

## **SÉMINAIRE SUR LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE**

**Organisé par l'Agence Universitaire de la Francophonie  
Avec l'appui du Gouvernement du Canada**

**Dakar, 15 - 19 décembre 2003**

### **CONCLUSIONS DES TRAVAUX**

NOUS, RECTEURS ET PRESIDENTS des universités africaines et les représentants des Conférences des recteurs et présidents des universités d'Afrique et de l'Océan Indien (CRUFAOCI), du Canada (CREPUQ, RUFHQ), de France (CPU) et du Luxembourg,

Après avoir échangé durant cinq jours nos expériences et nos réflexions sur les défis de l'Université dans le contexte de la société du savoir et de la globalisation et sur les questions de gouvernance, de planification stratégique, de pratique de gestion efficiente et d'évaluation de la qualité en milieu universitaire,

Après avoir examiné les pistes de collaboration internationale dans le développement des universités africaines,

Et considérant les recommandations sur le personnel enseignant émise en 1997 par l'UNESCO de même que les conclusions de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur organisée par l'UNESCO à Paris en 1998,

DÉSIRONNS tout d'abord féliciter l'Agence Universitaire de la Francophonie pour avoir pris l'initiative de ce premier séminaire et remercier le Gouvernement du Canada de l'avoir rendu possible par sa contribution financière.

NOUS AVONS TIRÉ LES CONCLUSIONS SUIVANTES DE NOS TRAVAUX, conclusions qui vont inspirer nos actions dans les mois et les années à venir et que nous désirons partager avec les instances dirigeantes de l'Agence Universitaire de la Francophonie et avec les autorités gouvernementales de nos pays respectifs, ainsi qu'avec les instances internationales qui s'intéressent à l'enseignement supérieur.

1. **Mission de l'Université Africaine.** Nos discussions des derniers jours nous ont convaincus de la nécessité de définir collectivement ce que doit être, au 21<sup>ème</sup> siècle, la mission de l'Université Africaine, en portant une attention toute particulière à la question du difficile, mais nécessaire, équilibre entre développement du savoir universel et réponse aux attentes de nos sociétés.

Cette définition devrait faire l'objet de nos réflexions prioritaires, dans un cadre régional et sous régional, notamment dans le cadre de l'AUA et du CAMES et des autres Conférences sous régionales. Nous sommes prêts, pour notre part, à nous y consacrer.

2. **Bonnes pratiques.** Nous sommes également convaincus de l'importance des bonnes pratiques de gouvernance, de gestion efficiente et de contrôle de qualité. Plusieurs d'entre nous ont mis en œuvre des pratiques d'évaluation qui les ont bien servis dans le développement de leurs institutions.

Nous nous engageons à mettre en œuvre ces bonnes pratiques dans toute la mesure de nos moyens, avec l'appui de nos collègues, dans une approche de collaboration régionale, continentale et internationale et d'échange d'expériences.

3. **Concertation régionale.** Les échanges fructueux que nous venons d'avoir nous ont clairement montré le besoin et l'intérêt d'une plus grande concertation entre nous dans un but de mise en commun de nos idées et de nos préoccupations en matière de gestion et de réforme des universités. Cette concertation devrait se faire d'abord au niveau de nos pays dans le cadre de nos conférences de recteurs, mais aussi aux niveaux continental et international dans le cadre de l'AUF.

Nous devons trouver de nouvelles façons de structurer et de pérenniser la concertation sur le continent africain, dans le cadre de la CRUFAOCI bien

sûr, mais aussi au niveau de sous-conférences régionales qui permettront des échanges plus suivis du fait de la plus grande proximité géographique. Nous nous proposons donc de mettre sur pied de telles réunions avec l'appui des bureaux régionaux Afrique de l'Ouest, Afrique centrale et Océan Indien de l'Agence Universitaire de la Francophonie, en lien avec la CRUFAOCI. Nous devons également développer le partenariat entre établissements africains.

4. **États des lieux.** Nos différents pays et nos établissements respectifs ont mené de nombreuses actions en matière d'évaluation et de contrôle de la qualité. Nous sommes convenus de la nécessité de faire le point, de la façon la plus exhaustive possible sur cet « état des lieux », convaincus que ce premier constat nous servira de base utile au développement de nos projets.
5. **Évaluation et gestion de la qualité.** Le développement souhaitable de la mobilité internationale des étudiants pose la question du contrôle de la qualité des cours et des programmes dans chaque université. Dans les milieux francophones, ce contrôle s'exerce le plus souvent au niveau local ou national, la concertation internationale en la matière ne faisant qu'émerger à ce jour.

L'Agence Universitaire de la Francophonie, qui a vocation de favoriser la mobilité internationale des étudiants entre pays et universités membres, peut jouer un rôle important en matière de contrôle de qualité. Nous suggérons que l'AUF envisage :

- La publication d'une « Charte de la qualité » qui énoncerait les grands éléments des politiques et bonnes pratiques de contrôle de qualité que ses membres devraient mettre en place, en s'inspirant pour ce faire de la diversité des pratiques dans les pays membres de la Francophonie;
- La publication d'un guide de l'auto évaluation;
- La mise sur pied d'un système d'accompagnement, avec intervention d'experts externes, des universités qui auraient décidé de s'investir dans une démarche d'auto évaluation et en portant une attention particulière à la diffusion de bonnes pratiques en la matière.

- La promotion de systèmes d'évaluation formative, inspirés des pratiques de la Conférence internationale des doyens de médecine d'expression française (CIDMEF) et adaptés aux besoins des autres secteurs de l'activité universitaire.

6. **La reconfiguration des programmes universitaires** sur le modèle pratiqué depuis de nombreuses années en Amérique du Nord, selon les orientations de la *Déclaration de Bologne*, pose actuellement des défis à toutes les universités du monde francophone hors de l'Amérique du Nord. La modularisation des contenus de formation et la mise en œuvre de crédits capitalisables et transférables, de même que l'organisation des programmes selon le modèle de LMD, qui visent à faciliter la mobilité internationale des étudiants, appelle une plus grande concertation de toutes les universités si l'on veut exploiter pleinement les expertises disponibles en la matière et atteindre les objectifs ambitieux de cette réforme. La mise en place du modèle de LMD exige d'abord un engagement institutionnel et étatique.

- Nous sommes résolu à engager nos établissements dans cette réforme majeure, à rechercher l'appui de nos communautés universitaires et, bien entendu, de nos autorités gouvernementales.

L'Agence Universitaire de la Francophonie est en position stratégique pour aider tous les établissements membres à relever ce défi, en s'appuyant entre autres sur l'expérience de ses membres nord-américains. Elle a de plus un intérêt à s'assurer de la cohérence des réformes dans les universités membres de l'AUF, de manière à faciliter le développement des programmes de mobilité étudiante entre ces universités. Dans cette perspective, et à très court terme, nous proposons que l'AUF :

- Élabore un guide pratique de la reconfiguration des programmes et des principes pédagogiques sous jacents aux systèmes de crédits capitalisables (ECTS), de composantes de programmes, de programmes courts, de programmes longs et de programmes de formation professionnelle (LMD et adaptations);
- Organise un séminaire sur ce sujet, visant à former des « agents de changement pédagogique » qui auraient vocation de devenir eux-mêmes des formateurs dans leurs milieux respectifs;

- Constitue un groupe d'experts internationaux sur le sujet, mobilisables individuellement ou en groupe pour accompagner une université engagée dans une réforme de ses programmes.

7. **L'efficience de gestion** des ressources publiques mises à la disposition des universités doit faire l'objet d'une attention soutenue de notre part. Efficience, contrôle de qualité et transparence doivent être parties intégrantes de nos cultures et de nos pratiques organisationnelles.

Si ces pratiques sont largement tributaires des structures nationales d'organisation et de financement de l'enseignement supérieur, il est clair cependant qu'elles peuvent bénéficier de l'apport des expériences des autres pays. Aussi suggérons-nous que l'AUF :

- Envisage la mise sur pied, avec l'appui du Groupe international des secrétaires généraux des universités francophones (GISGUF) et de la Conférence internationale des dirigeants des écoles de gestion d'expression française (CIDEGEF), de sessions de formation à la gestion universitaire visant les cadres de nos établissements;
- Recherche la collaboration de la Banque Mondiale en cette matière.

8. **La planification stratégique** est une activité essentielle au progrès de toute université, tout particulièrement dans le contexte de besoins de formation et de recherche en constante évolution et de ressources limitées pour répondre à ces besoins. La mise en œuvre d'une bonne pratique de planification stratégique exige des capacités d'analyse et une méthodologie adaptées.

Il nous semble que l'Agence Universitaire de la Francophonie pourrait faire œuvre utile pour l'ensemble des établissements membres par :

- La publication d'un guide pratique de soutien à la planification stratégique;
- L'organisation de séminaires locaux de formation à la pratique de la planification pour les cadres des universités;

- La mise sur pied d'un groupe d'intervenants régionaux et internationaux en appui aux opérations de planification, recrutés parmi les membres de l'AUF. Cette « banque d'experts » pourrait être mobilisée sur invitation en groupes de deux ou trois pour conseiller une université dans son opération de planification stratégique.
9. **La problématique de la fuite des cerveaux** constitue aujourd'hui un risque majeur dans le développement du système universitaire africain. La maîtrise de ce risque doit être une priorité collective des milieux universitaires de la Francophonie.

L'Agence Universitaire de la Francophonie, qui a vocation d'appuyer le développement des milieux d'enseignement supérieur de tout le monde francophone, a mis en place des programmes et des moyens financiers qui ont, ou peuvent avoir, un impact direct sur cette problématique de la fuite des cerveaux. En conséquence, l'AUF devrait :

- Évaluer de façon continue tous ses programmes en fonction de leur impact potentiel ou avéré sur la fuite des cerveaux;
- Privilégier les actions qui, comme les Bourses en alternance ou les co-tutelles de thèses, gardent le plus possible les acteurs du Sud dans leur milieu d'origine;
- Encourager des actions de partenariat inter établissements nord-sud : programmes conjoints avec co-diplomation; co-tutelles de thèses; co-réalisations de thèses et mémoires de maîtrise (un étudiant du nord et un étudiant du sud traitant en équipe un même sujet de recherche); partenariats au niveau des services administratifs et de soutien (gestion des bibliothèques, gestion de l'informatique, gestion des ressources, etc.).

Par ailleurs, chacune de nos universités devrait rechercher la collaboration de ses diplômés travaillant dans des universités des pays du Nord et, à l'exemple du Mali, s'appuyer sur cette « Diaspora » pour renforcer ses capacités de développement. A cette fin :

- L'AUF pourrait aider les universités qui en font la demande à recenser leur diaspora scientifique;
- Les universités du nord, membres de l'AUF devraient considérer les moyens de partager avec les universités du sud l'expertise dont elle dispose grâce à cette diaspora.

10. **La question des ressources** nous est apparue comme tout à fait déterminante dans le développement de l'Université Africaine. Il nous semble essentiel que cette question soit abordée dans une approche globale en considérant la mission confiée à l'Université, la qualité recherchée de ses actions, l'environnement nécessaire à l'attraction et la rétention des professeurs et la motivation propre à assurer la qualité de leur travail

Nous sommes prêts, quant à nous, à offrir l'assurance d'une gestion efficiente des ressources mises à notre disposition et à rechercher les moyens de diversifier nos sources de financement.

11. **La Banque Mondiale** a, depuis quelques temps, harmonisé substantiellement ses priorités d'action pour faire une place plus équilibrée à l'enseignement supérieur dans l'édification d'une société du savoir, l'aide à la réduction de la pauvreté et au développement de la croissance nationale.

Les universités et les gouvernements africains devraient élaborer des stratégies intégrées de développement des universités comme composantes des systèmes d'éducation nationaux et rechercher l'appui de la Banque Mondiale sur ces nouvelles bases. Nous suggérons que l'AUF :

- Intensifie ses efforts pour mieux faire connaître le monde universitaire francophone dans les milieux de la Banque Mondiale ;
- Établisse une relation étroite et suivie avec les responsables des secteurs pertinents de la Banque Mondiale pour s'assurer que les politiques de cet organisme prennent en compte les préoccupations et les spécificités des pays de l'Afrique francophone.
- Accompagne les états et les universités africaines dans leurs démarches pour obtenir le soutien de la Banque Mondiale.

12. **Les recteurs** occupent une position difficile d'interface entre leurs communautés universitaires et les gouvernements, entre université et milieux socio-économiques, entre université et milieux internationaux. Par ailleurs, les recteurs doivent savoir concilier diversité culturelle et globalisation, savoir-faire endogène et nouvelles technologies. Cette position d'interface n'est pas toujours confortable du fait de la diversité des attentes et des contraintes de chacune des parties concernées.

Nous devons collectivement trouver des façons d'accompagner chaque Recteur dans son action. La structuration de la concertation entre nous, évoquée plus tôt, fait partie de ces moyens, mais nous devons aller plus loin. Dans cette perspective, nous suggérons :

- La formulation d'énoncés collectifs d'orientations ou de prises de positions collectives au niveau des conférences de recteurs et, le cas échéant, au niveau de l'AUF sur les grandes questions liées au développement des universités;
- La préparation, sous les auspices de l'AUF, de guides de bonnes pratiques, sur des questions stratégiques liées au développement des universités;

13. **La question de l'autonomie des universités** par rapport aux gouvernements est l'objet de réflexions partout dans le monde, mais tout particulièrement en Europe en ce moment.

Un constat, de plus en plus partagé, est que les universités, qui font face aux défis de la croissance accélérée et de la diversification des savoirs, des variations rapides des besoins de formation, de la spécialisation des activités de recherche, des attentes accrues des entreprises en matière de transfert technologique et de la compétition au niveau international, ont besoin d'une large mesure d'autonomie et d'une capacité d'adaptation rapide pour bien assumer leur mission de formation, de recherche et de service à la collectivité dans le contexte de l'économie du savoir et de la globalisation.

Plusieurs états européens (Allemagne, Espagne, Italie, Luxembourg, par exemple) se sont dotés d'un cadre législatif établissant une large autonomie pour leurs universités, avec des mécanismes de contrôle globaux dans un cadre contractuel de financement public. La France étudie en ce moment une proposition de la CPU allant dans le même sens. Les universités de la Francophonie nord-américaine bénéficient depuis de nombreuses années d'une très large autonomie qui a bien servi leur développement et leur performance.

L'Agence Universitaire de la Francophonie peut jouer un rôle constructif dans la réflexion sur l'autonomie des universités, sur les structures et les bonnes pratiques de gouvernance, y compris au plan de la désignation des instances dirigeantes des universités, de même qu'en matière de relations entre universités et gouvernements. La diversité des pratiques nationales des pays membres de l'AUF constitue un riche réservoir d'expériences qui peut servir de base à une action constructive dans ce domaine. Aussi nous permettons-nous de proposer

- Que l'AUF examine la possibilité de produire, à partir de la diversité des expériences de ses membres, un texte de réflexion sur la bonne gouvernance et les grands principes qui devraient régir les relations Universités - États et Gouvernements;

Notre Séminaire de Dakar sur la Gouvernance universitaire a permis un premier échange très riche entre les représentants des Conférences de Recteurs et Présidents d'Afrique (CRUFAOCI), du Canada (CREPUQ; RUFHQ), de France (CPU) et du Luxembourg. Nous, les participants à ce Séminaire, avons convenu à l'issue de nos travaux :

- Que l'AUF devrait poursuivre la pratique de réunir les Recteurs et Présidents dans le cadre de séminaires inter régionaux, sur le modèle du Séminaire de Dakar, pour traiter de questions telles que la gestion du changement, la gouvernance et les bonnes pratiques de gestion des universités de la Francophonie;
- Que l'AUF devrait saisir le CAMES des conclusions du Séminaire de Dakar, soumettre le présent document au Conseil des Ministres du CAMES lors de sa prochaine session et, considérant l'importance stratégique de l'enseignement supérieur dans le développement des nations africaines, le porter à l'attention des chefs d'états.

Nous, les participants au Séminaire de Dakar, réaffirmons notre volonté de contribuer dans toute la mesure de nos moyens et par l'intensification de nos collaborations, au développement des universités africaines par la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance et de gestion efficiente de nos établissements.

Nous formulons l'espoir de recevoir l'appui de l'Agence Universitaire de la Francophonie et de tous les gouvernements concernés dans cette grande entreprise au service du développement de l'Afrique.

Adopté à Dakar, le 19 décembre 2003