

AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE

Programmation
quadriennale
2014-2017
et indicateurs
stratégiques

AUF

Sommaire

PREFACE..... P. 4

ORIENTATIONS..... P. 6

LES AXES DE LA PROGRAMMATION P. 11

 DEUX AXES TRANSVERSAUX P. 13

 QUATRE AXES SECTORIELS P. 17

 FORMATION P. 18

 RECHERCHE P. 21

 GOUVERNANCE P. 23

 RAYONNEMENT P. 25

CONCLUSION P. 27

ANNEXE P. 27





LE MOT DU RECTEUR

L'Université, moteur du développement des sociétés

En 2014, l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) s'est dotée de sa troisième programmation quadriennale ; son ambition est de contribuer au développement des sociétés par la coopération universitaire. Cette feuille de route, qui fixe les orientations de l'Agence jusqu'en 2017, tient compte des attentes liées à sa double nature : association d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et opérateur du Sommet de la Francophonie ; ces deux mandats s'articulent forment un tout cohérent.

En tant qu'association d'universités d'abord. Les nombreux défis actuels (massification des effectifs étudiants, professionnalisation de la gouvernance académique, émergence de nouveaux acteurs de l'enseignement supérieur, internationalisation accrue des universités, essor du numérique éducatif) conduisent à une reconfiguration du paysage universitaire francophone. De nouveaux centres de production du savoir émergent, favorisant un rapport plus égalitaire entre universités des différents continents. Ces évolutions élargissent les missions de l'AUF ; son rôle traditionnel d'agence de moyens s'enrichit donc désormais d'une fonction accrue de coopération et d'expertise.

La programmation se recentre ainsi sur trois missions essentielles : la formation, la recherche et la gouvernance. C'est en étant active dans ces trois domaines que l'Agence stimule la coopération internationale de langue française. Un quatrième axe, consacré au rayonnement, élargit le champ d'action habituel de l'AUF ; il l'inscrit dans une démarche de reconnaissance internationale de la francophonie universitaire, avec notamment des prises de position sur des thématiques actuelles de l'université et des questions de société.

Cette programmation, qui systématise les acquis de la précédente (démarche par projet et déconcentration), renforce trois principes d'action : le partenariat, la planification d'actions structurantes, la capitalisation des expériences. Deux axes transversaux viennent plus particulièrement orienter l'action de l'AUF : la langue française et le numérique ; ils sont la condition et le moyen de sa politique.

En tant qu'opérateur ensuite, l'AUF inscrit ses actions dans le cadre stratégique de la Francophonie 2015-2022. Il importe en effet de veiller à harmoniser les programmes et les actions des différentes institutions de la Francophonie, chacun dans ses champs de compétence et d'expertise respectifs ; cette harmonisation passe par un suivi et une évaluation minutieuse des projets mis en oeuvre.

Afin de pouvoir rendre compte de ses actions, tant auprès de ses institutions membres que de ses instances de gouvernance et celles de la Francophonie, la programmation s'accompagne de 20 cibles stratégiques. Ces indicateurs, dont la sélection a été guidée par les axes de la programmation quadriennale, déclinés de façon thématique ou opérationnelle, donnent une vision globale de l'action de l'AUF, au-delà des projets et des régions. Outil de pilotage, ils permettront de suivre les progrès de l'Agence et de prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires en cours de programmation. Des objectifs atteignables et cohérents avec la stratégie et les moyens financiers de l'AUF sont ainsi fixés.

Opérateur direct, pour l'enseignement supérieur et la recherche, des Sommets de la Francophonie, l'Agence universitaire de la Francophonie est une organisation en mouvement. De cette programmation 2014-2017 elle tire sa spécificité, sa force et son inspiration.

Bernard Cerquiglini
Recteur de l'Agence universitaire
de la Francophonie

Orientations



CONTEXTE INTERNATIONAL ET NOUVELLE EXIGENCE

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) regroupe près de 800 établissements membres dans le monde. Elle soutient leur action au service du développement des sociétés. Sa force repose d'abord et avant tout sur la coopération et le soutien mutuel entre ses membres. Ce faisant, elle conforte le mouvement universitaire partout dans le monde. En tant qu'opérateur des sommets de la Francophonie, elle apporte la contribution du monde universitaire aux grands débats qui animent les sociétés francophones. Cette mission correspond aux attentes des universités.

La mondialisation des problèmes contemporains forme une nouvelle communauté de destin. La mobilité des individus et des populations, la massification des zones urbaines, la rareté de l'eau, les changements climatiques, les mutations virales, l'inégalité d'accès à l'éducation et aux communications numériques : sans être exhaustifs, ces défis exigent la mobilisation de l'université. Les problématiques qui sous-tendent ces thématiques convoquent toutes les disciplines, traduisant un besoin de savoirs nouveaux et de prendre acte de toutes les avancées. Mais si les problèmes communs égalisent, le développement et les ressources dont disposent les établissements varient considérablement. L'AUF se trouve, du coup, investie d'une mission plus exigeante. Elle est tenue à une plus grande présence internationale ; elle doit servir d'outil aux partenariats entre les universités et assurer le relais auprès des institutions internationales. L'Agence reconnaît l'envergure nouvelle de cette mission.

Des forces et des valeurs

Cette programmation quadriennale s'inscrit dans l'évolution du contexte universitaire lui-même. Au plan international, le monde des études supérieures est traversé par la compétition que se livrent les systèmes universitaires. Cette compétition favorise un type d'établissement qui, en réalité, se distingue largement de la majorité des universités. L'Agence entend 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. »

L'AUF s'inspire des valeurs inscrites dans le Cadre stratégique décennal de la Francophonie, adopté lors de la X^{ème} Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en partage : **la solidarité, la diversité culturelle et linguistique, la défense de la démocratie et des droits de la personne, l'égalité des hommes et des femmes et la coopération multilatérale.** La valeur de coopération nous interpelle de façon plus urgente aujourd'hui, parce que, dans le domaine de l'éducation supérieure, elle est la condition agissante de toutes les autres. Dans le cadre de sa stratégie décennale, la Francophonie a elle-même fait de l'appui à l'éducation, à la formation, à l'enseignement supérieur et à la recherche une de ses missions privilégiées.

Lors du Sommet de Dakar, tenu en novembre 2014, les Etats ayant la langue française en partage ont notamment approuvé la programmation stratégique de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et ont pris des positions qui concernent directement l'enseignement supérieur. La programmation quadriennale de l'AUF s'inscrit en cohérence avec celle de l'OIF, à laquelle elle contribue directement. Attentive dans chacune de ses actions aux intérêts des jeunes et des femmes, l'AUF met également en œuvre avec conviction la résolution sur l'éducation et la formation des femmes et des jeunes à l'ère du numérique. La plupart des indicateurs de ce document permettent d'ailleurs de mettre en lumière la façon dont l'AUF soutient ces derniers.

Les acquis de la quadriennale 2010-2013

La quadriennale 2014-2017 s'appuie sur les acquis de la programmation précédente, qui a établi deux avancées structurelles et méthodologiques : la déconcentration et l'approche par projet. Ces orientations ont des effets au plan structurel, au plan méthodologique comme au plan des services offerts par l'Agence à ses membres.

Au plan structurel, désormais, l'essentiel des initiatives de l'Agence a été lancé à partir de ses bureaux régionaux. L'Agence répond ainsi aux besoins de ses membres. Les initiatives menées à partir de l'une ou l'autre région ont graduellement favorisé l'émergence de projets interrégionaux, qui s'appuient sur des coopérations Nord-Sud et Sud-Sud. Les services centraux de l'Agence ont également connu un découpage fonctionnel nouveau, en phase avec les impératifs nés de la déconcentration. La création d'un Bureau pour la région Maghreb, d'une Antenne en Amérique latine et d'une autre en Europe orientale est venue consolider la présence de l'AUF dans ces régions.

Au plan méthodologique, l'approche par projet a favorisé le déploiement des activités de l'AUF. Ainsi, l'Agence a pu expérimenter de nouveaux modes d'action : le développement de « **Horizons francophones** », la création d'écoles doctorales ou de Campus numériques partenaires et la mise en place de la démarche qualité, etc. Ces activités, construites sur l'approche par projet, ciblent des objectifs précis et mesurables. L'Agence a parallèlement jeté les bases d'une pratique fondée sur les résultats. Elle a su développer sous l'impulsion de son conseil scientifique une véritable culture de l'évaluation. L'adoption par le Conseil d'administration d'une politique associative vient en appui et fait de la coopération entre les universités une ressource essentielle de l'Agence.

Sur le plan des services, l'Agence a graduellement mis fin à toute logique de substitution. Elle a favorisé des actions de proximité et d'accompagnement des universités : l'organisation de conférences thématiques régionales sur des enjeux prioritaires, l'aide à la rédaction de projets, le développement de formations sur mesure en matière de gouvernance universitaire ou de formations à distance, etc. Dans tous les cas, on aura soutenu le renforcement des compétences et des institutions. La création d'une nouvelle génération d'instituts va dans le même sens, tant dans le domaine de la formation à distance et du numérique à l'Université (Institut de la Francophonie pour l'ingénierie de la connaissance et la formation à distance - IFIC) que dans celui de la gouvernance universitaire (Institut de la Francophonie pour la Gouvernance universitaire - IFGU). Les services de l'Agence visent la mutualisation des ressources et des expertises des universités, comme en témoigne le développement du site Savoirs en partage. La cartographie harmonisée des activités de formation dans les établissements membres de l'AUF et la création des Archives ouvertes vont dans le même sens, comme la constitution d'un réseau des anciens bénéficiaires. Graduellement, les actions gagnent en pertinence ; elles s'inscrivent dans la continuité et l'innovation.

Trois principes d'action

L'AUF passe à une autre étape de son développement. Trois nouveaux principes s'ajoutent à ceux définis lors de la dernière programmation et caractérisent cette planification quadriennale : le partenariat, la priorité donnée aux actions structurantes et la capitalisation des expériences.

Le partenariat

Devant les défis que doivent relever les sociétés et le milieu universitaire, ce sont les partenariats entre universités qui permettent d'incliner la situation dans un sens ou dans un autre. Plusieurs grands chantiers se présentent à l'Agence, qui ne peuvent connaître de solution simple : la massification des universités, la marchandisation du savoir, le relèvement des systèmes universitaires dans les sociétés en sortie de crise, la stagnation de l'offre de formation dans des secteurs-clés du développement, l'absence d'une approche professionnalisante de la formation, etc.

Ces défis et bien d'autres supposent des investissements considérables en compétences, en énergie et en ressources. À une échelle plus restreinte, au plan régional ou interrégional, les projets ne peuvent être réalisés à l'aide des seuls moyens de l'Agence et de ses membres. Le partenariat est devenu une nécessité. L'Agence apprend à se servir de ses propres moyens comme d'un levier ; elle doit savoir compter sur sa présence concrète dans près de 40 pays différents. Les contacts que l'AUF a développés au cours des dernières années avec plusieurs institutions internationales, conduisent progressivement à l'élaboration de projets plus ambitieux. La transformation des bureaux de Montréal et de Bruxelles en Pôles de développement vise précisément cet objectif. Tous deux favoriseront la diversification des partenariats et celle des ressources de l'Agence, pour peu que l'AUF assume sa personnalité internationale.

La planification d'actions structurantes

L'Agence entend fonder son action sur des projets susceptibles de connaître une véritable pérennité et des services comportant un effet structurant. Cette orientation caractérise l'action de l'Agence tant au plan régional, interrégional, qu'international. Ces chantiers doivent s'appuyer sur des consortiums pérennes ; ils doivent favoriser le renforcement de la coopération entre plusieurs universités, que ce soit pour la création de centres d'excellence dans des domaines stratégiques, le développement de programmes de recherche adaptés aux priorités des sociétés, la conception de procédures d'évaluation systématiques des universités ou la modernisation de l'administration universitaire, etc.

Dans tous les cas, l'AUF servira de relais aux universités ou aux partenaires privés et publics les plus susceptibles d'accompagner ces mutations.

Le suivi et la capitalisation des expériences

L'Agence doit capitaliser ses propres expériences et assurer le rayonnement de ses initiatives.

Cela suppose une plus grande ouverture sur la communauté internationale, une plus grande mobilité des savoirs et des scientifiques et l'établissement d'une stratégie de communication systématique et ambitieuse. S'agissant de sa propre pratique, l'Agence doit s'assurer que ses expériences s'appuient les unes sur les autres, et qu'on tire de chacune des leçons pour les suivantes. Cette orientation implique le renforcement des fonctions de coordination des services centraux, de suivi et d'évaluation du conseil scientifique dont émanent les commissions régionales d'experts. L'Agence renchérra ainsi sur ses propres expériences et développera de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences.

Les axes de la programmation



DEUX AXES TRANSVERSAUX

La langue française et le numérique



DEUX AXES TRANSVERSAUX : LANGUE FRANÇAISE ET NUMERIQUE EDUCATIF

La langue française

La Francophonie est une réalité réticulaire. L'implantation de l'AUF dans des régions situées bien au-delà des espaces de la Francophonie politique fait du français un lieu d'échange continu. Pour ceux dont ce n'est pas la langue première, le français est un horizon choisi. Dans un contexte international qui présente souvent l'anglais comme la seule langue de coopération scientifique, il importe que soit reconnue la diversité des langues de la connaissance. L'Agence entend assurer le développement et la promotion du français comme langue universitaire et comme tradition intellectuelle. Cette orientation s'accompagne d'une responsabilité : faire la promotion de la Francophonie et de ses valeurs de solidarité.

Elle suppose l'accès continu à l'apprentissage du français. Définie en tant que langue commune, elle est la condition même de la coopération universitaire francophone. Le français devient ainsi l'expression particulière du lien social : le lieu d'une délibération sur le devenir de nos sociétés. Ce qui fonde la Francophonie universitaire, c'est la communauté de destin et l'avenir que se donnent les francophones eux-mêmes et les universités qui ont choisi le français comme langue de coopération.

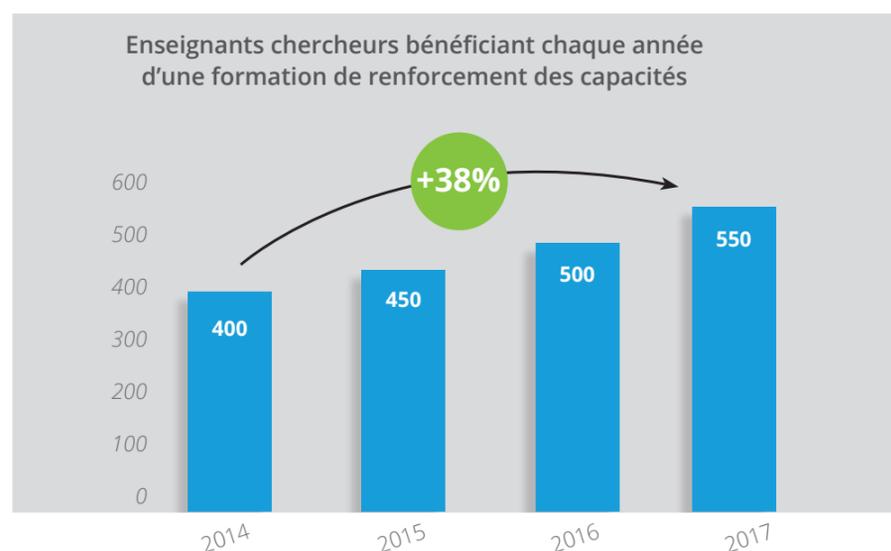
Ainsi tous les chantiers où s'engagera l'AUF au cours des quatre prochaines années favoriseront le développement et l'usage de la langue française, en même temps qu'ils s'appuieront sur elle.

Cet engagement traverse toutes nos actions.

En matière d'enseignement, l'Agence doit encourager la consolidation des compétences linguistiques.

Cible N°1

L'AUF contribuera au renforcement des capacités des enseignants-chercheurs des départements d'études françaises.



Les départements d'études françaises et les centres universitaires de langue sont essentiels pour le développement de la Francophonie universitaire dans le monde. L'AUF apportera son soutien à ces structures dans ses établissements membres sous plusieurs formes : une aide à l'analyse des pratiques de formation et à la rénovation et diversification des formations (en particulier grâce au projet « dialogue d'expertise ») ; un renforcement des capacités des enseignants-chercheurs par des formations continues à distance ou en présentiel ; le développement de collèges doctoraux dans le domaine de la langue, didactique et littérature pour former les futurs universitaires ; et par le développement et la diffusion d'outils d'information et mise en réseau.

DEUX AXES TRANSVERSAUX : LANGUE FRANÇAISE ET NUMERIQUE EDUCATIF

Au niveau du master comme au niveau doctoral, l'AUF favorisera l'accès à la documentation scientifique francophone et l'organisation de manifestations et de conférences thématiques, susceptibles de conduire à la formulation de programmes de recherche ambitieux et à la création de nouveaux réseaux universitaires francophones. En matière de gouvernance, la langue française ouvre la voie à une grande diversité de modèles de référence. Plusieurs institutions membres de l'Agence seront ainsi directement associées à la structuration de procédures d'évaluation et d'accompagnement des universités. Le réseau des universités francophones de l'AUF sera mis à contribution dans l'élaboration d'une nouvelle offre de formation des cadres universitaires.

Cet axe de la programmation de l'AUF répond à la mission A du cadre stratégique de l'OIF : Langue française, diversité culturelle et linguistique.

Le numérique éducatif

La Francophonie doit ainsi se conjuguer avec la modernité, et avec les formes nouvelles de la production et de la diffusion du savoir. C'est pourquoi les avancées du monde numérique constituent le second domaine de notre action. Il faut ici comprendre l'avènement du numérique dans toutes ses déclinaisons. Il 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.

Le numérique suppose une nouvelle conception de la transmission des connaissances, une reconstruction des contenus et une redéfinition des modalités d'encadrement des étudiants. Sur une plus grande échelle encore, le numérique vient multiplier la surface de la coopération académique et scientifique en offrant la possibilité d'un extraordinaire élargissement de l'offre de formation francophone en ligne : formations ouvertes et à distance (FOAD) et ressources éducatives libres aux cours en ligne ouverts et massifs, etc.

Les engagements de l'AUF en matière de numérique éducatif.

En 2014, l'AUF s'est dotée d'une stratégie numérique pour l'enseignement supérieur francophone* ; elle y détaille ses objectifs en matière de numérique :

- accompagner la mise en oeuvre d'une politique du numérique en direction des usagers et des partenaires de l'université ;
- plaider pour l'investissement des pouvoirs publics ;
- répondre aux enjeux de la massification de l'enseignement supérieur francophone ;
- rompre l'isolement des enseignants-chercheurs investis dans les TICE ;
- promouvoir les TICE comme domaine de recherche à part entière ;
- être présent sur la scène internationale dans le domaine du numérique ;
- développer l'échange et le partage.

* Une Stratégie numérique pour l'enseignement supérieur francophone, éd. AUF, 2014
http://www.auf.org/media/adminfiles/StrategieNumerique_Web.pdf



DEUX AXES TRANSVERSAUX : LANGUE FRANÇAISE ET NUMERIQUE EDUCATIF

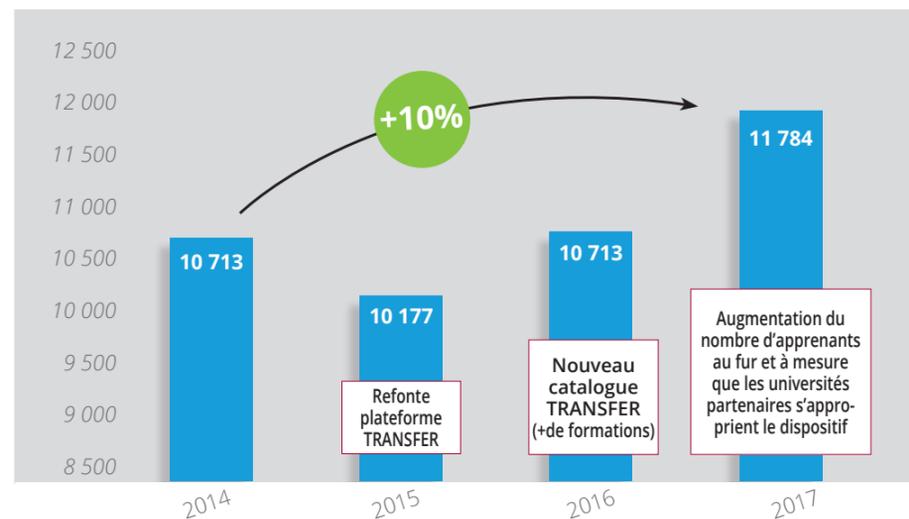
Cet élargissement propose une réponse à la massification des campus universitaires du Sud. Il ouvre la voie à une plus grande professionnalisation des formations. Au plan scientifique, il rend possible un décloisonnement des équipes de recherche et des laboratoires ainsi qu'une coopération beaucoup plus continue et globale que celle qu'on a pu concevoir et structurer jusqu'ici. L'avènement du numérique rend plus rapides et plus transparents le mouvement et la mutation des idées et des connaissances ; il donne enfin accès aux ressources bibliographiques virtuelles. La création d'un index de citation des publications francophones et le recours à l'édition électronique donneront à la production scientifique francophone toute sa portée.

En regard de la gouvernance universitaire, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) offre les outils d'une administration moderne et d'une meilleure gestion des universités en développement ou en sortie de crise. Il inaugure, entre les universités, une ère de coopération et de mutualisation sans précédent et la possibilité de nouveaux partenariats. L'accès aux ressources et aux logiciels libres ouvre la voie à l'informatisation accélérée des procédures et des opérations entourant l'activité universitaire et un rattrapage rapide des universités en développement. Au plan international, le numérique propose une plateforme nouvelle où faire valoir le monde universitaire francophone et le français comme langue des savoirs.

Cet axe transversal de la programmation de l'AUF correspond au programme transversal 9.3 « Intégration du numérique » de la programmation quadriennale de l'OIF.

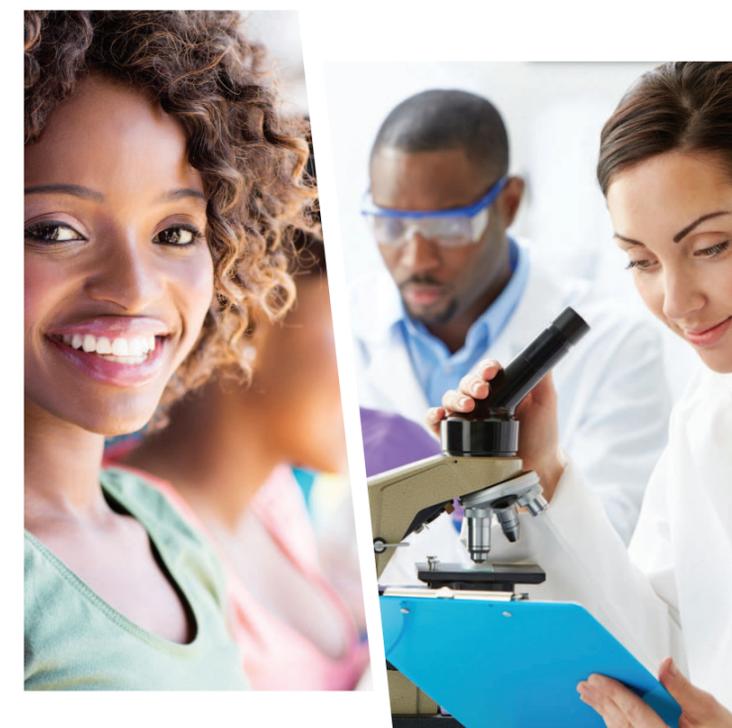
Cible N°2

Le nombre de personnes formées aux TIC (technologies de l'information et de la communication) et aux TICES (technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement supérieur) augmentera de 10% avec la mise en place d'un nouveau référentiel de formation.



Les axes sectoriels

Ils orientent les activités de la présente programmation quadriennale. Ils couvrent tous les domaines de l'action universitaire et ciblent des finalités précises : la formation, la recherche, la gouvernance et le rayonnement.



FORMATION

Le premier de ces axes renvoie aux fonctions primaires de l'Université : la formation d'acteurs compétents dans tous les domaines du développement. On entend y promouvoir les formations en valorisant la mobilité des personnes et des savoirs, ainsi que l'acquisition des compétences utiles au développement. En matière de formation, l'action de l'Agence connaîtra une double déclinaison qui prendra la forme de deux objectifs :

1 - Accompagner la diversification et le renforcement des offres de formations professionnalisantes ; favoriser les mobilités académiques des enseignants et des étudiants

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

Il s'agit d'impératifs concordant avec les besoins des sociétés en développement. Ces objectifs possèdent le caractère structurant que doivent comporter les prochaines grandes initiatives de l'Agence. Ils favorisent la coopération entre les universités et, dans beaucoup de cas, entre les différentes régions du monde. La poursuite de ces objectifs contribue ainsi à l'internationalisation du mouvement universitaire, à la structuration des universités du Sud et à l'élargissement de l'offre de formation. Parallèlement, notre action en matière de formation favorise l'ajustement continu de la pratique universitaire à la réalité de chaque société et enrichit le monde universitaire. Deux chantiers seront lancés, qui correspondent respectivement aux objectifs poursuivis en matière de formation.

Cet axe est directement associé à la mise en oeuvre de la mission C de la programmation quadriennale de l'OIF : « Education, formation, enseignement supérieur et recherche ».

Le chantier Formation 1

Le chantier Formation 1 investit l'une des vocations de l'université : la transmission des connaissances. L'université doit offrir aux étudiants et à leur société un très large éventail de formations, afin que le développement de chaque collectivité s'appuie sur toutes les compétences dont elle a besoin. Ce chantier favorise la diversification et le renforcement de formations professionnalisantes, de même que la mobilité académique des enseignants et des étudiants. Il soutient l'enrichissement systématique des programmes de formation proposés par les universités en développement ou en sortie de crise, en assurant leur complémentarité avec les filières existantes. Il ouvre la voie à une plus large coopération entre les universités du Nord et du Sud, dans une perspective d'appropriation et d'autonomisation de celles-ci. Le chantier implique notamment :

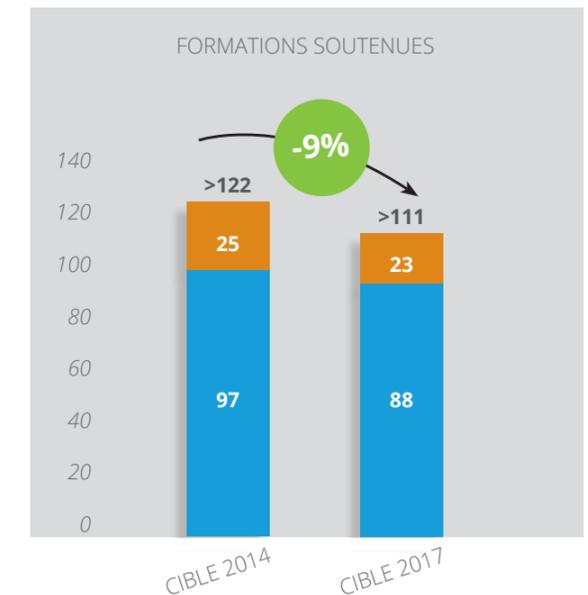
- l'identification de nouveaux domaines de formation universitaire et le redéploiement de certaines formations émergentes, dans des secteurs stratégiques pour le développement des universités, des sociétés et des économies ;
- le développement de cycles complets de formation dans certains domaines prioritaires ou le soutien à la formation continue des individus ;
- 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.

FORMATION

Cible N°3

De 2014 à 2017, l'AUF concentrera progressivement le soutien qu'elle apporte en établissant des priorités parmi les filières et en favorisant les partenariats.

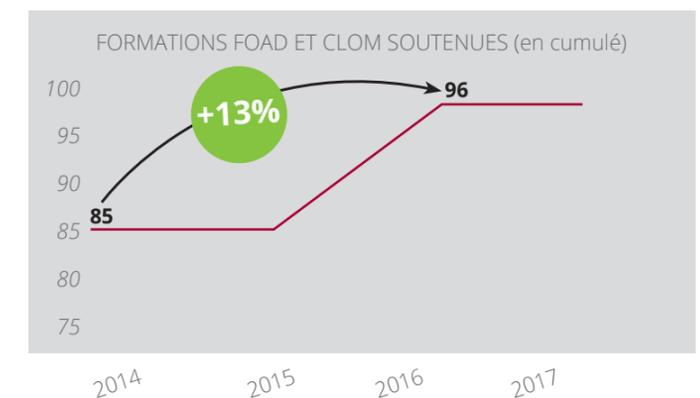
En 2014, l'AUF accompagne 122 formations :
 - 97 formations sont soutenues dans le cadre de conventions, associant plusieurs types de soutiens ;
 - 25 formations bénéficient d'un appui aux mobilités étudiantes.
 Par ailleurs, 15 formations (non visibles sur le graphique), bénéficient de soutiens ponctuels, hors convention.
 A horizon 2017, l'AUF souhaite se concentrer sur les partenariats visant à accompagner des formations de façon pérenne et réelle. Les bureaux régionaux de l'Agence, aidés des commissions régionales d'experts (CRE), auditeront l'ensemble des formations, afin de soutenir les formations dans le cadre de réels partenariats et de mettre davantage en phase les formations soutenues par l'AUF avec les besoins locaux de compétences.



Cible N°4

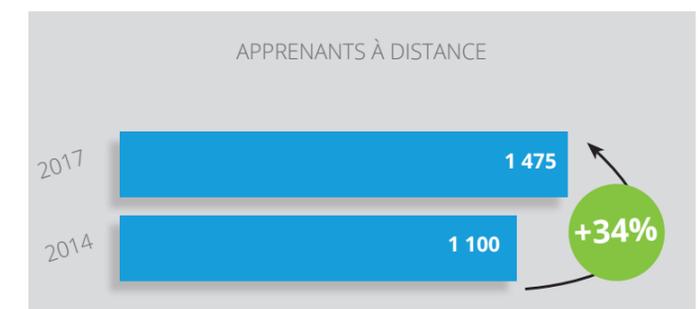
L'offre de formations à distance (FOAD et CLOM) va progresser de 13 % sur la période de la quadriennale.

Le nombre de formations à distance soutenues progressera, pour passer de 85 en 2014, à 96 à compter de 2016.



Cible N°5

Les apprenants dans les FOAD et les CLOM seront plus nombreux et passeront de 1 100 à 1 475 environ.



Cible N°6 L'AUF maintiendra son effort en faveur des mobilités de formation.

Le budget consacré aux mobilités académiques sera au moins maintenu sur l'ensemble de la période 2014-2017 de façon à maintenir l'effort de l'Agence des mobilités de formation, qui demeurent un axe prioritaire de son action. Si le budget est constant, le nombre de mobilités ne pourra toutefois l'être compte tenu de l'augmentation du coût des mobilités anticipée sur la période.

L'axe 1 de la quadriennale vise également la formation des formateurs : c'est l'objet du chantier Formation 2.

Le chantier Formation 2

Le chantier Formation 2 concerne la formation et le perfectionnement des enseignants-chercheurs en poste.

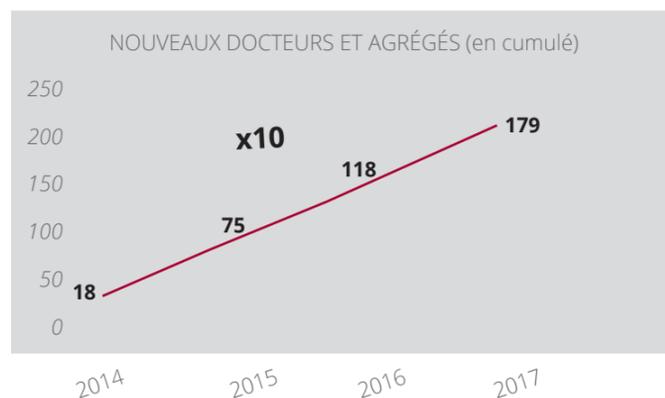
Ayant en vue le renforcement des compétences et des institutions en développement, il cible la formation des formateurs.

Le chantier Formation 2 développera des écoles et des collèges doctoraux dans les régions où un besoin sera exprimé. On vise ainsi la formation pour la recherche et à la recherche. Le chantier appelle également la consolidation et la multiplication des projets « Horizons Francophones » dans les régions qui connaissent une sous-diplomation des professeurs d'université. On y inclut également des formations dans le domaine de l'innovation pédagogique au niveau universitaire.

Ces deux engagements supposent la mobilisation de plusieurs ressources de l'Agence : le soutien pédagogique, logistique et financier des étudiants en rédaction de thèse (Campus Numérique Francophone, information scientifique et technique, etc.), l'accompagnement des directeurs de thèse, le développement de pratiques de collaboration en matière de pédagogie et d'encadrement, la constitution de consortiums universitaires nouveaux, ou en développement, dans l'élaboration de programmes de formation doctorale, sous forme de projets régionaux et inter-régionaux.

Cible N°7 Le nombre de nouveaux docteurs et agrégés d'université bénéficiaires dans le cadre des projets « Horizons francophones » et « Collèges doctoraux » progressera, pour passer de 18 en 2014 à 179 en 2017.

Cette projection du nombre de nouveaux docteurs et agrégés d'université se base sur les collèges existants ; il tient compte d'un délai de soutenance entre 3 et 5 ans. L'objectif est par ailleurs de faire progresser de quelques points la part des femmes concernées : estimée à 38 % en 2014, elle devrait passer à 41 % en 2017.



Le second axe sectoriel vise la production de connaissances nouvelles dans des champs stratégiques pour les collectivités en développement. Il s'agit ici de faciliter la mise en réseau des chercheurs, des équipes, des laboratoires et leur rayonnement. Il appelle lui aussi la poursuite de deux objectifs, centrés respectivement sur la définition de savoirs nouveaux et la structuration du milieu de la recherche internationale :

3 - Favoriser le développement d'équipes de recherche internationales engagées dans des problématiques émergentes

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

La recherche est un espace privilégié pour les partenariats universitaires internationaux. Elle favorise la constitution de consortiums au sein desquels se forge une nouvelle génération de chercheurs et se déploient de nouveaux champs de formation. La recherche offre ainsi aux institutions en cours de développement la possibilité de participer au mouvement des idées et des oeuvres. Les objectifs poursuivis par l'Agence exigent le repérage de grands domaines de recherche fondamentale et appliquée répondant aux besoins actuels des sociétés humaines. Une veille sera établie pour définir ces nouveaux enjeux de la vie collective. Ces grands domaines de recherche appellent la constitution de réseaux structurants pour le milieu universitaire et capables de réunir une masse critique de chercheurs. Ils favoriseront le développement de stratégies de recherche régionales ou interrégionales et la mutualisation des ressources, des compétences et des équipements. Un grand chantier sera ainsi lancé pour la période 2014-2017.

Cet axe de la programmation de l'AUF est en écho avec la programmation quadriennale de l'OIF, au travers notamment de la mission D « Développement durable, économie et solidarité » ou du programme « Intégration du numérique ».

Le chantier Recherche

Ce chantier entend susciter la création de grandes équipes de recherche francophones, favoriser le développement de projets régionaux et inter régionaux sur des enjeux centraux pour le développement et l'avenir des sociétés.

Afin de soutenir les relations entre les universités, on encouragera le maillage de petites et de grandes équipes de recherche et la coopération entre équipes en émergence travaillant sur des problématiques communes. Pour ce faire, on soutiendra l'organisation de séminaires de rédaction de projets et d'articles scientifiques, l'édition scientifique électronique, l'aide aux réseaux universitaires constitués et des réseaux de jeunes chercheurs. L'AUF visera aussi bien la structuration de la recherche au sein des universités en sortie de crise ou en développement que le soutien à des projets de recherche spécifiques.

RECHERCHE

Cible N°8 Le nombre de publications progressera d'environ 10 % sur la période grâce au soutien apporté aux projets de recherche et aux diverses formes de publications.

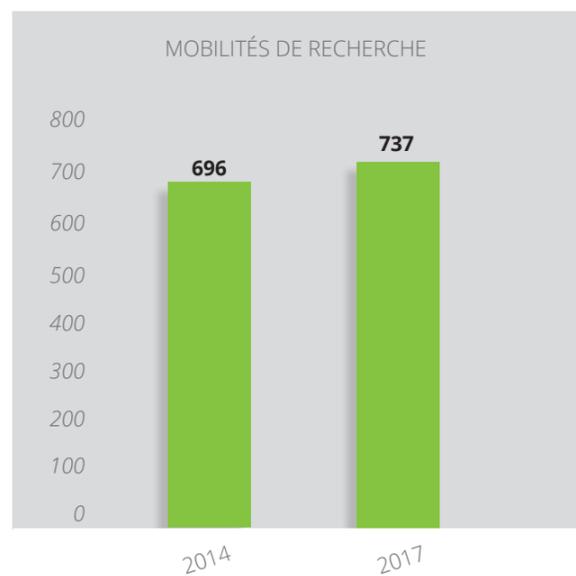
NOMBRE DE PUBLICATIONS DANS DES REVUES À COMITÉ DE LECTURE, DE COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES, D'OUVRAGES ÉDITÉS ET D'ACTES DE COLLOQUES PUBLIÉS.

Année	2014	2015	2016	2017
Total	563	556	586	631

+12%

Cible N°12 Les mobilités de recherche progresseront au moins de 3 % entre 2014 et 2017.

Cette projection globale sera le fruit d'évolutions diverses selon les régions : il y aura notamment plus de mobilités de recherche soutenues en Europe et en Amérique.



Cible N°9

En moyenne **50** nouveaux projets de recherche internationaux seront soutenus chaque année.

Cible N°10

3 nouveaux réseaux universitaires rejoindront l'AUF de 2014 à 2017.

Cible N°11

170 manifestations scientifiques seront soutenues en moyenne chaque année, soit une progression de près de 20 % par rapport à 2013.

1 appel à projet

international sera lancé sur des thématiques émergentes de recherche :

Santé publique

Energies renouvelables

Gestion des crises

Eau, ressources naturelles

GOUVERNANCE

Ensuite, l'Agence se préoccupe d'accompagner les institutions dans la modernisation de leur gouvernance universitaire. L'Institut de la Francophonie pour la gouvernance universitaire (IFGU) favorise la structuration de notre action 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 « LMD » ou Licence Master Doctorat et l'évaluation périodique des universités dans le cadre d'une démarche qualité. Ce troisième axe a pour but de renforcer les institutions par l'instauration d'une gouvernance fondée sur la stabilité et la transparence des pratiques et des procédures. Il s'agit d'une condition préalable à l'internationalisation des universités.

Deux objectifs y sont poursuivis :

5 - Former à la maîtrise des pratiques et des outils de gestion universitaire contemporains

6 - Accompagner les universités dans la mise en oeuvre de l'assurance de la qualité par l'évaluation

Le premier de ces objectifs vise le partage des expériences et des outils en matière de gestion universitaire. Le second signifie le passage d'une logique de compétition à une logique de coopération. Cet objectif ouvre de nouvelles perspectives en matière de planification stratégique, de coopération universitaire internationale, de pratiques d'accompagnement, de jumelage et de soutien mutuel des établissements. Un grand chantier gouvernance sera ainsi réalisé au cours de la prochaine période quadriennale.

Cet axe de la programmation de l'AUF est cohérent avec certains programmes de la mission 3 de l'OIF, comme le programme « Démocratie et droits de l'homme » ou encore celui sur la prévention et la gestion des risques et des conflits.

Le chantier Gouvernance

Le chantier Gouvernance soutient les institutions universitaires dans la planification stratégique de leur développement et l'acquisition d'une véritable culture de l'évaluation. Ce chantier s'inscrit directement dans le mandat de l'IFGU ; il vise à :

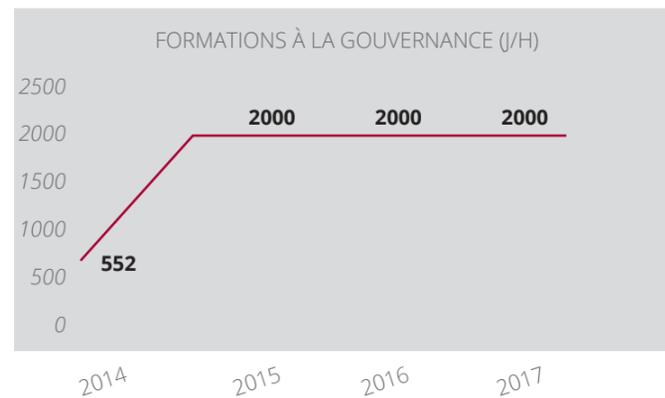
- établir une stratégie systématique de soutien à la gouvernance universitaire, adaptée au besoin des institutions ;
- élaborer une procédure d'évaluation destinée aux institutions-membres et un soutien aux directions universitaires dans l'élaboration de plans stratégiques d'établissements ;
- conduire au 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 ;
- présider au développement d'un site Internet spécialisé regroupant les politiques, les procédures et les normes établies et rendues disponibles par nos universités membres, au profit des autres universités : règlements de premier cycle, politique en matière de discrimination, règlements généraux des universités, règlement et procédure en matière de plagiat et de fraude intellectuelle, politique concernant la propriété intellectuelle des découvertes universitaires, règlements financiers, etc.

GOUVERNANCE

Cible N°13 Le nombre de jours/hommes de formation aux outils de la gouvernance proposés et soutenus par l'AUF augmentera fortement.

La progression de l'indicateur s'appuiera sur deux leviers :

- L'augmentation des formations à la gouvernance données dans le cadre de l'IFGU ;
- La création de formations à la gouvernance développées par les bureaux régionaux au fur et à mesure qu'une offre globale se structure et se développe dans ce domaine.



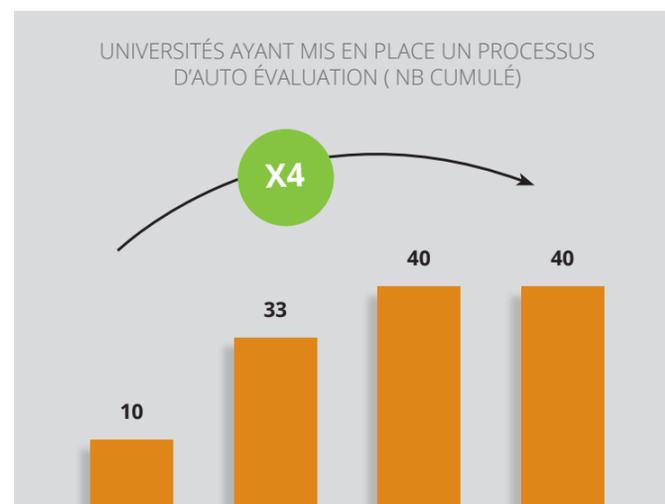
Cible N°14 40 universités au moins seront accompagnées par l'AUF dans leur processus d'auto-évaluation.

L'AUF soutiendra directement et financièrement les universités :

- dans le cadre d'un projet mené par le bureau Maghreb, qui devrait accompagner 10 universités en 2014 et 10 en 2015 ;
- au travers d'un projet pilote mené en 2015 avec 13 universités en partenariat avec le CAMES.

En 2016 un deuxième appel à projets sera monté en partie avec des financements extérieurs.

Parallèlement, des fonds supplémentaires seront recherchés pour diffuser ce projet dans 60 autres universités.



Cible N°15 Le montant des mandats et appels à projets confiés à l'AUF pour accompagner l'amélioration globale d'un système d'enseignement supérieur dans un pays progressera sur la période.

RAYONNEMENT

Enfin l'Agence entend contribuer au rayonnement international de l'Université et de la communauté scientifique francophone.

L'AUF a longtemps assuré la présence du monde universitaire au sein de la Francophonie. Elle doit maintenant aller plus loin et témoigner de la place de l'Université francophone au sein de la communauté scientifique internationale : grands regroupements d'universités et institutions continentales ou internationales. Il doit s'agir d'une présence agissante fondée sur un message clair : l'avenir des sociétés est intrinsèquement lié au monde du savoir. L'Université est le véhicule de cet avenir ; elle doit être soutenue sur tous les continents et dans tous les pays du monde, au Nord comme au Sud. On y poursuit également deux objectifs :

7 - Forger des alliances avec de nouveaux partenaires dans la définition, le montage et la réalisation de projets innovants

8 - Agir en tant qu'interlocuteur auprès des pouvoirs publics et des grands acteurs internationaux

Ce quatrième axe sectoriel appelle un large dépassement du champ d'action habituel de l'Agence. Il constitue une projection de son activité au-delà de son cercle, et appelle une présence de l'Agence sur la scène internationale. Un chantier spécifique est destiné à l'atteinte de ces objectifs.

Cet axe de la quadriennale de l'AUF est pleinement cohérent avec la stratégie de promotion du plurilinguisme et des valeurs présentées dans le cadre stratégique de la Francophonie.

Le chantier Rayonnement

Il s'agit de systématiser au sein de l'Agence l'ensemble des activités liées à la présence internationale des universités, et susceptibles de faire valoir l'expertise francophone et la contribution de l'Université francophone aux grands débats sur l'avenir de l'Université. Cette présence peut adopter plusieurs formes : la valorisation de l'expertise universitaire francophone au sein de grands forums mondiaux (UNESCO, OMS, OMC, WISE, etc.), le développement de prises de position et l'élaboration de recommandations sur certains problèmes internationaux – en phase avec les grandes équipes de recherche et les nouveaux réseaux de chercheurs – et la multiplication de Centres de réussite universitaire francophones, complémentaires de nos Campus numériques francophones (CNF) et nos points numériques.

Ce chantier doit notamment porter la voix des universités en développement ou en sortie de crise. Il doit mener à l'élaboration d'une stratégie d'adhésion auprès de nouvelles universités membres, relayée par la politique associative de chaque bureau régional. Sur le plan de la pratique institutionnelle, l'action de l'Agence doit pouvoir s'appuyer sur une stratégie de communication adaptée au contexte international. Elle doit favoriser le rapprochement de l'AUF avec les grandes organisations soeurs et les institutions publiques internationales, régionales et sous-régionales. La coopération internationale constituant un espace privilégié de partenariat, l'Agence s'appuiera sur ces alliances, au cours des prochaines années, pour développer de nouveaux projets et de nouveaux domaines de coopération.

RAYONNEMENT

On vise par là à augmenter le volume des activités de l'Agence en multipliant ses partenariats, notamment auprès des organisations internationales à la recherche d'opérateurs compétents et engagés dans le milieu universitaire. Ces alliances permettront à l'Agence d'élargir sa présence internationale et d'assurer celle des universités francophones. Elles nécessitent cependant le développement de liens nouveaux avec des associations soeurs ayant les mêmes objectifs. Ils permettront à l'Agence d'oeuvrer au sein de forums mondiaux stratégiques : Nations unies, Organisation mondiale de la santé, Banque mondiale, banques de développement, etc. Au plan régional, cette visée suppose une mobilisation continue des Conférences des recteurs, présidents et directeurs des institutions membres de l'AUF. L'Agence se trouvera ainsi confortée dans sa mission : être une réserve d'experts et de compétences au service du développement.

Cible N°16

L'AUF fera davantage connaître son expertise auprès des pouvoirs publics et des partenaires non universitaires.

Cible N°17

20% en moyenne des projets devront avoir un effet de levier ou être cofinancés.

Cible N°18

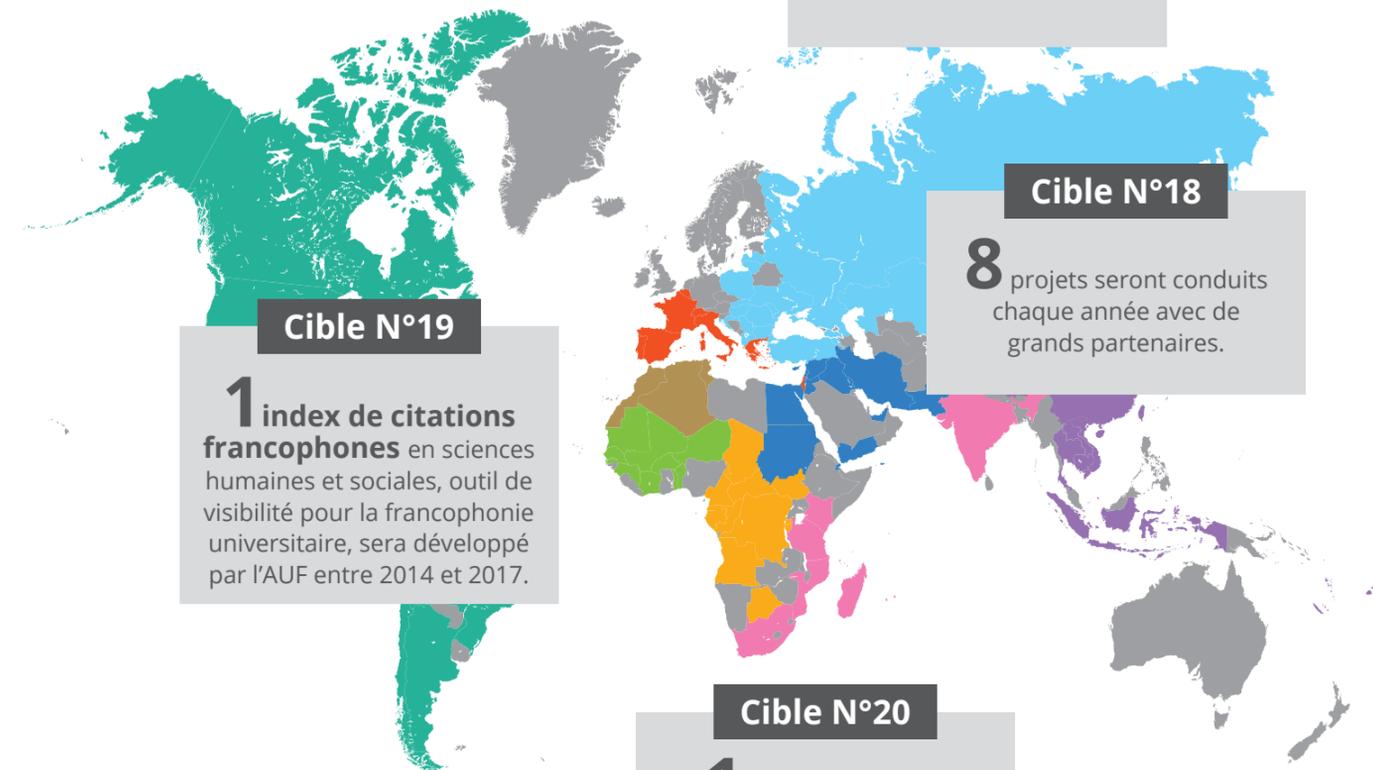
8 projets seront conduits chaque année avec de grands partenaires.

Cible N°19

1 index de citations francophones en sciences humaines et sociales, outil de visibilité pour la francophonie universitaire, sera développé par l'AUF entre 2014 et 2017.

Cible N°20

1 grand événement international sera organisé chaque année.



CONCLUSION

Aucun texte ne peut par lui-même changer le fonctionnement d'une organisation, sauf s'il emporte l'adhésion et oriente l'action. Aussi, c'est par ses projets régionaux, interrégionaux et internationaux que l'Agence agira au cours des quatre prochaines années.

Les axes et les chantiers de cette programmation quadriennale sont les éléments structurants de cette programmation. Ils visent à atteindre les objectifs que nous nous fixons. La structure budgétaire de l'Agence et son système d'information sont adossés à ces chantiers et tous les projets développés au sein de l'Agence s'y inscrivent. Des cibles ont été établies en fonction des projets de chaque Bureau régional et de chaque Pôle stratégique. Elles permettent à l'Agence de suivre de près l'évolution de ses activités et leur impact.

Le long de ce parcours, des changements, encore imprévisibles aujourd'hui, nous attendent. L'action de l'Agence participe de mouvements plus larges qui ne dépendent pas seulement de sa propre initiative ni du mouvement universitaire lui-même. C'est la réactivité de l'AUF qui fait sa force. Ainsi, tiendra-t-elle compte des ajustements constants qu'imposent les mutations du contexte international et les orientations à venir de la Francophonie institutionnelle, à la définition desquelles elle entend également contribuer.



ANNEXE – LISTE DES INDICATEURS STRATÉGIQUES

Les indicateurs sont ici présentés avec leur intitulé complet afin de donner plus de précision sur leur périmètre.

Indicateurs transversaux

- 1 Nombre d'enseignants-chercheurs des départements d'études françaises ayant bénéficié d'un renforcement des capacités.
- 2 Nombre de personnes formées aux technologies de l'information et de la communication / technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement supérieur.

Indicateurs de l'axe sectoriel « Formation »

- 3 Nombre de formations francophones diplômantes en présentiel soutenues par l'AUF.
- 4 Nombre de formations francophones à distance et de cours en ligne ouverts et massifs certifiants offerts via le portail « FOAD » (Formations Ouvertes et A Distance) de l'AUF.
- 5 Nombre d'étudiants suivant des formations francophones à distance ou des CLOM soutenus par l'AUF.
- 6 Nombre de mobilités académiques.
- 7 Nombre de nouveaux docteurs et d'agrégés d'universités.

Indicateurs de l'axe sectoriel « Recherche »

- 8 Nombre de publications dans des revues à comité de lecture, de communications dans des colloques à comité scientifique et d'ouvrages édités.

- 9 Nombre de projets de recherche internationaux soutenus par l'AUF.

- 10 Nombre de réseaux partenaires ou membres de l'AUF.

- 11 Nombre de manifestations scientifiques en français soutenues par l'AUF.

Indicateurs de l'axe sectoriel « Gouvernance »

- 13 Nombre de jours/hommes de formation aux outils de la gouvernance.
- 14 Nombre d'universités ayant mis en place un processus d'auto-évaluation grâce au soutien de l'AUF.
- 15 Montant des mandats et appels à projets confiés à l'AUF pour accompagner l'amélioration globale d'un système d'enseignement supérieur dans un pays.

Indicateurs de l'axe sectoriel « Rayonnement »

- 16 Nombre de sollicitations reçues par l'AUF des pouvoirs publics pour des expertises.
- 17 Parts des projets financés par effet de levier ou cofinancement.
- 18 Nombre de projets élaborés et/ou conduits avec de grands partenaires non universitaires.
- 19 Création d'un index de citation francophone en sciences humaines et sociales.
- 20 Nombre annuel d'événements de portée internationale organisés par l'AUF.

AGENCE
UNIVERSITAIRE
DE LA FRANCOPHONIE

