communauté de partage des innovations pédagogiques
Encourager le développement de dispositifs de formation en alternance	Accompagner les établissements membres dans le déploiement de dispositifs de formation initiale par apprentissage, grâce à l'expertise des établissements qui l'ont déjà mis en œuvre, en lien avec l'axe 5 pour les formations professionnalisantes	Des dispositifs concrets d'alternance
Encourager la dimension citoyenne, dont la transmission du savoir être dans les formations universitaires	Accompagner l'inclusion dans les cursus de modules sur le savoir être, les capacités relationnelles, la créativité et la citoyenneté (« soft skills »)	Des étudiants préparés à leur vie de citoyen et à leur vie professionnelle
Accompagner le développement de cadres de références de qualité des formations	Animer la réflexion sur la qualité des formations et de l'enseignement au sein des établissements membres, et, au niveau national, avec les parties prenantes impliquant les employeurs et autres acteurs	La création ou la réforme des référentiels en matière de qualité de la formation supérieure, à tous les niveaux
	Assister l'élaboration de critères qualité spécifiques au français en s'appuyant sur les organismes de certification ou d'assurance qualité francophones existants, ou en cours de création. Stimuler la création d'un réseau francophone de tels organismes	Des référentiels adaptés aux établissements membres utilisant le français ou enseignant le français
Contribuer à mettre en place des dispositifs d'accréditation et d'assurance qualité dans le domaine de la formation (cf. axe 3)	Développer les mécanismes d'assurance qualité tant internes qu'externes dans le domaine de la formation	La construction ou l'amélioration des systèmes nationaux d'assurance qualité
	Accompagner les établissements membres pour leur auto-évaluation, la préparation d'évaluation externe et l'élaboration d'une stratégie/politique de formation	La structuration de politiques d'établissement en matière de qualité des formations

#### → Exemple d'indicateur stratégique

**Nombre d'établissements membres accompagnés par l'Agence pour la mise en place de dispositifs qualité dans le domaine de la formation**

## → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### **IDNEUF – INITIATIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE DE L'ESPACE UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE**

Les ministres de l'Enseignement supérieur de l'espace francophone se sont réunis le 5 juin 2015 à Paris, à l'initiative commune de la France, de l'OIF et de l'AUF, pour examiner l'état et les perspectives de développement numérique de l'espace universitaire francophone. À l'issue de leurs travaux, il a été demandé à l'AUF de conduire les missions relatives :

- à la construction d'un méta-portail commun de ressources numériques pédagogiques et de formations numériques universitaires en ligne francophones en accès libre ;
- au renforcement et à la mobilisation de l'expertise francophone en matière de formation universitaire numérique, notamment au bénéfice de la formation généralisée des formateurs à la pédagogie numérique ;
- au recensement des pratiques et à la formulation de propositions pour la certification des compétences acquises par les formations numériques universitaires à distance ;
- aux questions des infrastructures, des équipements et de l'accès à Internet ;
- aux questions du financement de cette initiative.

Après une première campagne de collecte de ressources, le méta-portail donne accès à ce jour à 34 140 ressources numériques d'enseignement, produites principalement par la France, le Québec, la Tunisie, le Maroc, le Cameroun, le Sénégal, le Liban, le Burkina Faso, l'Égypte et le Mexique. Il s'agit d'un processus de moissonnage continu devant s'inscrire dans la durée. L'utilisateur du méta-portail peut trouver une ressource pour se former, enseigner, accéder à des guides d'utilisation, mettre en œuvre le numérique dans son institut, identifier une formation et contacter l'établissement qui la propose, consulter un agenda d'événements sur le numérique et suivre les actualités IDNEUF.

Au-delà de la mise en œuvre du méta-portail et de propositions de formations, de formateurs et du développement de formations certifiantes, cette initiative pourrait avoir l'ambition d'imposer la mise en place et l'usage de normes internationales ouvertes et interopérables pour l'enseignement, et de développer un système d'indexation sémantique multilingue pour les ressources numériques et les formations.

## IFADEM – LA FORMATION CONTINUE DES MAÎTRES

En partenariat avec de nombreux États, organismes internationaux et partenaires techniques et financiers, l'AUF a développé une importante expertise en matière de formation des enseignants du primaire et du collège. C'est ainsi qu'elle a lancé avec l'OIF, dès 2007, l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), qui propose un dispositif de formation continue en partie à distance, adapté aux besoins de chaque pays et mis en œuvre conjointement avec le ministère responsable de l'éducation de base. En 2017, IFADEM concerne 15 pays et près de 24 000 enseignants. Le modèle IFADEM est de plus en plus intégré dans les politiques de formation continue des États, et évolue en réponse à des demandes massives (26 000 nouveaux enseignants et directeurs à former en Côte d'Ivoire, 4 000 aux Comores, 6 000 au Burkina Faso, au Mali et au Tchad), ou vers la formation d'enseignants du secondaire (Burkina Faso).

L'AUF propose également, en partenariat avec l'Agence Française de Développement, une expertise et un appui à quatre pays africains (Côte d'Ivoire, Madagascar, Mali et Niger) pour qu'ils expérimentent des dispositifs de formation continue des enseignants du primaire et du collège mobilisant les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE). Près de 20 000 enseignants sont concernés.

Ces projets et ces initiatives n'auraient pu exister sans un accompagnement par la recherche scientifique, que ce soit en matière de formation à distance, d'enseignement du français ou de pratiques pédagogiques innovantes. C'est notamment le cas avec le programme de recherche OPERA (Observation des pratiques enseignantes dans leur rapport avec les apprentissages des élèves), coordonné par l'AUF et mené d'abord au Burkina Faso avant d'être étendu notamment au Sénégal, qui illustre cette mobilisation de la recherche pour le développement de la qualité dans l'éducation de base.

IFADEM bénéficie d'un accompagnement scientifique permanent, par des experts internationaux qui représentent sept pays et onze laboratoires universitaires, rassemblés au sein du groupe d'experts de l'Initiative. L'Initiative soutient également des projets de recherches qui associent des laboratoires du Nord et des chercheurs du Sud. Un premier ouvrage a été publié – *Repenser la formation continue des enseignants en Francophonie : l'initiative IFADEM* (éditions des Archives contemporaines) –, avec les contributions de 26 enseignants-chercheurs.

Lancé le 5 juin 2015 à Dakar, l'IFEF, Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation, est un institut subsidiaire de l'OIF. Il a pour mission d'appuyer les États et gouvernements de la Francophonie dans le domaine de l'éducation et de la formation, afin de renforcer l'accès des filles et des garçons à une éducation et à une formation de qualité, y compris pour celles et ceux vivant dans les zones les plus reculées. L'action de l'IFEF, basé à Dakar au Sénégal, sera conduite en étroite relation avec l'AUF, notamment pour l'IFADEM.



## L'INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR L'INGÉNIERIE DE LA CONNAISSANCE ET LA FORMATION À DISTANCE (IFIC)

L'IFIC, institut international de l'AUF créé à Tunis en 2012, a pour mission principale de répondre aux nouveaux défis de l'enseignement numérique francophone, et de participer au développement et à la modernisation des systèmes éducatifs partout dans le monde, en lien étroit avec les établissements membres de l'AUF.

Ses actions s'inscrivent toutes dans une dynamique d'innovation, qu'il s'agisse de la formation et de la sensibilisation, du conseil et de l'expertise, ou de la recherche et de la veille : en interaction avec les CNF et les universités partenaires, l'institut organise et coordonne, sur des sujets en rapport avec ses domaines d'intervention, des webinaires, des barcamps, des ateliers TeduX, et des formations de formateurs, en présentiel ou non, mais accompagne aussi les porteurs de projets en matière de formation ouverte et à distance, et de cours en ligne massifs et ouverts. L'IFIC est en outre chargé de la mise en œuvre du méta-portail IDNEUF de ressources éducatives libres. Dans le domaine de la recherche, l'IFIC soutient des projets et des dispositifs novateurs dans le domaine du numérique éducatif.

- L'IFIC a été à l'origine de la fondation du réseau AREN, Alliance pour une recherche en éducation numérique, créé dans le but de dynamiser la recherche en éducation numérique dans les pays francophones émergents et d'aider à sa structuration. AREN se propose d'assurer le rôle de structure fédérative de la recherche francophone en TICE.
- Adossé à un consortium d'une vingtaine d'universités francophones, le projet MIRRTICE (Mise en réseau de la recherche en TICE) vise à constituer un vivier d'experts dans le domaine des TICE. Dans ce cadre, l'institut a mis en place, en partenariat avec plusieurs établissements membres, un incubateur doctoral qui concerne les pays du pourtour méditerranéen, de l'Afrique subsaharienne et de l'Europe centrale et orientale. Il a pour but de former aux méthodologies de la recherche des titulaires de master, et de les accompagner dans la rédaction de leur thèse.

## PROJET « CERTIFICATION EN *SOFT SKILLS* » AU MAGHREB

Outre le socle technique de contenu de toutes les formations universitaires de l'enseignement supérieur, la plupart des universités ressentent le besoin d'une formation complémentaire en « compétences douces » (*soft skills*), afin d'améliorer l'employabilité des futurs diplômés. Les écoles d'ingénieurs des pays du Maghreb se sont déjà dotées de ces formations complémentaires à la communication écrite et orale, à la rédaction d'un curriculum vitae, et à la préparation de lettres de candidature et d'entretiens d'embauche. Les autres composantes des universités sont demandeuses de contenus de formation et/ou de formation de formateurs.

L'AUF a lancé, en octobre 2016, la première formation de formateurs en *soft skills* à Tunis. 20 formateurs sélectionnés par les universités ont suivi cette formation, constituée de deux modules successifs de techniques de communication. À l'issue de cette formation, les candidats deviennent à leur tour formateurs en *soft skills*, et peuvent également s'inscrire à l'examen de certification Eco-C (European Communication Certificate), label d'aptitude à la formation en communication professionnelle. Cette expérience-pilote se déroulera également au Maroc, avant d'être proposée à la demande dans la région Maghreb. Un MOOC de formation en *soft skills* est en cours de finalisation à l'AUF, et sera disponible pour la prochaine rentrée universitaire.

## AMRUGE, APPUI À LA MODERNISATION ET À LA RÉFORME DES UNIVERSITÉS PUBLIQUES ET DES GRANDES ÉCOLES DE CÔTE D'IVOIRE

Le projet AMRUGE, élaboré dans le cadre du Contrat de Désendettement et Développement (C2D), signé entre la République de Côte d'Ivoire et l'État français représenté par l'Agence Française de Développement, a pour objectif de contribuer à la rénovation du système ivoirien d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique avec une offre de formation supérieure en adéquation avec le marché de l'emploi, lui permettant de participer activement au développement économique et social de la Côte d'Ivoire en sortie de crise. Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique de Côte d'Ivoire a sollicité l'AUF en juin 2013 pour la mise en œuvre des activités relatives au volet « Ingénierie de formation pédagogique » du projet AMRUGE, et une convention de partenariat a été signée. Ce volet se décline en cinq objectifs :

- améliorer la gouvernance des établissements publics d'enseignement supérieur en liaison avec l'implantation du Licence-Master-Doctorat (LMD) ;
- communiquer et élaborer un plaidoyer sur la réforme LMD pour les cibles concernées ;
- améliorer l'ingénierie de l'offre de formation en présentiel et à distance avec les experts universitaires ;
- former et certifier à l'administration de systèmes et de réseaux ;
- renforcer les capacités du personnel des bibliothèques, et favoriser l'implémentation des logiciels.

L'AUF organise de nombreux ateliers de formation pour les responsables, enseignants et chercheurs des cinq universités publiques et d'une grande école concernées autour de thèmes comme l'auto-évaluation, le partenariat universités-entreprises, la rédaction de maquettes sous le format LMD, l'encadrement de la certification TICE et la gestion bibliothécaire par le logiciel PMB. Ces ateliers ont déjà accueilli près de 250 participants.

De nouvelles activités ont été confiées à l'Agence par la signature d'un avenant à la convention de partenariat, le 1<sup>er</sup> avril 2016, portant principalement sur :

- l'accompagnement à la formation et à la production des MOOC/CLOM dans le cadre de l'université virtuelle de Côte d'Ivoire, avec l'organisation de quatre séries d'ateliers de formation ;
- l'installation d'un studio d'enregistrement et de montage vidéo pour ces cours ;
- la production, le lancement et l'animation des premiers MOOC/CLOM ivoiriens.

## → POUR LA QUALITÉ

### AXE 2. CONTRIBUER À LA STRUCTURATION ET AU DÉVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE DANS UN CADRE NATIONAL ET INTERNATIONAL, ET SOUTENIR L'IMPLICATION DES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES DANS CE PROCESSUS

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Contribuer à la mise en place de systèmes nationaux de recherche-innovation	Accompagner les réflexions nationales sur les potentialités de développement de la recherche-innovation, en s'assurant de l'implication des établissements membres dans cette démarche	Des systèmes nationaux de recherche-innovation au regard des priorités de l'État, incluant la mobilisation des moyens adéquats
	Accompagner l'identification des priorités nationales en matière de recherche-innovation, ainsi que les moyens et les incitations visant à soutenir les stratégies et les actions des établissements membres	L'implication des établissements membres dans cette démarche axée sur la recherche
Encourager la solidarité active entre établissements membres dans la recherche-innovation	Créer et développer les conditions pour une recherche partagée en réseau, grâce à l'effet réseau et aux collaborations entre établissements	La consolidation et le développement d'équipes de recherche d'envergure nationale et internationale
	Soutenir la création de plateaux techniques mutualisés à distance et de e-labs, sous l'impulsion de l'IFIC	Des plateaux techniques mutualisés durablement en place
	Accompagner le perfectionnement doctoral à distance des chercheurs, grâce au numérique	Des possibilités d'insertion dans leurs pays d'origine pour des jeunes chercheurs formés à l'étranger, en particulier pour les femmes chercheurs
	Partager les stratégies des établissements membres pour valoriser et accompagner les femmes chercheurs	
Contribuer à mettre en place des dispositifs d'accréditation et d'assurance qualité dans le domaine de la recherche (cf. axe 3)	Développer les mécanismes d'assurance qualité tant internes qu'externes dans le domaine de la recherche	La construction ou l'amélioration de systèmes nationaux d'assurance qualité
	Renforcer les mécanismes d'évaluation de la politique en recherche-innovation au niveau national et des établissements membres	La structuration de politiques d'établissement en matière de qualité de la recherche
	Accompagner les établissements membres pour leur auto-évaluation, la préparation d'évaluation externe et l'élaboration d'une stratégie de recherche	

#### → Exemple d'indicateur stratégique

**Nombre de projets accompagnés par l'Agence pour contribuer à la structuration de la recherche-innovation au sein des établissements membres**

## → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### E-LABS

Pour répondre aux problèmes d'effectifs pléthoriques dans beaucoup de formations nécessitant des travaux pratiques, voire à l'absence de laboratoires dans certains établissements, l'Agence a lancé une initiative de création et de mutualisation de laboratoires à distance « e-labs ». Ces laboratoires communicants sont des dispositifs qui permettent de réaliser, par les réseaux informatiques, des expérimentations scientifiques à distance en manipulant soi-même les appareils, et d'en observer les résultats. Les étudiants, seuls ou en groupe, prennent à distance la commande des équipements et observent en temps réel les résultats de leurs travaux. De tels systèmes permettent un nombre important de connexions simultanées et favorisent l'apprentissage collectif.

Sept projets pilotes de création et de mutualisation de laboratoires ont été sélectionnés sur appel d'offres en mars 2016. Ces projets sont en cours de mise en œuvre au Maghreb et en Afrique de l'Ouest, grâce à la mobilisation des compétences d'enseignants-chercheurs ayant déjà une expérience dans la mise en place de ce type de dispositifs.

EXEMPLE D'ACTION

### ATLAS DE L'EXPERTISE FRANCOPHONE

Les établissements membres de l'Agence sont un immense réservoir d'expertises et d'innovations à tous les niveaux, pas encore assez connu et partagé. Recenser progressivement les unes et les autres et mettre en place des dynamiques d'échanges dotera l'espace universitaire francophone d'un atout unique à fort potentiel.

Pour relever ce défi, l'Agence développe un outil : l'atlas de l'expertise francophone. Il permettra de valoriser et de faire connaître l'expertise universitaire, prioritairement dans les enjeux en lien avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. La connaissance fine de cette expertise, sur les plans institutionnel et individuel, doit venir irriguer les projets et les partenariats, et l'atlas sera construit à partir de sources d'information variées dont plusieurs sont déjà disponibles, à l'AUF ou à l'extérieur.

Cet atlas est destiné prioritairement aux établissements membres pour valoriser leur savoir faire et le mobiliser, et les partager avec les autres établissements. Mais il s'adresse également aux partenaires techniques et financiers (gouvernements, agences de développement, ONG et secteur privé), qui y trouveront des expertises universitaires dans leurs thématiques d'intervention. Il en est de même pour les médias francophones qui recherchent des expertises pour des communications sur des enjeux d'actualité.

## SOUTIEN AUX ÉCOLES DOCTORALES ET AUX DOCTORANTS

L'AUF accompagne le renforcement des écoles doctorales issues d'un ou de plusieurs établissements d'enseignement supérieur de la région Afrique de l'Ouest, en œuvrant pour l'harmonisation des procédures et des pratiques de fonctionnement à travers la mise en place de collèges d'écoles doctorales, en favorisant les mobilités inter-écoles doctorales de courte durée pour la formation du personnel de relève, et en appuyant les initiatives transversales aux écoles doctorales. Six collèges d'écoles doctorales ont été créés sous l'impulsion de l'AUF, au Bénin, au Burkina Faso, au Niger, au Sénégal et au Togo. Ils ont été regroupés en un réseau de 29 écoles doctorales.

Depuis plusieurs années, l'AUF a mis en place un dispositif de « collèges doctoraux », qui vise à renforcer les capacités de formation par et à la recherche des établissements membres des pays en développement par l'appui scientifique aux jeunes doctorants. Un collège doctoral est un espace de perfectionnement où est dispensée une formation à la fois disciplinaire et transversale, complémentaire aux programmes des établissements d'origine des doctorants. L'accompagnement, d'une durée de trois ans, d'une cohorte de doctorants dans des domaines prioritaires, permet d'aboutir à la soutenance de thèse dans des délais raisonnables. Il prend la forme de rencontres scientifiques, de mobilités doctorales et de participation aux colloques. Le collège doctoral n'est pas une école doctorale et ne délivre pas de diplôme ; ce dernier demeure du ressort de l'établissement d'origine du doctorant. Une dizaine de collèges doctoraux couvrant la plupart des zones d'implantation de l'Agence ont été mis en place, dont certains sont interrégionaux.

## → POUR LA QUALITÉ

### AXE 3. CONTRIBUER À LA MISE EN PLACE DE GOUVERNANCES ADAPTÉES AUX NOUVEAUX ENJEUX

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Contribuer au développement d'une gouvernance adaptée et d'une démarche qualité au sein des établissements membres	Appuyer la mise en place de structures chargées de la qualité interne, ainsi que de systèmes d'information pour assurer une bonne gouvernance, notamment grâce au numérique	Les établissements membres dotés de dispositifs internes de qualité et de systèmes d'information adaptés
	Accompagner les établissements membres volontaires dans cette démarche, grâce à des référentiels et à des méthodes partagées, ainsi que par la formation du personnel académique et administratif aux processus d'assurance qualité	Les établissements membres volontaires ont mis en place des formations de leurs personnels dans ce domaine
	Partager les expériences et les expertises dans ces domaines avec l'IFGU	Un site de référence pour le partage des expériences et de l'expertise
Contribuer à la conception des projets stratégiques d'établissement	Accompagner les établissements membres pour leur auto-évaluation institutionnelle, la préparation d'évaluation externe et l'élaboration de leur projet stratégique en le déclinant dans différents domaines : pilotage, évaluation, contrôle de gestion, ressources humaines, numérique, politiques de formation et de recherche, politique linguistique, et approche genre	Les établissements membres volontaires disposent de projets stratégiques d'établissement
	Accompagner la formation des cadres administratifs des établissements membres à travers l'action, notamment de nos instituts spécialisés (IFGU, ESFAM)	Un encadrement adapté à ces nouvelles gouvernances au sein des établissements membres
	Partager les bonnes pratiques des établissements membres pour leurs politiques sur le genre	Davantage d'établissements membres soucieux d'offrir les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes en leur sein
Contribuer à mettre en place des systèmes d'accréditation universitaires francophones de référence	Informier sur les mécanismes d'accréditation et d'assurance qualité existant dans les différents systèmes nationaux et régionaux	La description des systèmes d'accréditation et d'assurance qualité (cf. axes 1 et 2 pour la formation et la recherche)
	Accompagner la création et la mise en réseau des organismes et des agences francophones chargées de ces questions, sous l'impulsion de l'IFGU	Un réseau des agences d'accréditation et de qualité, faisant référence en francophonie
	Accompagner des audits globaux d'organisation des systèmes d'enseignement supérieur	La clarification des fonctions, les responsabilités et les rôles des différents acteurs de l'enseignement supérieur

#### → Exemple d'indicateur stratégique

**Nombre d'établissements membres accompagnés par l'AUF pour leurs projets stratégiques d'établissement**

## L'INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE (IFGU) ET L'AUTO-ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS

L'IFGU propose aux membres de l'AUF de les accompagner dans leur démarche d'auto-évaluation, d'évaluation externe, d'accréditation, de planification stratégique et de conduite du changement. En partenariat, il développe des formations adaptées aux cadres des universités et de leurs tutelles, et constitue une base documentaire et un répertoire d'expertise dans son domaine d'action. Il collabore avec les différents organismes en charge de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'espace francophone sur les référentiels d'évaluation et d'accréditation. Les opportunités apportées par le numérique jouent un rôle crucial dans la gouvernance et, à ce titre, l'IFGU propose des services d'appui à la mise en œuvre de systèmes d'information intégrés (par exemple pour la gestion de la scolarité). L'AUF entend ainsi constituer autour de l'IFGU un pôle de référence dans le domaine de la gouvernance universitaire francophone.

L'accompagnement de l'auto-évaluation des établissements membres représente une activité importante de l'AUF, et plusieurs projets ont été copilotés par l'IFGU dans ce domaine. La phase d'auto-évaluation est en effet importante pour les établissements et représente une étape indispensable dans tout processus durable de qualité, notamment dans le domaine institutionnel, puisqu'elle associe tous les acteurs de l'établissement et de son environnement socio-économique.

Pour accompagner l'entrée en vigueur de la réforme LMD dans les trois pays du Maghreb, les ministères de tutelle construisent dans chaque pays une Agence nationale d'évaluation. Une importante réflexion dans ce domaine et la rédaction d'un référentiel maghrébin avaient déjà été réalisées dans le cadre d'un projet Tempus, et un programme d'appui à l'auto-évaluation a été mis en place par l'AUF pour les universités maghrébines. Ce sont plus de 30 universités de la région qui ont déjà été accompagnées. En partenariat avec le CAMES pour l'Afrique subsaharienne et l'océan Indien, un projet pilote a concerné 14 établissements membres pour accompagner leur auto-évaluation, sur la base des référentiels du CAMES et d'un vivier d'experts issus des établissements membres. En Asie-Pacifique et sous l'impulsion de la CONFRASIE, un tel mouvement est en cours auprès des 87 établissements membres dans la région, grâce à la mise en place d'une offre d'expertise francophone et de référentiels adaptés. C'est également le cas pour le Moyen-Orient, au Liban et en Égypte, à la suite d'un partenariat entre l'AUF et les ministères de l'Enseignement supérieur des pays concernés.

### **LE RÉSEAU FRANCOPHONE DE FEMMES RESPONSABLES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE**

Dans la continuité des actions de l'AUF en faveur de la parité, et faisant écho à la déclaration des représentantes universitaires francophones adoptée lors de sa 16<sup>e</sup> Assemblée générale, à São Paulo, le « Réseau francophone de femmes responsables dans l'enseignement supérieur et la recherche » (RESUFF) a été mis en place en octobre 2015 sous l'impulsion de l'Agence.

Ce réseau regroupe des femmes dirigeantes des universités membres de l'AUF, issues de toutes les régions du monde francophone.

Le RESUFF a pour mission de sensibiliser les milieux universitaires, mais aussi les instances politiques nationales et les organismes régionaux et internationaux à la question de l'inégalité entre les femmes et les hommes dans l'accès aux postes de responsabilité dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Parmi les actions réalisées ou en cours de réalisation, on peut citer les trois modules de formation à distance sur « Le genre : concepts et approches » et le travail de préparation de l'Observatoire francophone du genre à l'Université.



## → POUR L'EMPLOYABILITÉ ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS

### AXE 4. NOUER OU INTENSIFIER LE DIALOGUE ENTRE LE MONDE ACADÉMIQUE ET LES MILIEUX ÉCONOMIQUES

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Contribuer à la mise en place d'instances de concertation nationales ou régionales entre le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, ses autorités de tutelle et son environnement socio-économique	Accompagner la mise en réseau des établissements membres, des autorités publiques et des entreprises, à travers des dispositifs réguliers d'information, de mutualisation et de coopération universitaire et économique	Des structures durables de dialogue mises en place
	Sensibiliser les établissements membres et les autres acteurs à l'utilité de cette démarche pour la recherche-innovation et le développement de compétences	La valorisation de la recherche et de l'innovation scientifique et technique, au-delà du seul monde académique, notamment auprès des milieux économiques
Inciter les établissements membres à mettre en place des instances régulières de concertation avec leur environnement socio-économique	Accompagner les établissements membres pour la mise en place de structures pérennes de dialogue avec les acteurs socio-économiques, en fonction de leur contexte local, et en partageant entre elles l'information sur les mécanismes mis en place, incluant les participations croisées aux instances de décision	Des conseils d'orientation stratégiques ou équivalents au sein des établissements membres et/ou dans les régions de l'AUF

#### → Exemple d'indicateur stratégique

**Nombre d'établissements membres accompagnés par l'Agence pour la mise en place d'un organe consultatif régulier avec leur environnement socio-économique**

#### → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### LE CONSEIL D'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE L'AUF ET SES DÉCLINAISONS RÉGIONALES

Le rôle des universités dans le développement en général et dans celui de la Francophonie économique en particulier est aujourd'hui sous-évalué, mais force est de constater que les dynamiques économiques et universitaires doivent trouver à mieux s'articuler. C'est une nouvelle culture qu'il faut insuffler, au sein des universités comme de l'AUF elle-même. Ce qui est en jeu est notamment une meilleure prise en compte, dans les cursus proposés par les universités, des besoins socio-économiques de leur environnement qui accueille les diplômés.

Pour participer à l'amélioration de cette situation, l'Agence a souhaité instaurer un dialogue stratégique avec des partenaires extérieurs au monde académique, mais soucieux du rôle économique et de la responsabilité sociale et environnementale des universités. Le Conseil d'orientation stratégique (COS) doit être le lieu emblématique et régulier de ce dialogue. Le COS, comme instance consultative, viendra compléter les instances délibératives de l'AUF : conseil d'administration, conseil scientifique et conseil associatif. Il a vocation à se décliner naturellement, au niveau des directions régionales, en conseils régionaux d'orientation stratégiques avec des partenaires pertinents.

**→ POUR L'EMPLOYABILITÉ ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS**

**AXE 5. MIEUX PRENDRE EN COMPTE DANS L'OFFRE DE FORMATION INITIALE LES BESOINS SOCIO-ÉCONOMIQUES DE L'ENVIRONNEMENT LOCAL OU NATIONAL DES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES**

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Contribuer à la production de toute la chaîne des qualifications supérieures en tenant compte des besoins socio-économiques locaux et nationaux	Utiliser les outils de concertation (axe 4) pour améliorer l'analyse des besoins de compétences auxquelles les formations devraient répondre, partagée avec les acteurs du développement	Des offres de formation prenant en compte les besoins de l'économie et les aspirations et possibilités des étudiants
	Veiller au développement équilibré des différents niveaux de formation grâce à des analyses de besoins régulières	
	Accompagner le développement de formations en Master et Doctorat appuyées sur des dispositifs de recherche (axe 2)	Renouvellement des compétences dans les établissements membres
Contribuer au développement de formations professionnalisantes intermédiaires découlant des analyses concertées de besoins	Accompagner la création ou le renforcement des outils permettant la co-construction de l'offre de formation diversifiée pour les formations intermédiaires avec les multiples acteurs, et la mise en œuvre collaborative des formations, comme l'implication des entrepreneurs dans la formation des étudiants, ou l'accueil en stage	Des formations intermédiaires professionnelles disponibles dans les pays qui en ont besoin  Des diplômés disposant des qualifications indispensables à la construction d'une économie formelle solide et durable
	Encourager le développement de formations professionnelles de type « alternance » impliquant directement les partenaires économiques	Des formations en alternance disponibles
	Partager au sein du réseau les innovations en matière de formations intermédiaires, notamment via le numérique	Une visibilité partagée des formations professionnelles disponibles
Améliorer la participation des opérateurs économiques à la conception et à la mise en place des formations professionnalisantes	Renforcer le pilotage, la qualité, la participation et l'encadrement dans les formations professionnalisantes, notamment dans les filières économiques et industrielles	Professionnalisation de l'offre de formation, notamment au premier cycle
	Assurer un lien entre ces formations initiales et la formation tout au long de la vie (axe 7)	

**→ Exemple d'indicateur stratégique**

**Nombre de formations accompagnées par l'Agence délivrant des qualifications professionnelles définies conjointement avec leur environnement socio-économique**

## → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### JEUNESSE MALGACHE COMPÉTENTE AU TRAVAIL, À MADAGASCAR, EN PARTENARIAT AVEC LE CANADA

Ce projet est porté par un établissement membre québécois dans le cadre d'un consortium international. Il vise à faciliter la concertation, la collaboration, la réussite et l'insertion sur le marché du travail. Il consiste à développer et à intégrer des mécanismes structurants de concertation et de collaboration pérenne entre les établissements d'enseignement (secondaire, lycéen et universitaire) et les organisations du secteur privé et de la société civile dans l'offre des formations professionnelles, techniques et universitaires à Madagascar, et des nouvelles façons de faire liées à l'égalité entre les femmes et les hommes et à l'environnement et au développement durable. Cette initiative permettra à 2 500 jeunes malgaches, dont 45 % de femmes, d'augmenter leur employabilité, de trouver un emploi ou de devenir entrepreneurs dans les domaines du bâtiment et des travaux publics, du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, afin qu'ils puissent contribuer à la prospérité socio-économique de leur pays et à réduire ainsi la pauvreté de la population à Madagascar.

EXEMPLE D'ACTION

### APPRENTISSAGE À DISTANCE ET INNOVATION PÉDAGOGIQUE DANS LES UNIVERSITÉS DU LIBAN ET D'ÉGYPTE (ADIP)

Ce projet est un programme européen de type TEMPUS, qui se propose de répondre par l'innovation pédagogique au problème de l'employabilité des jeunes diplômés en formation initiale, et aux enjeux de la formation tout au long de la vie et de la reconversion des actifs en reprise d'études.

Cette approche intégrée et globale rassemble 13 universités égyptiennes et libanaises, les ministères de l'Enseignement supérieur et les chambres de commerce des deux pays, et des établissements d'enseignement supérieur français, belges et roumains. Elle devrait garantir des changements structurels nécessaires à la modernisation de l'enseignement supérieur en renforçant sa mission d'insertion et d'accès à l'éducation pour tous. Elle permettra de créer des liens pérennes avec les entreprises et d'envisager une reconnaissance mutuelle d'acquisition de compétences sous la supervision de l'État, qui pourra, par la loi et les chartes de bonnes pratiques, être le garant de la qualité.

Ce projet propose une démarche se traduisant par :

- le développement de nouvelles méthodes pédagogiques, utilisant notamment l'approche par compétences et la formation ouverte et à distance ;
- la sensibilisation au développement de la formation tout au long de la vie, notamment par la validation des acquis de l'expérience ;
- l'installation durable de ces dispositifs au niveau des établissements universitaires par la création de pôles d'innovation pédagogique ;
- la pérennisation de ces dispositifs sur le plan national par l'adoption d'un cadre réglementaire législatif.

### L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE LA FRANCOPHONIE POUR L'ADMINISTRATION ET LE MANAGEMENT ESFAM

L'École Supérieure de la Francophonie pour l'Administration et le Management (ESFAM), anciennement IFAG (Institut de la Francophonie pour l'administration et la gestion), forme des cadres de haut niveau dans la gestion des affaires publiques et privées. Les missions de cette école, créée par l'Agence universitaire de la Francophonie en partenariat avec le gouvernement de la République de Bulgarie, ont évolué régulièrement, à la lumière de nouveaux défis sociaux-économiques liés à l'intégration européenne des pays de la région de l'Europe centrale et orientale, mais aussi des exigences d'un monde en pleine mutation. L'ESFAM a formé plus de 1 600 cadres, particulièrement en gestion des entreprises et en administration publique, et a progressivement diversifié ses activités, enrichi ses formations et multiplié ses partenariats.

L'ESFAM organise, en partenariat avec des établissements membres de l'AUF, des masters spécialisés dans les domaines de la gestion d'entreprise, du management public, du management du tourisme, de l'entrepreneuriat social et culturel, du conseil et de l'expertise publique. Pour répondre aux besoins concrets des entreprises et des administrations publiques, l'ESFAM organise aussi des programmes de formation continue de pointe dans ses domaines de compétences. L'école accueille chaque année des étudiants issus de plus d'une trentaine de pays de l'espace francophone.

Au-delà de la formation professionnelle, l'ESFAM se donne pour mission de promouvoir des comportements éthiques fondés sur le respect de la diversité, les valeurs du travail et de la compétition loyale, convaincue de la nécessité de construire une confiance partagée pour accroître durablement la performance des organisations.

### INSERTION PROFESSIONNELLE EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Dans cette région, des partenariats étroits ont été tissés avec les milieux socio-économiques pour favoriser les stages professionnels, ainsi qu'une meilleure insertion professionnelle des jeunes. Les partenariats avec des entreprises de la région permettent de cofinancer des mobilités de stage soit dans leurs propres locaux, soit dans les locaux de la société mère siégeant dans un pays francophone. L'intérêt principal est de former de jeunes collaborateurs qui seront recrutés dans leur pays d'origine. Des étudiants de sept pays de la région ont ainsi eu une première expérience professionnelle en audit, génie, économie, droit, marketing, finances, informatique, journalisme, arts ou chimie.

Il était également important de développer des interfaces avec le monde professionnel pour le cofinancement, avec l'ambassade de France en Roumanie, de formations pointues dans des domaines où la compétence fait défaut sur le marché local, grâce à des masters professionnels. Après la formation en mobilité, les stagiaires intègrent les entreprises commanditaires, dans des domaines comme le génie, l'informatique, les télécoms, l'agronomie, la géologie et l'économie.

Ces actions ont bénéficié à ce jour à de jeunes étudiants d'Arménie, de Bulgarie, de Croatie, de Roumanie, de Macédoine, de République tchèque et d'Ukraine.

## → POUR L'EMPLOYABILITÉ ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS

### AXE 6. DÉVELOPPER LA CULTURE ET LA PRATIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Encourager les étudiants et les diplômés à créer leur entreprise	Appuyer les partenariats avec le secteur privé et les opérateurs impliqués dans la création d'initiatives et d'entreprises, dans et hors les établissements membres	Des entreprises créées par de jeunes étudiants et diplômés
	Développer la mise en réseau des espaces et des outils dédiés à l'entrepreneuriat et à la pré-incubation sur et hors campus, en s'appuyant sur les CNF devenus des tiers lieux	Des dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat pour les jeunes diplômés, mis en réseau
	Favoriser un cadre national propice à la création des entreprises par les étudiants (par exemple, un statut d'étudiant-entrepreneur comme Pépité)	Des cadres nationaux pour la création d'entreprises par les étudiants et les étudiantes
	Veiller à ce que les initiatives d'appui à l'entrepreneuriat incluent des dispositions pour les femmes étudiantes et diplômées	
Stimuler la culture de l'entrepreneuriat dans les programmes de formation et de recherche, comme un facteur de qualité et de pertinence	Favoriser la reconnaissance de l'engagement étudiant dans l'entrepreneuriat par des dispositions structurantes (par exemple, délivrance de crédits)	Une culture de l'entrepreneuriat au sein de la communauté universitaire, partagée par les autorités nationales et locales
	Inclure l'entrepreneuriat dans la politique des stages de l'université	Des formations intégrant la culture de l'entrepreneuriat
	Développer les outils et les compétences liées à l'entrepreneuriat dans les formations comme dans les activités extracurriculaires, en incluant le « savoir devenir »	Des diplômés ayant une vision de leur avenir au-delà du seul salariat et intégrant la création d'activités nouvelles

#### → Exemple d'indicateur stratégique

**Nombre d'établissements accompagnés par l'Agence ayant mis en place des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat**

### → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

#### PROJET PÉPITE – ÉTUDIANT ENTREPRENEUR

La création en France d'un statut national étudiant-entrepreneur permet à près de 1 500 étudiants d'intégrer leur projet de création d'entreprise dans leur parcours universitaire : validation de ce projet à la place du stage, aménagement du cursus et des modalités d'examen, etc. Il leur permet aussi d'accéder aux services d'accompagnement et de formation à l'entrepreneuriat disponibles dans les PEPITE (Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) sur les campus.

L'AUF, en partenariat avec la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, accompagnera, dès 2017, les pays de la Francophonie et les établissements membres qui souhaitent s'inspirer de ce dispositif innovant d'accélération de l'insertion professionnelle des étudiants par l'entrepreneuriat.

EXEMPLE D'ACTION

#### L'ENTREPRENEURIAT DANS LE DOMAINE DES PLANTES À VALEUR AJOUTÉE EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Transformer et exporter vers le marché occidental des plantes médicinales congolaises : un rêve inaccessible pour les entrepreneurs congolais ? La Fondation Biotechnologie pour le développement durable (BDA), en partenariat avec l'AUF, veut prouver le contraire.

Un projet, lancé en septembre 2016, permettra à des professeurs des universités de Kinshasa, Lubumbashi, Goma et Boma de renforcer leur maîtrise des processus entrepreneuriaux et des normes internationales de qualité, afin de former de futures générations d'étudiants. Dès 2017, une cohorte pilote de 30 étudiants-entrepreneurs congolais sera formée, accompagnée et soutenue financièrement pour lancer leurs microentreprises dans le domaine des « plantes à valeur ajoutée ». Le projet prévoit le partage d'expertise entre enseignants-chercheurs canadiens et congolais, la formation de 10 formateurs et la tenue d'ateliers pilotes de formation d'une cohorte de 30 jeunes qui seront certifiés « éco-preneurs ». Les contenus d'enseignement créés grâce à cette collaboration internationale seront intégrés au curriculum existant des quatre universités congolaises, afin d'assurer le renforcement de l'offre de formation à long terme.

## INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR L'ENTREPRENEURIAT (IFE)

Fort de ses 450 diplômés originaires de l'océan Indien, de l'Afrique et de l'Asie, l'IFE, créé en 1997 à la demande du gouvernement mauricien, engage sa refondation. La signature d'une convention de partenariat privé-public, le 28 octobre 2016, marque cette transformation en élargissant le pilotage de l'IFE à un consortium composé de l'université de Maurice (UOM), de la MCCI (chambre de commerce)/Business School et de l'AUF. Confortant le caractère prémonitoire de sa création, le nouveau consortium entend, en sus des formations diplômantes, développer des formations continues et des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise (de l'idéation à la mise en œuvre).

En présentiel, il accueillera ainsi prochainement l'incubateur de technologies éducatives (EdTech) à distance. Il s'appuiera sur l'Incubateur Virtuel de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IVFE). Il vise trois échelles géographiques privilégiées (Maurice, océan Indien et Afrique), avec l'objectif d'œuvrer à la construction d'un réseau international d'acteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat au sein duquel l'IFE pourra jouer un rôle de premier plan.

## DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN ASIE-PACIFIQUE

Dans la région Asie-Pacifique, une chaîne d'activités a été mise en place au profit des étudiants francophones grâce aux CNF : accès aux cours hybrides d'insertion professionnelle (présentation des projets professionnels, rédaction de CV et de lettres de motivation, techniques pour les entretiens d'embauche...), atelier de sensibilisation à la création d'entreprise au CNF de Hanoi, et concours régional de start-up pour les jeunes francophones de moins de 30 ans.

L'atelier de sensibilisation à la création d'entreprise a permis d'aboutir à la soutenance des meilleurs plans d'affaires autour d'idées comme l'exportation des produits vietnamiens (e-boutique pour la vente des cachemires mongols au Vietnam, application de géolocalisation au Vietnam) devant un jury venant de la French Tech Viet, association financée par l'État français, par des fonds stratégiques publics (BPI) et par des groupes privés.

Le concours de start-up pour les jeunes diplômés des formations francophones a permis de faire intervenir des partenaires internationaux et des réseaux d'accompagnateurs pour améliorer les plans d'affaires et les opérationnaliser.

## → POUR DES UNIVERSITÉS OPÉRATEURS DU DÉVELOPPEMENT GLOBAL ET LOCAL

### AXE 7. RENFORCER LA CONTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Développer des activités propres qui favorisent les apports des établissements membres au développement économique, social et environnemental	Accompagner les établissements pour le développement de politiques de formation inclusives et innovantes en matière d'apprentissage tout au long de la vie et en formation continue (en lien avec l'axe 5)	De nouvelles opportunités de qualification pour les adultes grâce à une offre de formation universitaire ouverte à toutes les personnes nécessitant une (re) qualification
	Renforcer les systèmes de reconnaissance des compétences acquises en dehors des formations universitaires par des dispositifs crédibles et légitimés par les employeurs	Partage des reconnaissances et des certifications proposées selon les contextes
	Encourager l'apprentissage des apprenants éloignés de l'enseignement supérieur par des politiques adaptées de formation, notamment grâce au numérique	
	Développer et partager des outils d'analyse de l'orientation et de l'insertion professionnelle, notamment dans le domaine de la lutte contre toutes les formes de discrimination	
	Accompagner les établissements membres pour la recherche appliquée, le transfert de technologie et la mise en place de services dédiés à leur environnement socio-économique	Un partage des expériences entre établissements membres Des innovations et des brevets transférés
	Renforcer le rôle des CNF pour coordonner et proposer ces services, dans le cadre de leur évolution, en lien avec les services en ligne	Des CNF proposant des services adaptés à leur nouveau contexte
Participer à la construction des politiques publiques répondant aux grands défis sociétaux	Inciter les universités à participer, par la formation et la recherche, aux diagnostics de phénomènes complexes et à répondre aux grands défis actuels, dont ceux identifiés par les CDP21 et 22	La compréhension par les décideurs, les opérateurs et le grand public, des tendances sociétales et des enjeux liés à la globalisation et à l'environnement
	Identifier et mobiliser les experts et les enseignants-chercheurs des établissements membres auprès des opérateurs de développement, grâce à un atlas de cette expertise	L'implication des établissements membres comme aide à la décision dans la construction de ces politiques publiques

#### → Exemples d'indicateurs stratégiques

**Nombre de programmes de formation continue accompagnés par l'Agence au sein des établissements membres**

**Nombre de projets accompagnés par l'Agence permettant le transfert technologique hors milieu universitaire**



## → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIES

L'AUF doit encourager ses établissements membres à participer au circuit de l'innovation, en commençant par soutenir l'innovation issue de la recherche universitaire jusqu'à la création de chaîne de valeur et de nouvelles activités économiques. En s'appuyant sur ses nouveaux partenaires économiques, l'AUF peut ainsi apporter de nouveaux moyens et de nouvelles pratiques permettant à ses établissements membres de devenir des acteurs engagés dans la transformation sociale et sociétale de leur pays. C'est dans ce sens que l'AUF se dote d'un dispositif intégré de veille pour suivre l'état de l'art des technologies innovantes développées par ses établissements membres, et pour les faire connaître à ses partenaires économiques locaux et internationaux. L'Agence sera en mesure d'accompagner les établissements membres qui le souhaitent aux pratiques de valorisation de la recherche jusqu'au transfert de technologie en mettant en place des actions de partenariat avec des établissements aguerris à cet exercice. C'est en développant une expertise internationale que de nouveaux modes de pratiques rapprochant le monde académique et le secteur économique peuvent être déployés.

Parmi les outils numériques utilisables pour cet accompagnement, déjà mis en place par l'IFIC, on peut citer les webinaires, qui ont pour objectif de sensibiliser les internautes à différents sujets d'actualité, et de faire interagir les intervenants entre eux. Les barcamps, également, permettent de stimuler les échanges et les interconnexions entre experts et participants. Ils sont basés sur le principe « pas de spectateurs, tous participants », qui privilégie l'échange d'idées et d'expériences, et favorise l'émergence de réflexions et de projets, en utilisant les nouveaux outils du Web 2.0.

EXEMPLE D'ACTION

### LE RENFORCEMENT DU RÔLE DES UNIVERSITÉS DANS LE TOURISME EN HAÏTI

Le projet intitulé « Les universités, maillon clé dans le renforcement des capacités des acteurs du tourisme en Haïti » est piloté par deux directions régionales de l'AUF (Amérique et Caraïbe), avec le Québec (Canada).

Il vise à encourager le partage d'expertise, les échanges et les partenariats en matière de formation universitaire en tourisme, en adéquation avec le marché de l'emploi. Il vise également à faciliter et à enrichir mutuellement les activités de formation liées au tourisme, notamment en matière de promotion et d'aménagement touristique, et de création de micro et petites entreprises récréo-touristiques.

### LE DISPOSITIF TRANSFER DE FORMATION CONTINUE

L'AUF a mis en place un dispositif de formation continue, TRANSFER, pour les technologies de l'information et de la communication depuis une quinzaine d'années, qui s'est centré sur le numérique éducatif et les outils nécessaires en amont. Sur la base de l'expérience issue des milliers d'apprenants formés et des centaines de formateurs ayant partagé des modules de formation, le dispositif a été revu autour d'un référentiel modulaire de compétences, à granularité variée, qui permet des parcours standards ou génériques correspondant à la fois à des situations types et à des parcours spécifiques, ad hoc et adaptés aux besoins d'un type défini d'acteurs. Ce référentiel a été bâti à partir des référentiels existants aux plans nationaux et internationaux, comme à l'Union européenne, l'UNESCO ou l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS).

Le dispositif permet ainsi de déployer des formations avec des durées et des objectifs pédagogiques adaptés à des publics plus larges, autour de compétences et de savoirs communs issus de domaines interdisciplinaires et convergents. Ce référentiel a vocation à guider les établissements universitaires dans la construction de leurs offres de formation, à en permettre l'évaluation sur la base d'objectifs explicites et homogènes, et à éclairer la décision d'innovation pédagogique. Il favorise ainsi la cohérence et l'interopérabilité entre les offres de formation continue.

### LE PREMIER FABLAB DU CAMEROUN

Le projet Ongola Fablab, présenté conjointement par l'AUF et la Fondation Orange, a été retenu dans le cadre d'un programme international d'éducation numérique soutenu par la Fondation Orange. Ce fablab ouvre dans les locaux du CNF de Yaoundé (Cameroun) en février 2017. Un fablab est un lieu de fabrication ouvert à tous. Il donne accès aux machines à commande numérique mais également aux outils et aux techniques d'atelier classique.

Le projet « Ongola Fablab » accompagnera les jeunes Camerounais défavorisés dans leurs projets professionnels, en travaillant en partenariat avec des associations d'encadrement de jeunes défavorisés. Le but du projet est de permettre aux jeunes d'intégrer les pratiques numériques à leurs projets de vie et d'accroître leur employabilité, en développant leur créativité et leurs compétences. Le fablab s'adressera à plusieurs autres cibles, notamment les designers, les artistes, les étudiants et les jeunes chercheurs d'emploi désireux d'expérimenter et de pratiquer les compétences acquises.

## → POUR DES UNIVERSITÉS OPÉRATEURS DU DÉVELOPPEMENT GLOBAL ET LOCAL

### AXE 8. RENFORCER LA CONTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES AU DÉVELOPPEMENT LINGUISTIQUE ET CULTUREL, INCLUANT LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Développer l'usage de la langue française comme langue d'enseignement dans le supérieur	Développer la maîtrise du français par les étudiants et les apprenants, en amont, pendant, et en aval des formations (axe 1)	Le renforcement de la pratique et de la maîtrise de la langue française durant tout le trajet éducatif en incluant la formation tout au long de la vie
	Appuyer le développement de la certification de la maîtrise du français (DELFDALF...)	
	Renforcer la coopération avec les autres opérateurs francophones agissant dans ce domaine autour de projets structurants	
	Renforcer les capacités des instituts de formation des enseignants, pour améliorer leurs compétences pédagogiques en français (toutes matières confondues) et en enseignement du français	
Participer activement au rayonnement des cultures et des langues dans leur diversité	Accompagner les établissements membres pour devenir des pôles culturels ouverts sur la cité	Le partage d'événements culturels au sein et en dehors des établissements membres
	Accompagner le développement d'une offre de formation en langues diversifiées pour tous publics	L'inclusion de la dimension linguistique dans les formations initiales et continues
Participer au développement de la culture scientifique en français, grâce à la recherche auprès des jeunes générations	Développer à grande échelle l'index de citations francophones, pour améliorer le facteur d'impact des publications en français (axe 2)	L'appui à la recherche en français
	Accompagner la visibilité des revues et des publications scientifiques francophones	L'expansion de la pratique des activités scientifiques durant la formation universitaire
	Développer les ressources pédagogiques et scientifiques en français, notamment en numérique, grâce à des mises en réseau de systèmes existants comme IDNEUF (axe 1)	Le développement des débats scientifiques avec la société civile
	Développer en partenariat des activités de vulgarisation scientifique	Des partenariats avec des organisations chargées de la vulgarisation scientifique
	Accompagner la mise en place d'espaces de transmission et d'apprentissage de la culture scientifique et technologique, notamment dans les CNF	Des CNF et des espaces proposant des activités dans ce domaine

#### → Exemples d'indicateurs stratégiques

**Nombre de projets accompagnés par l'Agence dans le domaine du renforcement linguistique (étudiants et enseignants)**

**Nombre de projets accompagnés par l'Agence pour la création d'un espace favorisant le développement de la culture scientifique et technique en français**

## → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### INDEX FRANCOPHONE DE CITATIONS SCIENTIFIQUES

Dans le but de renforcer la visibilité internationale de la production scientifique francophone, l'AUF a conclu un accord de partenariat avec la plate-forme québécoise de revues scientifiques en ligne ERUDIT et l'Observatoire des sciences et technologies (OST) pour la création d'un prototype de système d'indexation des citations scientifiques.

L'objectif de ce projet est la mise au point d'un prototype qui permettrait d'automatiser autant que possible l'indexation des publications et des citations scientifiques francophones. Le développement de cet outil viendra en complément des systèmes d'indexation existants dans d'autres aires linguistiques, comme celui d'Amérique latine (Scielo), le Social Sciences Citation Index (anglophone), le Chinese Social Sciences Citation Index (sinophone), ou encore le Latin Index (hispanophone). Ce prototype de système permettra dans un premier temps de référencer les articles des revues mises en ligne par le consortium ERUDIT.

Une fois le prototype développé, de nouveaux partenariats seront recherchés pour l'extension internationale du système et pour créer une structure pérenne de gestion de ce système.

La création d'un système francophone a plusieurs objectifs : favoriser une plus grande reconnaissance et une meilleure valorisation de la production scientifique francophone, habituellement défavorisée par les calculs bibliométriques ; inciter les chercheurs à publier en langue française ; assurer un meilleur référencement des publications (notamment en sciences humaines et sociales) ; permettre un accès aux outils de mesure de l'impact des chercheurs et de la recherche francophone et renforcer la place du français comme langue de communication scientifique.

EXEMPLE D'ACTION

### PERFECTIONNEMENT EN FRANÇAIS DE 1 000 PROFESSEURS CUBAINS

Le programme de formation et de perfectionnement en français de 1 000 professeurs cubains, mis en place par l'AUF et l'Alliance française de Cuba, en est à sa deuxième année en 2016. Près de 650 professeurs ont bénéficié d'une formation à La Havane, Santiago, Moa, Las Tunas, Holguin et Las Villas.

Les retours des bénéficiaires de ces formations sont positifs. La convention de coopération signée entre l'AUF et l'Alliance française de Cuba a pour objet, d'une part, de permettre aux professeurs des universités de bénéficier d'un soutien dans la préparation de leur test de certification en langue visant leur évolution académique, et, d'autre part, aux professeurs-chercheurs de se perfectionner en français.

## LES CENTRES DE RÉUSSITE UNIVERSITAIRE EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Dans une région où le français n'a aucun statut protégé et où la diversité linguistique se rétrécit, l'enjeu est de recréer des écosystèmes francophones propices à la pratique de la langue.

L'AUF en Europe centrale et orientale s'appuie sur un réseau d'une quarantaine de Centres de Réussite Universitaire (CRU) présents dans 15 pays pour diffuser son actualité et rester à l'écoute des membres. Ces structures implantées au cœur des universités permettent de toucher directement notre cible en nous appuyant sur un binôme d'enseignants locaux en charge de la gestion de ces espaces. Ces structures travaillent en réseau et une plate-forme électronique leur est dédiée. Les CRU sont également des caisses de résonance pour identifier les attentes des universités. La mise en place dans les universités de la région d'espaces didactiques convenablement aménagés, dotés de ressources pédagogiques classiques et innovantes et d'équipements techniques de pointe, contribue à la modernisation de l'enseignement du et en français, et permet d'accroître l'attractivité de l'offre universitaire francophone et d'augmenter la visibilité des actions francophones locales.

## L'ACTION DE FORMATION EN FRANÇAIS DES ÉTUDIANTS RÉFUGIÉS EN EUROPE DE L'OUEST

En juin 2016, l'AUF a lancé en Europe de l'Ouest un appel à projets auprès de ses établissements membres, afin de les aider à intégrer dans leurs formations des étudiants réfugiés, grâce à des dispositifs spécifiques. Les projets s'adressent à des étudiants non francophones auxquels il est proposé un parcours d'intégration avec une formation renforcée en français langue étrangère (FLE). La plupart des projets s'appuient sur des méthodes hybrides, partiellement en ligne (y compris sur téléphone portable), mais toujours avec un encadrement présentiel.

L'objectif est de préparer ces jeunes réfugiés à rejoindre les formations universitaires en langue française, et de favoriser ainsi leur intégration dans la société qui les accueille tout en préparant leur avenir professionnel, y compris dans leur pays d'origine lorsqu'un retour sera possible. L'AUF se positionne ainsi comme acteur de l'intégration sociale de populations fragiles, tout en restant dans un rôle académique et linguistique, avec une dimension internationale.

Une levée de fonds a été effectuée pour compléter le budget, permettant de soutenir 25 projets, pour des universités françaises (23) et belges (2) accueillant au total près de 1 000 réfugiés. Les partenaires sont l'OIF, les ministères français des Affaires étrangères et de l'Enseignement supérieur, l'Institut français, l'Association des centres de FLE en France, et la Fondation Orange. Les établissements soutenus nous ont fait part d'une grande satisfaction, autant pour le soutien moral que financier, et nous comptons bien relancer cet appel en 2017, les besoins s'étant encore accrus. Un partage des dispositifs numériques est prévu avec les universités libanaises, qui accueillent un très grand nombre de réfugiés syriens. Cette région opère par ailleurs un programme de bourses du MAEDI français pour les archéologues syriens qui rejoignent des établissements en région ou en France.

## → POUR DES UNIVERSITÉS OPÉRATEURS DU DÉVELOPPEMENT GLOBAL ET LOCAL

### AXE 9. RENFORCER LA CONTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS MEMBRES AU DÉVELOPPEMENT INTERCULTUREL ET À L'OUVERTURE INTERNATIONALE

Objectifs spécifiques	Types d'actions	Résultats attendus
Affirmer le rôle des universités comme facteur de paix dans l'apprentissage à la médiation pour la résolution des crises et des conflits	Contribuer à la création de centres universitaires de formation et de recherche à la médiation et à la contribution à la paix	La diffusion de réflexions et de pratiques en vue d'assurer la paix au sein des sociétés et entre elles
	Contribuer à la création de dispositifs d'observation pour le dialogue interculturel et interreligieux, en partenariat avec les grands organismes internationaux	
	Favoriser l'implication des établissements membres, de leurs étudiants et des personnels académiques ou techniques dans des activités humanitaires et citoyennes, ainsi que sa reconnaissance dans les cursus	Des universités pôles de référence en matière de solidarité active
	Développer des initiatives solidaires, comme l'appui à la formation en français des réfugiés	
Contribuer, au niveau international, aux échanges de bonnes pratiques en assumant la dimension interculturelle	Partager au sein du réseau les expériences dans le montage de projets interculturels	L'internationalisation solidaire de l'enseignement supérieur dans un but de développement pédagogique, scientifique et culturel
Contribuer au renforcement en interne de la dimension internationale des établissements membres	Développer des politiques de formation des personnels académiques ou techniques des universités à l'internationalisation	Des établissements membres disposant de politiques internationales intégrées
	Développer les formations co-diplômantes et les programmes conjoints avec des établissements membres d'autres pays	
	Accompagner les adaptations des législations pour faciliter la mobilité et l'internationalisation de l'offre de formation et de recherche	Reconnaitances nationales des diplômes à distance
Contribuer à l'internationalisation des établissements membres grâce au développement des relations avec les autres réseaux internationaux	Mettre en place des projets conjoints et des événements scientifiques avec les réseaux dans l'enseignement supérieur et la recherche en fonction de leur contexte linguistique, thématique ou géographique	Développement de l'influence extérieure de la francophonie
	Développer des initiatives autour des établissements membres qui appartiennent également à d'autres réseaux universitaires	Des projets menés conjointement entre établissements de différents espaces linguistiques et culturels

#### → Exemples d'indicateurs stratégiques

**Nombre de projets co-construits par l'Agence avec d'autres réseaux internationaux**  
**Nombre de projets accompagnés par l'Agence dans le domaine du dialogue interculturel**

## → Illustrations par des exemples d'actions en cours ou en projet

EXEMPLE D'ACTION

### LES RELATIONS AVEC LES RÉSEAUX ALLOPHONES

Le parangonnage conduit dans le cadre de la préparation de cette stratégie a permis d'identifier plusieurs réseaux internationaux dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche avec lesquels des partenariats seraient fructueux, notamment autour des défis liés à la qualité et à l'employabilité.

Ces réseaux peuvent être construits autour d'espaces linguistiques allophones, de thématiques et de grands domaines liés au développement, de réseaux adossés aux opérateurs internationaux comme l'Unesco, ou de zones géographiques. Il est par ailleurs fréquent que des établissements membres de l'AUF ou leurs composantes appartiennent à plusieurs de ces réseaux.

Au-delà de signatures d'accords-cadres, il s'agit de développer conjointement des initiatives, notamment en fonction de l'agenda international et des objectifs du développement durable des Nations unies. La participation croisée, en tant que réseaux partenaires aux grands événements conduits par l'Agence et ces réseaux, permettra de coordonner ces initiatives.

EXEMPLE D'ACTION

### INITIATION À LA MÉDIATION À LA NON-VIOLENCE ET À LA PAIX AU MOYEN-ORIENT

L'AUF a mis en œuvre au Moyen-Orient, au printemps 2016, en collaboration étroite avec le bureau régional de l'Unesco de Beyrouth, des ateliers de sensibilisation à la médiation dans les différentes régions libanaises, développés et présentés par le Centre professionnel de médiation de l'université Saint-Joseph. À travers cette initiative pionnière, les partenaires avaient pour but de renforcer le rôle des jeunes dans la société par la promotion de la culture de la paix en s'appuyant sur les principes du dialogue interculturel. Cela s'est traduit par le développement des connaissances et des compétences pour que communication et médiation deviennent les outils principaux de la résolution de conflits, de la gestion amiable des conflits et de la communication non violente.

Les partenaires prévoient d'étendre cette initiative, dès 2017, notamment par la mise en place de deux actions bien ciblées :

- l'organisation d'une compétition entre équipes universitaires, l'objet étant de traiter des cas concrets de médiation proposés par un jury d'experts ; chaque équipe sera encadrée par un professionnel de la médiation ;
- la mise en place d'ateliers d'initiation à la médiation, qui seront renouvelés au Liban, s'étendront vers la Jordanie et l'Égypte, et impliqueront également des étudiants soudanais.

À moyen terme, l'AUF prévoit de développer au Moyen-Orient, et avec ses partenaires, un projet qui consiste à créer un observatoire de la médiation, qui sera une instance interuniversitaire de formation et de recherche sur des sujets liés à la médiation à la résolution des crises et des conflits.

### LA CHAIRE INTERUNIVERSITAIRE D'ÉTUDES CARIBÉENNES

Cette chaire, à l'initiative de la CORPUCA (Conférence régionale des recteurs, présidents et directeurs d'institutions dans la Caraïbe), vise à fédérer les centres de recherche et les programmes de formation existants portant sur des problématiques caribéennes. Elle se définit comme un réseau de savoirs et de compétences au service du développement des pays et des territoires de la Grande Caraïbe, un réseau qui crée des ponts entre les universités et le monde socio-économique et politique. Cette chaire sera transdisciplinaire, multiculturelle et multilinguistique.

Ses actions s'appuieront en partie sur le numérique, compte tenu de la géographie de la région, mais aussi sur des mobilités, de la recherche et de la formation professionnelle. Son déploiement repose sur un dispositif multiparties prenantes original et prendra progressivement un rythme de croisière. Il s'agit d'une initiative inédite pour cette région partagée entre plusieurs espaces linguistiques et culturels (francophone, anglophone, hispanophone, créolophone...).



# NOS PRINCIPAUX LEVIERS D'ACTION

*Est ici présentée une synthèse de ces leviers et des plans d'action de chaque composante de l'Agence pour la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie. Les plans d'action eux-mêmes seront détaillés dans des annexes au présent document de stratégie.*

## Notre organisation

Sur le plan central, l'AUF s'organise désormais autour de directions qui pilotent, coordonnent et analysent les actions dans leurs domaines, pour la mise en œuvre des neuf axes stratégiques.

Trois nouvelles directions centrales s'ajoutent aux directions des ressources humaines, des finances et du contrôle de gestion, et de la communication. Elles ont été créées pour accompagner le déploiement de cette stratégie.

- La direction du numérique, qui recouvre les nouveaux services numériques, le numérique éducatif, mais aussi les systèmes d'information internes de l'AUF, de plus en plus tournés vers une offre de service adaptée aux besoins des établissements membres.
- La direction veille-innovation-expertise, qui coordonne en amont les méthodes, analyses et systèmes utiles, pour promouvoir l'expertise et l'innovation présentes dans chaque établissement membre et les partager. Ce domaine vise à mieux connaître, valoriser et partager les expertises et les innovations dans le réseau des établissements membres de l'AUF, pour favoriser le montage de projets entre membres et concrétiser des partenariats renouvelés.
- La direction des partenariats, qui développe de nouvelles formes d'action construites avec des partenaires divers, publics ou privés, académiques ou extérieurs. Elle contribue au montage de grands projets nécessaires au changement d'échelle de l'AUF, et plus largement à l'émergence du nouvel espace universitaire francophone.

Les directions régionales (nouvelles appellations des actuels bureaux régionaux) déploient sur le plan régional cette stratégie, en mettant en place des plans d'action privilégiant les projets innovants et adaptés aux contextes régionaux. Elles constituent également les éléments moteurs des coopérations interrégionales nécessaires, notamment pour de nombreux projets conduits en partenariat.

Les instituts jouent également un rôle interrégional particulièrement important, chacun dans ses domaines de compétences : l'IFIC pour le numérique éducatif, l'IFGU pour la gouvernance universitaire, l'ESFAM pour la formation des cadres, et l'IFE, redynamisé grâce à un partenariat public-privé, pour le développement de l'entrepreneuriat.

Les principes de gouvernance qui guideront l'action de l'ensemble de cette organisation devront s'inscrire de manière générale dans une démarche d'amélioration continue, qui implique notamment :

- la maîtrise des coûts de fonctionnement et de la masse salariale en vue de promouvoir la meilleure efficacité des moyens qui sont alloués ;
- la promotion de meilleures pratiques gestionnaires et la professionnalisation des personnels ;
- le renforcement des liens entre les équipes et les compétences des directions centrales et régionales ;
- un management à tous les niveaux fondé sur le dialogue social, la concertation et la valorisation de chaque membre du personnel.

# Nos outils numériques

- Grâce à la création d'une nouvelle direction en charge du numérique, l'AUF unifie, dans un même espace fonctionnel, les forces informatiques, pour, d'une part, mieux appuyer les fonctions support de l'Agence en vue d'améliorer les conditions de travail et la performance de ses personnels, et, d'autre part, mieux servir l'ensemble des usagers de ses établissements membres. L'AUF veut développer une nouvelle culture, celle de l'innovation, de l'industrialisation et de la création de valeur économique. Dans cette dynamique, le programme d'action soutient trois dimensions essentielles, conformes à la stratégie d'ensemble de l'Agence.

## 1. La qualité de la formation, de la recherche et de la gouvernance

- La formation, qui, dans certains de nos établissements, souffre des effets de la massification et de l'absence de moyens financiers et humains en phase avec une demande de plus en plus forte et exigeante, bénéficiera de nouveaux espaces numériques d'apprentissage en soutien à l'offre pédagogique locale. En effet, les Cours en Ligne Ouverts et Massifs (CLOM), les Formations Ouvertes A Distance (FOAD), les espaces d'apprentissage numérique (learning lab), et toutes les technologies nouvelles pour la formation et l'éducation seront mobilisés et adaptés aux environnements spécifiques de nos partenaires, afin qu'ils soient en mesure de répondre quantitativement et qualitativement aux attentes de leurs étudiants et de leurs enseignants.
- La recherche, à l'instar de la formation, jouira d'une attention toute particulière à travers la mise à disposition d'outils novateurs (RS-NEUF : réseau social du nouvel espace universitaire francophone) destinés au partage des résultats entre chercheurs, la communication entre eux, la valorisation de leurs productions scientifiques à travers des rencontres virtuelles, des forums ou des conférences en ligne, etc. Ces facilités numériques desserreront les contraintes lourdes qui pèsent sur l'activité des chercheurs. Ils seront ainsi, partout, en situation d'accomplir un travail de niveau international. C'est aussi dans cet objectif de qualité de la recherche que de nouvelles extensions du méta-portail IDNEUF (portail des ressources pédagogiques) permettront de référencer davantage de collections de ressources numériques. IDNEUF sera doté d'un nouveau moteur de recherche capable d'interagir intelligemment avec les usagers, d'apprendre à les reconnaître individuellement pour leur proposer des contenus adaptés à leurs besoins.
- La gouvernance, en dehors des systèmes d'information induits par la réglementation locale propre à chaque pays, fait appel à de nombreuses fonctions qui sont identiques ou presque à tous les établissements. Par exemple, les chaînes d'inscription, les emplois du temps, ou la gestion des ressources matérielles comme les salles et les équipements peuvent faire l'objet d'une mutualisation des plates-formes numériques que l'AUF pourra porter au profit de tous ses membres.

- ## 2. L'AUF compte aider à améliorer l'employabilité des diplômés par la construction d'un observatoire numérique des métiers et des formations en vue de faciliter, d'une part, le rapprochement entre les entreprises et les diplômés en recherche d'emploi, et, d'autre part, une analyse plus fine de la dynamique locale entre l'offre et la demande. Cet outil numérique sera le trait d'union entre RS-NEUF et IDNEUF. Il pourra bénéficier à tous les acteurs économiques locaux, mais également aux gouvernements et/ou aux chercheurs des universités partenaires pour élaborer des stratégies globales grâce à une meilleure connaissance de l'activité.

**3.** L'insertion des universités dans la sphère économique sera accompagnée en proposant à nos partenaires un nouveau modèle de CNF qui sera la plaque tournante, non seulement de la formation et de l'apprentissage, mais également un « tiers lieu » d'expertise, d'innovation, de création de services, d'éclosion des métiers de demain et d'opportunités d'affaires. Le nouveau concept (C-NEUF : Campus Numérique de l'espace universitaire francophone) pourra être le point d'amorçage des laboratoires hors les murs (e-lab) au service des attentes économiques et sociales. Les C-NEUF pourront assurer ainsi une meilleure circularité des résultats de la recherche nécessaire au développement économique local.

## LES CAMPUS NUMÉRIQUES FRANCOPHONES (CNF) DE NOUVELLE GÉNÉRATION

L'AUF s'est engagée dans un processus de transformation de ses CNF pour déployer ses nouvelles priorités et repositionner ses actions dans le cadre de cette stratégie. Les CNF de nouvelle génération seront des lieux intelligents par la modularité de leurs services et leur capacité à s'adapter à leur environnement afin d'y répondre efficacement. Ce seront des espaces physiques de travail collaboratif connectés et équipés de matériels numériques évolutifs. L'utilisateur y sera acteur et participera à la vie du campus où il pourra proposer de nouvelles activités, de nouveaux projets. Ce seront des lieux de transition entre la formation à l'université et celle du monde économique (tiers lieux). Ils proposeront des accès innovants aux ressources scientifiques pour la formation et la recherche et faciliteront l'innovation pédagogique et l'expérimentation de nouvelles formes d'apprentissage. Ces CNF permettront l'accélération de projets par des formations aux processus d'innovation, de création et d'incubation d'entreprise, et seront ouverts à l'animation de communautés de pratiques d'enseignants-chercheurs et d'étudiants.

À titre d'exemple, le nouveau CNF de Hô Chi Minh-Ville au Vietnam a été inauguré en avril 2016 sur ce modèle. C'est une représentation de l'AUF dans sa zone géographique, un pôle d'attractivité pour la francophonie universitaire, un lieu au service de l'innovation scientifique et pédagogique, un lieu de développement de projets innovants, interuniversitaires et multipartenariaux, et un espace de rencontre ouvert à la communauté universitaire francophone.

La nouvelle appellation C-NEUF traduit l'évolution projetée.

# Notre réseau, réservoir d'expertise de haut niveau

L'atout majeur de l'AUF est son réseau d'établissements membres composés d'unités de formation et de recherche, d'enseignants-chercheurs, de spécialistes et d'experts de très haut niveau dans de nombreux domaines. Identifier et faire vivre cette expertise est essentiel pour l'Agence pour les actions et les projets qu'elle entreprend, mais aussi pour maintenir une solidarité active d'expertise francophone entre les membres. C'est dans ce sens que l'Agence, se dote d'une nouvelle force d'action pour valoriser et partager l'expertise développée par son réseau d'universités, mais aussi pour mobiliser et recourir à cette expertise afin d'accompagner les universités à répondre plus efficacement aux enjeux qui s'imposent à elles.

C'est au travers du déploiement de nouveaux outils ajustés aux besoins des universités que l'AUF compte relever ces défis, notamment par la création d'un atlas de l'expertise francophone visant à capitaliser et à faire connaître l'expertise développée par ses membres, mais aussi par l'animation de réseaux d'experts universitaires créateurs de valeur et d'innovation. C'est aussi par le développement du premier index francophone de citations scientifiques et par la création d'une médiathèque numérique francophone que l'AUF s'engage à renforcer la visibilité internationale des résultats de la recherche et des publications scientifiques francophones.

## Notre réseau, **source permanente d'innovation**

● Les établissements académiques sont confrontés à des changements venus de l'extérieur, notamment par les nouveaux entrepreneurs du numérique et les nouveaux modèles sociaux d'apprentissage : apprendre partout, n'importe quand et en faisant soi-même. Apprendre n'est plus une exclusivité de l'université. Les établissements universitaires doivent par conséquent se transformer sur le plan spatial et numérique, mais aussi appréhender de nouvelles pratiques pédagogiques et adapter leur mode d'action et leur organisation pour contribuer au développement économique et social de leurs territoires.

L'Agence s'organise en conséquence pour identifier ces changements et repérer les initiatives innovantes développées par ses établissements membres en réponse à ces phénomènes nouveaux qui s'imposent à elles.

Il s'agit aussi de valoriser l'innovation issue de la recherche et son impact positif sur l'environnement social et économique, de s'appuyer sur des modèles de transferts de technologie éprouvés et d'étudier leur transposition dans d'autres conditions et environnements.

C'est à travers la mise en place d'un dispositif de veille partagé et destiné autant à l'AUF qu'à ses établissements membres que l'Agence sera en mesure de s'ouvrir sur son environnement pour anticiper les évolutions et les innovations, mais aussi pour en stimuler de nouvelles.

C'est aussi en s'appuyant sur son réseau de campus numériques francophones (CNF) transformés en catalyseurs d'innovation et d'expertise au service des universités et en lieux de transition entre l'université et le monde économique (tiers lieux) que l'AUF encouragera la combinaison de pratiques innovantes locales et internationales pour susciter la créativité et l'entrepreneuriat.

## Nos partenariats

● Si une solidarité active caractérise les relations interuniversitaires au sein de l'Agence, les grands défis fondant la définition de sa stratégie demandent des réponses qui dépassent le strict cadre académique et impliquent de nombreux partenaires sans lesquels les solutions à de tels défis ne pourraient être trouvées. L'AUF conçoit son action en la matière comme visant à ce que le triangle des relations entre acteurs universitaires, politiques et socio-économiques se construise solidement au bénéfice de la recherche de telles solutions.

C'est le sens de la création d'une direction des partenariats, qui a pour mission principale d'augmenter les capacités d'action de l'Agence et de ses institutions membres. Les partenariats ont pour objectif de permettre un effet de levier accroissant l'impact des ressources humaines et financières mobilisées dans un projet.

Les partenariats multiplieront les liens avec l'ensemble des acteurs intervenant dans l'enseignement supérieur : institutions de formation et de recherche, mais aussi États, partenaires techniques et financiers, fondations, ONG, secteur économique.

Un partenaire se définit comme une institution ou un organisme, du secteur public comme du secteur privé, avec qui l'AUF collabore sur un projet précis pour une durée déterminée, et qui mutualise avec elle ses ressources, qu'elles soient humaines, techniques, d'expertise ou financières.

Les objectifs poursuivis par les partenariats sont à la fois externes et internes. Il s'agit d'abord de renforcer les capacités des établissements membres et celles de l'AUF elle-même. Les partenariats favoriseront notamment le développement de liens et de projets associant universités et secteur économique, en vue de favoriser l'employabilité et l'insertion professionnelle des diplômés, ainsi que la conception et la mise en œuvre de projets d'envergure internationale liés aux enjeux du développement global. Pour faciliter la mise en œuvre de ces actions, l'AUF développera en son sein une culture de la démarche partenariale et organisera le renforcement des capacités de ses personnels, dans ses services centraux comme dans ses directions régionales.

# Notre langue commune

● L'objectif est de faire ensemble de la langue française un levier de développement pour nos universités, aujourd'hui et demain.

Fondement et langue commune de la francophonie, la langue française a su démontrer ses potentialités et son importance comme outil de promotion de la diversité culturelle et linguistique, de modernité, de qualité et d'innovation.

La place que la langue française occupe aujourd'hui dans le monde et les succès qui lui sont associés dans des domaines aussi stratégiques et variés que l'éducation, la formation, la recherche, la coopération internationale, l'économie et le numérique peuvent être considérés comme autant d'indicateurs de l'intérêt que le monde universitaire lui porte et sur lesquels il continuera de miser.

Dans le cadre de sa stratégie, l'AUF favorisera, au moyen d'actions concertées avec ses partenaires de la Francophonie institutionnelle et de la société civile, le développement et l'usage de la langue française en tant que langue internationale.

Le français est reconnu à la fois comme langue de culture et de développement économique. La francophonie économique et le français, langue de l'emploi, constituent des priorités pour la francophonie universitaire, notamment dans les régions faisant face à de grands défis concernant l'insertion socioprofessionnelle des diplômés. Rappelons à ce titre que l'avenir démographique de la francophonie reposera de plus en plus sur l'Afrique, l'ensemble du continent africain abritant d'ores et déjà plus de la moitié des locuteurs francophones. De concert avec différentes organisations, l'AUF œuvrera à faire de la langue française une monnaie forte des échanges universitaires. Elle participera à des actions visant à améliorer la forme et la qualité de l'enseignement de la langue française, ainsi que les contenus et les dispositifs de la formation initiale et continue des enseignants de français.

Le français, langue des savoirs, est également un outil privilégié de coopération qui continuera d'exprimer, dans la recherche comme dans l'enseignement supérieur, toute la richesse du progrès mondial des connaissances. Le français doit avoir une place privilégiée dans le contexte plurilingue qui caractérise de nombreux milieux universitaires. La langue d'expression des chercheurs et la place du français dans les publications scientifiques sont à défendre pour un monde scientifique dynamique et diversifié. Dans ce cadre, l'Agence inscrit son action dans une logique d'appui à la promotion et au rayonnement de la langue française. Elle promeut une éducation de qualité qui favorise l'enseignement du français et en français en contexte plurilingue. L'Agence soutient la recherche en français, en renforçant la visibilité des productions scientifiques en langue française, et en menant des actions favorisant l'usage et la diffusion des publications francophones dans la sphère scientifique.

L'élaboration de plans de soutien à la promotion de la langue française qui soient adaptés aux particularités de chaque université membre demeure une priorité de l'AUF. Compte tenu de contextes très différents suivant les régions en ce qui concerne la langue française dans l'enseignement supérieur, l'AUF peut notamment compter sur le concours de ses dix directions régionales. Le levier qu'est la langue française est au cœur de la plupart des actions de l'Agence et suppose une coordination interrégionale visible pour en tirer le meilleur parti.

# LA PROMOTION DE LA FRANCOPHONIE

La présente stratégie débouche sur une vision renouvelée et proactive de la Francophonie et de son avenir.

Ainsi, la vision privilégiée par l'Agence est celle d'une Francophonie des solutions qui s'illustre, à l'échelle universitaire, à travers :

- le réservoir d'expertise dont les établissements membres de l'AUF disposent, et que l'Agence s'emploiera à faire connaître tout en incitant son réseau à collaborer davantage ;
- les multiples innovations et réussites qui en émergent, ainsi que leur transfert entre établissements membres que le cadre associatif solidaire permet, cadre auquel elle dédie ses implantations de proximité.

L'espace universitaire francophone, à l'image des économies des pays où se situent ses établissements membres, est à la fois riche en diversité culturelle et varié selon les niveaux de développement économique. Plus les universités jouent pleinement leur rôle de moteur de ce développement, en particulier en incitant son réseau à faire face aux défis décrits plus haut, plus la langue en partage, monnaie des échanges humains, sera forte.

Par ailleurs, dès sa création, l'AUF a tenu compte du fait que ses membres avaient en partage la langue française, dans des contextes partiellement francophones. Cette volonté initiale conforte l'idée d'une Francophonie décomplexée ouverte sur d'autres espaces linguistiques dans un esprit de complémentarité, parfois teintée d'émulation, mais en aucun cas de compétition défensive incompatible avec la « solidarité active ». La Francophonie a des atouts qui se renforcent par l'exercice de son dialogue fécond avec les autres espaces linguistiques. L'Agence visera donc à multiplier les collaborations avec ses homologues de ces autres espaces.

L'Agence considère en effet que la langue française est un outil et non une fin en soi. Cette vision d'ouverture offre des perspectives importantes de développement de la Francophonie, dans le cadre de partenariats internationaux et continentaux fructueux, notamment dans toutes les grandes aires géographiques où l'Agence déploie ses actions.

● ————  
**C'est en mettant en œuvre cette stratégie en nous appuyant sur ces différents leviers d'action que nous parviendrons à construire ensemble le nouvel espace universitaire francophone.**

————— ●

# ANNEXE 1

## MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DE CETTE STRATÉGIE

*Pour cette démarche, l'AUF a mis en place, sous l'autorité du Recteur, un comité de pilotage stratégique et une équipe projet, cette dernière ayant la responsabilité du déroulement technique de la mission. La mission s'est déroulée à partir de la fin juin 2016 selon les étapes suivantes.*

### → PHASE DE CADRAGE

Des entretiens de cadrage ont été conduits avec des directions régionales de l'AUF et les services centraux en juillet 2016. Ils ont permis la production de la note de cadrage fin juillet.

### → ANALYSE DOCUMENTAIRE

Ont été analysés les documents produits par l'AUF, l'OIF et les partenaires de l'AUF (bilans, rapports d'activité, documents stratégiques...).

### → ENTRETIENS INDIVIDUELS

Les entretiens ont été conduits au cours de l'été 2016 avec les services centraux de l'AUF, les directions et les équipes régionales, plusieurs membres des conseils scientifique et d'administration de l'AUF, ainsi que des partenaires : donateurs, bailleurs, opérateurs de la francophonie et des personnes qualifiées. Des entretiens complémentaires ont été menés dans le cadre du parangonnage, avec des réseaux d'universités internationaux et régionaux. Les entretiens ont porté sur les enjeux de la francophonie, de l'enseignement supérieur et de l'AUF.

### → ENQUÊTES EN LIGNE

Une enquête grand public a été mise en ligne en août 2016, demandant aux répondants de fournir cinq mots-clefs qualifiant l'AUF et d'identifier le niveau de satisfaction des services de l'AUF. 660 personnes ont répondu.

Une autre enquête, lancée en septembre 2016, a ciblé l'ensemble des membres de l'AUF sur les raisons de leur adhésion à l'AUF, leur degré de contribution potentiel, ainsi que leurs priorités pour l'avenir de l'AUF. Le taux de réponse s'est élevé à 24 % grâce à une forte implication des directions régionales de l'AUF.

### → GROUPES DE TRAVAIL COLLABORATIFS À DISTANCE

Sept groupes de travail, constitués des directions régionales de l'AUF et de membres de l'AUF, ont débattu, durant deux heures et à distance, des atouts et défis de l'AUF, et des perspectives d'avenir, selon une logique régionale (des régions couvertes par l'AUF ont parfois été réunies pour des raisons pratiques).

### → PARANGONNAGE

Un parangonnage a été effectué sur la base d'une quinzaine de réseaux d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde, couvrant l'ensemble des continents. Cinq thématiques ont été traitées : qualité, employabilité, responsabilité sociale, logique partenariale et relation « fournisseur-clients ».

Ces différents travaux ont permis de dresser un état des lieux des forces et faiblesses de l'AUF, et de définir les premiers axes d'orientation pour la stratégie future. Ils ont constitué la base de réflexion pour la séquence des temps forts.

### **→ TEMPS FORTS 14-15 SEPTEMBRE 2016**

Une série de réunions de réflexion se sont déroulées sur deux jours, au sein de l'AUF, avec les directions régionales, au sujet des potentialités de développement et de positionnement de l'AUF, et des pistes d'orientation.

### **→ FINALISATION DE CETTE VERSION DE LA STRATÉGIE**

Le séminaire qui a réuni du 14 au 17 novembre 2016 les principaux cadres de l'Agence a été l'occasion d'examiner cette stratégie et d'en préciser certains points, comme les indicateurs.

Après validation par le comité de pilotage, la stratégie a été présentée aux instances de l'AUF, lors de leurs réunions de décembre 2016, et approuvée par le Conseil d'administration le 9 décembre 2016, en vue de sa transmission aux établissements membres et de sa discussion lors de l'Assemblée générale de mai 2017 à Marrakech. Le nouveau Conseil d'orientation stratégique a été également consulté le 16 décembre 2016.

La stratégie a été adoptée lors de la 17<sup>e</sup> Assemblée générale de l'AUF le 10 mai 2017 à Marrakech (Maroc).



# ANNEXE 2

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES

### → QUESTIONNAIRE

Les 817 membres ont reçu un questionnaire comportant trois questions.

1. Quelles motivations conduisent votre établissement à être adhérent de l'AUF ?
2. Qu'apporte et/ou que pourrait apporter votre établissement au réseau dans différents domaines ?
3. Comment souhaiteriez-vous voir évoluer le positionnement et le rôle de l'AUF ?

### → RÉPONSES

195 réponses issues de 47 pays (24 % des établissements membres ont répondu)

Les régions où il y a eu plus de 10 réponses : Asie-Pacifique, Europe centrale et orientale, Afrique de l'Ouest, Amériques et océan Indien.

### → LES MOTIVATIONS À ADHÉRER À L'AUF

Appartenir à un réseau et collaborer : majoritairement, les membres évoquent d'abord tous les bénéfices du réseau. Ils évoquent les possibilités de partenariats, de collaboration, de mise en commun des bonnes pratiques et de mobilisation d'expertise qu'ils reçoivent des autres membres, et l'expertise qu'ils peuvent apporter à ce réseau.

Cultiver ensemble la francophonie : il s'agit de la deuxième source de motivation des membres qui ont répondu au questionnaire. La francophonie leur apparaît comme une richesse qu'il faut cultiver ensemble. Certains membres ont besoin d'un appui plus fort de l'AUF, car l'usage du français dans leur région décroît.

Recevoir un appui de l'AUF : les membres évoquent très souvent l'appui de l'AUF, tant qualitatif que quantitatif, pour gérer et développer l'université. Les membres ont besoin de conseils (sur la gouvernance, le pilotage des formations, des programmes universitaires, etc.), ou de financements.

Se rendre visible : l'AUF offre une visibilité pour les établissements membres. Il s'agit d'une valeur ajoutée spécifique, qui s'ajoute aux autres bénéfices qu'apporte le réseau. Les membres expliquent qu'ils doivent composer avec un nouveau contexte international : une université davantage compétitive et accordant une plus grande place à la mobilité. Se faire connaître et reconnaître est donc une priorité pour les établissements. Les membres citent également le bénéfice d'être membre de l'AUF pour la mobilité des étudiants et des chercheurs (bourses et partenariats).

### → CE QUE LES MEMBRES PENSENT APPORTER À L'AUF

La majorité des membres estiment pouvoir apporter leur expertise. Deux formes d'expertise sont indiquées.

- L'expertise académique : des établissements, à la pointe d'un domaine académique/scientifique particulier, affirment pouvoir apporter leurs connaissances dans ce domaine, pour collaborer au sein du réseau.
- L'expertise pratique : des membres considèrent cultiver une expérience dans le domaine de la bonne gouvernance, de l'assurance qualité ou de la mobilité.

Les membres évoquent également leur participation financière et toutes les formes de participations – telle que la réponse à ce questionnaire – qui leur permettent de contribuer à faire évoluer et progresser le réseau.

## → LE POSITIONNEMENT ET LE RÔLE DE L'AUF, VUS PAR SES MEMBRES

*Neuf thématiques émergent des réponses, classées par nombre décroissant de mentions.*

### → La qualité de la formation

Besoin d'appui pour améliorer la qualité de la formation. Les membres listent en particulier les nouveaux modes d'organisation pédagogique, le numérique et l'assurance qualité.

### → La collaboration au sein du réseau

Besoin d'une plus grande collaboration au sein du réseau.

- Favoriser des partenariats entre membres : identifier plus facilement des partenaires partageant les mêmes intérêts, des expertises transférables et des volontés de collaboration, notamment entre établissements développés et émergents.
- Mettre en commun des ressources au sein du réseau : annuaire enrichi des membres, mise en réseau des ressources documentaires des universités membres, accès libre de ressources éducatives ou bibliographiques en français.

### → L'appui à la qualité de la recherche

Besoin d'appui et de financement de la recherche, par exemple par l'effet levier de ces financements pour les établissements.

### → La contribution au développement culturel

Appui à la préservation de la francophonie, avec une stratégie dans laquelle la langue française apparaît comme une priorité. Certains établissements expriment un besoin d'appui pour l'enseignement du français.

### → L'amélioration de la visibilité

Demande d'une plus grande visibilité pour l'AUF elle-même, à travers une offre d'appui claire et opérationnelle, mais surtout pour les établissements membres et leurs programmes au sein du réseau pour faciliter les échanges entre établissements.

### → Le développement interculturel

Mobilité des étudiants et des chercheurs dans une logique de partage des cultures et de pratiques internationales.

### → L'appui à la qualité de la gouvernance

Besoin d'appui à la bonne gouvernance des établissements, formulé sur un plan général.

### → La création du lien avec les milieux économiques

Aide à l'insertion professionnelle des étudiants et à l'amélioration de l'employabilité.

### → La responsabilité sociale des établissements membres

Accompagnement des membres vers l'inclusion de la diversité au sein de leurs établissements, et rôle d'appui au niveau de la valorisation sociale des universités.



AUF  
AUF

