

Déclaration finale du séminaire... (suite)

7. L'efficacité de gestion des ressources publiques mises à la disposition des universités doit faire l'objet d'une attention soutenue de notre part. Efficacité, 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 à 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-diplômation ; 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 efficace 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;





- Établit 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.

Le Vice-Rectorat aux programmes est à votre disposition pour vous fournir davantage d'information. Il peut être contacté à partir de l'adresse suivante : vice-recteur@auf.org.