

Note de Synthèse sur la stratégie 2013-2014 de l'Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire.

Septembre 2012

Contenu

1. Historique	1
2. Bilan de quelques activités 2012 (Ateliers, guides, services dématérialisés).	2
Atelier réforme des curricula du 10 au 17 juillet 2012.	2
Séminaire LMD CEMAC - Région des Grands Lacs des 23 et 24 mai 2012.	2
Atelier Gouvernance Lomé du 3 au 7 septembre 2012.	3
Livrets guides Gouvernance	3
Services dématérialisés	3
Retour d'expérience.	4
Les financements	5
3. Trois axes de développement 2013-2014.	5
4. Agir in situ	6
La formation des hauts cadres universitaires.	7
Services en ligne	8

Historique

L'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) a créé en 2009, à l'occasion de la conférence générale de l'UNESCO, l'Institut Panafricain pour la Gouvernance universitaire (IPAGU) en partenariat avec l'Association des Universités du Commonwealth (ACU). À partir de 2010, l'AUF et l'Université de Yaoundé 2 dotent l'Institut de locaux, d'équipements (salle de formation) de personnel et d'un directeur et d'un budget annuel de fonctionnement.

En 2010 et 2011, L'institut réalise trois audits d'université et organise une formation pour les nouveaux recteurs des universités du Mali. L'institut se dote d'un « catalogue de formation »

En 2012, L'institut réalise des ateliers in situ et co-organise le séminaire LMD de la zone CEMAC (élargie à la région des grands lacs). Dans le même temps l'Institut créer un réseau d'expert et publiera 4 livrets-guides sur la gouvernance (le premier sortira à l'occasion du sommet de la Francophonie d'octobre 2012). L'AUF souhaite internationaliser son Institut et le transforme en Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire (IFGU).

Bilan de quelques activités 2012 (Ateliers, guides, services dématérialisés).

a) Atelier réforme des curricula du 10 au 17 juillet 2012.

Co-organisation BAO - IPAGU - Université de Coccody, maintenant Université Houphouët Boigny.

Personnes concernées : 4 facultés, entre 60 et 70 personnes présentes durant 7 jours en ateliers en parallèles (4 ateliers, puis 2 ateliers).

Experts : des universitaires provenant des universités du Sénégal, du Togo, du Burkina Faso (2iE) et le directeur de l'IPAGU.

Production : élaboration des maquettes des trois années de la licence des 4 facultés avec mutualisation. Élaboration des lignes directrices des maquettes des Master.

b) Séminaire LMD CEMAC - Région des Grands Lacs des 23 et 24 mai 2012.

Co-organisé avec la CRUFAOCI et avec le concours du PAPESAC.

Personnes concernées : environ une cinquantaine de participants de toute la sous-région (l'AUF a financé quelques déplacements).

Experts : deux experts français du PAPESAC, le directeur de l'IPAGU.

Production : une journée de conférence (principes LMD, nouvelles pédagogie, pilotage de la scolarité, gouvernance des études), une journée de trois ateliers en parallèle. Production de compte rendu d'atelier et d'une déclaration destinée à la CEMAC (sensé être un opérateur de premier plan pour l'harmonisation du LMD).

c) Atelier Gouvernance Lomé du 3 au 7 septembre 2012.

Co-organisation BAO-IPAGU.

Personnes concernées : 10 responsables (doyens essentiellement) de l'université de Lomé, 5 personnes de l'université de Kara, 5 personnes de l'université de Parakou.

experts : Pr Sall (ex recteur de l'UCAD), ancien VP CA de l'université Montpellier 2, directeur de l'IPAGU.

Production : 5 jours d'atelier et d'échanges : la réforme des universités africaines, la gouvernance institutionnelle, la gouvernance financières, quelques outils méthodologiques de gouvernance RH.

d) Livrets guides Gouvernance

Le premier sera imprimé en 100 exemplaires pour le Sommet de la Francophonie.

Les 3 suivants d'ici la fin de l'année 2012.

Les 2 suivants au printemps 2013.

Le choix a été de passer par un éditeur qui assurera la commercialisation papier et électronique et de lancer une collection :

« Prospective, Gouvernance Universitaire ».

e) Services dématérialisés

Un nouveau site Web qui sera ouvert en octobre 2012 donnera les services web suivants :

- information communication (éléments traditionnels d'un site web). Ouverture du nouveau site fin octobre 2012.
- un accès au réseau des experts (service dépôt de CV (volet expert) et dépôt d'offre (volet établissements). Ouverture fin octobre 2012. L'Institut dispose déjà de plus de 800 CV, mais en réalité, une seule petite partie est réellement exploitable (beaucoup de CV de demandeurs d'emploi ou de personnes expérimentées mais pas dans les changements de gouvernance universitaire).
- un accès à des documents ressources (encore à travailler avec le GUISGUF)
- un accès à une plateforme de formation à distance de type moodle (encore à l'étude).

f) Retour d'expérience.

L'attente des établissements, de leur direction (recteur, président) est grande mais encore très faiblement formalisé. En effet, les universités, si elles ont pour la plupart dépassé le cap de la prise de conscience, ne sont pas encore en mesure de définir leurs besoins en termes de gouvernance et de méthodologie d'organisation.

Les universités sont des organisations très complexes et les universités du Sud à l'instar de celles du Nord doivent franchir de nombreux obstacles (souvent plus méthodologiques que politiques) avant d'être considérés par les pouvoirs publics et la société comme des opérateurs de l'économie de la connaissance.

l'AUF via son Institut a entrepris des ateliers de formation en intervenant non seulement auprès des recteurs mais également auprès des autres acteurs de la gouvernance universitaire (doyens, secrétaires généraux, etc.). Cependant ces ateliers ont une portée limitée qui va jusqu'à la prise de conscience l'appropriation de concepts, mais pas jusqu'à la mise en œuvre des changements méthodologiques. Il est très difficile d'imaginer des formations suffisamment complètes ayant comme portée finale des changements effectifs au sein des universités.

La catalogue de formation de l'IPAGU rédigé en 2010-2011, est faiblement formalisé (seule des fiches synthétiques sont présentes sur le site web) et il n'est pas opérationnel pour les deux raisons suivantes :

Premièrement, ces formations ne permettent pas de s'assurer que les changements vont s'opérer dans les établissements (on ne dépasse pas le cadre de la prise de conscience). Deuxièmement, le coût pour l'AUF est prohibitif, dans la mesure où nous devrions prendre en charge les coûts complets des participants et qu'il est hautement improbable que les universités investissent actuellement dans des formations coûteuses (déplacement, hôtel, frais, etc.). Enfin, ce catalogue n'est pas un bon outil marketing pour obtenir des financements externes, parce que cela relève plus de la compétence des états qui disposent dans de nombreux cas d'écoles d'administration publique. La valeur ajoutée de l'AUF ne paraît pas être déterminante.

g) Les financements

Le constat est fait que les établissements africain ne sont pas en mesure d'investir dans de la formation à la gouvernance. L'appui externe semble pour le moment la seule piste envisageable.

Outre le projet de formation des cadres universitaires (présenté ci-après) qui pourrait faire l'objet d'un intérêt des banques multilatérales de développement, La mise en place d'une certification (à tout le moins une accréditation) pour les services des partenariats des universités pourrait être une piste intéressante à exploiter. En effet, alors que les universités africaines souffrent d'un manque total de crédibilité des bailleurs de fonds et a fortiori des éventuels fonds privés (R&D par exemple), les recteurs et présidents d'universités réclament leur part d'activité dans de nombreux domaines d'expertise (que les états confient plus facilement aux sociétés du Nord). Si on peut reconnaître que certaines universités disposent d'une bonne capacité d'expertise, celle-ci demeurera inemployable tant que les dispositifs de partenariat n'auront pas atteint un niveau professionnel minimum. Un bon niveau professionnel peut passer par des apports méthodologiques et une démarche de certification. Tout ceci ne prendra cependant pleinement sens que si la gouvernance de l'université s'est également professionnalisée.

Les fonds européens sont encore faiblement utilisés sur la thématique de gouvernance universitaire, probablement dû fait de la difficulté de s'engager sur des résultats concrets (dépasser le cadre de l'information et de la sensibilisation, définir des indicateurs de changements et démontrer que l'action a servi à quelque chose).

Les récents contacts de la direction de l'AUF avec la Banque Mondiale laisse entrevoir trois perspectives :

1. appliquer dans la zone francophone le système d'évaluation de l'enseignement supérieur de la Banque Mondiale (une fois celui ci traduit de l'anglais au français)
2. Positionner l'IFGU comme un des centres d'excellence de la Banque Mondiale (une fois l'appel d'offre ouvert)
3. Confectionner des modules de formation en ligne, ceux ci pouvant être les éléments de fondement des interventions de l'institut décrites ci-après.

A partir de l'analyse des expériences menée en 2012 et des très nombreux échanges avec les recteurs, vice-recteurs, doyens, enseignants, l'IFGU propose trois axes de développement pour 2013-2014.

Trois axes de développement 2013-2014.

1. Agir in situ
2. Former les hauts cadres administratifs universitaires
3. services en ligne (et collection prospective gouvernance universitaire)

Le développement de ces trois axes signifie de modifier les propositions hérité de l'ancienne équipe de l'IPAGU et en particulier son offre de formation qui est supprimée pour être remplacée par les axes 1 et 2.

1. *Agir in situ*

Il s'agit d'apporter aux universités des méthodes, puis les outils pour réorganiser complètement leur système de gouvernance. Il ne s'agit pas de se limiter à des aspects de gouvernance au sens politique du terme. Il s'agit d'apporter aux universités des méthodes d'organisation interne permettant ensuite à la direction des universités de rentrer dans un cercle vertueux : auto-évaluation - plan stratégique - réalisation - évaluation - réorientation. Ce projet pourrait concerner 3 ou 4 universités dès 2013. Deux principes sont utilisés, le premier est d'agir in situ (s'assurer que l'ensemble des personnes et des niveaux hiérarchiques soit impliqué dans la démarche) et le second est d'agir dans la durée par un dispositif en étape impliquant des phases de travail avec des experts et des phases de travail en interne dans l'université selon un calendrier bien défini. Le déroulement de ces ateliers serait sur une période de 18 à 24 mois, selon la chronologie suivante :

1. *Audit interne (démarrage assisté, puis prise en charge par l'établissement)*
2. *Audit externe*
3. *Plan stratégique (assistance à la préparation puis validation interne)*
4. *Réorganisation de la gouvernance (in situ)¹*
5. *Elaboration du système d'information de l'établissement*

Toutes les étapes se déroulent selon un protocole précis basé sur des guides en cours de rédaction. Ces guides sont basés sur des documents existants réinterprétés pour être pertinents dans le contexte du Sud. L'ensemble de la démarche est normalisée et transférable. L'AUF garde la propriété intellectuelle (si c'est possible) de la méthodologie ou a minima la marque de la démarche (à définir). Le temps de travail nécessaire est évalué à 2 à 3 mois/homme pour les experts et à au moins au double pour les personnels de l'université (qui réalisent l'autoévaluation et qui suivent les formations). Le coût total d'une telle action sur un établissement est compris entre 50 000 et 100 000 euros (per diem, vacations, missions).

Le tableau ci-après présente une analyse FFOM du projet :

	positif	négatif
Causes internes	Forces : passer de la théorie au concret, impliquer les personnels et en particulier ceux qui sont les plus motivés par le changement.	Faiblesses : Seules quelques universités (3 ou 4) seront concernées dans un premier temps, mais l'objectif est de faire des démonstrateurs et de faire tache d'huile.
Causes externes	Opportunités : c'est maintenant la demande des universités, le stade de la sensibilisation doit être dépassé,	Menaces : le projet n'est pas porté par la direction de l'université et/ou par le

	c'est l'occasion de démontrer la possibilité de réels changements dans l'université et de le faire savoir.	ministère concerné. Un certain nombre de principe de base ne peuvent pas être acceptés (transparence financière, changement d'organisation des établissements). Les financements ne sont pas à la hauteur.
--	--	--

Les conditions de la réussite sont un engagement fort de l'université et la présence de co-financements. Les deux conditions réunies forment la situation idéale, il est toutefois possible de s'engager si la deuxième condition est seulement présente.

Pour 2013, une première action pourrait être engagée auprès de l'Université de Lomé puisque la coopération française disposera d'un FSP principalement orienté vers la gouvernance universitaire. Le projet principal du FSP vise à installer un incubateur d'entreprise. Les contacts entre l'Institut et la coopération française ont été très positifs puisque le Conseiller à la Coopération et à l'Action Culturel s'est engagé à mettre une partie des fonds du FSP à la disposition de l'Institut.

2. La formation des hauts cadres universitaires.

Principale faiblesse des universités du Sud (au moins les africaines), l'encadrement administratif est déficient (dans certains cas, il n'existe pas). Certains postes administratifs sont occupés par des enseignants-chercheurs qui n'en ont pas les compétences nécessaires ni même parfois les motivations nécessaires (autres que les avantages reçus).

Il s'agit de former, principalement dans les locaux de l'université Yaoundé 2, les futurs cadres des universités de l'Afrique subsaharienne. Un modèle de formation en un an est très facile à mettre en place sur la base de ce qui existe en Europe et en l'adaptant aux contextes locaux.

La formation est réalisée par des experts internationaux de haut niveau. Le modèle économique est basé sur les éléments suivants :

- Formation initiale : les personnes sont recrutées par les états ou les universités qui payent en sus des droits d'inscriptions.
- Formation continue : la formation est organisée en module de 2 semaines accessibles en fonction des besoins.

Budget annuel nécessaire : minimum de 100 K€/an. Les participants prennent en charge leur hébergement, s'acquittent de droits d'inscription (sur une base de 4 000 euros/an en FI, 500 euros/module de 15 jours en FC). L'AUF (IFGU) prend en charge l'organisation logistique de la formation (y compris l'assistance à hébergement des participants).

Le tableau ci-après présente une analyse FFOM du projet :

	positif	négatif
Causes internes	Forces : La formation correspond aux besoins, elles devraient intéresser les états et les ministères de l'enseignement supérieur. Les locaux et les équipements sont de qualités. Cela pourrait être un projet phare de l'université Yaoundé 2.	Faiblesses : les conditions de vie et d'hébergement au Cameroun ne sont pas bonnes.

Causes externes	Opportunités : ce projet est l'occasion de faire un lobbying intensif auprès des états, des communautés économiques et des banques multilatérales de développement.	Menaces : désintérêt des états, des universités, nombre d'inscrits trop faible.
-----------------	--	--

3. Services en ligne

Poursuites des actions engagées en 2012

1. Site Web d'information et de communication.
2. Base de donnée interactive « Réseau des experts ».
3. Base documentaire (textes réglementaires)
4. Espace numérique de travail (type moodle)

Le tableau ci-après présente une analyse FFOM du projet :

	positif	négatif
Causes internes	Forces : les outils sont en places, la maintenance et les développements sont assurés en interne.	Faiblesses : la dynamique de production des contenus n'est pas encore développée, elle reste à la seule charge de l'institut, il faut trouver des contributeurs volontaires.
Causes externes	Opportunités : se faire connaître, développer de l'interactivité avec les réseaux sociaux.	Menaces : non identifiés.