

PRESENTATION DE LA STRATEGIE 2017-2021

Jean-Paul de Gaudemar, 10 Mai 2017

En vous voyant si nombreux, si divers, si motivés également, je ne peux m'empêcher de penser à nos lointains prédécesseurs, cette poignée de visionnaires qui, il y a plus de cinquante ans, en 1961, fondèrent, autour de Jean-Marc Léger, André Bacchand et Irénée Lussier, l'AUPELF devenue bien plus tard l'AUF. Je dis une poignée car ils étaient vingt fois moins nombreux, moins divers aussi.

Mais leur motivation était sans doute tout aussi grande. **Autour de deux idées, deux convictions fortes** que je crois aujourd'hui encore d'une grande modernité et centrales dans notre action. Et qui me fournissent un excellent préambule à la présentation qui va suivre, celle de la stratégie que nous proposons pour la période quadriennale à venir. Présentation que je suis autorisé à vous faire après la consultation et l'approbation de nos instances, Conseil associatif, Conseil scientifique, Conseil d'orientation stratégique et bien entendu Conseil d'administration sous l'autorité de son président.

Deux idées fortes donc.

La première est celle d'une solidarité active entre universités, solidarité facilitée par le partage d'une langue, d'une culture et des valeurs associées ; active, c'est-à-dire se traduisant en actions de services réciproques au-delà de seules proclamations. Cela peut paraître bien étrange dans le monde universitaire d'aujourd'hui, si différent de celui du début des années soixante, par son ampleur, sa diversité inédite, son hétérogénéité structurelle, mais surtout si traversé, si bousculé par les exigences de la compétitivité et donc de la compétition mondiale. Mais ce doit être aussi notre fierté. Non que nous considérions de telles exigences comme antinomiques avec nos valeurs. Bien au contraire, nous sommes convaincus que la qualité des services que nous devons rendre à nos usagers et à nos pays respectifs appelle de telles exigences. Mais en même temps il nous paraît essentiel qu'il y ait aussi un lieu, une instance, une institution capable de porter, sinon un contre-discours, du moins un discours parallèle de solidarité et de mettre en place des actions correspondantes. Un discours et une pratique faisant de la qualité un objectif de **toutes** nos institutions membres, transposant en cela dans le domaine universitaire les belles valeurs dont s'honore la Francophonie, dont celle de l'équité, dont celle du progrès partagé. Ou, si l'on préfère, en termes plus théoriques, un objectif de développement à la Rawls ou à la Sen.

Un discours mais plus encore une pratique visant à ce que l'établissement le plus jeune, le plus fragile, le plus démuné, puisse le plus rapidement possible atteindre la qualité attendue par ses usagers grâce au concours de cette solidarité associative active.

Si nous partageons cette conviction, ce n'est pas seulement par fidélité à nos origines, ni par seul souci managérial de réguler une compétition universitaire parfois contre-productive, c'est, plus profondément, parce que nous sommes convaincus que les universités et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont plus que jamais vocation à être les moteurs du développement global **et qu'ils ont tous vocation à l'être**, chacun à sa manière, chacun dans son contexte.

Si nous croyons aux progrès du monde grâce au développement et à une meilleure répartition des savoirs, connaissances et compétences, alors nous devons comprendre et faire comprendre que le monde universitaire doit, chaque fois que nécessaire, savoir faire corps,

aussi homogène que possible, et à l'échelle la seule pertinente au regard de notre activité, une échelle internationale large. La Francophonie nous offre cette échelle géographique large mais elle nous offre aussi bien davantage, une langue commune outil privilégié de la facilitation de nos échanges. Monnaie commune pourrait-on dire, de nos échanges scientifiques et pédagogiques, entre nous comme avec nos différents partenaires.

Et c'est de la richesse de ces échanges, de la valeur ajoutée qu'ils savent produire dans nos domaines d'activité que naîtra cette force nouvelle susceptible d'infléchir positivement l'éclat et la notoriété, l'attractivité et le rayonnement de la Francophonie universitaire, et par voie de conséquence celle de la francophonie toute entière.

On l'aura donc compris : **nous proposons une inflexion forte dans la façon de promouvoir la francophonie en milieu universitaire.** C'est moins la promotion d'une pratique à visée principalement linguistique et culturelle que nous préconisons, aussi enthousiasmante et nécessaire soit-elle, que la promotion des réussites et des solutions que facilite ou permet ce partage d'une langue face à l'ensemble des défis auxquels le monde universitaire est confronté, qu'il soit ou non francophone.

D'où l'importance de rappeler l'absolue nécessité de l'ouverture du monde universitaire. Rien ne serait plus contradictoire avec la mission d'universalité de nos activités qu'une fermeture sur un seul univers culturel. Rien ne serait plus contradictoire également avec les autres missions de nos établissements.

De là la pertinence et la modernité de la deuxième idée forte de nos prédécesseurs. Cette idée forte elle apparaît dans le nom alors choisi. AUF, c'est l'idée formulée d'emblée d'une francophonie ouverte, non réduite aux seuls purs francophones, mais ouverte sur une part plus large du monde universitaire, partageant certes un minimum de francophonie mais pouvant aussi croiser au large.

Il ne peut en être autrement, encore moins aujourd'hui que hier. Si nous nous intéressons aux défis auxquels font face les universités aujourd'hui, nous savons bien que ce sont les défis de toutes les universités, francophones ou non.

Comment s'y tromper d'ailleurs en regardant votre assemblée ou ayant en mémoire les nombreuses conférences de nos recteurs membres auxquelles j'ai récemment participé en des lieux parfois si improbables ? Nombreux parmi vous sont ceux qui, à la tête d'établissements peu francophones, sont venus à l'AUF parce qu'elle offre cette ouverture large, cette diversité sans pareille de possibles relations internationales mais aussi des contacts de proximité partout dans le monde et cette capacité à proposer des services qui vont bien au-delà de l'offre linguistique.

Ce préambule, vous le comprenez bien, est plus qu'un détour par l'histoire de notre association. Il vise à rappeler que solidarité active et ouverture interculturelle sont et doivent rester des piliers de référence dans notre démarche stratégique. Il importe donc de bien les situer dans le contexte d'aujourd'hui, un contexte par contre totalement différent de celui qui donna naissance à notre association.

J'évoquerai principalement **deux éléments de contexte.**

Le premier a trait à cette prodigieuse transformation du monde universitaire partout dans le monde en moins de deux générations voire en une seule. Les chiffres sont connus : 100M d'étudiants dans le monde en 2000, 200M en 2013, plus de 400M à l'horizon 2030 soit une

progression bien plus importante que la croissance démographique mondiale. Certes il existe des exceptions notamment dans les pays du Nord moins sujets à cette explosion démographique mais la tendance générale, notamment dans le monde francophone est attestée.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, la démographie sans doute mais tout autant un effet de structure qui voit des parts plus importantes des jeunes générations accéder à l'enseignement supérieur, sous l'effet du progrès économique et social et de la montée des classes moyennes, sous l'effet aussi d'une demande économique accrue pour des qualifications plus élevées, d'une aspiration des jeunes générations à poursuivre leurs études, souvent face à des marchés du travail difficiles d'accès pour eux.

La réalité d'aujourd'hui, souvent encore mal perçue, est celle d'un enseignement supérieur accédant dans de nombreux pays à un niveau quantitatif inconnu jusqu'ici, à des taux de scolarisation supérieure le plus souvent à deux chiffres, souvent équivalents et parfois même supérieurs à ceux des pays les plus avancés.

La francophonie universitaire est entièrement prise dans ce mouvement, à de rares exceptions près. Et se trouve de ce fait face à des défis nouveaux, mettant totalement à mal les modèles d'organisation et de fonctionnement universitaire jusqu'ici dominants. Avec une question centrale : **comment éviter que la quantité ne tue la qualité ?** Comment éviter que ce mouvement historique d'ouverture de l'enseignement supérieur à de nouveaux publics qui jusqu'ici ne pouvaient y avoir accès, cet élément de progrès donc, ne se transforme en son contraire, une double paupérisation, sociale et cognitive ?

Le deuxième élément est propre à la francophonie elle-même et à son évolution.

Du côté des facteurs d'optimisme, on relève la vitalité démographique de l'Afrique francophone pouvant donner matière à un scénario prévisionnel de près de 800 M de francophones à l'horizon 2050. Ou plus modestement l'attractivité de notre association qui ne cesse de voir affluer de nouveaux membres, pour les raisons évoquées plus haut.

Pour autant ce sont les facteurs d'inquiétude qui prédominent. En témoignent les constats récurrents d'affaiblissement de la pratique du français dans les jeunes générations ou, pour prendre un exemple plus significatif de notre domaine, les publications scientifiques pour lesquelles l'anglais est désormais systématiquement la langue de référence dans le domaine des sciences « dures » et de la santé et tendrait à le devenir même en sciences humaines et sociales, du fait notamment d'un « facteur d'impact » beaucoup plus important.

A cet égard la question à laquelle nous faisons face est simple : si nous ne donnons pas aux jeunes générations de bonnes raisons de rester (ou de devenir) francophones, il n'y a aucune chance, hormis pour les pays officiellement voire exclusivement francophones, que les descendants des francophones d'aujourd'hui le soient tout autant à la génération suivante.

Ces bonnes raisons ne peuvent tenir qu'à la qualité de ce que nous pourrions offrir dans nos établissements, aux perspectives d'avenir qu'ils peuvent ouvrir pour leurs diplômés, au rôle moteur qu'ils joueront dans la dynamique des sociétés auxquels ils appartiennent. Face à ces jeunes générations si pragmatiques, l'amour de la langue ou de notre culture, l'attachement à nos valeurs ne sauraient suffire. Pire, en y cantonnant la promotion de la francophonie, **le risque est réel de ne plus parler qu'à des cercles d'élites vieillissantes en lesquelles les jeunes générations ne peuvent pas se reconnaître.**

De là le parti pris pour construire notre nouvelle stratégie : partir des défis majeurs auxquels sont confrontés nos membres dans leur très grande majorité, voire tous, même si c'est avec des degrés d'intensité ou d'urgence très divers.

La méthode choisie pour l'élaborer mérite à cet égard d'être rappelée. Certes par son expérience, sa proximité avec ses membres, notre Agence connaît bien leur situation, même si elle n'en a pas toujours tiré toutes les conséquences. C'est pourquoi nous avons voulu consolider notre travail non seulement en y associant un certain nombre de nos membres, au-delà même de nos instances, mais aussi en réalisant une enquête en ligne qui a largement contribué à inspirer comme à conforter notre diagnostic de nos forces et de nos faiblesses, nos choix et nos propositions. De même, pour permettre le meilleur suivi, par nos membres comme par nos bailleurs, de la mise en œuvre

De cette nouvelle stratégie, nous avons tenu à associer à chaque axe proposé un indicateur principal qui a d'ores et déjà fait l'objet d'un travail méthodologique approfondi.

Ces propositions sont celles que vous trouvez dans le document soumis à votre approbation.

Son intitulé est clair : « Construire ensemble le nouvel espace universitaire francophone ».

Mais je veux souligner le sens que nous avons voulu donner à chacun de ces termes.

Construire : c'est bien d'une construction nouvelle qu'il s'agit dès lors que nous renouvelons en profondeur notre approche de la francophonie universitaire.

Ensemble : la raison d'être de notre Agence est d'être au service de ses membres. Elle ne peut se penser en-dehors de ce rapport fusionnel à ses membres dont elle tire sa substance et sa force. Elle ne peut être perçue, ni dans ses services centraux ni dans chacune de ses directions régionales comme le serait un cabinet indépendant, au risque d'ailleurs d'être parfois en concurrence avec ses membres. C'est de votre concours et de votre soutien que notre action collective peut tirer son efficacité et sa pertinence.

Nouvel espace universitaire francophone : c'est l'affirmation de ce que nous vous proposons d'aller au-delà de ce qui a été fait jusqu'ici, en portant attention à des sujets trop négligés alors qu'ils constituent des enjeux essentiels, en sortant d'une rhétorique un peu vieillie qui ne verrait dans la francophonie universitaire qu'un seul vecteur de résistance d'une pratique linguistique et culturelle. Ce nouvel espace universitaire, nous proposons de le structurer autour des vrais grands défis que nos établissements affrontent au quotidien, et donc autour d'une ambition nouvelle, celle d'une francophonie décomplexée qui use de sa langue commune et de sa solidarité active interne comme d'un outil puissant de résolution des problèmes, résolution et solutions dont peuvent naître attractivité, notoriété mais aussi compétitivité nouvelle.

Un clin d'œil pour sourire : l'acronyme de « Nouvel espace universitaire francophone » c'est NEUF. Sans en abuser, nous ne nous priverons pas de décliner cet acronyme dans beaucoup de nos activités !

Comment donc construire ensemble du neuf ? Autour de quels grands axes stratégiques ?

Vous le devinez, évidemment ils sont neuf, trois fois trois ! Trois axes pour chacun des trois grands défis reconnus : la qualité, l'employabilité et le devenir professionnel et social de nos diplômés, le rôle de nos établissements dans le développement global et durable. Je ne commenterai pas en détail les différentes actions proposées pour chacun de ces neuf axes.

Vous les connaissez pour les avoir lues ou vous les lirez dans le document mais je voudrais seulement en souligner la signification et la portée politiques.

La qualité.

C'est sans doute le champ le plus parcouru jusqu'ici par nos équipes et nos projets. Mais nous voulons approfondir ses trois dimensions : la formation, la recherche et la gouvernance.

Qualité de la formation d'abord (axe 1). Et souvenons-nous d'emblée de la question de la langue. Pour qu'un enseignement supérieur en français soit de qualité et donc efficace, il faut bien entendu que la langue soit maîtrisée au mieux par les étudiants et...les enseignants ! Ce qui constitue un problème majeur dans de nombreux pays même à haut degré de francophonie et qui doit être non pas ignoré mais traité comme tel.

Cette question trouve également un écho, mais inversé, dans les pays les plus francophones du Nord pour attirer des étudiants étrangers non francophones. Leur proposer des cours dans leur langue d'origine (pourquoi d'ailleurs seulement en anglais ?) est une stratégie intéressante surtout si elle s'accompagne de dispositifs permettant à ces étudiants de devenir francophones pendant leurs études. Sans cela quel appauvrissement, pas seulement pour la francophonie mais d'abord pour ces étudiants ayant choisi un pays francophone comme lieu d'étude !

Mais plus profondément encore, c'est sans doute le modèle d'organisation pédagogique qui est en question, tant dans de nombreux pays le modèle universitaire traditionnel est incapable de faire aux nouveaux flux d'étudiants, faute de locaux, d'équipements, de ressources humaines et plus encore d'organisation pédagogique adaptée.

Nous devons à cet égard poursuivre nos efforts d'accompagnement du développement du numérique dans l'espace universitaire francophone. L'AUF a été au cœur de tels efforts ces dernières années. A partir d'une conviction simple tirée de nombreuses expériences : le numérique permet à la fois de s'adresser au grand nombre et de faciliter l'appropriation individuelle approfondie par l'étudiant des savoirs et compétences. Il est donc l'outil privilégié, notamment sous sa forme hybride mariant enseignement à distance et en présentiel, pour faire face aux situations rencontrées très souvent en francophonie dans les pays les plus neufs sur le plan universitaire.

C'est ainsi que l'AUF s'est vue confier par les ministres francophones de l'enseignement supérieur réunis une première fois à Paris en 2015 puis à Bamako en 2016 le soin de bâtir le premier méta-portail de ressources numériques éducatives à usage universitaire. Depuis l'an dernier ce portail intitulé IDNEUF existe et s'améliore sans cesse. Demain, lors de la journée scientifique il vous sera d'ailleurs présenté plus précisément. Il a vocation à donner des outils à nos collègues et nos étudiants mais aussi à encourager la production de ressources nouvelles issues de toute la francophonie universitaire.

Ne nous y trompons pas : **c'est bien de la naissance d'un nouveau modèle d'organisation pédagogique universitaire qu'il s'agit** et de la capacité de la francophonie à démontrer qu'elle y joue un rôle leader par l'originalité et l'extension de ses solutions.

Comment également ne pas évoquer la nécessité de mieux prendre en compte dans nos formations supérieures toutes ces compétences transversales qui font si souvent défaut à nos diplômés, ce que les anglophones appellent joliment les « soft skills » ?

On voit à quel point les innovations conduites par nos membres, l'expertise que certains ont acquise dans ces domaines décisifs sont importantes dès lors qu'elles circulent, qu'elles sont connues et peuvent être transposées sous la forme appropriée. Là est notre rôle de tête de réseau et d'intermédiation.

D'autres aspects pourraient encore être évoqués, visant tous une formation de qualité parce que s'élevant au-dessus de la seule maîtrise de compétences techniques mais constituant chez nos diplômés des personnalités complètes, des citoyens qualifiés, compétents et ouverts au monde. Objectif ultime de cette qualité recherchée.

Qualité de la recherche (axe 2). Deuxième axe indispensable parce que nous savons tous qu'un enseignement supérieur qui n'est pas adossé à une recherche de qualité s'appauvrit rapidement jusqu'à devenir obsolète et peu susceptible de délivrer les compétences requises. Or le constat est frappant de l'extraordinaire diversité des situations sur ce plan au sein de la francophonie : elle rassemble en effet à la fois de grandes universités de recherche à notoriété et reconnaissance mondiales et des établissements bien démunis, souvent sans la moindre structure véritable de recherche.

Comment ne pas penser que la solidarité active qui fonde notre existence doit se préoccuper de cette disparité, dont la réduction est si essentielle au devenir de la francophonie universitaire ?

L'AUF peut également jouer un rôle significatif en ce domaine. En poursuivant sans relâche son travail de conviction auprès des gouvernements pour qu'ils engagent des politiques publiques plus actives en ce domaine mais aussi en encourageant des opérations plus locales à caractère exemplaire comme les e-labs ou contribuant à l'émergence d'initiatives internationales de plus grande ampleur comme pourrait l'être celle suggérée par deux organismes français l'IRD et le CIRAD, tous deux membres de l'AUF, d'un Conseil Africain pour la Recherche qui transposerait à l'échelle du continent africain l'expérience particulièrement convaincante de l'ERC européen.

Qualité de la gouvernance enfin (axe 3). L'AUF s'en est beaucoup préoccupée ces dernières années en essayant notamment de faire avancer quand ce n'était pas le cas les pratiques d'évaluation appliquées aux établissements. Ainsi au Maghreb ou en Afrique subsaharienne en collaboration avec le CAMES.

C'est un premier pas mais il faut aller plus loin en nous inspirant de ce que la pratique de nos établissements les plus avancés en ce domaine peut nous apprendre et de ce qui peut en être transposé ailleurs. C'est le rôle confié à notre Institut francophone pour la gouvernance universitaire (IFGU) sis à Yaoundé. Mais il ne peut évidemment accomplir son rôle que s'il est nourri de l'expérience accumulée au sein de notre réseau et que s'il peut s'appuyer sur l'expertise correspondante.

Tout ceci ne peut être fait sans prendre en compte les situations respectives des établissements notamment en matière d'autonomie ou de rapport aux tutelles ministérielles.

Mais l'objectif est clair : **aider tous nos établissements à accéder à une démarche stratégique dans tous les domaines de gouvernance**, qu'il s'agisse de stratégie globale à court et moyen terme, de numérique, de gestion financière ou de ressources humaines.

Une question traverse cette problématique de la qualité et est de plus en plus souvent soulevée par nos membres. **Celle de l'assurance-qualité et de l'accréditation**. Dans le même temps où apparaissent de plus en plus d'agences nationales d'assurance-qualité, de nombreux établissements souhaitent recourir à des organismes d'accréditation susceptibles de leur permettre d'accéder à une reconnaissance internationale. Le fait est que la plupart de ces organismes sont anglo-saxons et la question se pose donc de l'émergence potentielle d'alternatives francophones. A partir de plusieurs organismes déjà existants et en partie constitués en réseau, l'AUF – qui n'a pas elle-même vocation à devenir une agence d'accréditation - envisage d'encourager de tels rapprochements pour aider à constituer de telles alternatives, aussi souhaitées que souhaitables, surtout si elles savent développer des formes originales et convaincantes d'accréditation. Ce sera l'objet central de notre prochain colloque international annuel en novembre à Beyrouth.

Le devenir social et professionnel de nos diplômés.

C'est sans doute le principal défi, le plus nouveau aussi pour nous, auquel nous devons faire face. Comment en effet ne pas associer les préoccupations de qualité à celles liées au devenir de nos diplômés ? Comment en effet penser que nous pourrions nous contenter de la qualité des diplômes sans nous soucier des perspectives réelles qu'ils offrent à ceux qui les ont obtenus.

On pourrait croire cette question ancienne. Mais ce serait oublier les effets de cette démultiplication de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale et notamment en francophonie. Jamais sans doute la distorsion, quantitative et qualitative, n'a été aussi grande entre les flux de diplômés et les capacités d'absorption immédiate des économies dont ils font partie. Déjà sensible depuis longtemps dans les pays à déjà longue tradition universitaire comme au Maghreb, cette distorsion s'étend désormais à la majorité des pays francophones. Si tous les pays francophones ne sont certes pas dans la même situation, notamment la plupart des pays du Nord où globalement la relation formation supérieure-emploi fonctionne plutôt bien (au sens où la possession d'un diplôme est une protection sinon une garantie face au marché du travail,) c'est bien parce que leur niveau de développement est davantage en harmonie avec la structure de leur enseignement supérieur. Rien de tout cela dans les pays les plus neufs, si bien représentés ici, où à l'inverse la possession d'un diplôme supérieur apparaît souvent paradoxalement comme un handicap.

Comment ne pas s'indigner devant une telle situation ? Alors même que ces jeunes diplômés devraient incarner l'espoir de leurs pays, combien se désespèrent de voir les portes de l'avenir se fermer devant eux !

Notre proposition est de mettre cette question également au cœur de notre nouvelle stratégie en partant de trois éléments d'analyse sur lesquels se fondent trois axes stratégiques supplémentaires.

Le premier (axe 4) est un constat, celui de la distance considérable qui dans trop de pays sépare le monde universitaire de ses écosystèmes environnants. Comment nos diplômés du

supérieur pourraient-ils trouver automatiquement leur place alors même qu'ils sortent d'un univers vivant souvent de manière autonome ou du moins sans relation directe avec son environnement socio-économique comme sur un archipel éloigné ! Sans relation directe, et souvent sous le signe de l'indifférence voire parfois de la méfiance.

Peu importe qui porte la responsabilité d'un tel écart. L'essentiel est de le surmonter et d'instaurer le dialogue indispensable entre nos établissements et les sociétés auxquelles ils appartiennent. Les libertés académiques si souvent invoquées, si importantes également pour préserver la liberté de pensée, de création, d'invention et de découverte de nos équipes, ne peut pour autant servir d'alibi à ce qui apparaît parfois comme une sorte d'extraterritorialité des universités.

Non, les universités sont aussi des éléments essentiels de nos territoires. Leur noblesse, leur rôle contemporain n'est-il pas précisément de savoir, comme aucune autre institution, marier l'universalité du savoir et la territorialité de leur exercice ?

De là l'importance de savoir nouer (ou approfondir) les liens qui unissent nos établissements à leurs environnements et de créer ces écosystèmes dont a tant besoin l'avenir de leurs étudiants.

C'est à vous, chers collègues, que ce mouvement appartient comme aux responsables politiques, économiques et sociaux de vos pays. L'AUF, là encore dans son rôle d'intermédiation, peut vous y aider, en faisant connaître ce qui marche ici ou là, les bonnes façons de construire un tel dialogue où chaque partenaire doit respecter le rôle de chacun. Nul renoncement en cela à la singularité académique. Au contraire, elle ne peut y acquérir que davantage de légitimité dans son souci affirmé de se préoccuper non seulement de la science mais aussi des usages sociaux de la science transmise et par là-même du devenir de tous ceux qui en bénéficient.

Ouvrons donc tous portes et fenêtres, engageons ces réflexions larges, acceptons de bousculer certaines de nos certitudes pour construire cette université francophone du XXI^e siècle, capable de porter une vision d'avenir partagée avec les autres acteurs, issue d'un dialogue permanent et structuré, source de prospective renouvelée.

Un projet en train de prendre corps devrait nous aider à consolider cette démarche, celui de l'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) à l'initiative de l'Université de Montréal avec le concours du gouvernement du Québec et de l'AUF. Nous comptons beaucoup sur ce nouvel outil pour nous aider dans les années à venir à faire avancer cette prospective conjointe qu'appelle l'objectif visé.

Le deuxième élément (axe 5) provient de l'inévitable retour vers notre offre de formation d'un tel dialogue et du diagnostic qui l'accompagne. Pour riche qu'elle soit, à l'image des compétences nombreuses de nos équipes, sommes-nous assurés qu'elle répond toujours à notre vocation, celle d'assurer la production équilibrée de toute la gamme des qualifications indispensables à nos pays, là encore dans leur diversité et dans la diversité de leur niveau de développement ? Nous connaissons bien désormais les nombreux décalages existants, nous connaissons bien les dérives que notre système engendre, surtout lorsqu'il est trop replié sur lui-même. Celles de ne porter attention qu'aux seules qualifications les plus hautes comme si nous étions encore principalement chargés de produire des professeurs d'université ou des chercheurs, pour ne pas dire nous reproduire nous-mêmes !

Combien parmi nous ont fait l'amère expérience de voir se transformer en diplôme général de passage, une formation voulue au départ professionnalisante et destinée à une insertion pensée comme nécessaire et bienvenue ?

Dans beaucoup de nos établissements, vous en êtes les témoins, nous n'assurons pas suffisamment de formations menant à toutes ces qualifications intermédiaires si indispensables aux économies en développement, conduisant par exemple aux métiers de techniciens supérieurs ou d'assistants ingénieurs qui forment l'ossature des économies modernes. Faute souvent de disposer des relais nécessaires dans les entreprises correspondantes ou de partager la vision prospective permettant les anticipations indispensables. Faute aussi souvent de disposer des équipements nécessaires voire des ressources humaines expertes en ces domaines.

De là la difficulté à donner à de telles formations la dimension pratique qu'elles exigent pour jouer pleinement leur rôle d'insertion. Rien d'étonnant, alors, qu'elles ne soient plus considérées par nos étudiants que comme des passages obligés vers des qualifications plus élevées mais pas plus assurées pour autant d'ouvrir mieux sur le marché du travail.

C'est cette entreprise de revitalisation mais aussi de revalorisation de telles formations que propose notre cinquième axe stratégique. Cela ne se fera pas sans un changement radical de nos relations avec nos environnements économiques et sociaux permettant d'inclure ces partenaires non seulement comme nous aidant à anticiper les formations attendues mais encore comme des acteurs à part entière de ces formations, dans tous les domaines où leur expérience pratique et leur expertise sont irremplaçables. De nouveaux modèles peuvent ainsi naître en s'inspirant et en transposant intelligemment les expériences historiques et si convaincantes de cette « alternance » que portent de nombreux pays de la francophonie en ce domaine, au point de constituer des références mondiales. Je pense à la Suisse mais aussi au Québec et à ses Cegeps, ou encore à l'alternance à la française. Tous modèles contextualisés certes mais dont il est possible d'imaginer des transpositions pertinentes.

De ces transferts d'expertise, l'AUF peut être l'intermédiaire. Elle peut aussi encourager des expériences pilotes valant démonstrateurs avant que ne soit enclenché un indispensable passage à l'échelle. Et contribuer ainsi à ce que soit établi ou rétabli l'équilibre recherché dans l'offre de formation entre les différents types de parcours.

Le troisième élément (axe 6) va encore au-delà en prenant en compte le double déficit quantitatif et qualitatif existant entre offre de formation et demande de qualification dans de nombreux pays. Même à supposer que l'offre de formation soit mieux adaptée aux besoins du pays, il est évident que l'accroissement constant du nombre de diplômés rend difficile l'insertion de nombre d'entre eux, du moins avant le terme d'une longue période de transition. Pour autant c'est avec la perspective d'être recrutés par les fonctions publiques ou les grands groupes que vivent la plupart des étudiants, peut-être surtout ceux issus des milieux les plus modestes, souvent les premiers de leurs familles à accéder à l'enseignement supérieur.

Même si elle est depuis longtemps démentie par la réalité cette vision reste largement ancrée dans l'esprit de beaucoup d'étudiants, même dans les pays les plus développés. De là les nombreuses frustrations, incompréhensions voire révoltes qui peuvent naître de cette brutale confrontation à la réalité des marchés du travail. De là notre conviction, hélas confirmée par de nombreux phénomènes récents, que ce sont autant de **bombes à retardement** que nous sommes en train de fabriquer et que nous ne pourrons contribuer à désamorcer qu'en ouvrant de nouvelles pistes.

La principale d'entre elles réside certainement dans le développement de l'entrepreneuriat en considérant qu'il est pleinement de la vocation de nos établissements de s'y consacrer et de concevoir leurs diplômes aussi dans une telle perspective. **Non pas seulement pour insérer nos étudiants dans une économie déjà là mais aussi pour contribuer à créer la nouvelle économie qu'appelle le développement de leur pays.**

Là encore, l'expérience accumulée par de nombreux membres de notre Agence peut être mise au service de tous ceux pour qui cette évolution est indispensable. De nombreux exemples peuvent être trouvés de dispositifs mis en place avec succès pour développer non seulement cette culture de l'entrepreneuriat mais également de nouvelles pratiques d'encouragement et d'accompagnement des étudiants à se lancer dans une telle perspective.

Comment ne pas être convaincus en effet que ces nouvelles générations de diplômés sont le levain par lequel le développement peut advenir, à condition de mettre en place les outils nécessaires, et peut-être plus encore le contexte culturel et subjectif associé. Les partenariats avec les acteurs socio-économiques de proximité dont il a été question plus haut peuvent être ici des éléments facilitateurs. L'AUF doit s'engager dans cette voie aux côtés de ses membres, non seulement en aidant au transfert d'expertise mais là encore en encourageant la mise en place d'opérations expérimentales exemplaires. Ainsi du projet de transposer l'opération française « PEPITE » au Maghreb ou du projet financé par le Canada intitulé Jeunes Leaders en Francophonie » ou encore du projet monté en RDC avec la Fondation BDA pour la création d'entreprises par de jeunes docteurs.

Les universités comme moteurs du développement global.

Troisième grand défi. D'une certaine manière il englobe ou plutôt il dépasse les deux précédents en soulignant la mission renforcée des universités dans le développement contemporain. Comment en effet ne pas tirer l'évidente conclusion des caractéristiques de la période dont tout le monde s'accorde à dire qu'elle est tirée par l'économie de la connaissance et du savoir ? Qui d'autre que les institutions où se créent et se transmettent au plus haut niveau savoirs, connaissances et compétences, autrement dit les universités et plus généralement les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui d'autre qu'eux peuvent être les guides et les moteurs des formes contemporaines du développement ? Partout. Pas seulement dans les pays les plus avancés mais dans tous les pays de notre francophonie sous l'effet de la globalisation et de l'interpénétration des économies. On peut appeler cela la mission voire la responsabilité sociétale (au sens fort de ce terme) des universités.

Question pour nous, universitaires francophones : sommes-nous en mesure d'assumer cette responsabilité ? Sommes-nous prêts à l'assumer entre outrepassant notre seul rôle académique, sommes-nous prêts à ce que nos établissements ne soient pas seulement villes dans les villes comme l'impliquent désormais souvent nos tailles physiques et nos effets structurels, mais plus profondément, cités dans les cités, cités cœurs de nos cités, lieux de formation non seulement de compétences et de savoirs nouveaux mais aussi d'une citoyenneté, voire d'une humanité nouvelle ?

Certains de nos établissements, assurément oui, ils en témoignent régulièrement et sont déjà des repères essentiels dans de nombreux domaines. Mais que le chemin est encore long pour beaucoup d'entre nous, déjà face à des questions si difficilement solubles, faute de vision claire, faute des outils nécessaires, locaux, équipements, ressources humaines, faute d'une

reconnaissance sociétale pas encore advenue ni dans l'esprit de leurs concitoyens ni même dans les politiques publiques !

Trois fronts apparaissent ici qui fondent nos trois derniers axes stratégiques proposés.

Le premier (axe 7) correspond à la poursuite au-delà de la seule formation initiale ou de la seule recherche académique de ce qui a pu être évoqué à propos du défi précédent. Savoir répondre à la demande croissante de qualifications de tous types, savoir transformer la science en force productive d'activités nouvelles, autant de contributions possibles au développement économique, social, environnemental en harmonie avec les objectifs du développement durable tels que les ont retenus les grandes organisations internationales.

Ce ne sont pourtant pas encore des activités communes partout de nos établissements, ni la formation tout au long de la vie des personnes déjà engagées dans la vie active, ni le transfert de technologies, ni la contribution tout au long de la chaîne de l'innovation jusqu'au passage à l'acte créatif, ni la formation d'une culture environnementale nouvelle.

Là encore l'avant-garde existe et les universités en font partie dans certains pays francophones mais que de chemin à parcourir pour tant d'autres, encore mal assurés de la qualité de leur formation initiale ou encore à la poursuite de dispositifs de recherche dignes de ce nom !

Si l'AUF peut ici jouer un rôle, c'est non seulement comme pour les axes précédents par son rôle d'intermédiation dans le transfert et l'échange d'expertise ou le soutien à des opérations exemplaires mais aussi par le travail de conviction fait auprès des autres acteurs de la vie sociale, auprès des pouvoirs publics ou des acteurs économiques et sociaux notamment.

Partout le développement repose sur la bonne articulation entre les trois acteurs fondamentaux que sont les acteurs académiques, les acteurs politiques, les acteurs socio-économiques. Quand ce triangle fonctionne bien, les conditions sont réunies pour un développement rapide et efficace. Quand l'un des côtés manque ou faillit, le développement devient une gageure. Avec vous, avec le réseau de relations de confiance noué au fil des années, l'AUF peut contribuer à faire naître ou à consolider partout de tels triangles vertueux.

Le deuxième front (axe 8) renvoie à un rôle sans doute plus classique de nos établissements mais qu'il importe de revisiter à la lueur des questions contemporaines. Il s'agit du rôle dans le développement culturel. Rôle naturel pour des institutions vouées à la production et à la transmission de savoirs et de savoir-faire de haut niveau, qu'il s'agisse des sciences, des humanités ou des arts. Mais qu'il s'agit de revisiter tant notre monde contemporain manifeste de paradoxes. Ainsi par exemple du rapport à la science qu'entretiennent les jeunes générations, une science dont ils utilisent chaque jour abondamment les dérivés technologiques mais qui pour beaucoup leur fait peur plus qu'elle ne les attire pour leurs études. Combien de ministres ou de collègues n'avons-nous pas entendu déplorer ce manque d'appétence qui voit dans beaucoup de pays moins de 30% des jeunes étudiants se diriger vers des études scientifiques là où il en faudrait beaucoup plus. Ou à l'inverse comment (et faut-il) réguler cette forte attirance des jeunes pour les arts, la communication, les humanités, même quand on sait les difficultés ultérieures à en vivre ?

De là la place indispensable que doit prendre à l'université tout ce qui peut aider l'étudiant à se repérer en termes d'orientation future, à se repérer dans un univers culturel dont la culture scientifique et technique est une composante à part entière, également source d'émotions et

de possibilités créatrices. Pour permettre à l'université de faire partout non seulement œuvre de formation, de recherche ou de développement mais aussi, disons-le avec une emphase assumée, œuvre de civilisation.

Le troisième front enfin (axe 9) prolonge l'ambition précédente vers le rôle interculturel des universités. La science ne peut connaître de frontières et les relations internationales des universités et de tous nos établissements d'enseignement et de recherche en sont en quelque sorte les témoignages et les garants.

Notre francophonie elle-même le reflète abondamment comme je l'ai souligné plus haut. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons engagé des relations nouvelles, plus approfondies, avec nos associations homologues représentatives d'autres univers culturels. Elles prendront notamment forme dans quelques semaines à l'occasion du Forum économique international des Amériques et de ce grand rendez-vous international qu'est la Conférence de Montréal. A la demande des organisateurs l'AUF y tiendra pour la première fois dans l'histoire de ce forum une table ronde consacrée au thème « Nouveau monde, nouvelle université » à laquelle nous avons convié les principales associations universitaires mondiales à participer.

Mais chaque établissement peut être le réceptacle et un lieu d'animation de cette interculturalité si nécessaire à un monde sans cesse à la recherche de son équilibre. Comment ne pas souligner à cet égard la portée indispensable de la mobilité étudiante comme celle des enseignants et des chercheurs ?

Y a-t-il au monde une autre institution où puissent être abordées sereinement toutes les questions, même celles qui aujourd'hui déchirent la Terre entière ? Et quelle satisfaction de voir dans nombre de nos réunions des collègues venant de pays en conflit s'asseoir à la même table et partager les mêmes préoccupations, les mêmes perspectives, les mêmes espoirs !

Oui, redisons-le ensemble pour en faire une fierté, une distinction peut-être sans partage : par sa double capacité à représenter l'universalité de la pensée humaine et à incarner en même temps des territoires spécifiques, l'université peut être ce **facteur structurel de paix** dont notre monde troublé, si préoccupant à bien des égards, a tant besoin.

Faut-il penser qu'une telle ambition est hors d'atteinte, notamment pour nos établissements les plus jeunes, les plus fragiles, les plus aux prises avec les problèmes les plus immédiats de l'explosion démographique étudiante ?

Nous ne le croyons pas. Nos trois grands défis ne renvoient pas à autant d'étapes de développement qu'il faudrait franchir une à une avant d'atteindre la maturité espérée. Avec des variantes locales ou nationales naturellement, aucun de ces défis ne peut être relevé sans prendre en compte les autres. Pourrait-on parler de qualité de la formation ou de la recherche ou de la gouvernance si tout cela débouchait sur des apories en matière de devenir de nos étudiants ou en matière de développement économique, social, environnemental ou culturel ? Comment imaginer à l'inverse fonder la reconnaissance d'une responsabilité sociale des universités sinon sur la qualité du service rendu ? Comment imaginer une insertion réussie sans reconnaissance des compétences acquises ?

En ce sens nos trois défis doivent être relevés ensemble même si cela n'exclut pas des priorités temporaires ou liées à des situations singulières. Et il en va de même des axes stratégiques

proposés. Distincts et modulables selon des intensités et des temporalités propres à chaque établissement mais unis dans une même perspective d'ensemble.

De quels leviers disposons-nous pour les relever ?

Sommes-nous armés pour relever de tels défis ? Ensemble, oui, c'est la conviction que porte ce projet stratégique, à condition toutefois de bien utiliser les leviers à notre disposition.

Ces leviers sont nombreux mais encore sous-utilisés.

Ainsi de notre **expertise** collective mal connue, souvent découverte par hasard ou au hasard des rencontres ou colloques, même à l'intérieur des frontières d'un même pays. Cette expertise francophone, elle constitue pourtant un infini réservoir de compétences, d'expériences et d'innovations.

L'Agence se propose de mieux aider à la faire connaître, notamment en préparant la publication d'un Atlas de l'expertise francophone dont un prototype vous sera présenté demain lors de la journée scientifique. Mais au-delà de cet outil, c'est la mise en œuvre de cette solidarité active entre nous qui sera la meilleure démonstration de l'efficacité de notre réseau.

Ainsi encore du **numérique**. J'en ai parlé plus haut comme instrument d'une transformation profonde de nos modes d'organisation pédagogique et scientifique. En ce sens l'Initiative pour le développement du numérique dans l'espace universitaire francophone (IDNEUF) engagée dès l'année dernière avec la création du méta-portail évoqué plus haut doit contribuer à cette transformation.

C'est aussi le sens de l'évolution progressive que nous engageons dans nos campus numériques francophones (CNF). On sait le rôle qu'ils ont joué depuis une vingtaine d'années et jouent encore dans plusieurs dizaines de nos établissements, notamment par l'accès à de nombreux services de formation ou de documentation qu'ils permettent à beaucoup de vos étudiants et enseignants ou chercheurs.

Mais partout où cela sera possible, nous voulons prendre en compte l'évolution de vos établissements, notamment leurs capacités d'équipement et leur maturité technologique, et modifier notre offre de services pour la rendre plus adaptée aux nouveaux besoins et à la dynamique de la stratégie proposée.

Nous voudrions en faire, chaque fois que possible, des lieux ouverts témoignant d'une nouvelle alliance avec l'écosystème environnant, où nos étudiants puissent à la fois apprendre sous des formes nouvelles préfigurant ce nouveau modèle universitaire que nous appelons de nos vœux, mais aussi pratiquer grâce à la disponibilité d'équipements numériques inaccessibles ailleurs, mais encore rencontrer d'autres acteurs extérieurs à l'université, monter des projets d'entreprises ou d'activités nouvelles.

En cohérence avec ce qui précède, nous proposons d'appeler ces lieux, ces CNF renouvelés, des CNEUF ou Campus du nouvel espace universitaire francophone ! Ainsi nous ne nous contentons pas d'inciter au rapprochement université/cité, nous proposons de le mettre en actes avec tous ceux d'entre vous qui souhaiteront s'engager avec nous dans une telle entreprise. C'est le sens de l'appel d'offres que nous venons de lancer et dont nous attendons beaucoup.

On devine à quel point cette ambition repose aussi sur notre capacité à mobiliser des **partenaires** extérieurs au monde académique, et pas seulement pour réunir les fonds financiers indispensables à la conduite de projets d'ampleur. C'est aussi au regard des questions de fond que posent les défis à relever que de tels partenariats apparaissent indispensables. Comment imaginer en effet que la question de l'insertion professionnelle de nos diplômés ou de notre meilleure contribution au développement puisse être résolue par nos seules forces, fussent-elles mises pleinement en commun, ou par notre seule capacité prospective ? Ce serait une bien grave illusion que de le croire. De là l'importance du triangle vertueux évoqué plus haut, condition sans doute indispensable dans la plupart de nos pays, quelles qu'en soient les formes de tutelle ou d'autonomie réelles de nos établissements.

Dernier levier que j'évoquerai ici : **l'Agence elle-même et son organisation.**

J'ai proposé, et je remercie très chaleureusement notre Président et notre Conseil d'Administration d'avoir soutenu cette proposition, d'en faire un outil mieux adapté à cette stratégie. De là la création de trois nouvelles directions qui concrétisent cette adaptation et mettent en ordre de marche nos équipes dans la perspective indiquée : une direction de la veille, de l'innovation et de l'expertise qui a vocation à être notre outil d'analyse des grandes évolutions du monde universitaire, une direction des partenariats, bras armé de cette nouvelle dynamique contractuelle au sein comme en-dehors du monde académique, une direction du numérique au service de cette stratégie nouvelle.

Et pour rendre plus visible l'alliance nouvelle voulue avec notre environnement économique et social, nous avons mis en place une instance nouvelle qui la symbolise, un Conseil d'Orientation Stratégique (COS) composé de personnalités venues de nos différents continents, à la fois extérieures au monde académique mais toutes passionnées par le rôle qu'il peut jouer dans l'évolution contemporaine. C'est dire si leurs conseils pourront nous être utiles en même temps qu'ils contribueront dans leurs domaines respectifs à faire connaître nos actions et à faire progresser la recherche de solutions à nos préoccupations.

Vous le voyez, ce que je vous présente aujourd'hui, ce que nous vous présentons aujourd'hui, ce n'est pas seulement un projet stratégique – que j'ai d'ailleurs déjà eu le plaisir de présenter à beaucoup parmi vous – mais c'est **une stratégie prête à être mise en œuvre par une équipe organisée en conséquence.**

Au risque de transgresser les usages, je dirais même que nous sommes déjà sortis des « starting-blocks » si l'on me permet cet anglicisme sportif.

Vous aurez d'ailleurs remarqué que l'horizon temporel proposé pour cette mise en œuvre est 2017-2021. **C'est dire si nous sommes prêts et impatientes de nous sentir légitimés et soutenus dans cette démarche renouvelée. Non pas dans quelques mois, mais dès demain, si telle est votre décision.**

En conclusion.

C'est par une telle perspective, en partageant une telle ambition que la francophonie universitaire que nous représentons peut devenir ou redevenir une référence utile au monde entier, universitaire et bien au-delà.

Nous avons pour nous une force associative sans équivalent dans le monde universitaire comme l'a démontré le parangonnage effectué lors de la préparation de ce projet stratégique. En particulier, nous vous proposons d'affirmer fortement notre volonté de contribuer au

développement global en commençant par l'accent mis pleinement sur le devenir professionnel de nos étudiants.

Notre solidarité active le rend possible, sans affaiblir en quoi que ce soit ceux qui parmi nous font la course en tête. Au contraire si nous agissons comme nous le proposons ils pourront voir dans leur sillage naître et croître de belles réussites. Ils pourront plus que jamais se dire qu'ils ont œuvré pour le bien commun. Leur rayonnement international n'en sera que plus grand et avec lui celui de la francophonie toute entière. Notre langue, nos cultures et valeurs associées en prendront encore davantage sens, non seulement pour leur valeur intrinsèque héritée d'une longue histoire mais pour leur portée d'avenir, leur portée vers un avenir réussi.

Ce flambeau-là, nous pouvons parier que les jeunes générations le reprendront. Mais à nous de l'allumer et d'en maintenir la flamme !