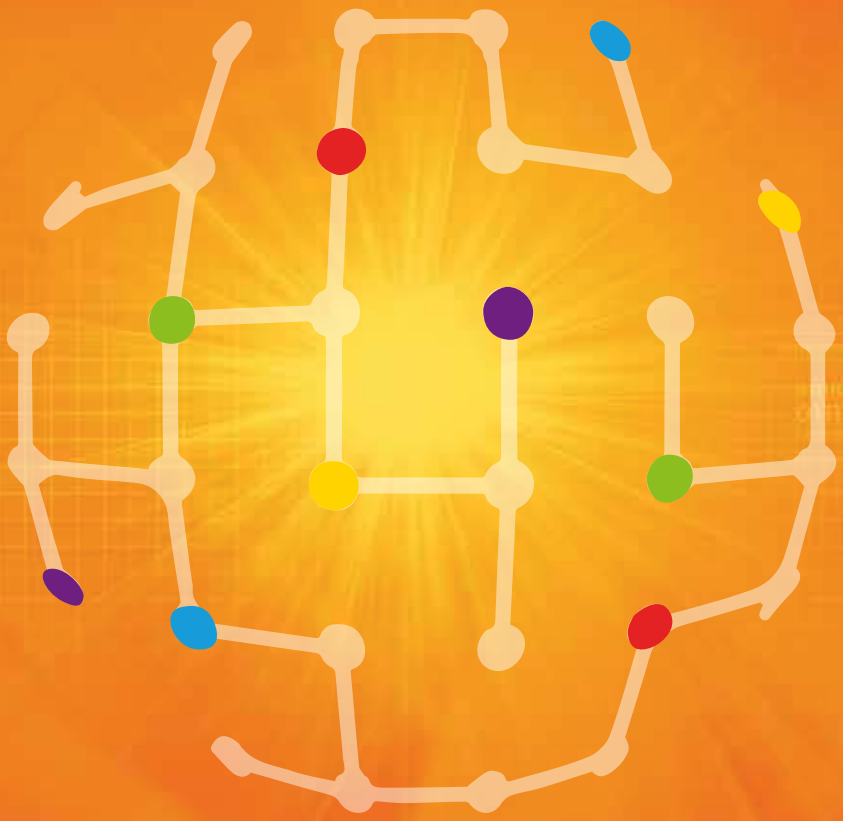
AUF

# RAPPORT GÉNÉRAL 2013-2017

## De São Paulo à Marrakech



AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE

17e Assemblée Générale MARRAKECH

# LE **MOT** DU **PRÉSIDENT**

## Abdellatif Miraoui

Durant ces quatre dernières années, j'ai eu l'honneur d'assumer le rôle de Président de l'Agence universitaire de la Francophonie comme l'a été il y a un demi-siècle un autre Marocain, l'un des pères fondateurs de l'AUF Mohamed El Fasi, Président de l'AUPELF de 1966 à 1969. En ce jour, 30 ans après l'Assemblée générale de 1987 à Marrakech, nous revenons en terre marocaine, symbole de l'extension de l'AUF, illustrée par la nouvelle Direction régionale du Maghreb à Rabat. La Francophonie est à l'image des pays qui la composent, un territoire qui se caractérise par la richesse et la diversité de ses paysages, de son histoire comme de ses perspectives d'avenir.

Nombreuses ont été les actions inscrites dans l'ancienne programmation et qui ont été menées à terme, et nombreux ont été les chantiers ouverts depuis 2013 ayant tenu compte de l'évolution des universités francophones dans le cadre des nouveaux paradigmes mondiaux. Je ne peux qu'être heureux de la métamorphose de l'AUF et des acquis qui ont construit et modernisé cette institution à travers de grands travaux qui ont été lancés dans le cadre de la programmation de 2014-2017. Cette dernière lui a permis, d'une part de donner des réponses concrètes aux préoccupations des universités francophones membres, et d'autre part de contribuer au rayonnement de la Francophonie universitaire, grâce au positionnement de l'AUF comme leader et avant-gardiste dans la contribution de la préparation de l'université de demain.

Par ailleurs, je suis fier d'avoir participé au recrutement du nouveau Recteur, Jean-Paul de Gaudemar. Je ne doute pas de ses qualités, compte tenu de son expérience pour porter l'Agence avec le nouveau Président dans un élan de développement, et poursuivre les actions déjà mises en œuvre qui placeront davantage l'AUF au cœur des défis principaux auxquels font face ses membres, et au cœur du développement global au sein de la Francophonie.

Vous pourrez lire dans ce rapport les différents accomplissements de l'AUF depuis 2013. De grands travaux ont été lancés dont la trace figure dans la réalisation de la programmation de 2014-2017, l'élaboration de la Stratégie 2017-2021, l'actualisation des Statuts etc. Ces changements ont permis de moderniser l'AUF afin de répondre au mot d'ordre « Innovation ».

**Distinctions**

- *Docteur honoris causa de l'université de Cluj, Roumanie*
- *Professeur honoraire de l'université Transilvania à Brașov, Roumanie*
- *Chevalier de l'ordre des Palmes académiques, France*
- *Senior Member de la société savante américaine IEEE, États-Unis*
- *Professeur honoraire de la Northwestern Polytechnical University de Xi'an, Chine*
- *Docteur honoris causa de l'université de Pitești, Roumanie*

## LE PORTRAIT DU PROFESSEUR
## ABDELLATIF MIRAOUI

Le professeur Abdellatif Miraoui a été élu Président de l'Agence universitaire de la Francophonie le 9 mai 2013, lors de la 16e Assemblée générale de l'AUF. Son mandat est d'une durée de quatre ans.

Diplômé de l'Université de Franche-Comté en France (1992), M. Miraoui est Professeur des Universités en sciences de l'ingénieur, spécialité énergie. Ancien Vice-président de l'Université de Technologie de Belfort Montbéliard, il est actuellement président de l'université Cadi Ayyad – Marrakech (Maroc).

Éminent chercheur, M. Miraoui est reconnu internationalement comme une autorité dans le domaine de l'ingénierie ; il a reçu diverses distinctions honorifiques pour ses recherches et est l'auteur de plus de 230 publications scientifiques.

# LE **MOT** DU **RECTEUR**

## Jean-Paul de Gaudemar

Ce rapport d'activité de l'Agence pour la période 2013-2017 me doit peu. Je n'ai en effet pris les rênes qu'en décembre 2015. C'est donc, pour l'essentiel, à l'action du Président Abdellatif Miraoui et de mon prédécesseur, le Recteur Bernard Cerquiglini, qu'il faut attribuer l'importance du travail accompli.

Pendant cette dernière année de la période quadriennale, et première année de mon mandat en 2016, je me suis attaché à la fois à poursuivre la dynamique engagée lors de l'Assemblée générale de São Paulo en 2013, mais plus encore à préparer les nouvelles dimensions à lui donner. Ce travail se traduit par le document stratégique pour 2017-2021 « *Construire ensemble le nouvel espace universitaire francophone* », qui est présenté par ailleurs, et est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale. Il m'a également conduit à une réorganisation de l'Agence permettant de mieux prendre en compte ces nouvelles orientations et d'accentuer la dimension innovante et partenariale de notre action collective. De là, de nombreux nouveaux accords de coopération avec des opérateurs académiques, socio-économiques ou de développement ainsi qu'un accroissement significatif de nos ressources contractuelles.

Ces perspectives n'auraient pas pu être ouvertes sans l'énergie déployée par le Président et mon prédécesseur et l'accélération qu'ils ont su donner aux actions de l'Agence tournée vers l'amélioration de la formation supérieure, de la recherche, de la gouvernance, et plus généralement vers toutes les innovations notamment en matière d'usages du numérique.

Depuis 2013, l'Agence a su accompagner nombre de ses adhérents vers des modifications en profondeur de leurs pratiques pédagogiques et de leurs modes de fonctionnement comme en témoigne le rapport ci-dessous. Plus que jamais la solidarité active entre membres et l'ouverture interculturelle y apparaissent comme les piliers fondateurs d'une action efficace tournée vers les défis auxquels font face aujourd'hui les universités et la francophonie, défis autour desquels s'organise la nouvelle stratégie qui est programmée pour la période 2017-2021.

Une action efficace parce que porteuse des solutions que peut leur apporter le nouvel espace universitaire francophone que nous voulons construire ensemble.

## LE PORTRAIT DU PROFESSEUR
## JEAN-PAUL DE GAUDEMAR

Entré en fonction comme Recteur de l'AUF le 8 décembre 2015, Jean-Paul de Gaudemar est professeur des universités. Ancien élève de l'École polytechnique, docteur d'État en sciences économiques, agrégé en sciences économiques et de gestion, Jean-Paul de Gaudemar est, depuis 1976, professeur à l'Université d'Aix-Marseille dont il a été Doyen de la faculté des Sciences Économiques, Vice-Président et Président par intérim.

Jean-Paul de Gaudemar a également occupé plusieurs hautes fonctions administratives en France. Il a notamment été directeur à la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) (1982-1987), recteur des académies de Strasbourg (1991-1997), Toulouse (1997-2000) et Aix-Marseille (2004-2012) et directeur de l'enseignement scolaire au ministère de l'Éducation nationale (2000-2004).

Depuis 2012, Jean-Paul de Gaudemar a travaillé également dans différents cabinets ministériels sur les thématiques spécifiques de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Après avoir été Conseiller Éducation du Premier Ministre Jean-Marc Ayrault (2012-2014), il a occupé le poste de Conseiller spécial auprès de la secrétaire d'État à l'Enseignement supérieur et à la recherche Geneviève Fioraso puis de Najat Vallaud-Belkacem et de Thierry Mandon.

Il est par ailleurs l'auteur de plusieurs ouvrages, parmi lesquels La *Mobilisation générale* (1979), *L'Ordre et la production* (1982) et *Dimension régionale et compétitivité internationale* (1989).

Il est titulaire de nombreuses distinctions, notamment Commandeur de la Légion d'Honneur, de l'Ordre National du Mérite et des Palmes Académiques, et Officier du Mérite de la République Fédérale d'Allemagne.

# VUE D'ENSEMBLE DE L'AUF

AU 31 DÉCEMBRE 2016

**Membres**

845 établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans 111 pays

**Mission**

L'Agence universitaire de la Francophonie suscite, structure et anime la coopération des établissements universitaires francophones dans le respect de la diversité culturelle et linguistique. Acteur international du développement, elle promeut le rôle des universités dans le monde. Elle offre, avec la langue française, un espace de rencontre des savoirs et des peuples.

**Budget 2016**

32,76 M€

**Présidence**

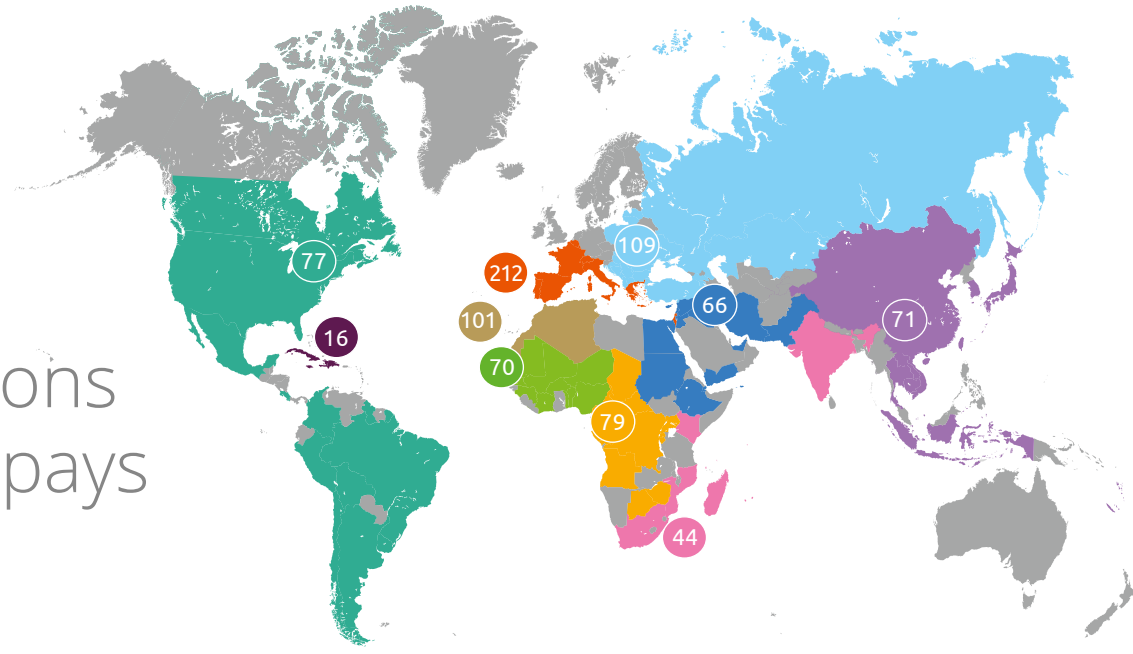
Professeur Abdellatif Miraoui,
Président de l'université
Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

**Direction exécutive**

Professeur Jean-Paul de Gaudemar, Recteur

**Implantations**

61 implantations dans 40 pays



# SOMMAIRE


**Le mot du Président** 2

**Le mot du Recteur** 4

**Vue d'ensemble de l'AUF** 6

**LA GOUVERNANCE ET LES INSTANCES DE L'AUF** 9

L'Assemblée générale 10

Le Président 11

Le Conseil associatif 13

Le Conseil d'administration 14

Le Conseil scientifique 16

Le Recteur 17

**LES MEMBRES DE L'AUF** 19

**LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION 2014-2017** 23

Présentation résumée de la programmation 2014-2017 24

Axe Formation 25

Axe Recherche 29

Axe Gouvernance universitaire 32

Axe Rayonnement international et vie associative 36

Champ prioritaire Langue française 39

Champ prioritaire Numérique éducatif 42

**LA TRANSITION EN 2016 VERS LA STRATÉGIE 2017-2021** 47

Le diagnostic 48

Processus d'élaboration de la stratégie 49

Les axes de la stratégie 2017-2021 50

Nouvelle organisation interne 51

Continuité et évolution des actions en 2016 52

**LES PRINCIPAUX RÉSULTATS 2013-2016** 55

**BILAN FINANCIER** 59

# LA **GOUVERNANCE** ET LES **INSTANCES** DE L'AUF

**La gouvernance de l'AUF repose sur un ensemble d'instances garantissant la transparence de son fonctionnement et sa bonne gestion. Au nombre de six, ces instances traduisent la double identité d'association et d'opérateur de la Francophonie pour l'enseignement supérieur et la recherche.**

# L'Assemblée générale

L'Assemblée générale est l'organe souverain de l'AUF. Elle réunit, tous les quatre ans, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'AUF. Cette Assemblée détermine l'orientation et la ligne de conduite générale de l'AUF.

Lors de l'Assemblée générale de 2013 à São Paulo, une déclaration finale a été adoptée. Celle-ci comporte 20 articles, et des recommandations qui ont été mises en œuvre par l'AUF au cours de ces quatre années.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension des statuts de l'AUF, une actualisation des statuts est proposée. Cette mise à jour consiste à compléter les dispositions manquantes tout en conservant les principes fondateurs de l'AUF, et à proposer des modifications pour moderniser le fonctionnement de l'AUF. Ce projet de modification fait l'objet d'un document à part.

**Les principales propositions de modification sont les suivantes :**

- Des modifications de forme comme la réorganisation du texte et la clarification de certains points.
- Des modifications de contenu :
  - La création d'une nouvelle catégorie de membres, les membres observateurs.
  - La réduction des membres au sein du Conseil associatif et du Conseil scientifique.
  - Le changement de nature des pouvoirs du Conseil associatif.
  - La création du Conseil d'orientation stratégique.
  - Le changement dans les candidatures à l'élection du Président et des membres du Conseil associatif.
  - La clarification du processus de prise de décision au sein de l'Assemblée générale.
  - La possibilité de se réunir par visioconférence pour les réunions des Conseils et des Bureaux.
  - La création de dispositions transitoires, afin de réaliser les changements précédents sans perturber l'ordre prévu pour la prochaine Assemblée générale.

## LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DEPUIS 1961

- **Assemblée générale constitutive, Montréal, Canada, 1961**
- 1re Assemblée générale, **Paris, France, 1963**
- 2e Assemblée générale, **Liège, Bruxelles, Belgique, 1966**
- 3e Assemblée générale, **Nice, France, 1969**
- 4e Assemblée générale, **Genève, Suisse, 1972**
- 5e Assemblée générale, **Lomé, Togo, 1975**
- 6e Assemblée générale, **Bordeaux et Pau, France, 1978**
- 7e Assemblée générale, **Québec, Canada, 1981**
- 8e Assemblée générale, **Bruxelles, Belgique, 1984**
- 9e Assemblée générale, **Marrakech, Maroc, 1987**
- 10e Assemblée générale, **Paris, France, 1990**
- 11e Assemblée générale, **Abidjan, Côte d'Ivoire, 1993**
- 12e Assemblée générale, **Beyrouth, Liban, 1998**
- 13e Assemblée générale, **Québec, Canada, 2001**
- 14e Assemblée générale, **Phnom Penh, Cambodge, 2005**
- 15e Assemblée générale, **Bordeaux, France, 2009**
- 16e Assemblée générale, **São Paulo, Brésil, 2013**
- 17e Assemblée générale, **Marrakech, Maroc, 2017**

## Le Président

Le Président de l'AUF est élu par l'Assemblée générale. Il représente l'AUF. Il préside l'Assemblée générale, le Conseil associatif et le Conseil d'administration. Il convoque le Conseil associatif et le Conseil d'administration sur des ordres du jour fixés en concertation avec le Recteur.

Le Président de l'AUF est actuellement M. Abdellatif Miraoui, Président de l'université Cadi Ayyad de Marrakech (Maroc). Il a été élu lors de l'Assemblée générale de São Paulo le 9 mai 2013. Son mandat, non renouvelable, est d'une durée de quatre ans. À l'issue de son mandat, il est invité, avec voix consultative, au nouveau Conseil d'administration pour la durée du mandat de celui-ci. Au cas où le Président se trouverait définitivement empêché d'exercer son mandat, il serait remplacé par le vice-président doyen d'âge des vice-Présidents élus parmi les administrateurs visés à l'article 2.4.2a des statuts. Il peut être remplacé temporairement dans les mêmes conditions. Le Président peut donner délégation à un membre du Bureau ou au Recteur.

M. Abdellatif Miraoui a présidé les réunions suivantes des instances :

- Deux Assemblées générales
- Six réunions du Conseil associatif
- Six réunions du Bureau du Conseil d'administration
- Huit réunions du Conseil d'administration
- Sept réunions de la Commission des finances

Le Président Miraoui a par ailleurs participé à deux groupes de travail des instances : celui sur l'actualisation des Statuts ainsi que celui sur la préparation de la Stratégie 2017-2021. Durant son mandat, le Président Miraoui a également participé à cinq réunions du Conseil scientifique.

La participation aux grands événements internationaux renforce le rayonnement de l'AUF à travers le monde. Le Président s'est joint à différents sommets comme celui de Dakar (Sénégal), en 2014, ayant pour thème « Femmes et jeunes en Francophonie : vecteurs de paix, acteurs du développement », et celui d'Antananarivo (Madagascar), en novembre 2016, sur le thème « Croissance partagée et développement responsable : les conditions de la stabilité du monde et de l'espace francophone ». Ce dernier a réuni près de 30 chefs d'État et de gouvernement qui ont débattu des grandes orientations de la Francophonie pour les années à venir.

Le Président a aussi pris part aux activités de la COP22 à l'invitation de la Conférence des Présidents d'Université du Maroc à l'origine du sommet intitulé « l'Université face au défi climatique : conférence des Présidents d'Universités marocaines » qu'elle organisait les 14 et 15 novembre 2016.

## LES PRÉSIDENTS DE 1961 À NOS JOURS

- 1961-1966
  **Irénée Lussier**
  *Université de Montréal, Canada-Québec*
- 1966-1969
  **Mohamed El Fasi**
  *Université du Maroc, Maroc*
- 1969-1972
  **Claude Renard**
  *Université de Liège, Belgique*
- 1972-1975
  **Robert Mallet**
  *Université de Paris, France*
- 1975-1978
  **Seydou Madani Sy**
  *Université de Dakar, Sénégal*
- 1978-1981
  **Paul Lacoste**
  *Université de Montréal, Canada-Québec*
- 1981-1984
  **André Jaumotte**
  *Université libre de Bruxelles, Belgique*
- 1984-1987
  **Michel Guillou**
  *Université Paris–Val-de-Marne, Paris*
- 1987-1990
  **Bakary Tiotouré**
  *Université nationale de Côte d'Ivoire, Côte d'Ivoire*
- 1990-1993
  **Abdellatif Benabdeljlil**
  *Université de Mohammed V de Rabat, Maroc*
- 1993-1998
  **Michel Gervais**
  *Université de Laval, Canada-Québec*
- 1998-2001
  **Arthur Bodson**
  *Université de Liège, Belgique*
- 2001-2005
  **Jean du Bois de Gaudusson**
  *Université de Montesquieu-Bordeaux IV, France*
- 2005-2009
  **Charles Gombé Mbalawa**
  *Université de Marien Ngouabi de Brazzaville, Congo*
- 2009-2013
  **Yvon Fontaine**
  *Université de Moncton, Canada-Québec*
- 2013-2017
  **Abdellatif Miraoui**
  *Université Cadi Ayyad, Maroc*

# Le Conseil associatif

Le Conseil associatif de l'AUF a pour mission de renforcer la solidarité entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'AUF, de leur faire partager les objectifs de l'AUF et de les associer à ces actions. Le Conseil associatif statue sur les demandes d'adhésions, encourage la solidarité entre les institutions membres et veille à leur association aux actions de l'Agence. Il est composé d'universitaires.

## LE BUREAU DU CONSEIL ASSOCIATIF

- Le Président de l'AUF
  **M. Abdellatif Miraoui**
  *Université Cadi Ayyad, Maroc*
- Le Recteur de l'AUF
  **M. Jean-Paul de Gaudemar**
- Les membres du Bureau
  **M. Karifa Bayo**
  *Université de Ouagadougou, Burkina Faso*
  **Mme Amal El Ouazzani Ech – Chahdi**
  *Conférence internationale des doyens des facultés de chirurgie dentaire d'expression totalement ou partiellement française (CIDCDF)*
  **M. Phetsamone Khounsavath**
  *Université nationale du Laos, Laos*
  **M. Volodymyr Ponomarenko**
  *Université nationale d'économie de Kharkiv, Ukraine*

**Premier Conseil d'administration de l'AUF, Septembre 1961**

*Assis : de gauche à droite : M. Victor Ghotot (Université de Liège) ; M. Marcel Bouchard Vice-Président (Université de Dijon) ; Monseigneur Irénée Lussier, Président (Université de Montréal) ; M. Mohamed El Fasi, Vice-président (Université du Maroc) ; Monseigneur Martin Bakole (Université Lovanium).*

*Debout : de gauche à droite : M. Claude Franck (Université de Dakar) ; M. Gilbert Mayer (Académie d'Alger) ; Monseigneur Georges Leclercq (Facultés catholiques de Lille) ; Monseigneur Louis-Albert Vachon (Université Laval )*

## LE CONSEIL ASSOCIATIF

- Le Président de l'AUF
  **M. Abdellatif Miraoui**
  *Université Cadi Ayyad, Maroc*
- Le Recteur de l'AUF
  **M. Jean-Paul de Gaudemar**
- Les seize membres universitaires du conseil d'administration de l'AUF
  **M. Paul Henri Amvam Zollo**
  *Université de Ngaoundéré, Cameroun*
  **M. Benali Benzaghou**
  *Université des sciences et de la technologie Houari Boumediene, Algérie*
  **M. Khaled Bouabdallah**
  *Université Jean Monnet Saint-Étienne, France*
  **M. Ezzeddine Bouassida**
  *Université de Sfax, Tunisie*
  **M. Jacques Comby**
  *Université Jean- Moulin Lyon 3, France*
  **M. Salim Daccache**
  *Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban*
  **Mme Ana Gutu**
  *Université libre internationale de Moldavie, Moldavie*
  **M. Gaston Hakiza**
  *Université du Burundi, Burundi*
  **M. Victor Harison**
  *Institut national des sciences comptables et d'administration d'entreprises, Madagascar*
  **M. Michel Laurent**
  *Institut de recherche pour le développement, France*
  **M. Jacky Lumarque**
  *Université Quisqueya, Haïti*
  **M. Saliou Ndiaye**
  *Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal*
  **Mme Sackona Phoeurng**
  *Institut de technologie du Cambodge, Cambodge*
  **M. Daniel Schulthess**
  *Université de Neuchâtel, Suisse*
  **M. Raymond Théberge**
  *Université de Moncton, Canada–Nouveau-Brunswick*
  **M. Philippe Vincke**
  *Université libre de Bruxelles, Belgique*
- Les sept membres élus par l'Assemblée générale de l'AUF
  **M. Jean-François Balaudé**
  *Université Paris-Ouest Nanterre La Défense, France*
  **M. Karifa Bayo**
  *Université de Ouagadougou, Burkina Faso*
  **M. Abdelkrim Kadi**
  *Université d'Annaba, Algérie*
  **M. Phetsamone Khounsavath**
  *Université nationale du Laos, Laos*
  **M. Richard Poulin**
  *Université Laval, Canada-Québec*
  **M. Houssam Sbat**
  *Université Jinan, Liban*
  **M. Antony Todorov**
  *Nouvelle Université Bulgare, Bulgarie*
- Les trois membres au titre des membres associés
  **M. Mohamed EL Moueffak**
  *Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc*
  **M. Jiang Bo**
  *Université de Tongji, Chine*
  **M. Volodymyr Ponomarenko**
  *Université nationale d'économie de Kharkiv, Ukraine*
- Les trois membres désignés par les réseaux institutionnels de l'AUF
  **Mme Amal El Ouazzani Ech – Chahdi**
  *Conférence internationale des doyens des facultés de chirurgie dentaire d'expression totalement ou partiellement française (CIDCDF)*
  **Mme Évelyne Garnier-Zarli**
  *Conférence internationale des responsables des universités et institutions à dominante scientifique et technique d'expression française (CIRUISEF)*
  **M. Thierry Karsenti**
  *Réseau international francophone des établissements de formation de formateurs (RIFEFF)*

# Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de l'AUF réunit à la fois des représentants universitaires et des représentants des États et des gouvernements. Ce Conseil administre l'AUF dans le respect de la politique générale définie par l'Assemblée générale devant laquelle il est responsable. Le Conseil d'administration met en place une Commission des finances chargée d'émettre un avis sur la préparation et l'exécution du budget, et de vérifier les comptes de l'AUF.

## LE BUREAU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le Président de l'AUF
  **M. Abdellatif Miraoui**
  *Université Cadi Ayyad, Maroc*
- Le Recteur de l'AUF
  **M. Jean-Paul de Gaudemar**
- Les Vice-présidents universitaires
  **M. Jacky Lumarque**
  *Université Quisqueya, Haïti*
  **M. Saliou Ndiaye**
  *Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal*
  **M. Philippe Vincke**
  *Université libre de Bruxelles, Belgique*
- La Vice-présidente représentant les États et gouvernements
  **Mme Caroline Malausséna**
  *déléguée aux affaires francophones, ministère des Affaires étrangères et du Développement international, France*
- Membre universitaire
  **M. Salim Daccache**
  *Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban*
- Représentant des États et gouvernements
  **Mme Christina Vigna**
  *directrice de la Francophonie, ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, Canada-Québec*

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le Président de l'AUF
  **M. Abdellatif Miraoui**
  *Université Cadi Ayyad, Maroc*
- Le Recteur de l'AUF
  **M. Jean-Paul de Gaudemar**
- Les membres universitaires
  **M. Paul Henri Amvam Zollo**
  *Université de Ngaoundéré, Cameroun*
  **M. Benali Benzaghou**
  *Université des sciences et de la technologie Houari Boumediene, Algérie*
  **M. Khaled Bouabdallah**
  *Université Jean- Monnet Saint-Étienne, France*
  **M. Ezzeddine Bouassida**
  *Université de Sfax, Tunisie*
  **M. Jacques Comby**
  *Université Jean Moulin Lyon 3, France*
  **M. Salim Daccache**
  *Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban*
  **Mme Ana Gutu**
  *Université libre internationale de Moldavie, Moldavie*
  **M. Gaston Hakiza**
  *Université du Burundi, Burundi*
  **M. Victor Harison**
  *Institut national des sciences comptables et d'administration d'entreprises, Madagascar*
  **M. Michel Laurent**
  *Institut de recherche pour le développement, France*
  **M. Jacky Lumarque**
  *Université Quisqueya, Haïti*
  **M. Saliou Ndiaye**
  *Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal*
  **Mme Sackona Phoeurng**
  *Institut de technologie du Cambodge, Cambodge*
  **M. Daniel Schulthess**
  *Université de Neuchâtel, Suisse*
  **M. Raymond Théberge**
  *Université de Moncton, Canada–Nouveau-Brunswick*
  **M. Philippe Vincke**
  *Université libre de Bruxelles, Belgique*
- La Secrétaire générale de la Francophonie
  **Mme Michaëlle Jean**
- Les onze membres représentant les États et gouvernements
  **Bulgarie : M. Ivan Boev**
  *maître de conférences à l'Université de Strasbourg*
  **Canada : M. Karim Amégan**
  *conseiller (Francophonie) et correspondant national du Canada auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie, ambassade du Canada à Paris, remplaçant M. Philippe COUSINEAU depuis août 2016.*
  **Canada – Québec : Mme Christina Vigna**
  *directrice de la Francophonie, ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur*
  **Côte d'Ivoire : Mme Khady Diallo**
  *secrétaire générale de la Commission nationale de la Francophonie, remplaçant M. Épiphane Ballo Zoro depuis décembre 2016*
  **Fédération Wallonie-Bruxelles : M. Alain Verhaagen**
  *directeur du département Francophonie au sein de Wallonie-Bruxelles international*
  **France : Mme Caroline Malausséna**
  *déléguée aux affaires francophones, ministère des Affaires étrangères et du Développement international*
  **Maroc : M. Boumediene Tanouti**
  *président de l'Université Chouaïb Doukkali*
  **Roumanie : Mme Aurelia Grosu**
  *conseiller, Affaires politiques, ministère des Affaires étrangères de Roumanie, ambassade de Roumanie à Paris, remplaçant M. Eugen Rosca depuis août 2015.*
  **Suisse : Mme Ivana Wagner**
  *déléguée permanente adjointe, délégation permanente de la Suisse auprès de l'Unesco et de l'OIF*

**Viet Nam :**
**Son Excellence M. Le Hong Phan**
*ambassadeur, délégué permanent auprès de l'Unesco*

À noter que la République arabe d'Égypte et la République libanaise se partagent un mandat au conseil d'administration de la manière suivante :

**pour la période 2013-2015 :**
**M. Samir Safouat**
*ambassadeur d'Égypte*

**pour la période 2015-2017 :**
**Mme Fadia Kiwan**
*représentante personnelle du président de la République du Liban auprès du CPF*

**▶ Sont invitées aux réunions du Conseil d'administration de l'AUF, avec voix consultative, les personnalités suivantes :**

Le président du Conseil scientifique de l'AUF,
**M. Mohamed Larbi Kerkeb** en fonction de l'ordre du jour

Le président sortant du Conseil d'administration de l'AUF,
**M. Yvon Fontaine**

Deux représentants du personnel de l'AUF :
**M. Alexis Kwontchié** et
**M. Claude-Emmanuel Leroy**.

Par ailleurs, conformément à l'article 2.4.2 a des Statuts de l'AUF, chaque administrateur universitaire est élu en même temps qu'un suppléant, amené à le remplacer en cas de démission ou d'empêchement définitif.

**▶ Les suppléants élus lors de la 16e Assemblée générale sont les suivants :**

**Mme Bernadette Abi-Saleh**
*Université La Sagesse, Liban (titulaire : M. Salim Daccache)*

**M. Gilles Baillat**
*Université de Reims Champagne Ardenne, France (titulaire : M. Jacques Comby)*

**M. Chekib Arslane Baki**
*Université Ferhat Abbas de Sétif, Algérie (titulaire : M. Ezzeddine Bouassida)*

**Mme Annick Castiaux**
*Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur, Belgique (titulaire : M. Philippe Vincke)*

**M. Denis Despréaux**
*Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, France (titulaire : M. Michel Laurent)*

**M. Yves Fluckiger**
*Université de Genève, Suisse (titulaire : M. Daniel Schulthess)*

**M. Jean-Vernet Henry**
*Université d'État d'Haïti, Haïti (titulaire : M. Jacky Lumarque)*

**M. Adama Keita**
*Université des sciences, des techniques et des technologies de Bamako, Mali (titulaire : M. Saliou Ndiaye)*

**Mme Georgette Florence Koyt-Deballé**
*Université de Bangui, République centrafricaine (titulaire : M. Paul Henri Amvam Zollo)*

**Mme Félicia Loghin**
*Université de médecine et de pharmacie de Cluj, Roumanie (titulaire : Mme Ana Gutu)*

**M. Ildephonse Chabu Mumba**
*Université de Lubumbashi, République démocratique du Congo (titulaire : M. Gaston Hakiza)*

**M. Ahmed Nejmeddine**
*Université Hassan 1er de Settat, Maroc (titulaire : M. Benali Benzaghou)*

**M. Pham Qui Trong**
*Université des sciences médicales de Hô Chi Minh Ville, Vietnam (titulaire : Mme Sackona Phoeurng)*

**M. Jérôme Vélo**
*Université de Toamasina, Madagascar (titulaire : M. Victor Harison)*

**Mme Catherine Virlouvet**
*École française de Rome, Italie (titulaire : M. Khaled Bouabdallah).*

Au sein du Conseil d'administration, la Commission des finances est chargée des questions financières.

## LA COMMISSION DES FINANCES

- Le Président de l'AUF
  **M. Abdellatif Miraoui**
  *Université Cadi Ayyad, Maroc*
- Le Recteur de l'AUF
  **M. Jean-Paul de Gaudemar**
- Le rapporteur de la commission
  **M. Philippe Vincke**
  *Université libre de Bruxelles, Belgique*
- Les autres membres
  **M. Jacques Comby**
  *Université Jean Moulin Lyon 3, France*
  **M. Karim Amégan**
  *conseiller (Francophonie) et correspondant national du Canada auprès de l'Organisation internationale de la Francophonie, ambassade du Canada à Paris, remplaçant M. Philippe Cousineau depuis août 2016*
  **M. Gaston Hakiza**
  *Université du Burundi, Burundi*
  **Mme Caroline Malausséna**
  *déléguée aux affaires francophones, ministère des Affaires étrangères et du Développement international, France*
  **Mme Christina Vigna**
  *directrice de la Francophonie, ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur, Canada-Québec*

# Le Conseil scientifique

Le Conseil scientifique est « un organe consultatif chargé d'une mission d'orientation de la politique scientifique et d'une mission de définition de la politique d'évaluation des programmes de l'AUF » ; il est le « garant de la qualité académique » de ses programmes (article 2.7 des Statuts de l'AUF). Il est composé de 27 personnalités scientifiques. Le Conseil d'administration, responsable de leur désignation, a procédé au renouvellement des membres de ce conseil ; ils entrent en fonction pour un mandat de trois ans. Les entrants au Conseil scientifique ont été choisis pour leurs compétences en fonction des champs disciplinaires, des régions et des objectifs universitaires de la Francophonie.

La présidence du Conseil scientifique est assurée par M. Mohamed Larbi Kerkeb, Université Abdelmalek Essaâdi (Tétouan, Maroc) depuis décembre 2016. Elle a été assurée auparavant par M. Michel Troquet, Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand, France) jusqu'en décembre 2013, puis par Mme Dolla Karam-Sarkis, Université Saint-Joseph (Beyrouth, Liban) jusqu'en décembre 2016.

Pour la nomination des nouveaux membres du Conseil scientifique, l'emphase a été mise sur les sciences de la technologie et de l'innovation, ce qui permet un rééquilibre entre les domaines conformément aux priorités de l'AUF.

### LES MEMBRES DU CONSEIL SCIENTIFIQUE

**M. Riadh Abdelfattah**
*Université de Carthage, Tunisie*

**M. René Joly Assako Assako**
*Université de Yaoundé I, Cameroun*

**Mme Nathalie Bernardie-Tahir**
*Université de Limoges, France*

**M. Marc-François Bernier**
*Université d'Ottawa, Canada*

**M. Serge Borg**
*Université de Franche-Comté, France*

**M. Mahmoud Boufaida**
*Université Constantine 2, Algérie*

**M. Henri Bouillon**
*Université catholique de Louvain, Belgique*

**M. Steve DE Cliff**
*Université du Burundi, Burundi*

**M. George Emilian Draghici**
*Université polytechnique de Timisoara, Roumanie*

**Mme Tamara Elzein**
*Conseil national de la recherche scientifique, Liban*

**M. Evens Emmanuel**
*Université Quisqueya, Haïti*

**M. Mohamed Gabsi**
*École normale supérieure de Cachan, France*

**Mme Adolé Isabelle Glitho**
*Université de Lomé, Togo*

**Mme Dolla Karam-Sarkis**
*Université Saint-Joseph, Liban*

**M. Mohamed Larbi Kerkeb**
*Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

**M. Ahmed Maherzi**
*Université de Tunis El Manar, Tunisie*

**Mme Cécile Marie-Ange Manorohanta-Dominique**
*Université Nord de Madagascar, Madagascar*

**M. Yves Mauffette**
*Université du Québec à Montréal, Canada-Québec*

**M. Ngoc Dien Nguyen**
*Université nationale du Viet Nam à Hô Chi Minh Ville, Viet Nam*

**M. Evariste Ntakirutimana**
*Université du Rwanda, Rwanda*

**M. Radu-Nicolaie Oprean**
*Université de médecine et pharmacie Iuliu Hatieganu de Cluj-Napoca, Roumanie*

**M. Jean Maurille Ouamba**
*Université Marien Ngouabi, Congo*

**M. Philippe Paquet**
*Université d'Orléans, France*

**M. Jean Peeters**
*Université de Bretagne-Sud, France*

**Mme Ilonka Vassileva Saykova**
*Université de technologie chimique, Bulgarie*

**Mme Ramatou Sidikou Djermakoye Seyni**
*Université Abdou Moumouni, Niger*

**M. Van Minh Trinh**
*Université nationale du Viet Nam à Hanoï, Viet Nam*

# Le Recteur

Le Recteur assure la Direction exécutive de l'Agence.

Il est élu par le Conseil d'administration pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois. La procédure d'élection du Recteur est établie dans le règlement d'administration général de l'AUF, seuls le Président et les 16 administrateurs universitaires, le Secrétaire général de la Francophonie et les 11 administrateurs désignés par les États et gouvernements membres de l'OIF peuvent participer au vote pour l'élection du Recteur.

Le processus de l'élection du Recteur s'est déroulé de la manière suivante :

- **22 mai 2015 :** lancement de l'appel à candidatures par courrier aux établissements membres et publication sur le site Internet de l'AUF.
- **22 juillet 2015 :** clôture de l'appel à candidatures.
- **24 juillet 2015 :** réunion du Bureau du Conseil d'administration avec pour mandat d'analyser les candidatures reçues et d'établir une liste limitée de candidats à auditionner par le Bureau.
- **23 et 24 septembre 2015 :** réunion du Bureau du Conseil d'administration avec pour mandat d'auditionner les 8 candidats (retenus lors de la réunion du 24 juillet) par ordre alphabétique, et de proposer au Conseil d'administration les candidats qui lui paraîtraient les meilleurs, sans classement par ordre de préférence.
- **25 septembre 2015 :** s'ensuit la réunion du Conseil d'administration pour l'audition des candidats retenus, par ordre alphabétique. Chaque candidat disposait de 20 minutes pour faire sa présentation et de 20 minutes pour échanger avec les membres du Conseil d'administration. Ensuite, une période de discussion entre les membres avait été organisée avant de procéder au vote.

Les résultats du vote ont mené à l'élection de M. Jean-Paul de Gaudemar comme nouveau Recteur de l'AUF, succédant ainsi à M. Bernard Cerquiglini, Recteur de 2007 à 2015.

En tant que directeur exécutif de l'Agence, le Recteur propose la nomination des principaux dirigeants de l'AUF.

La nomination du Secrétaire général est faite de la manière suivante : un comité formé par le Recteur, le Président et le Recteur honoraire propose un candidat au Conseil d'administration. Le 11 décembre 2015, le Conseil d'administration nomme **M. Jean-Pascal Bonhotal** comme Secrétaire général. Ce dernier a pris ses fonctions le 1er janvier 2016. Il succède à Mme Wanda Diebolt, secrétaire générale lors de l'assemblée générale de São Paulo, et à Mme Nelly Fesseau, nommée en mai 2014.

Deux vice-recteurs ont été nommés :

**M. Abderrahmane Rida,** précédemment vice-recteur et confirmé à l'arrivée de M. de Gaudemar.

**M. Clément Ramiarinjaona,** sélectionné en mars 2017.

Les Directeurs régionaux de l'AUF impulsent les projets régionaux de l'AUF et veillent à leur bonne gestion. Ces Directeurs sont sélectionnés après audition par une commission présidée par le Président et composée des membres universitaires du Bureau du Conseil d'administration, du Recteur, du ou des Vice-recteurs et du Secrétaire général de l'Agence. Les Directeurs régionaux actuels sont les suivants, par date de nomination :

- Avant 2013
  **Jemaiel Ben Brahim,** *Direction régionale – Afrique de l'Ouest*
  **Alain Ondoua,** *Direction régionale – Afrique centrale et des Grands Lacs*
- 2013
  **Gérard Lachiver,** *Direction régionale – Amériques*
  **Philippe Bataille,** *Direction régionale – Océan Indien*
- 2014
  **Hervé Sabourin,** *Direction régionale – Moyen-Orient*
  **Sophie Goedefroit,** *Direction régionale – Asie-Pacifique*
- 2016
  **Ciprian Mihali,** *Direction régionale – Europe de l'Ouest*
  **Mohamed Ketata,** *Direction régionale – Europe centrale et orientale*
  **Jean-Luc Tholozan,** *Direction régionale – Maghreb*
  **Alain Grandbois,** *Direction régionale – Caraïbe*

## LES RESPONSABLES DE L'EXÉCUTIF DE L'AUF DE 1961 À NOS JOURS

- 1961-1978
  **M. Jean-Marc Léger**
  Secrétaire général
  *Journaliste, Québec, Canada*
- 1978-1987
  **M. Maurice-Etienne Beutler**
  Secrétaire général
  *Université de Neuchâtel, Suisse*
- 1987-1990
  **M. Michel Guillou**
  Délégué général
  *Université Paris Val de Marne, France*
- 1990-1998
  **M. Michel Guillou**
  Directeur général / Recteur
  *Université Paris Val de Marne, France*
- 1998-2007
  **Mme Michèle Gendreau-Massaloux**
  Rectrice
  *Université Paris 8, France*
- 2007-2015
  **M. Bernard Cerquiglini**
  Recteur
  *Université Paris Diderot, France*
- Depuis 2015
  **M. Jean-Paul de Gaudemar**
  Recteur
  *Université Aix-Marseille, France*

# LES **MEMBRES** DE L'AUF

**Aujourd'hui, l'AUF regroupe 845 établissements d'enseignement supérieur et de recherche issus de 111 pays. Ce réseau de membres est composé de différents types « d'établissements » classées en deux catégories : les membres titulaires et les membres associés.**

## Les membres titulaires

- Universités, centres universitaires et autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche partiellement ou entièrement de langue française, ou dans lesquels une partie importante de l'enseignement est dispensée régulièrement en français dans plusieurs disciplines (autres que les études françaises proprement dites).
- Centres ou institutions de recherche dont le français est la langue de travail.
- Réseaux institutionnels constitués, par grands secteurs de connaissance, des responsables de facultés, départements, unités d'études et de recherche, instituts et écoles, partiellement ou entièrement de langue française.

## Les membres associés

- Universités au sein desquelles existent un ou des départements, centres, sections ou instituts d'études françaises ou dans lesquelles un ou des départements, centres ou instituts font usage du français comme langue de travail.
- Réseaux d'administrateurs ou de services liés à la vie universitaire (secrétaires généraux, responsables de bibliothèques universitaires, centres de calcul et d'informatique, etc.).

L'Assemblée générale de 2013 à São Paulo a créé une nouvelle catégorie de membres titulaires, les réseaux et associations de chercheurs francophones constitués par domaine de recherche ou discipline universitaire. Quatre réseaux ont adhéré dans cette catégorie :

- Association des sociétés de philosophie de langue française (titulaire depuis 2013)
- Forum mondial HERACLES (titulaire depuis 2013)
- Association internationale des sociologues de langue française (titulaire depuis 2014)
- Réseau Lexicologie, terminologie, traduction (titulaire depuis 2014)

Depuis cette assemblée, un nouveau réseau a par ailleurs adhéré à l'AUF : la Fédération des cégeps (associé depuis 2016).

Ces réseaux s'ajoutent aux 12 réseaux institutionnels et d'administrateurs déjà membres :

- Conférence internationale des facultés de droit ayant en commun l'usage du français (titulaire depuis 1987), CIFDUF
- Conférence internationale des doyens des facultés de médecine d'expression française (titulaire depuis 1987), CIDMEF
- Association des facultés ou établissements de lettres et sciences humaines des universités d'expression française (titulaire depuis 1990), AFELSH
- Conférence internationale des formations d'ingénieurs et techniciens d'expression française (titulaire depuis 1990), CITEF
- Conférence internationale des responsables des universités et institutions à dominante scientifique et technique d'expression française (titulaire depuis 1990), CIRUISEF
- Conférence internationale des dirigeants des institutions d'enseignement supérieur et de recherche de gestion d'expression française (titulaire depuis 1993), CIDEGEF
- Conférence internationale des doyens des facultés de chirurgie dentaire d'expression française (titulaire depuis 1993), CIDCDF
- Théophraste (Réseau mondial francophone de centres de formation au journalisme) (titulaire depuis 1996)
- Groupement international des secrétaires généraux des universités francophones (associé depuis 2001), GISGUF
- Association pour la promotion de l'enseignement et de la recherche en aménagement et urbanisme (titulaire depuis 2001), APERAU
- Conférence internationale des doyens des facultés de pharmacie d'expression française (titulaire depuis 2002), CIDPHARMEF
- Réseau international francophone des établissements de formation de formateurs (titulaire depuis 2004), RIFEFF

Fin 2016, L'AUF comptait 845 membres, toutes catégories confondues.

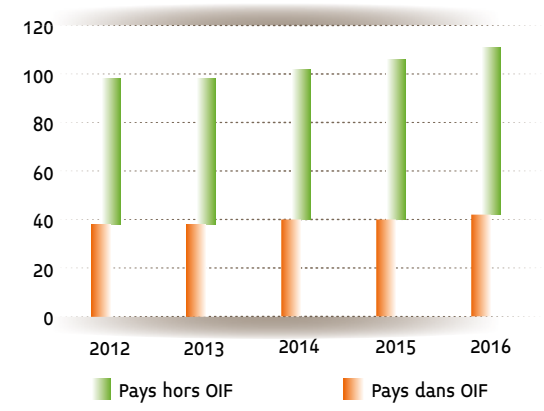
Fin 2015, ce nombre était de 817, fin 2014 de 804, fin 2013 de 776 et fin 2012 de 782.

La catégorisation des membres de l'AUF peut être effectuée selon plusieurs critères :

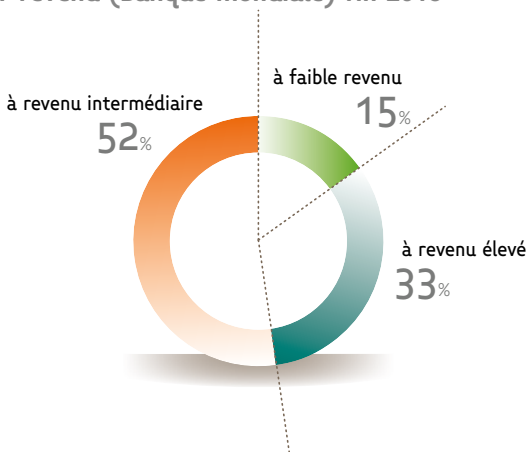
- Région
- Titulaire ou associé
- Établissement d'enseignement supérieur et de recherche, centre de recherche, réseau institutionnel, réseau d'administrateurs ou réseau de chercheurs
- Nombre d'étudiants ou de chercheurs
- Pays à revenu bas, intermédiaire ou élevé

De nouveaux pays, accueillant des établissements membres, sont venus progressivement s'ajouter pour arriver à un total de 111 pays : *Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Corée, Costa Rica, Éthiopie, Indonésie, Kosovo, Lettonie, Monténégro, Mongolie, Nigéria, Ouganda, République tchèque, Slovénie, Uruguay, Zimbabwe.*

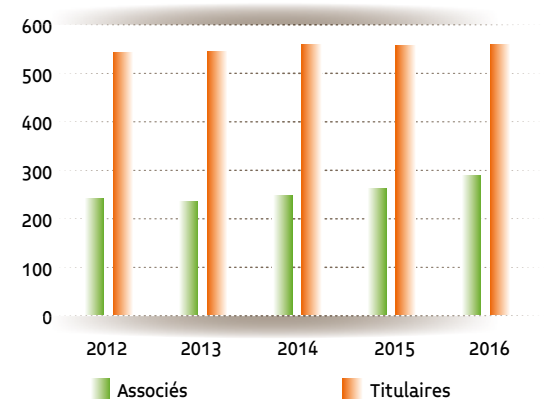
## Nombre de pays accueillant des établissements membres



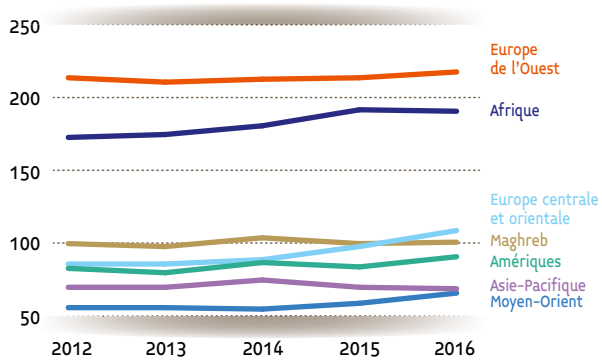

## Proportion de membres dans les pays classés par revenu (Banque mondiale) fin 2016



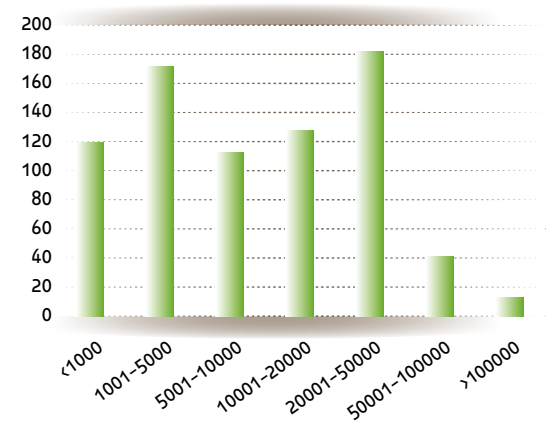

## Nombre de membres par statut



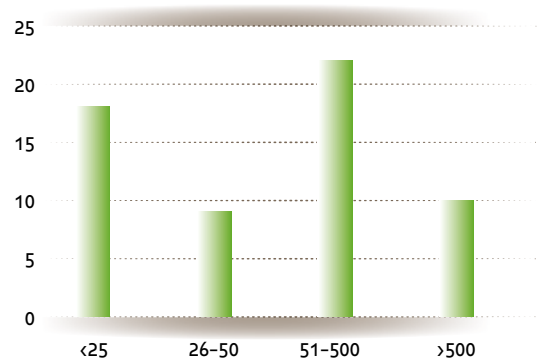

## Nombre de membres par région




## Établissements d'enseignement supérieur classés par nombre d'étudiants fin 2016



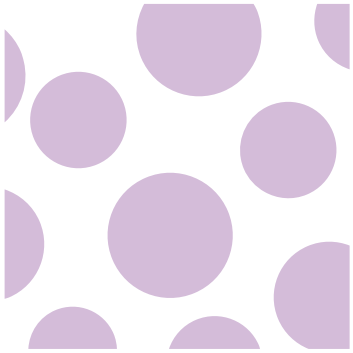

## Centres de recherche classés par nombre de chercheurs fin 2016



# LA **MISE EN ŒUVRE** DE LA **PROGRAMMATION** 2014-2017

# PRÉSENTATION RÉSUMÉE DE LA PROGRAMMATION 2014-2017

**L'Agence universitaire de la Francophonie a fondé sa programmation 2014-2017 sur un thème central, *L'Université, moteur du développement des sociétés* et a réactualisé sa mission :** ***L'AUF suscite, structure et anime la coopération des établissements universitaires francophones dans le respect de la diversité culturelle et linguistique. Acteur international du développement, elle promeut le rôle des universités dans le monde. Elle offre, avec la langue française, un espace de rencontre des savoirs et des peuples.***



La programmation quadriennale 2014-2017 s'est inscrite dès sa conception dans l'évolution du contexte universitaire lui-même, caractérisé par la compétition à laquelle se livrent alors les systèmes universitaires. L'Agence entendait pour sa part favoriser et soutenir l'émergence de nouvelles compétences au service du développement en appuyant la qualité et la diversité des modèles de formation, de recherche et de gouvernance.

Cette programmation s'est appuyée sur les acquis des programmations précédentes, la déconcentration et l'approche par projet. Elle y a ajouté trois nouveaux principes qui ont guidé la mise en œuvre des actions : le partenariat, la priorité donnée aux actions structurantes et la capitalisation des expériences.

Deux champs prioritaires transversaux sont venus plus particulièrement orienter l'action de l'Agence : la langue française et le numérique. L'Agence a voulu ainsi assurer le développement et la promotion du français comme langue universitaire, et comme tradition intellectuelle. Tous les chantiers où s'est engagée l'AUF ont favorisé le développement et l'usage de la langue française, en même temps qu'ils se sont appuyés sur elle. Le numérique ne vient pas seulement modifier les modes de transmission de la connaissance, mais l'ensemble des interactions entre les différents acteurs de l'Université, notamment entre enseignants et étudiants. Sur le plan international, le numérique propose un espace nouveau où faire valoir le monde universitaire francophone et le français comme langue des savoirs.

Quatre axes ont orienté les activités de cette programmation. Ils couvrent tous les domaines de l'action universitaire. En priorité la formation et la recherche, qui sont les deux piliers de la vie académique, mais également la qualité de la gouvernance, qui est devenue elle aussi une préoccupation centrale des universités. Condition même de la liberté académique, la gouvernance adéquate des universités favorise, par extension, la coopération entre les institutions et la mobilité des savoirs et des individus. Cette mobilité est la condition et la conséquence d'une plus grande présence internationale de la Francophonie universitaire. C'est l'orientation qui a été privilégiée dans un quatrième axe sur l'internationalisation de la Francophonie universitaire.

Pour chacun de ces quatre axes et de ces deux champs prioritaires, des exemples d'actions sont présentés dans ce rapport, en complément d'une approche chronologique et détaillée, disponible dans les rapports annuels (https://www.auf.org/autres-pages/planete/les-rapports-dactivite-annuels/). Ces exemples ont été choisis parce qu'ils caractérisent l'activité de l'Agence pendant cette programmation en réponse à ses objectifs.

# AXE **FORMATION**

**L'objectif principal était de *promouvoir les formations en valorisant la mobilité des personnes et des savoirs et l'acquisition des compétences utiles au développement.* Il se composait de deux objectifs spécifiques :**

## 1. Accompagner la diversification et le renforcement des offres de formation professionnalisantes et favoriser les mobilités académiques des enseignants et des étudiants

- **L'identification de nouveaux domaines de formation universitaire et le redéploiement de certains domaines de formation émergents, dans des secteurs stratégiques pour le développement des universités, des sociétés et des économies.**

**EXEMPLE D'ACTION**

### TEMPUS ADIP – APPRENTISSAGE ET INNOVATION PÉDAGOGIQUE

ADIP se propose de réformer les méthodes d'enseignement par l'innovation pédagogique, y compris numérique, pour une meilleure adéquation formation-emploi au Moyen-Orient. Le projet ADIP répond par l'innovation pédagogique aux problèmes de la formation dans un contexte de massification, à l'exigence d'employabilité des jeunes diplômés en formation initiale, aux enjeux de la formation tout au long de la vie ainsi qu'à la reconversion des actifs en reprise d'étude.

Ce projet regroupe 13 établissements d'enseignement supérieur libanais et égyptien, les ministères chargés de l'Enseignement supérieur et les chambres de commerce de ces deux pays et des partenaires européens en France, en Roumanie et en Belgique.

Le projet ADIP a été retenu par la Commission européenne en 2014 pour un financement de près de 1,5 M€ sur trois ans dans le cadre de l'appel à proposition Tempus IV.

- **Le développement de cycles complets de formation dans certains domaines prioritaires (formule des centres d'excellence), ou le soutien à la formation continue des individus (dans le modèle IFADEM).**

**EXEMPLE D'ACTION**

### IFADEM – L'INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

En 2015, l'Union européenne-Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) a accordé une subvention d'un montant de six millions d'euros, pour l'extension d'IFADEM à quatre nouveaux pays membres du groupe ACP : le Burkina Faso, les Comores, le Mali et le Tchad.

Menée en partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), l'initiative francophone pour la formation

à distance des maîtres contribue depuis 2007 aux efforts internationaux menés en faveur de l'amélioration de la qualité de l'éducation. L'initiative accompagne les pays qui le souhaitent dans la mise en place d'un dispositif de formation, destiné à renforcer les capacités professionnelles des enseignants du primaire en poste dans les zones rurales.

Cette formation associe distance et présence. Elle vise à renforcer les compétences professionnelles ; à améliorer des méthodes d'enseignement (en/du français, dans le respect des langues nationales, des sciences, etc.) à la faveur de pratiques innovantes et de nouveaux outils didactiques, à venir en appui aux acteurs nationaux impliqués dans la définition des stratégies nationales de formation continue des enseignants du primaire.

IFADEM est déployée dans onze pays (Bénin, Burundi, Côte d'Ivoire, Haïti, Liban, Madagascar, Mali, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal, Togo), et est également mise en œuvre depuis 2016 au Burkina Faso, au Cameroun, aux Comores et au Tchad.

Le « modèle » IFADEM est de plus en plus intégré dans les politiques de formation continue des États et évolue face aux demandes : 26 000 nouveaux enseignants et directeurs sont à former en Côte d'Ivoire, 4 000 aux Comores, 6 000 au Burkina Faso, au Mali et au Tchad. Au Burkina Faso, IFADEM intégrera également une formation d'enseignants du secondaire (collège).

Grâce à un investissement de l'AUF et l'OIF initial et constant, IFADEM a réussi à mobiliser de nombreux partenariats, au-delà des différents ministères de l'Éducation des pays concernés. Cette initiative associe, dans un cadre de coopération multilatérale, de nombreux partenaires techniques et financiers (PTF) : l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence française de développement (AFD), l'Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger (APEFE), le Ministère des Relations internationales et de la Francophonie du Québec (MRIF), Wallonie Bruxelles International (WBI), l'Union européenne, ainsi que des partenaires institutionnels comme la Conférence des ministres de l'Éducation ayant le français en partage (CONFEMEN).

Dans certains pays, IFADEM a également le soutien des services de la coopération américaine (OPEC), belge (CTB), danoise (DANIDA), française (SCAC) et suisse.

**EXEMPLE D'ACTION**

### RENFORCEMENT DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES ENSEIGNANTS DU PRIMAIRE ET DES COLLÈGES PAR L'USAGE DES TICE EN AFRIQUE

L'AUF et l'Agence française de développement (AFD) ont lancé un appel à projets pour identifier et financer des programmes de renforcement de la formation initiale et continue des enseignants du primaire et du collège reposant sur l'usage des TICE en Afrique. Quatre projets ont été sélectionnés :

e–Learning Côte d'Ivoire, qui concerne 400 maîtres du primaire et 600 enseignants des collèges dans cinq régions du pays.

FADEP Madagascar (Formation à distance des enseignants du primaire) : 1 000 enseignants du primaire dans huit régions du pays.

ATIC – Mali (Apprendre par les TIC) : 840 maîtres et directeurs d'écoles du primaire dans la région de Sikasso.

Projet UTIFEN Niger (Usage des technologies de l'information pour la formation des enseignants au Niger) : plus de 23 000 enseignants et formateurs du primaire, du secondaire et du secteur technique.

**L'aide à la mobilité académique et scientifique des étudiants et des enseignants dans une perspective de développement et de professionnalisation de l'offre de formation.**

EXEMPLE D'ACTION

## LA MOBILITÉ

Convaincue que les échanges internationaux favorisent la circulation des connaissances et du savoir, l'AUF soutient la mobilité universitaire pour les étudiants et les enseignants. Elle attribue annuellement des allocations permettant aux bénéficiaires de poursuivre une partie de leur formation et de leur recherche dans d'autres universités, tant du Nord que du Sud.

Dans le domaine de la formation, des allocations de master et de perfectionnement à l'enseignement et à la recherche, ainsi que des allocations de stage professionnel sont attribuées annuellement par l'Agence. Ces allocations ont été progressivement intégrées aux projets soutenus par l'Agence, afin de les inscrire dans le cadre d'actions structurantes et dans une démarche projet. Ce dispositif est complété par des missions de coopération scientifique et technique destinées à développer les échanges entre universités. Elles permettent aux enseignants et aux enseignants-chercheurs d'apporter un appui pédagogique et/ou scientifique aux universités partenaires, ici aussi dans le cadre de partenariats interétablissements.

EXEMPLE D'ACTION

## VOLONTARIAT INTERNATIONAL DE LA FRANCOPHONIE

Depuis 2007, l'AUF collabore avec l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) pour le programme « Volontariat international de la Francophonie ». Une cinquantaine de volontaires, âgés de 21 à 34 ans, sont sélectionnés chaque année. Les candidats retenus mettent leurs compétences à disposition d'une action francophone pendant un an. Les jeunes concernés réalisent cette période de volontariat au sein de l'OIF et de l'un des quatre opérateurs de la Francophonie. L'AUF mobilise ses implantations pour assurer, sur le terrain, la gestion administrative de ces volontaires, même quand ils sont accueillis au sein d'une autre organisation. Pour sa part, elle accueille entre un quart et un tiers des volontaires chaque année, au service des établissements membres.

EXEMPLE D'ACTION

## BOURSES EUGEN IONESCU

En 2007, le gouvernement de la Roumanie a créé le dispositif de bourses d'études doctorales et de recherche (Eugen Ionescu) pour les ressortissants étrangers accueillis au sein des établissements d'enseignement supérieur roumains membres de l'AUF. Le but de ce programme est de permettre aux chercheurs et aux doctorants des pays membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et de l'Algérie, issus des établissements membres de l'AUF, de bénéficier d'une formation d'au moins trois mois dans les institutions roumaines. Le gouvernement roumain a confié la gestion du programme à l'AUF et près de 600 bourses Eugen Ionescu ont été gérées par l'AUF depuis son lancement. La diversité des pays représentés a atteint un record depuis la création du programme : les boursiers viennent de 27 pays répartis sur sept grandes régions géographiques : Afrique centrale et des Grands Lacs, Afrique de l'Ouest, Europe centrale et orientale, Europe de l'Ouest, Maghreb, Moyen-Orient, Océan Indien.

## 2. Favoriser la formation et le perfectionnement des enseignants-chercheurs en poste

**Le développement des écoles et de collèges doctoraux dans toutes les régions où un besoin existe.**

EXEMPLE D'ACTION

### LES COLLÈGES DOCTORAUX

Depuis 2010, l'AUF déploie des collèges doctoraux qui accompagnent les doctorants dans la conduite de leurs travaux de thèse. Le collège doctoral s'appuie sur un consortium international composé d'établissements universitaires ; il couvre des thématiques scientifiques prioritaires régionales ou interrégionales. Les bénéficiaires sont accompagnés pour une durée de trois à quatre ans.

Ces collèges doctoraux offrent un encadrement scientifique de haut niveau, soutenant les étudiants inscrits dans des établissements universitaires du Sud dans leur parcours universitaire. Durant trois ou quatre ans, un professeur accompagne un groupe d'étudiants dans la conduite de leurs travaux, les conseille pour la rédaction et la soutenance de leur thèse, etc. Les doctorants bénéficient également de cours de méthodologie générale et de méthodes de recherche, de recherche documentaire Web 2.0, de communication scientifique orale, d'entrepreneuriat, etc. Des mobilités de courtes durées au sein des laboratoires du consortium d'établissements sont également proposées. Une dizaine de collèges doctoraux ont été mis en place :

**Maghreb :** en « sciences économiques et de gestion », « énergies renouvelables », « sciences de l'eau » et « langue française » ;

**Moyen-Orient :** en « sciences humaines et sociales » ;

**Océan Indien :** en « langues, pluralités et développement » et « observation environnementale et risques naturels en milieu insulaire » ;

**Afrique de l'Ouest et Afrique centrale et des Grands Lacs :** en « didactique et langue française ». Il s'agit d'un collège doctoral interrégional ;

**Afrique centrale et des Grands Lacs, Afrique de l'Ouest et Maghreb :** en « biotechnologies végétales et agroalimentaires ». Il s'agit d'un collège doctoral interrégional ;

**Europe centrale et orientale, et Maghreb :** en « patrimoine ». Il s'agit d'un collège doctoral interrégional.

# AXE **RECHERCHE**

**L'objectif principal était de *faciliter la mise en réseau des chercheurs, des équipes, des laboratoires et leur rayonnement.* Il se composait de deux objectifs spécifiques.**

## 1. Favoriser le développement d'équipes de recherche internationales engagées dans des problématiques émergentes

▶ **Renforcer et soutenir la création de grandes équipes de recherche francophones et d'équipes émergentes (projets régionaux et interrégionaux).**

**EXEMPLE D'ACTION**

### PROJETS DE RECHERCHE INTERNATIONAUX DANS DES THÉMATIQUES INTÉGRÉES

Avec le concours de plusieurs grands partenaires institutionnels, industriels et humanitaires, l'AUF a soutenu, en 2016, sept projets de recherche (sélectionnés en 2015) concernant quatre grandes thématiques intégrées : eau et gestion des ressources naturelles ; énergies renouvelables ; gestion des crises et des conflits ; santé publique.

Ces projets mobilisent 66 chercheurs et enseignants-chercheurs, répartis dans 34 établissements d'enseignement supérieur et de recherche, à l'échelle de 13 pays francophones. La participation de l'Agence au financement de ces projets se situe à hauteur de 40 % du budget global.

**EXEMPLE D'ACTION**

### OBSERVATION DES PRATIQUES ENSEIGNANTES DANS LEUR RAPPORT AVEC LES APPRENTISSAGES DES ÉLÈVES (OPERA)

OPERA est un programme de recherche mené en partenariat avec les ministères burkinabè de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation (MENA), et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS), lancé en 2013 pour améliorer la formation initiale et continue des enseignants du primaire en Afrique. Le programme comprend une phase d'observation des pratiques de classe et de recherche, puis une phase de production d'outils de formation, destinés aux enseignants du primaire en Afrique et à leurs corps d'encadrement pédagogique.

Les résultats de l'étape recherche de ce programme sont disponibles dans un rapport publié en décembre 2015 et accessible en ligne. La recherche a été conduite, entre 2013 et 2015, dans 45 écoles, 90 classes (45 CP2 et 45 CM2), autour de trois disciplines : français, calcul et éveil. Cette recherche sert de matériau de base pour la réalisation d'outils de formation et de supervision pédagogique des enseignants du primaire.

Cette action est financée à hauteur d'un million d'euros par l'Agence française de développement (AFD) dans le cadre de son appui à l'initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) et par le Partenariat mondial pour l'éducation (PME). **http://opera.ifadem.org/**

**Encourager le maillage de petites et de grandes équipes de recherche, et la coopération entre équipes en émergence travaillant sur des thèmes communs.**

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.

## 2. Renforcer les réseaux universitaires afin de favoriser l'innovation et le renforcement de la pertinence sociale, scientifique et technologique des résultats de recherche

**Soutien à l'organisation de séminaires de rédaction de projets et d'articles scientifiques, soutien à l'édition scientifique électronique et aide aux réseaux universitaires constitués et des réseaux de jeunes chercheurs.**

EXEMPLE D'ACTION

### MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES

L'AUF apporte son appui à des manifestations scientifiques internationales : colloques, congrès, rencontres. Il s'agit de promouvoir la science en français, et d'accompagner les réseaux universitaires et scientifiques qui démultiplient la coopération francophone, contribuent à son rayonnement international et renforcent la solidarité et le partage des savoirs entre les établissements universitaires. L'AUF assure prioritairement la participation d'experts universitaires de pays en développement, l'édition et la diffusion des actes en français, ainsi que la promotion de la langue française dans des manifestations multilingues (traduction, interprétariat, etc.).

EXEMPLE D'ACTION

## LES CONCOURS SCIENTIFIQUES

L'AUF attribue des prix scientifiques qui distinguent des jeunes chercheurs (prix Jeunes Chercheurs sciences et médecine et des sciences humaines et sociales ; prix Louis d'Hainaut), et des chercheurs émérites (prix El Fasi). Ces prix couronnent l'excellence francophone.

**En 2015, le prix Jeunes Chercheurs a été attribué à :**

M. Jérémy Bouyer, de nationalité française, en fonction au Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD, France). Les domaines de recherches développés par M. Bouyer se concentrent sur l'écologie et le contrôle des vecteurs ainsi que sur l'épidémiologie des maladies vectorielles.

Mme Sarah Croché, de nationalité belge, en fonction à l'Université de Picardie Jules Verne (France). Les travaux de Mme Croché portent sur les sciences de l'éducation.

Les prix 2017 seront attribués lors de l'Assemblée générale de Marrakech, ainsi que le prix El Fasi.

**Le prix Louis D'Hainaut de la meilleure thèse en technologie éducative**

Ce prix lancé, en 2013, par l'AUF et l'Université de Mons (Belgique) valorise la meilleure thèse scientifique en technologie éducative. Il a une vocation internationale et est ouvert à tout chercheur du Sud ayant obtenu une thèse de doctorat au sein d'une institution membre du réseau de l'AUF. Le sujet de la thèse doit porter sur l'usage des technologies en éducation, indépendamment de la discipline d'appartenance, et doit constituer un apport à l'évolution des connaissances scientifiques dans le domaine.

La première édition 2014 avait distingué un jeune chercheur nigérien pour sa thèse soutenue en 2011 : « Que pensent les enseignants et les élèves du secondaire des TIC ? Une étude des représentations sociales au Niger ». En 2015, le prix a été attribué à Mme Faouzia Messaoudi pour sa thèse intitulée « Dispositifs de e-Learning : quels usages pour améliorer la formation au Maroc ? Du premier baromètre national du e-Learning à l'étude de cas de la formation continue », soutenue en mai 2013 à l'Université Hassan II Mohammedia de Casablanca (Maroc).

En 2016, le prix a été remis à M. Comlan Fantognon (Bénin), le 5 mai 2016, à Montréal (Canada – Québec) à l'occasion du Colloque international en éducation, organisé par l'Université de Montréal et son Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante (CRIFPE).

EXEMPLE D'ACTION

## MA THÈSE EN 180 SECONDES

Ma thèse en 180 secondes est un concours international francophone inspiré du concours australien en version anglophone créé en 2008. Il a été lancé au Québec, en 2012, à l'initiative de l'Association francophone pour le savoir (Acfas).

Les doctorants doivent présenter leur sujet de recherche en français, à l'attention du grand public, avec l'appui d'une unique diapositive, et le tout en trois minutes. Huit pays francophones étaient en compétition pour la deuxième finale du concours, qui s'est déroulée en octobre 2015 à Paris, et dix pays en septembre 2016 à Rabat. L'AUF a organisé les finales dans quatre pays participant au concours : la Tunisie, le Cameroun, le Sénégal et le Bénin.

MA THÈSE EN 180 SECONDES

# AXE **GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE**

**L'objectif principal était d'accompagner les *institutions dans leur démarche de modernisation de la gouvernance universitaire*. Il se composait de deux objectifs spécifiques :**

## 1. Former à la maîtrise des pratiques et des outils de gestion universitaire contemporains

▶ **Établir une stratégie systématique de soutien à la gouvernance universitaire, adaptée au besoin des institutions.**

**EXEMPLE D'ACTION**

### L'INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE (IFGU) ET LA STRATÉGIE DANS CE DOMAINE

IFGU

Institut de la Francophonie pour la Gouvernance universitaire

Cet institut de deuxième génération est établi à Soa, au Cameroun ; il structure l'action de l'AUF dans le domaine : depuis le soutien au redressement des systèmes universitaires en sortie de crise jusqu'à la redéfinition de la normativité interne des établissements, en passant par l'implantation du système licence-master-doctorat, et l'évaluation périodique des universités dans le cadre d'une démarche qualité.

À la suite de l'Assemblée générale de São Paulo où le thème de la gouvernance avait été largement abordé, dans la lignée du séminaire de Bucarest sur les classements universitaires, la stratégie adoptée par l'AUF dans ce domaine a été de mettre l'accent sur l'appui aux établissements membres dans le cadre d'actions structurantes : auto-évaluation, élaboration de plans stratégiques par les établissements et évaluation externe. La priorité a été donnée à l'Afrique, en conformité avec les demandes des recteurs et des présidents d'universités.

L'Institut a entamé le développement d'un site Internet spécialisé regroupant les politiques, les procédures et les normes établies et rendues disponibles par les universités membres, au profit des autres universités. Ce travail doit cependant prendre une autre dimension pour déboucher sur un site de référence.

**Développement d'un programme de formation et d'accompagnement destiné à des corps administratifs et académiques ciblés : chefs de département, doyens, bibliothécaires, administrateurs, secrétaires généraux, etc.**

EXEMPLE D'ACTION

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

Le projet structurant contribue 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.

L'AUF a été sollicitée pour mettre en œuvre le volet du projet relatif au LMD. Une convention d'un montant de 1,14 million d'euros a été signée en octobre 2013 entre l'AUF et le ministère ivoirien de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, avec l'appui de l'Agence française de développement (AFD) dans le cadre du contrat de désendettement et de développement.

Depuis le lancement du projet, en 2014, de nombreux ateliers de formation ont été organisés pour les responsables, les enseignants et les chercheurs des universités et des grandes écoles de Côte d'Ivoire. Des thèmes comme l'auto-évaluation, le partenariat universités-entreprises, la rédaction de maquettes de diplôme conforme au système, l'encadrement de la certification TICE et la gestion des bibliothèques ont notamment été abordés. Ces ateliers ont déjà accueilli près de 250 participants. Une campagne de sensibilisation au LMD a également été menée.

EXEMPLE D'ACTION

### APPUI AUX UNIVERSITÉS IVOIRIENNES DANS LEUR DÉMARCHE DE RECONSTRUCTION, ET DE RESTRUCTURATION DE LEURS CURRICULUMS, EN PARTICULIER AVEC L'UNIVERSITÉ NANGUI ABROGOUA (ABIDJAN)

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI – Canada) a octroyé à l'AUF un financement de 250 000 $ canadiens pour la mise en place de ce projet. Quatre objectifs sont visés : soutenir la mise en œuvre de la réforme LMD, à travers le développement de curriculum de niveau master ; conforter l'utilisation des TIC dans le système d'enseignement et de recherche par l'installation d'un Campus numérique francophone partenaire au sein de cette université ; renforcer les capacités des enseignants et des chercheurs à travers la mise en place de deux formations à distance dans deux domaines prioritaires pour le développement de la recherche ; renforcer l'espace de recherche dans des domaines clés pour le développement.

## 2. Accompagner les universités dans la mise en œuvre de l'assurance de la qualité par l'évaluation

- **Élaboration d'une procédure d'évaluation destinée aux institutions-membres et d'un soutien aux directions universitaires dans l'élaboration de plan stratégique d'établissement.**

EXEMPLE D'ACTION

### L'AUTO-ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS AFRICAINS EN PARTENARIAT AVEC LE CAMES

L'IFGU a principalement agi en accompagnement des établissements membres à l'auto-évaluation et à l'évaluation. L'AUF et le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES) ont formalisé un partenariat pour accompagner les établissements d'enseignement supérieur africains, dans leur démarche d'auto-évaluation ; ils entendent contribuer ainsi à la formation d'une expertise africaine en matière d'auto-évaluation et d'assurance qualité. Il s'agit d'un projet pilote qui concerne treize institutions et une cinquantaine d'experts avant extension et approfondissement et qui repose sur les référentiels du CAMES. Huit des institutions sélectionnées sont en Afrique de l'Ouest, quatre en Afrique centrale et des Grands Lacs et une dans l'Océan Indien. Les experts sont issus d'une vingtaine de pays. Le projet a débuté en 2014 par une phase préliminaire d'analyse, puis avec un atelier de formation à l'auto-évaluation, qui a été organisé au Burkina Faso en mai 2015. Les auto-évaluations se sont déployées en 2015 et en 2016.

EXEMPLE D'ACTION

### L'AUTO-ÉVALUATION ET L'ÉVALUATION DES UNIVERSITÉS DU MAGHREB

Dans le prolongement du référentiel maghrébin de l'assurance qualité dans l'université, élaboré dans le cadre du projet Tempus AqiUmed (Renforcement de la garantie de la qualité dans des universités de la Méditerranée – Algérie, Maroc et Tunisie), l'AUF a mis en œuvre depuis 2013 le projet pilote « Appui à l'auto-évaluation des universités maghrébines » pour plus de trente universités.

Les objectifs principaux en sont la formation d'une expertise maghrébine en matière d'auto-évaluation et la mise en place d'un système maghrébin d'évaluation dans les universités.

EXEMPLE D'ACTION

## PROJET EUROPÉEN QESAMED – QUALITÉ EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRONOMIQUE EN MÉDITERRANÉE

L'AUF a été partenaire dans le projet européen QESAMED – Qualité en enseignement supérieur agronomique en Méditerranée – consacré à la modernisation des curriculums d'enseignement supérieur agronomique, et à l'amélioration de la qualité des enseignements et de la recherche en Algérie, au Liban, au Maroc et en Tunisie. Le projet QESAMED est subventionné par le programme Tempus. Disposant d'un budget de près de 1,2 M€ (2013-2016), il est coordonné par le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM, France) et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD, France). Le consortium regroupe 23 institutions de France, de Belgique, d'Italie, du Maroc, d'Algérie, de Tunisie et du Liban.

EXEMPLE D'ACTION

## ÉVALUATION DES CENTRES D'EXCELLENCE RÉGIONAUX UEMOA (CER-UEMOA)

L'UEMOA a confié à l'AUF l'exécution de cette évaluation dans cinq pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal). Dans chacun de ces pays, des experts des thématiques couvertes par la formation labellisée du CER – UEMOA ont été mobilisés par l'AUF, et une synthèse des évaluations transmise à l'UEMOA. Cette synthèse permet de vérifier si les centres d'excellence régionaux remplissent effectivement les rôles et les missions pour lesquels ils ont été labellisés et soutenus. Chacune des formations labellisées dispose des éléments pour faire un état des lieux, mesurer l'évolution depuis la labellisation, élaborer un état des besoins en renforcement des capacités institutionnelles et matérielles, et préparer un plan de renforcement des capacités des formateurs.

# AXE **RAYONNEMENT INTERNATIONAL ET VIE ASSOCIATIVE**

**L'objectif principal était *de contribuer au rayonnement international de l'université et de la communauté scientifique francophone.* Il se composait de deux objectifs spécifiques :**

## 1. Forger des alliances avec de nouveaux partenaires dans la définition, le montage et la réalisation de projets innovants

▶ **Élaboration d'une stratégie de recrutement auprès de nouvelles universités membres, en s'appuyant sur la politique associative de chaque bureau régional.**

**EXEMPLE D'ACTION**

### LES CONFÉRENCES DE RECTEURS

L'AUF apporte son appui aux instances universitaires régionales. Celles-ci jouent un rôle majeur dans l'identification des besoins, des potentialités ainsi que dans la définition des orientations en matière d'enseignement supérieur et de recherche dans leur région.

Elle soutient ainsi aujourd'hui sept conférences régionales de recteurs et présidents d'université qui rassemblent les cadres dirigeants des établissements membres de l'AUF au sein d'une même région :

- la conférence des recteurs des universités francophones d'Afrique et de l'Océan Indien (CRUFAOCI)
- la conférence des recteurs d'Asie du Sud-Est (CONFRASIE)
- la conférence des recteurs des établissements membres de l'AUF en Europe centrale et orientale (CONFRECO)
- la conférence régionale des recteurs, des présidents et des directeurs d'institutions universitaires, membres de l'Agence universitaire de la Francophonie dans la Caraïbe (CORPUCA)
- la conférence des recteurs de la région du Moyen-Orient (CONFREMO)

Ont été créées en 2014 :

- la conférence des responsables d'établissements supérieurs maghrébins (COMARES)
- la conférence régionale des recteurs des universités latino-américaines membres de l'AUF (CRULA).

EXEMPLE D'ACTION

### RENCONTRE DES PRÉSIDENTS DES CONFÉRENCES RÉGIONALES DES RECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS MEMBRES DE L'AUF

La première réunion regroupant les présidents des Conférences régionales des recteurs des établissements membres de l'AUF a été organisée début juillet 2014. L'AUF entend ainsi renforcer le dialogue et les échanges d'expériences entre les différentes conférences et susciter la mise en place de nouvelles collaborations interrégionales en faveur de l'enseignement supérieur francophone.

**▶ Rapprochement de l'AUF avec les grandes organisations sœurs et les institutions publiques internationales, régionales et sous-régionales.**

EXEMPLE D'ACTION

### RESUFF – RÉSEAU FRANCOPHONE DES FEMMES RESPONSABLES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE

En mai 2013, l'AUF a clôturé sa 16e Assemblée générale par l'adoption d'une déclaration finale. Les responsables universitaires présents y ont réaffirmé « *leur attachement à la francophonie universitaire, et en son sein, à l'AUF* », leur conviction et leur engagement dans cinq domaines, dont l'accès à des femmes à l'éducation supérieure. Une déclaration en faveur de la promotion des femmes universitaires dans les postes à responsabilité fut également adoptée. Parmi les mesures préconisées : la création d'un réseau de responsables d'établissements membres (présidente, vice-présidente, etc.) pour promouvoir l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les établissements d'enseignement supérieur.

Les 13 et 14 novembre 2014, l'AUF a organisé à Dakar (Sénégal) un colloque international consacré à l'accès des femmes aux postes à responsabilité : « Femmes universitaires, femmes de pouvoir ? », qui a rassemblé 200 participants de 15 pays. Le colloque s'est déroulé en amont du XVe Sommet de la Francophonie consacré aux « Femmes et jeunes en Francophonie » et les recommandations émises par les femmes universitaires présentes au colloque ont été portées devant les chefs d'État et de gouvernement.

Une cinquantaine de dirigeantes des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'AUF se sont réunies en octobre 2015, à l'initiative de l'AUF, à l'occasion de l'assemblée constitutive du « Réseau francophone des femmes responsables dans l'enseignement supérieur et la recherche ». Le Réseau, créé en 2014, sous l'impulsion de l'AUF, est devenu une association dotée d'un bureau, dont Mme Leila Saadé, présidente de l'École doctorale de droit du Moyen – Orient (EDDMO), membre du Conseil scientifique de l'AUF et Professeur de droit à l'Université libanaise, a été élue présidente. Des modules francophones de formation à distance sur le « Genre : concepts et approches » ont été élaborés début 2015, et la première formation a débuté en novembre 2015.

EXEMPLE D'ACTION

### OUI – ORGANISATION UNIVERSITAIRE INTERAMÉRICAINE

L'AUF a signé, en octobre 2013, une convention de partenariat avec l'Organisation universitaire interaméricaine (OUI) à l'occasion de la troisième Rencontre de femmes dirigeantes des institutions d'enseignement supérieur des Amériques. Elle porte sur le partage d'expériences issues du programme de l'OUI « Espace

des femmes leaders des institutions d'éducation supérieure des Amériques (EMULIES) » pour : la création de modules de formation à distance francophones (actuellement en espagnol) proposant aux femmes universitaires des outils pour les former aux stratégies professionnelles et institutionnelles ; la préparation de la mise en place d'un observatoire qui comporte des indicateurs sur le genre et sur l'accès aux postes de responsabilité et l'égalité entre les sexes dans l'enseignement supérieur.

## 2. Agir en tant qu'interlocuteur auprès des pouvoirs publics et des grands acteurs internationaux.

- **Valorisation de l'expertise universitaire francophone au sein de grands forums mondiaux (Unesco, OMS, OMC, WISE, etc.).**

- **Développement de prises de position et élaboration de recommandations sur certains problèmes internationaux – en phase avec les grandes équipes de recherche et les nouveaux réseaux de chercheurs –, et multiplication de Centres de réussite universitaire francophones (CRU), complémentaires à nos campus numériques francophones (CNF) et nos points numériques.**

EXEMPLE D'ACTION

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

Les CRU sont des espaces didactiques convenablement aménagés, dotés de ressources pédagogiques et d'équipement technique de pointe, afin de moderniser les enseignements, d'accroître l'attractivité de l'offre universitaire francophone et d'augmenter la visibilité des actions francophones locales. Un espace collaboratif a été mis en place sur l'Internet où sont illustrées toutes les activités organisées et mises en place par les 46 CRU de la région, répartis dans 15 pays.

EXEMPLE D'ACTION

### CRÉATION DU RÉSEAU DES BÉNÉFICIAIRES DE L'AUF : CONFLUENS ALUMNI AUF

Le réseau des bénéficiaires de l'AUF a été créé en mai 2015. Il rassemble les anciens étudiants qui ont bénéficié d'allocations destinées à favoriser la mobilité depuis la création de l'Agence. Constitué en association, le réseau a pour mission de mettre à disposition de ses adhérents un espace d'échange valorisant la diversité culturelle de ses membres et leur domaine d'expertise. Cette association renforce le lien entre l'AUF et ses anciens bénéficiaires, encourage la solidarité entre les membres et fédère les réseaux francophones déjà existants en favorisant les partenariats.

# CHAMP PRIORITAIRE
# LANGUE FRANÇAISE

**Ce champ transversal a permis également de développer des actions autour d'objectifs spécifiques :**

## 1. Favoriser le développement et l'usage de la langue française

**EXEMPLE D'ACTION**

### LICENCES ET MASTERS SOUTENUS EN ASIE-PACIFIQUE

En 2016, 86 formations francophones (licences et masters) ont été entièrement ou partiellement soutenues par l'AUF au Vietnam, au Laos, au Cambodge et en Chine. Elles étaient 58 en 2015. Elles couvrent l'ensemble des champs scientifiques. L'enjeu est de maintenir une offre de cursus universitaire francophone de qualité et d'offrir aux étudiants la possibilité de poursuivre un parcours universitaire complet en langue française.

L'accompagnement de l'AUF, mené en partenariat avec un consortium d'universités, porte sur la formation continue des enseignants, la réflexion sur l'enseignement des langues vivantes, l'ingénierie des formations actuelles ou à créer, et la facilitation des partenariats avec les universités et les entreprises.

**EXEMPLE D'ACTION**

### CINQ MASTERS EN FRANÇAIS PROPOSÉS PAR L'ÉCOLE SUPÉRIEURE DE LA FRANCOPHONIE POUR L'ADMINISTRATION ET LE MANAGEMENT (ESFAM, EX-IFAG)

L'École supérieure de la Francophonie pour l'administration et le management (ESFAM, anciennement IFAG) a été créée par l'AUF, il y a plus de vingt ans, à la suite de la demande du gouvernement roumain. Implantée à Sofia en Bulgarie, l'ESFAM forme, en français, des gestionnaires, entrepreneurs et cadres des organisations publiques et privées. Les cinq masters proposés sont organisés en partenariat avec des institutions universitaires belges, bulgares et françaises. Initialement ouverte aux pays d'Europe centrale et orientale, l'ESFAM est devenue aujourd'hui un pôle d'excellence académique à vocation internationale, une référence dans l'enseignement francophone en économie et en gestion. La promotion 2015-2016 est ainsi constituée de 130 étudiants issus de 25 pays. D'autres actions visent à améliorer l'apprentissage et la maîtrise de la langue française, notamment par des cours de renforcement en français, ou par le soutien aux départements d'études françaises.

ESFAM
École Supérieure de la Francophonie pour l'Administration et le Management

**www.esfam.auf.org**

## 2. Consolider les compétences linguistiques des étudiants et des enseignants

EXEMPLE D'ACTION

### 1 000 PROFESSEURS CUBAINS

L'AUF et l'Alliance française de Cuba ont signé en 2015 un accord, afin de travailler au perfectionnement en français de 1 000 professeurs universitaires cubains. Les candidats-professeurs peuvent bénéficier d'un soutien dans la préparation de leur test de certification en langue, et les professeurs-chercheurs peuvent se perfectionner en français. Chaque enseignant bénéficie ainsi de cinquante heures de perfectionnement en français.

EXEMPLE D'ACTION

### DIALOGUE D'EXPERTISE

« Dialogue d'expertise » permet aux départements d'études françaises, aux sections de français et aux centres universitaires de langues de bénéficier d'une expertise sur l'ensemble de leurs activités, ou sur une question spécifique parmi leurs activités de formation. Le programme soutient également l'expertise pour la création de départements ou de sections de français. Des missions d'expertise ont été menées dans des établissements d'enseignement supérieur au Maghreb, au Moyen-Orient, en Afrique de l'Ouest, dans l'Océan Indien, en Asie et dans la Caraïbe. **http://dialoguedexpertise.org/**

EXEMPLE D'ACTION

### PRO FLE ET IFOS

L'AUF soutient les enseignants de français langue étrangère et langue seconde de ses établissements membres qui souhaitent renforcer leurs compétences professionnelles dans le cadre de formations à distance avec tutorat. Elle lance régulièrement des appels à candidatures pour faciliter l'accès à deux formations à distance (235 inscrits en 2016) : PRO FLE, qui propose aux enseignants de français d'acquérir ou de renforcer des compétences professionnelles en français langue étrangère dans le cadre d'une formation continue découpée en différents modules ; IFOS, qui leur permet de se former ou d'améliorer leurs compétences dans l'élaboration d'un cours de français professionnel, notamment en français des affaires.

Les enseignants sélectionnés bénéficient de la prise en charge des frais d'inscription.

## 3. Organiser des manifestations et des conférences thématiques pour la création de nouveaux réseaux et la recherche

**EXEMPLE D'ACTION**

### COLLOQUE ANNUEL 2015 DE L'AUF : « L'UNIVERSITÉ EN CONTEXTE PLURILINGUE DANS LA DYNAMIQUE NUMÉRIQUE » MARRAKECH, MAROC

Depuis 2012, l'AUF mobilise chaque année des experts internationaux afin d'engager une réflexion sur une thématique d'actualité du monde universitaire. Il s'agit d'apporter une vision francophone sur de grands sujets touchant les universitaires et les chercheurs.

Le colloque 2015, organisé en partenariat avec l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, a été consacré à la place du français dans des universités en contexte plurilingue et dans la communication scientifique. Il a réuni une quarantaine d'experts, issus de vingt pays.

# CHAMP PRIORITAIRE
# NUMÉRIQUE ÉDUCATIF

**Ce champ transversal a permis également de développer des actions autour d'objectifs spécifiques :**

## 1. Développer les FOAD, les ressources éducatives libres et les MOOC

EXEMPLE D'ACTION

### FORMATION À DISTANCE DIPLÔMANTE (FOAD)

L'AUF contribue à la dynamique de la formation à distance diplômante. Elle soutient le déploiement de formations à distance diplômantes de niveau licence et master. Ces diplômes sont délivrés par les universités membres de l'AUF ; ils visent un public composé d'étudiants et de professionnels en formation continue, manquant d'accès à des formations de niveau international ou à certaines spécialités. Celles-ci permettent à des étudiants et à des salariés en formation continue des pays du Sud de renforcer leurs savoirs et leurs compétences en restant dans leur pays d'origine. La proportion de ces formations conçues et produites dans les pays en développement ne cesse d'augmenter.

Le réseau de 37 campus numériques francophones (CNF) de l'AUF est mis à la disposition des apprenants ; il leur offre des infrastructures techniques et de réseau leur permettant de suivre leur formation dans de bonnes conditions et d'y passer leurs examens. L'AUF octroie également chaque année plusieurs centaines d'allocations d'études aux étudiants sélectionnés. Elle accompagne enfin la création de nouvelles FOAD par les institutions des pays en émergence. Les formations à distance, soutenues par l'AUF, sont proposées sur le portail **http://foad-mooc.auf.org/**. Au-delà de ces campus numériques francophones, implantations de l'Agence, 35 établissements membres accueillent des campus numériques francophones partenaires, projets accompagnés par l'AUF. À partir de 2015, l'appui de l'AUF aux dispositifs de formations à distance de ses établissements membres s'est étendu aux cours en ligne ouverts et massifs.

EXEMPLE D'ACTION

## IDNEUF – INITIATIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE DANS L'ESPACE UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE

Les ministres francophones de l'Enseignement supérieur se sont réunis le 5 juin 2015 à Paris à l'initiative commune de la France et de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) pour examiner l'état et les perspectives du développement numérique de l'espace universitaire francophone. Les ministres ont adopté une déclaration commune. Il a été notamment demandé à l'AUF : la construction d'un méta-portail commun de ressources pédagogiques universitaires francophones en accès libre ; la formation des formateurs ; la certification des compétences ; le renforcement et la mobilisation de l'expertise francophone, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation.

Le méta-portail, réalisé par l'AUF, référence les principaux portails nationaux et multilatéraux francophones rassemblant les ressources et les formations numériques de niveau universitaire en accès libre.

Il a été présenté et validé par les ministres francophones de l'Enseignement supérieur lors de leur deuxième réunion à Bamako en juin 2016.

Il présente aujourd'hui des ressources issues de 17 pays.

**www.idneuf.org**

EXEMPLE D'ACTION

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

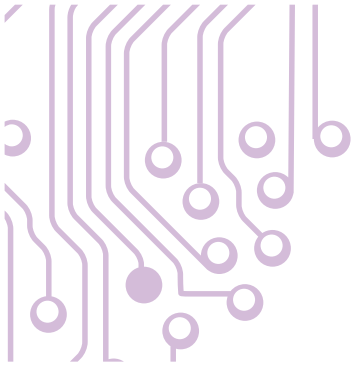
Créé en 2012 et situé à Tunis, l'IFIC a pour missions d'aider les établissements d'enseignement supérieur à faire face aux nouveaux défis de l'éducation, en les appuyant dans la définition de leur politique d'enseignement numérique ; d'offrir aux universités un espace de recherche dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) ; d'organiser un espace d'innovation favorisant le développement et la modernisation des systèmes éducatifs ; de favoriser l'intégration des systèmes d'information en milieu universitaire ; et d'encourager le développement d'une approche participative de la création des savoirs en respectant les diversités culturelle et linguistique.

Parmi ses projets significatifs, on peut signaler le lancement du MOOC CERTICE (certification des compétences TICE des enseignants) en deux versions, la première pour l'enseignement de base, la seconde pour l'enseignement supérieur ; l'accompagnement de projets de cours en ligne ouverts et massifs portés par des établissements du Cambodge, du Liban, de République démocratique du Congo, de Tunisie et du Vietnam ; l'animation d'un incubateur doctoral MIRRTICE (Mise en réseau de la recherche en TICE) ; l'organisation de formations de formateurs de Barcamp ; le lancement du projet Aren (Alliance pour la recherche en éducation numérique) avec la participation de vingt membres de dix pays. C'est dans le cadre de l'IFIC que l'AUF a commencé la mise en œuvre de l'Initiative pour le développement du numérique dans l'espace universitaire francophone (IDNEUF).

IFIC

Institut de la Francophonie pour l'ingénierie de la connaissance et la formation à distance

**www.ific.auf.org**



EXEMPLE D'ACTION

## APPELS À PROJETS MOOC (COURS EN LIGNE OUVERTS ET MASSIFS)

En mai 2014, l'AUF a lancé un appel d'offres pour soutenir des expérimentations de création de MOOC/CLOM par les universités des pays en développement. Six projets portés par des institutions d'Afrique de l'Ouest, d'Asie et du Maghreb ont été sélectionnés et sont hébergés sur la plate-forme France Université Numérique (FUN). Un nouvel appel a été lancé en 2016. Une vingtaine de sessions se sont déroulées en 2016.

EXEMPLE D'ACTION

## L'UNIVERSITÉ NUMÉRIQUE DE CÔTE D'IVOIRE (UN-CI)

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ivoirien a sollicité l'expertise de l'AUF pour la création de l'Université Numérique de Côte d'Ivoire. Une convention de partenariat a été signée en décembre 2014 concernant la phase de création de l'université. Le projet doit développer l'offre de formation dans l'enseignement supérieur ivoirien par le déploiement massif de la formation à distance.

L'AUF développe également une « fabrique de cours en ligne ouverts et massifs » pour la production de CLOM/MOOC et accompagne la formation des enseignants à la conception de ce type de dispositif de formation à distance. Douze projets de CLOM/MOOC ivoiriens sont en phase de production.

EXEMPLE D'ACTION

## MISE EN LIGNE DU MOOC CERTICE : CERTIFICATION DES COMPÉTENCES TICE DES ENSEIGNANTS

L'AUF, en partenariat avec l'Unesco et le Réseau international francophone des établissements de formation de formateurs (RIFEFF), a lancé le MOOC CERTICE-scol qui forme et certifie les enseignants du primaire, du secondaire et leurs formateurs, dans les pays francophones en développement, à l'utilisation des technologies dans l'éducation. La première session de formation a débuté en octobre 2015 avec 2 500 apprenants.

Le MOOC CERTICE-sup vise à former puis à certifier les doctorants et les enseignants du supérieur à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication en éducation. Deux cibles sont donc concernées : celle de la formation continue en appui aux stratégies de formation dans les différents pays, mais aussi dans une démarche individuelle d'amélioration de compétences et celle de la formation initiale avec l'intégration du parcours de formation MOOC dans les cursus des établissements de formation des enseignants du supérieur qui le souhaiteront. Le MOOC a été lancé en 2016.

EXEMPLE D'ACTION

## LE PORTAIL HAL-FRANCOPHONIE AFRIQUE ET OCÉAN INDIEN

En 2012, le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), la Conférence des recteurs des universités francophones d'Afrique et de l'Océan Indien (CRUFAOCI) et l'AUF ont signé une « *Charte pour la réalisation des Archives ouvertes des universités africaines* ». Ce projet entendait valoriser les productions scientifiques africaines en offrant aux chercheurs la possibilité de déposer leurs travaux de

recherche, au format numérique, sur un site d'archives ouvertes où ces documents sont librement consultables par tous. Le portail correspondant a été mis en ligne, en 2013, en partenariat avec l'archive ouverte multidisciplinaire HAL en France.

**https://hal-auf.archives-ouvertes.fr**

EXEMPLE D'ACTION

### CRÉATION D'UN INDEX DE CITATION DES PUBLICATIONS FRANCOPHONES

L'AUF, la plate-forme de revues scientifiques en ligne ÉRUDIT et l'Observatoire des sciences et des technologies (OST) se sont associés pour développer un système francophone d'indexation de citations scientifiques en sciences humaines et sociales. Ce système permettra d'améliorer la visibilité des publications scientifiques francophones. Ce prototype de système d'indexation a commencé à être étudié, et les travaux préparatoires réalisés. Il sera présenté lors de l'Assemblée générale de Marrakech.

## 2. Développer les TIC pour une meilleure gestion des universités

EXEMPLE D'ACTION

### AFORDENS – APPUI À LA FORMATION À DISTANCE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PAR LE NUMÉRIQUE

AFORDENS améliore les compétences méthodologiques des jeunes chercheurs par le numérique dans l'Océan Indien. Il s'attache à la conception, à la réalisation et à la diffusion de modules de formation méthodologique généraux et spécifiques aux sciences humaines et sociales. Le projet permet également de former des enseignants universitaires à la conception et à la mise en œuvre de modules d'apprentissage en ligne. Les modules portent, entre autres, sur la communication scientifique, le montage de projet de recherche, le recueil, le traitement et l'analyse de données. Porté par l'Université de la Réunion, le projet AFORDENS est mis en œuvre par une équipe de treize enseignants-chercheurs, issus de six universités de quatre pays de la région Océan Indien : Afrique du Sud, Comores, Madagascar, Mozambique.

# LA **TRANSITION** EN 2016 VERS LA **STRATÉGIE 2017-2021**

**M. Jean-Paul de Gaudemar a pris ses fonctions de recteur de l'Agence, le 8 décembre 2015. Un an après, le conseil d'administration approuvait le document stratégique qui est soumis à l'Assemblée générale de Marrakech. Cette année a été mise à profit pour effectuer dans les meilleures conditions la transition vers une nouvelle stratégie devenue nécessaire, compte tenu du contexte mondial de l'enseignement supérieur et de la recherche et de ses liens de plus en plus importants avec son environnement économique, social, environnemental, linguistique et culturel.**

# LE **DIAGNOSTIC**

Dès le mois de janvier de l'année 2016, le recteur a écrit à tous les membres de l'AUF pour présenter les principales orientations stratégiques qu'il a proposées pour l'Agence dans les années à venir et que le Conseil d'administration a approuvées, le 11 décembre 2015, autour notamment des trois notions clés d'innovation, d'expertise et de partenariat.

Le recteur a demandé au Conseil scientifique de procéder à une évaluation à mi-parcours de la programmation quadriennale 2014-2017, et à un comité de visite composé de personnalités extérieures d'analyser la mise en œuvre de cette programmation. Les forces et les faiblesses de l'AUF, ainsi que les opportunités qui se présentent à elle et les menaces qu'elle doit affronter ont été analysées. Le document stratégique reprend, page 7, cette analyse FFOM. Ces éléments ont conforté la nécessité pour l'AUF d'adopter une nouvelle stratégie et une nouvelle organisation pour la mettre en œuvre, afin de relever les défis qui se posent aux établissements membres, dans le mouvement de solidarité active et d'ouverture interculturelle qui guide l'Agence depuis sa fondation.

# PROCESSUS D'**ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE**

Pour cette démarche, l'AUF a mis en place un comité de pilotage stratégique – composé du Recteur, du Président et des membres universitaires du bureau du Conseil d'administration – 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, développées en annexe 1 du document stratégique.

La phase de cadrage a associé les directions centrales et régionales et un certain nombre d'établissements membres. Pour valider ces orientations, une analyse documentaire a été conduite au cours de l'été 2016, ainsi que des entretiens avec plusieurs membres des conseils scientifiques et d'administration de l'AUF, et des partenaires : donateurs, bailleurs, opérateurs de la Francophonie, réseaux universitaires internationaux et personnes qualifiées. Une enquête grand public a été mise en ligne, en août 2016, et 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 potentielle, ainsi que leurs priorités pour l'avenir de l'AUF. Le taux de réponse s'est élevé à 24 % des membres, grâce à une forte implication des directions régionales de l'AUF.

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 y ont été traitées : qualité, employabilité, responsabilité sociale, logique partenariale et relation « fournisseur-client ».

La phase d'écriture a été organisée autour de groupes de travail internes, et grâce à plusieurs temps forts, les 14 et 15 septembre 2016 en associant des établissements membres de toutes les régions, et du 14 au 17 novembre 2016 avec les principaux cadres de l'Agence venus du monde entier.

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.

# LES AXES DE LA STRATÉGIE 2017-2021

**En réponse aux trois familles de défis identifiés, la stratégie s'organise autour de neuf axes stratégiques, afin de construire ensemble le Nouvel Espace Universitaire Francophone (NEUF). Cette stratégie est détaillée dans des documents séparés. Les neuf axes 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

# NOUVELLE ORGANISATION INTERNE

**En parallèle de cette démarche, et pour sa mise en œuvre rapide autour des principaux leviers d'action sur lesquels l'AUF peut compter, une nouvelle organisation a été mise en place à l'Agence. Cette organisation et les priorités des nouvelles directions sont détaillées dans le document stratégique à partir de la page 41.**

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 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.

# CONTINUITÉ ET ÉVOLUTION DES ACTIONS EN 2016

Certaines actions qui ont été mises en œuvre en 2016 ont été infléchies en fonction de ces nouvelles priorités, et des actions nouvelles ont été amorcées pour préparer la stratégie 2017-2021. À titre d'exemple, on peut citer pour ces actions les réalisations suivantes.

- Le portail IDNEUF est fonctionnel depuis juin 2016, et son développement s'inscrit désormais dans un cadre plus ambitieux, dans le cadre des réunions ministérielles de Paris et Bamako.
- Sept projets d'e-labs sont en cours au Maghreb et en Afrique de l'Ouest.
- Une première version de l'index de citations francophones a été élaborée et sera présentée à l'Assemblée générale de Marrakech.
- L'atlas de l'expertise francophone au sein des établissements membres a été lancé et sera également présenté à l'Assemblée générale.
- La revue International Higher Education (IHE) du Boston College (Massachusetts, États-Unis) est disponible en version française, grâce au travail d'un consortium composé d'universités membres de l'AUF.
- Les ateliers innovants de la qualité au Liban et en Égypte, et l'intégration de la démarche-qualité dans la gouvernance universitaire en Asie-Pacifique avec la Conférence régionale des recteurs (CONFRASIE).
- L'AUF s'est dotée d'un schéma directeur du numérique qui en couvre tous les aspects.

**Plusieurs colloques internationaux ont été organisés en 2016 par l'Agence.**

## Dans le domaine de la francophonie économique

L'AUF, en partenariat avec l'Université de Montréal et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), a organisé, en amont du XVIe Sommet de la Francophonie, un colloque sur « Le rôle des universités francophones dans le développement économique », les 18 et 19 octobre 2016 à Montréal (Québec, Canada).

La centaine d'experts présents a formulé des recommandations pour aider la francophonie universitaire à jouer pleinement son rôle dans le développement.

## Dans le domaine de la cybersécurité

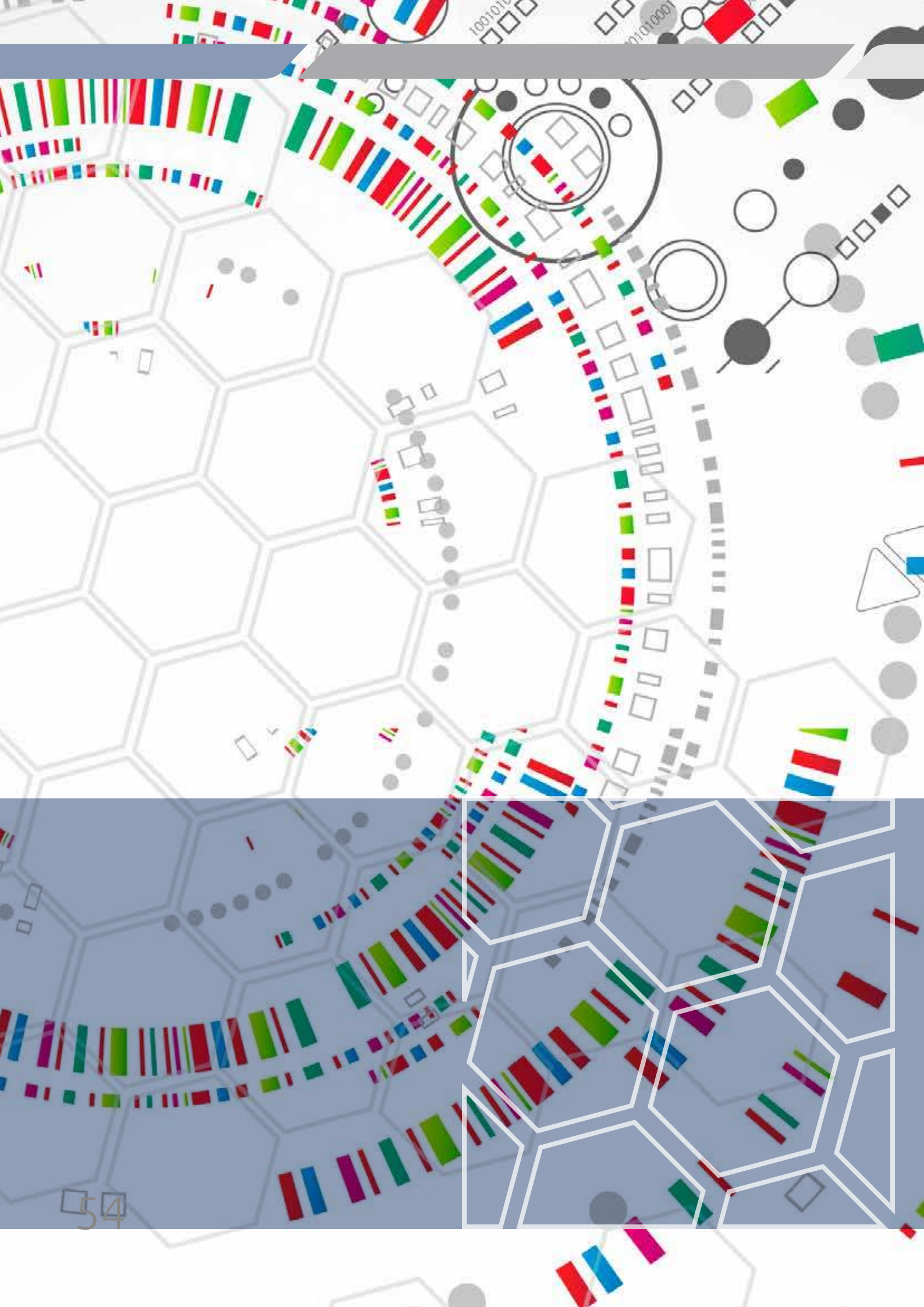
L'AUF, en partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et avec l'appui de l'Autorité de régulation des technologies de communication (ARTEC) de Madagascar, a organisé, en novembre 2016, les « Assises francophones de la cybersécurité » à Antananarivo, Madagascar. Labellisée par le XVIe Sommet de la Francophonie, cette manifestation a regroupé une centaine de participants issus des universités, d'institutions gouvernementales et non gouvernementales, du secteur privé et de la société civile.

## Dans le domaine « Innovation et Numérique à l'université »

Organisé conjointement par l'Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc) et l'AUF, le colloque « Innovation et Numérique » s'est déroulé les 5 et 6 mai 2016 à Marrakech (Maroc). Le colloque a réuni des universitaires (recteurs, présidents et vice-présidents) et des chercheurs d'Afrique, d'Amérique et d'Europe. Des initiatives ont été exposées, comme les campus intelligents, les laboratoires virtuels, hybrides, à distance.

### Parmi les nouveaux partenariats signés en 2016, on peut noter :

- **l'Agence française de développement (AFD) :** création d'une cartographie thématique de la recherche et réalisation d'une étude sur les enjeux de l'intégration des TICE dans l'enseignement supérieur ;
- **l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) :** mise en place de projets mutuels, notamment dans le domaine du numérique éducatif ;
- **le Centre international d'études pédagogiques (CIEP, France) :** professionnalisation des enseignants, qualité des formations et de la gouvernance universitaire, employabilité des diplômés ;
- **la Fondation Biotechnologies végétales pour le développement en Afrique (BDA, Canada) :** renforcement de la formation de futurs entrepreneurs dans le domaine de la culture des plantes à valeur ajoutée en République démocratique du Congo ;
- **le gouvernement du Québec (Canada) :** création d'un observatoire économique ; lancement d'un projet pour l'employabilité des jeunes Malgaches ; projet « Les universités, maillon clé dans le renforcement des capacités des acteurs du tourisme en Haïti » ;
- **le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES, France) :** renforcement de l'action de l'AUF dans le domaine de l'évaluation ;
- **l'Institut de recherche pour le développement (IRD) :** appui à la création de masters de recherche innovants et d'initiatives de recherches innovantes ; soutien à la structuration de la recherche ; création et diffusion de contenus numériques éducatifs ; diffusion de la culture, des sciences, de la technique et de l'innovation ;
- **l'Institut Pasteur (France) :** renforcement des compétences scientifiques au sein de l'espace francophone par la formation et la recherche en santé publique et en sciences médicales ;
- **la Conférence des présidents d'Université (CPU), la Conférence de directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI) et la Conférence des grandes écoles (CGE) :** mise en place de doubles diplômes de niveaux master et doctorat, soutien à la recherche partenariale, accompagnement dans la mise en place de formations d'ingénieurs dans des domaines innovants en lien avec les besoins des pays, promotion du numérique dans l'espace francophone de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- **le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS) de Côte d'Ivoire :** développement de l'Université Numérique de Côte d'Ivoire ;
- **le ministère de l'Enseignement supérieur (MINESUP) du Cameroun :** renforcement de la gouvernance universitaire dans les institutions d'enseignement supérieur du Cameroun ;
- **le ministère de l'Éducation et des Sciences (MES) de la République d'Arménie :** mobilités régionales de jeunes chercheurs arméniens ;
- **la direction générale de l'enseignement supérieur au Liban :** assurance-qualité.



# LES **PRINCIPAUX RÉSULTATS** 2013-2016

# SUR CETTE PÉRIODE

**Mobilité :** **7 549 aides** à la mobilité internationale attribuées à des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

**FOAD :** **6 209 apprenants** (dont 2 503 allocations d'études à distance attribuées par l'AUF) pour 114 formations.

**14 cours** en ligne ouverts et massifs (CLOMS) proposés via le portail de l'AUF : 1 893 apprenants en 2016.

**125 formations diplômantes** entièrement ou partiellement soutenues en moyenne par an (incluant les instituts) – 154 en 2016, 119 en 2014 et en 2015, et 108 en 2013. 3 420 diplômés en 2013 et 2014, hors instituts.

**280 projets de recherche internationaux** soutenus avec 453 institutions impliquées, dont 386 établissements membres ; **60 manifestations scientifiques** organisées dans le cadre de ces projets, avec 1 570 participants.

**257 doctorants bénéficiaires,** en 2016, d'un encadrement spécifique dans la finalisation de leur recherche doctorale dans le cadre de 11 collèges doctoraux créés par l'AUF.

**703 manifestations scientifiques internationales** soutenues avec la participation de plus de 1 400 universitaires financés et plus de 250 publications appuyées.

**1 129 767 visites** recensées dans le réseau des campus numériques francophones.

**26 193 documents et thèses diffusés** auprès des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

**Cinq instituts de la Francophonie,** dont trois consacrés à la formation (administration et management ; entrepreneuriat et médecine tropicale), et deux consacrés au conseil et à l'expertise dans le domaine de la gouvernance universitaire et du numérique éducatif.

**Pour la programmation quadriennale 2014-2017, vingt indicateurs stratégiques ont été définis. Ils sont présentés ici, classés par axe et par champ prioritaire, pour les trois premières années d'exécution de cette programmation.**

## → AXE **FORMATION**

| Indicateurs stratégiques | Résultat 2014 | Résultat 2015 | Résultat 2016 |
|---|---|---|---|
| Nombre de formations francophones diplômantes en présentiel soutenues par l'AUF | 119 | 119 | 154 |
| Nombre de formations francophones à distance et de CLOM proposés via le portail FOAD de l'AUF | 79 | 85 | 86 |
| Nombre d'étudiants suivant des formations francophones à distance ou des CLOM certifiants soutenus par l'AUF | 1 298 | 1 188 | 1 321 |
| Nombre de mobilités académiques | 1 287 | 1 297 | 1 162 |
| Nombre de nouveaux docteurs et d'agrégés d'universités | 18 | 35 | 20 |

## → AXE **RECHERCHE**

| Indicateurs stratégiques | Résultat 2014 | Résultat 2015 | Résultat 2016 |
|---|---|---|---|
| Nombre de publications dans des revues à comité de lecture, de communications dans des colloques à comité scientifique, et d'ouvrages édités ayant été soutenus par l'AUF | 597 | 625 | 323 |
| Nombre de projets de recherche internationaux soutenus par l'AUF | 72 en cours dont 29 nouveaux | 74 en cours dont 33 nouveaux | 112 en cours dont 48 nouveaux |
| Nombre de réseaux partenaires ou membres soutenus par l'AUF depuis le début de la programmation | 13 | 48 | 57 |
| Nombre de manifestations scientifiques en français soutenues par l'AUF | 186 | 165 | 177 |
| Nombre de mobilités de recherche soutenues par l'AUF | 234 | 297 | 497 |

## → AXE **GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE**

| Indicateurs stratégiques | Résultat 2014 | Résultat 2015 | Résultat 2016 |
|---|---|---|---|
| Nombre de jours/hommes de formation aux outils de la gouvernance | 2 081 | 2 118 | 893 |
| Nombre cumulé d'universités ayant mis en place un processus d'auto-évaluation grâce au soutien de l'AUF | 9 | 33 | 36 |
| Montant des mandats et des appels à projets confiés à l'AUF pour accompagner l'amélioration globale d'un système d'enseignement supérieur dans un pays (€) | 650 000 | - | 760 000 |

## → AXE **RAYONNEMENT INTERNATIONAL** ET **VIE ASSOCIATIVE**

| Indicateurs stratégiques | Résultat 2014 | Résultat 2015 | Résultat 2016 |
|---|---|---|---|
| Nombre de sollicitations reçues par l'AUF et ses réseaux des pouvoirs publics pour des expertises | 15 | 28 | 23 |
| Nombre de projets où l'AUF a eu un effet de levier ou un cofinancement | 26 % (60 projets sur 234) | 33 % (86 projets sur 289) | 35,61 % (99 projets sur 278) |
| Nombre de projets élaborés et/ou conduits avec de grands partenaires non universitaires | 42 | 64 | 76 |
| Création d'un index de citation francophone en sciences humaines et sociales | 0 | 0 | 0 (en cours) |
| Nombre annuel d'événements de portée internationale organisés par l'AUF | 1 | 1 | 1 |

## → CHAMP PRIORITAIRE **LANGUE FRANÇAISE**

| Indicateurs stratégiques | Résultat 2014 | Résultat 2015 | Résultat 2016 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'enseignants-chercheurs des DEF ayant bénéficié d'un renforcement des capacités | 405 | 469 | 523 |

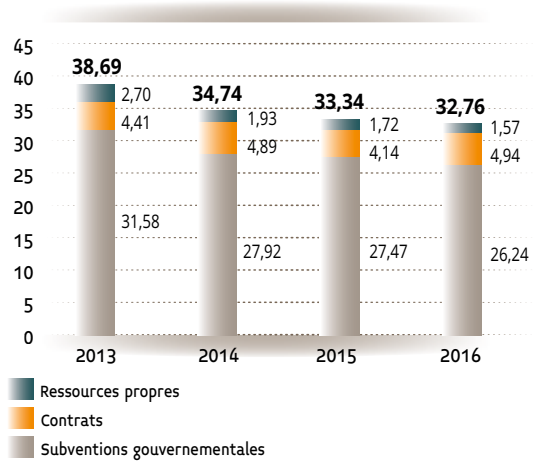
## → CHAMP PRIORITAIRE **NUMÉRIQUE ÉDUCATIF**

| Indicateurs stratégiques | Résultat 2014 | Résultat 2015 | Résultat 2016 |
|---|---|---|---|
| Nombre d'apprenants des formations aux TIC et aux TICES | 9 197 | 7 817 | 12 200 |

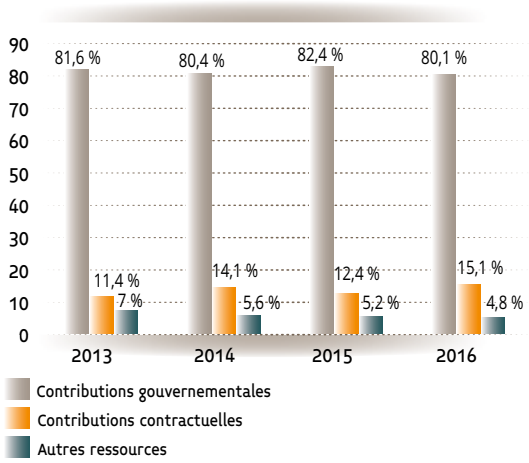
# **BILAN FINANCIER** DES EXERCICES ÉCOULÉS DEPUIS LA DERNIÈRE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

# 1. Les ressources par origine

### Les ressources par origine en M€ (hors BSTG)




### Les ressources par origine en % (hors BSTG)



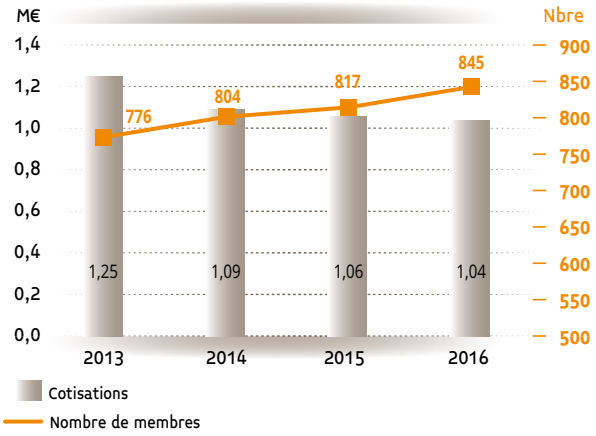

Conformément au règlement financier de l'Agence, les ressources de l'Agence sont constituées des ressources propres (cotisations des membres, droits d'inscription, frais de gestion, etc.), des contributions gouvernementales ou contractuelles, de dons, des produits financiers et exceptionnels et, d'une manière générale, de toutes les recettes autorisées par les lois et règlements.

Pour la programmation quadriennale 2013-2016, les ressources totales de l'Agence se sont élevées à un montant cumulé de 139,5 M€, dont 81,1 % (113,2 M€) de subventions gouvernementales, 13,2 % (18,4 M€) de subventions contractuelles et 5,7 % (7,9 M€) de ressources propres (notamment 4,4 M€ de cotisations des membres).

Les subventions gouvernementales, qui constituent l'essentiel des ressources de l'Agence, ont connu, entre 2013 et 2016, une réduction importante de 15,2 %, soit -5,1 M€. Ceci a mécaniquement entraîné la réduction des budgets alloués aux actions, et par voie de conséquence, une diminution des recettes propres de l'Agence (- 1,13 M€ entre 2013 et 2016).

Bien que les recettes contractuelles aient augmenté de 10,1 % (+ 0,47 M€), démontrant les efforts déployés par l'Agence dans le domaine du développement de ses partenariats, cette progression ne compense encore que partiellement la réduction des subventions gouvernementales.

### Évolution du nombre de membres et des cotisations en M€ (hors BSTG)




Le nombre des membres de l'Agence progresse depuis 2013. Il atteint 845 en 2016 contre 776 en 2013, soit une augmentation de 8,9 %.

On constate, parallèlement, la diminution du montant des cotisations des membres de l'Agence. Cette évolution n'est paradoxale qu'en apparence. Elle traduit en réalité le rythme quadriennal constaté habituellement et qui voit trois années enregistrer un montant voisin de cotisations et un haut niveau de cotisations l'année au cours de laquelle a lieu l'Assemblée générale, en raison de la régularisation d'arriérés. A cet égard, le montant des cotisations attendues en 2017 est à nouveau nettement en hausse avec une recette attendue de l'ordre de 1,25 M€.

## 2. Les dépenses

Les dépenses de l'Agence peuvent être décomposées en quatre catégories :

- les opérations et programmation,
- les charges de personnel,
- les charges de fonctionnement,
- les charges financières et exceptionnelles.

Pour la programmation quadriennale 2013-2016, les dépenses de l'AUF (dont BSTG) se sont décomposées comme suit :

- 43,5 % pour les dépenses d'opérations et de programmation,
- 39,9 % pour les dépenses de personnel,
- 12,8 % pour les dépenses de fonctionnement et d'amortissements,
- 3,8 % pour les financières et exceptionnelles.

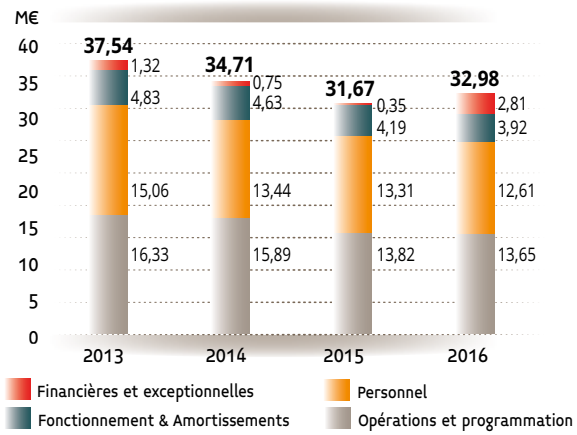
Sur la période quadriennale, les constats généraux suivants peuvent être faits :

- La réduction des subventions gouvernementales a eu pour conséquence directe la diminution régulière du montant des budgets annuels. Cette diminution a porté sur chacune des quatre catégories de dépenses (à l'exclusion des charges exceptionnelles en 2016 qui enregistrent un montant en forte hausse en raison de la fraude bancaire dont l'Agence a été victime).
- La restructuration de ses ressources humaines que l'Agence a entreprise, afin de réduire sa masse salariale, a porté ses fruits. La réduction graduelle des effectifs sur la période quadriennale a permis de diminuer de 2,25 M€, entre 2013 et 2016, la masse salariale.
- La mise en place en œuvre d'un plan d'économie a également permis de maîtriser les dépenses de fonctionnement annuelles. Le montant annuel de ces frais de structure a ainsi été réduit de 0,76 M€ entre 2013 et 2016.

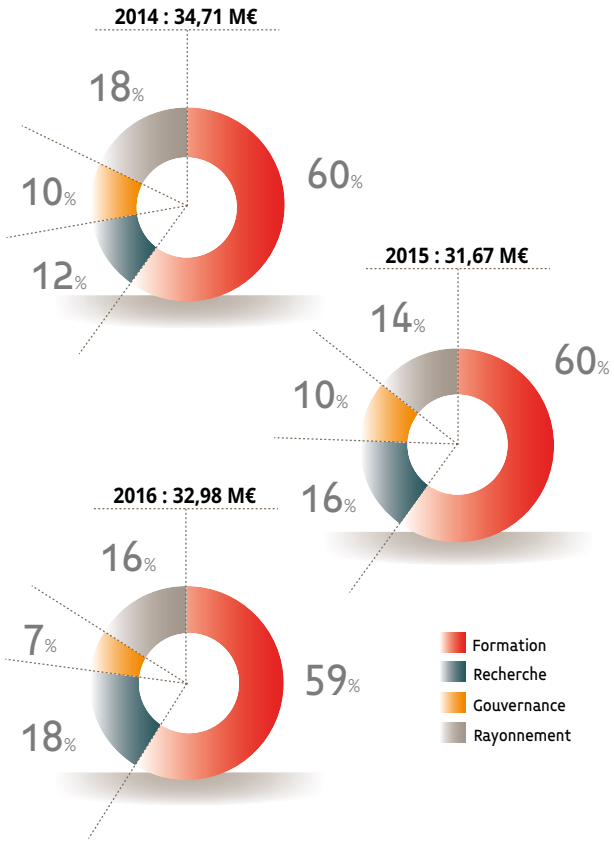
Les dépenses de l'Agence, entre 2014 et 2016, ont porté majoritairement sur l'axe formation de la programmation quadriennale 2013-2016. La part relative de cet axe est restée constante sur la période.

*A contrario,* l'axe recherche a connu une progression forte, passant de 12 % à 18 %.

### Les dépenses par nature en M€ (hors BSTG)




### Les charges selon les axes stratégiques (2014-2016) – hors BSTG



### Répartition géographique des opérations et programmation en M€ (hors BSTG)

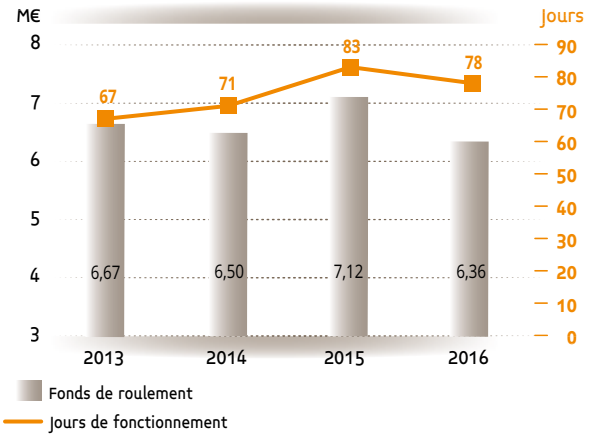
| | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | M€ | % | M€ | % | M€ | % | M€ | % |
| Afrique | 5,00 | 31 % | 5,00 | 31 % | 4,27 | 31 % | 3,24 | 24 % |
| Amérique | 0,77 | 5 % | 0,86 | 5 % | 0,73 | 5 % | 0,55 | 4 % |
| Asie - Pacifique | 2,62 | 16 % | 2,85 | 18 % | 1,26 | 9 % | 1,74 | 13 % |
| Europe | 1,79 | 11 % | 2,03 | 13 % | 1,67 | 12 % | 2,13 | 16 % |
| Moyen-Orient | 1,13 | 7 % | 1,76 | 11 % | 1,33 | 10 % | 1,07 | 8 % |
| Services centraux | 5,00 | 31 % | 3,39 | 21 % | 4,56 | 33 % | 4,92 | 36 % |
| **Total général** | **16,33** | **100 %** | **15,89** | **100 %** | **13,82** | **100 %** | **13,65** | **100 %** |

Sur la période quadriennale 2013-2016, la répartition géographique des actions (hors BSTG) de l'AUF est la suivante :

- Services centraux (Montréal et Paris) : 29,9 %
- Afrique : 29,3 %
- Asie-Pacifique : 14,2 %
- Europe : 12,8 %
- Moyen-Orient : 8,9 %
- Amérique : 4,9 %

## 3. Le fonds de roulement

### Évolution du nombre de membres et des cotisations en M€ (hors BSTG)



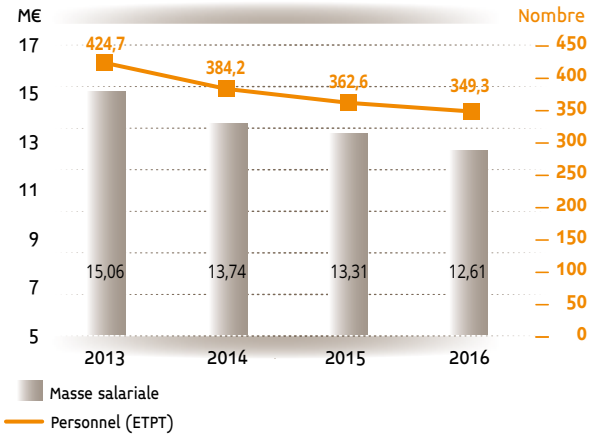

Le montant du fonds de roulement de l'Agence, pour l'ensemble de la période quadriennale, se situe à un niveau nettement supérieur au ratio prudentiel communément retenu de 30 jours de fonctionnement correspondant à environ 3 M€ pour l'AUF sur la période considérée.

La fraude bancaire dont l'Agence a été victime en 2016, générant un préjudice financier d'un montant avoisinant 3 M€, a provoqué une baisse de 0,76 M€ du fonds de roulement par rapport à l'exercice 2015.

Cependant, en raison de la diminution du budget entre 2013 et 2016, la part que représente le fonds de roulement sur les dépenses de fonctionnement est en progression sur la période quadriennale. Il représente en 2016, 78 jours de fonctionnement de l'Agence.

# 4. La masse salariale

### Évolution de la masse salariale (hors BSTG) et des emplois en ETPT (équivalent temps plein travaillé)




Afin de pallier la diminution des contributions gouvernementales, l'AUF a mis en œuvre un plan restructuration de ses ressources humaines. La réduction graduelle des effectifs sur la période quadriennale a permis de diminuer la masse salariale de 2,45 M€ entre 2013 et 2016. Les effectifs sont ainsi passés de 424,7 ETPT en 2013 à 349,3 en 2016, soit une diminution de 17,8 %.

Cette évolution s'est traduite par des diminutions contrastées d'un continent à l'autre, traduisant une volonté de rééquilibrage de sa présence sur le terrain en fonction de l'évolution de la localisation de ses membres.

Ainsi, entre 2013 et 2016, les effectifs de l'AUF, exprimés en ETPT, ont diminué de la manière suivante :

- Asie-Pacifique : - 49,0 %
- Services centraux (Montréal et Paris) : - 13,6 %
- Moyen-Orient : - 12,6 %
- Amérique : - 12,4 %
- Afrique : - 4,8 %
- Europe : - 3,8 %

### Emploi par continent exprimé en ETPT (équivalent temps plein travaillé)

| | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ETPT | % | ETPT | % | ETPT | % | ETPT | % |
| Afrique | 146,0 | 34 % | 142,7 | 37 % | 153,6 | 42 % | 139,0 | 40 % |
| Amérique | 17,8 | 4 % | 15,6 | 4 % | 15,7 | 4 % | 15,6 | 4 % |
| Asie - Pacifique | 99,2 | 23 % | 75,2 | 20 % | 45,1 | 12 % | 50,6 | 14 % |
| Europe | 39,9 | 9 % | 38,7 | 10 % | 37,9 | 10 % | 38,4 | 11 % |
| Moyen-Orient | 35,0 | 8 % | 33,5 | 9 % | 32,5 | 9 % | 30,6 | 9 % |
| Services centraux | 86,9 | 20 % | 78,4 | 20 % | 77,8 | 21 % | 75,1 | 21 % |
| **Total général** | **424,7** | **100 %** | **384,2** | **100 %** | **362,6** | **100 %** | **349,3** | **100 %** |

Conception graphique : Huitième Jour
© Agence universitaire de la Francophonie 2017. Tous droits réservés

AUF

AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE

17e Assemblée Générale MARRAKECH

**Siège et rectorat**
Pavillon Jean-Marc Léger
3034, Boulevard Edouard-Montpetit
Montréal (Québec) H3T 1J7
Canada

**Rectorat et services centraux**
4, Place de la Sorbonne
75005 Paris
France