

Antananarivo  
Beyrouth  
Bruxelles  
Bucarest  
Dakar  
Hanoi  
Montréal  
Paris  
Port-au-Prince  
Yaoundé

## NUMÉRO THÉMATIQUE : LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

### Notre métier de recteur

Par Michèle Gendreau-Massaloux,  
Recteur de l'Agence universitaire de la Francophonie

Pour être un recteur, il faut savoir faire preuve d'une profonde modestie. On ne choisit pas ce métier pour sa carrière, ni pour un enrichissement personnel. Être recteur, c'est être là pour les autres, c'est être là pour assurer le passage entre les générations du savoir, de la connaissance, de la professionnalisation. Être recteur, cela implique aussi d'avoir le sens de la vie collective. Il n'existe pas une seule université qui n'ait mis en place une politique dynamique de relations internationales, qui ne soit dotée d'un objectif d'ouverture de ses portes à des étudiants étrangers. Voilà bien un signe d'hospitalité et de générosité propre à la fonction universitaire.

Être recteur, c'est encore accepter un contrat. Et tout d'abord, celui qui nous lie à nos pays. L'université se doit d'être partie prenante dans l'effort soutenu par les responsables politiques pour trouver les moyens d'un développement économique, social, et culturel. Si l'université n'est pas un des acteurs du changement social, elle ne tient pas son rôle dans la Nation. Le contrat, c'est également celui qui nous engage auprès de nos étudiants. Que ces derniers soient assidus, qu'ils respectent les heures de cours, ou pas, la règle du contrat ne change pas : il faut réussir à démontrer que nous sommes tous astreints à une régularité, à une déontologie de présence. Le contrat, c'est enfin celui qui nous voue à une finalité collective. Une université, c'est aussi un projet d'association des facultés, une perspective commune, tâche parfois délicate quand les conditions économiques sont difficiles, que les revendications salariales sont fortes, que le nombre d'assistants ou de personnels non titulaires est important et qu'il y a, dans le même temps, pour chacun, à rechercher une meilleure qualification.

Ce contrat est difficile, et je vous remercie d'avoir bien voulu lier votre existence personnelle à des composantes qui vous dépassent : le besoin impératif de permettre à l'éducation et à la gouvernance, de se développer. Cette modestie que nous partageons nous renforce : elle nous aide à nous enrichir au contact des autres, de leurs expériences, à tirer des leçons, des conseils, à définir des façons plus efficaces de travailler. Cette modestie est enfin, à mes yeux, la contrepartie d'une ambition : celle de mener à bien un vaste projet mondial.

Il fut un temps où les grandes institutions internationales encourageaient les pays en voie de développement à se concentrer sur la scolarisation, l'alphabétisation et la lutte contre l'illettrisme, et c'était indispensable. Progressivement,



### Erratum

Une erreur technique vous a empêché de prendre connaissance du 16<sup>e</sup> pôle d'excellence régional dans le numéro 6 de la Lettre d'information des membres. Le projet présenté par l'École africaine des métiers de l'architecture et de l'urbanisme (EAMAU) du Togo a bien été retenu par le Conseil scientifique de l'AUF. Cette école a été soutenue pour renforcer son programme pluridisciplinaire en recherche urbaine sur le thème Espaces et sociétés en Afrique noire. Avec toutes nos excuses.



ces institutions ont fait figurer l'enseignement secondaire parmi leurs priorités, et c'était également très nécessaire. Mais l'enseignement supérieur et la recherche restaient exclus de ces préoccupations. Ce n'est que très récemment que la Banque mondiale s'est véritablement dotée d'un outil qui montre que, sans unité fédérative entre les projets et les priorités des enseignements primaire, secondaire et supérieur, aucun pays ne dispose des ressources nécessaires à ses élites pour devenir les cadres de demain, à son système économique et social pour se développer, à son produit intérieur pour croître.

Dans ce grand mouvement, qui fait de l'enseignement supérieur, avec l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire, une priorité, la francophonie tient bien sûr une place prépondérante, car elle est un outil du développement et de la réduction des fractures. Elle a été soutenue dans l'élaboration de ce séminaire par l'Organisation des universités interaméricaines (OUI), qui a déjà conduit de nombreuses expériences similaires avec les universités d'Amérique centrale, du Nord et du Sud. Nous savons que cette vision est utile dans le monde entier pour convaincre les gouvernements de faire de l'enseignement supérieur une priorité, et en particulier utile dans les pays en voie de développement pour que l'enseignement supérieur participe pleinement à la stratégie de ce développement.

Enfin, nous savons que rien ne serait possible si chaque tissu national, interrégional, régional, ne développait pas l'enseignement supérieur dans sa propre culture, dans ses propres langues, avec pour objectif le développement spécifique de son pays. Il est fini le temps où l'on pouvait rêver d'un modèle universitaire universel : aucun modèle mondial ne peut, ni ne doit l'emporter sur un modèle national. Un modèle pour le Sénégal viendra donc des recteurs sénégalais ; un modèle malgache viendra des recteurs malgaches ; un modèle pour chaque pays viendra de chaque pays. Et si je vous ai d'abord parlé de ce qui nous lie, c'est pour vous rappeler que nous sommes du côté de la diversité culturelle, du côté de la prise en charge du développement de l'Afrique par l'Afrique, avec la solidarité de tous, et en particulier de tous ceux qui sont attachés, dans notre institution, à la francophonie. Nombre d'observateurs de l'Afrique sont aujourd'hui persuadés qu'il faut en finir avec des pratiques consistant à projeter, parfois inconsciemment, des modèles qui ne sont pas des modèles africains. Je suis pour ma part convaincue que la richesse de vos professeurs, de vos recteurs, de vos présidents d'universités, réside précisément dans leur capacité à faire sourdre de leur environnement, de leur pratique du terrain et même des difficultés qu'ils traversent, la bonne ligne, celle qui sera en phase avec la perspective de leurs pays, celle qui leur donnera, dans l'histoire, le rôle à la fois modeste et ambitieux qu'ils ont vocation à tenir.

*Ce texte est issu du discours inaugural que Mme Michèle Gendreau-Massaloux, Recteur de l'Agence universitaire de la Francophonie, a prononcé à Dakar le 15 décembre 2003.*

## Présentation générale du séminaire

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) a organisé un séminaire sur le thème de la gouvernance des universités au profit de 27 recteurs d'Afrique et de l'Océan indien réunis pour cette occasion à Dakar, du 15 au 19 décembre 2003.

Cette manifestation est la première action d'un projet plus vaste qui a pour objet la mise en place, dans une perspective partenariale, de mécanismes de coopération entre les universités du Nord et du Sud permettant l'échange d'expertise en matière de gouvernance universitaire.

Ce projet vise notamment la formation des gestionnaires universitaires de haut niveau et, à plus long terme, leur accompagnement par des actions de conseil, sur les questions de gestion académique, de gestion stratégique, de gestion des biens et des services, de même que l'assurance qualité du changement.

De nature multilatérale, il part du principe que les universités ont un rôle à jouer dans le développement de leur milieu par la prise en compte des besoins locaux.

Les contributions supplémentaires attribuées à l'Agence universitaire de la Francophonie en 2003 par le gouvernement canadien ont permis d'engager par ce séminaire, dont la direction scientifique a été assurée par M. François Tavenas, Recteur de l'Université du Luxembourg.

Le séminaire sur la gouvernance universitaire a pu offrir aux recteurs ou vice-recteurs des universités membres de l'AUF des régions d'Afrique subsaharienne et de l'Océan indien, une formation de haut niveau sur les thématiques de la planification stratégique, de l'efficacité de gestion et de l'évaluation de qualité.

Les 27 participants se sont répartis de la façon suivante : Afrique de l'Ouest : 9 participants ; Afrique centrale : 12 participants ; Océan indien : 6 participants.

Quatre organismes ont été invités à assister au séminaire en qualité d'observateurs : la Banque mondiale ; le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES) ; la Conférence internationale des dirigeants des

institutions d'enseignement supérieur et de recherche d'expression française (CIDEGEF); l'Organisation universitaire interaméricaine (OU).

Rassemblant un groupe d'animateurs experts de ces thèmes et provenant d'Afrique, du Canada et de France, le séminaire a adopté une formule pédagogique faisant une large place à la participation active des participants et à l'interaction avec les animateurs.

Quatre thèmes généraux ont été abordés à travers un ensemble de présentations suivies d'ateliers et de réunions plénières réservés aux échanges des participants et à un débat général.

En clôture du séminaire, un ensemble de conclusions (reprises ci-après) ont été adoptées par les 27 recteurs participants.

## Déclaration finale du séminaire

NOUS, RECTEURS ET PRÉSIDENTS 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 efficace 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,

NOUS DÉSIRONS tout d'abord féliciter l'Agence universitaire de la Francophonie d'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 efficace 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 à 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 résolus 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.

*suite sur l'insertion*

Les membres de l'AUF qui souhaitent apporter des informations susceptibles d'être insérées dans cette lettre, peuvent écrire à l'adresse suivante: [lettre-membres@auf.org](mailto:lettre-membres@auf.org)

Directeur de publication :  
François Vignaux  
Directeur de Cabinet du Recteur de l'AUF  
[francois.vignaux@auf.org](mailto:francois.vignaux@auf.org)



Agence universitaire de la Francophonie