



« L'université en Asie-Pacifique : aujourd'hui et demain »

Défis actuels du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche
et visions d'avenir de la francophonie universitaire

CONTEXTE:

La dynamique universitaire au sein de la région Asie-Pacifique s'inscrit dans un environnement en mutation, qu'il soit académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique, qu'il soit local, national ou régional. Quel que soit leur environnement ou leur niveau de développement, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont conscients de la nécessité d'inscrire ces mutations dans leurs plans stratégiques de développement, et ainsi leur permettre d'assumer pleinement une responsabilité sociale en tant qu'opérateurs stratégiques du développement.

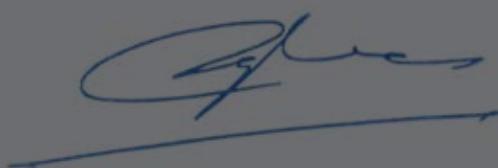
Ces mutations conditionnent surtout la définition et la mise en place opérationnelle de leurs missions académiques classiques. Ce qui suppose qu'ils puissent démontrer leur potentiel créatif, innovateur, porteur de solutions face aux défis qu'ils doivent relever, et donner ainsi une vision d'avenir à la francophonie universitaire au sein de la région. Les défis caractérisent à la fois ce qu'il est possible de faire dans un contexte en mutation et ce qui est capable de mobiliser les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la région.

Pour répondre aux défis qui se posent à eux, les établissements membres de la CONFRASIE doivent œuvrer ensemble et organiser des

réponses communes dans une logique de solidarité active. Les solutions innovantes proposées ne peuvent en effet être mises en œuvre que dans le cadre de coopérations concrètes, en tenant compte des différents contextes, et en associant les nombreux acteurs universitaires, politiques et socio-économiques se reconnaissant dans cette stratégie.

Cette stratégie peut se penser comme une réponse à plusieurs défis : celui de la qualité déclinée dans les domaines de la formation et de la recherche, et plus généralement dans les domaines de la gouvernance universitaire en relation avec l'environnement propre à chaque établissement ; les défis de l'employabilité et de l'insertion professionnelle concernent essentiellement leurs relations avec le monde socio-économique au bénéfice des diplômés ; le troisième ensemble de défis concerne leur rôle dans la société comme moteur du développement local et global.

En décidant de relever ces défis, la CONFRASIE s'engage résolument dans une stratégie partenariale et opérationnelle, articulant défis et projets à court et moyen terme, en tenant compte de la diversité des systèmes universitaires qui y sont représentés et en s'appuyant sur la richesse du réseau de ses établissements membres.



Dr. Nguyen Ngoc Dien
Président de la CONFRASIE

TABLE DES MATIÈRES

TABLE RONDE 1 :

Formation, recherche et défis d'un pilotage centré sur la qualité ___4

TABLE RONDE 2 :

Innovation et entrepreneuriat entre culture,
pratique et valorisation _____6

TABLE RONDE 3 :

Université comme opérateur du développement local
et global et stratégies partenariales _____8

TABLE RONDE 4 :

Gouvernance universitaire et plan stratégique
de développement dans des environnements en mutation _____10

TABLE RONDE 5 :

Employabilité et insertion professionnelle
des diplômés comme réponses aux défis socio-économiques _____12

TABLE RONDE 6 :

La Confrasié au service d'un dialogue
entre acteurs universitaires et politiques _____14

Formation, recherche et défis d'un pilotage centré sur la qualité

- **Modérateur principal** : *M. Phetsamone Khounsavath, Bureau de la CONFRASIE*
- **Modérateur-assistante** : *Mme Nguyen Thi Cuc Phuong, Bureau de la CONFRASIE*
- **Rapporteur** : *M. Trinh Van Minh, Commission régionale des experts (CRE)*
- **Atelier suivi par** : *Mme Le Thi Minh Hong, responsable de projet (AUF)*

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche doivent faire face à certains défis, à commencer par l'identification des enjeux liés à la définition et la mise en place de leur offre de formation en lien avec la recherche, et ceci dans un contexte académique et socio-économique en mutation. Cette identification implique en effet de déterminer préalablement la position qu'un établissement occupe, ou souhaite occuper, dans son environnement, qu'il soit académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique, qu'il soit local, national, régional ou international.

Dans le domaine de l'offre de formation initiale professionnalisante, les établissements doivent accueillir des flux croissants d'étudiants à des niveaux et dans des domaines élargis. Ce qui suppose de mettre en place un dispositif de suivi et de réussite des étudiants dans le cadre d'une évaluation de la progression des apprentissages. Ce dispositif intègre dans sa définition l'insertion professionnelle et l'employabilité. La gestion de ces flux implique également d'inventer des modèles pédagogiques adaptés : les outils numériques deviennent alors essentiels grâce à leur capacité à traiter des publics massifs tout en facilitant l'appropriation individuelle des savoirs. C'est tout le sens du projet IDENEUF : construction d'un méta-portail commun de ressources numériques pédagogiques et à de formations numériques universitaires en ligne francophones en accès libre. La capacité d'innovation dans ces domaines suppose toutefois que chaque innovation puisse correspondre à un réel besoin, et donc être au service de la qualité d'un parcours de formation clairement défini et progressif pour une spécialisation des étudiants. La même logique s'applique au renforcement de l'offre de formation des départements de français à travers une politique de qualité.

La formation doctorale constitue également un défi pour certaines institutions compte tenu des besoins en renforcement de leur corps professoral. Cette formation par la recherche comporte nécessairement la réalisation individuelle et collective de travaux scientifiques originaux. Ce qui suppose la mise en place d'une offre de formation doctorale de qualité organisée en

étroite liaison avec des équipes de recherche, et ceci en tenant compte des besoins des milieux socio-économiques. Chaque formation doit en effet préparer les doctorants à leur insertion professionnelle. Ce qui suppose la mise en place d'un parcours de formation qui comprend la définition du projet de recherche doctorale, mais aussi l'accompagnement individuellement tout au long de leur projet professionnel, avant et après la soutenance.

La qualité de la recherche est indissociable de la qualité de la formation, car elle tire celle-ci vers le haut grâce aux liens étroits entre formation et recherche. Celle-ci constitue l'une des spécificités et des vocations principales des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Leurs orientations et leurs résultats ont des conséquences sur l'offre de formation, le renforcement du corps professoral, mais aussi sur la stratégie partenariale, condition essentielle à la recherche pour en renforcer le rayonnement national, régional et international. La qualité est un des leviers d'une recherche innovante, et c'est en grande partie grâce à cette qualité que s'établit la réputation d'une institution dans le cadre d'un dispositif d'évaluation clair, transparent et rigoureux.

Relever l'ensemble de ces défis suppose, pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, de définir et de piloter une gouvernance universitaire forcément innovante car associée à la démarche qualité. Il s'agit notamment d'apporter des réponses à de nombreuses contraintes : fonctionnelles, techniques, organisationnelles, humaines, de délais et de coûts. Cette démarche doit permettre à l'établissement d'identifier les risques prévisibles, les difficultés et les obstacles pensés comme des limites au renforcement de la qualité de ses activités ; elle doit surtout lui permettre de mettre en place des mesures correctrices et innovantes dans le cadre d'un processus d'amélioration continue ; elle doit enfin lui permettre de cibler la source du dysfonctionnement d'une activité par rapport à un objectif préalablement ciblé, et donc de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux enregistrés.

RECOMMANDATIONS

L'atelier a été l'occasion de développer des échanges et une concertation sur certains axes prioritaires de la Stratégie 2017-2021 de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF). A travers la structuration et le développement d'une offre francophone d'expertise, il appartient à la CONFRASIE de créer les conditions nécessaires en vue de permettre à une institution membre qui en fait la demande de :

- accompagner la structuration et le développement sa politique de qualité dans le cadre d'une gouvernance universitaire innovante déclinée dans différents domaines : formation initiale professionnalisante, formation doctorale, recherche, etc,
- mettre en place un dispositif de suivi et d'accompagnement de sa politique de qualité en relation avec les objectifs de son plan stratégique de développement,
- renforcer les liens entre politique de qualité et politique des ressources humaines au service du renforcement des compétences de son personnel.

MOTS CLÉS :

Identification des enjeux, contexte académique et socio-économique, offre de formation initiale professionnalisante, flux croissants d'étudiants, dispositif de suivi et de réussite des étudiants, modèles pédagogiques adaptés, outils numériques, capacité d'innovation, besoin du marché de travail, qualité d'un parcours de formation, formation doctorale, travaux de recherche, projet IDENEUF, projet professionnel, qualité de la recherche, pilotage, rayonnement national, régional et international, recherche innovante, auto-évaluation, évaluation.

Innovation et entrepreneuriat entre culture, pratique et valorisation

- **Modérateur :** *Mme Nguyen Thai Huyen, Commission régionale des experts*
- **Rapporteur :** *Mme M. Djamel El Akra, Chambre de commerce européenne au Cambodge*
- **Atelier suivi par :** *Madame Nguyen Thuy Huyen, responsable de projet (AUF)*

Le développement actuel de l'enseignement supérieur et de la recherche doit intégrer dans sa définition des exigences d'innovation et d'entrepreneuriat. Ce développement, pensé comme un défi majeur pour les établissements, donne tout son sens à leur mission économique, sociale, culturelle, environnementale et citoyenne.

Si l'esprit entrepreneurial se réfère à l'aptitude de passer des idées aux actes, il constitue surtout un « savoir devenir » pour tout étudiant. Cette compétence est d'autant plus importante que les structures économiques de certains pays éprouvent parfois des difficultés à absorber les flux croissants de nouveaux diplômés. Ce qui suppose de leur permettre de développer une vision de leur avenir au-delà du seul salariat, et y intégrant la création d'activités nouvelles grâce à cet esprit d'entreprendre.

Ce qui suppose surtout de créer les conditions d'un développement de la culture et de la pratique de l'entrepreneuriat au sein d'un établissement d'enseignement supérieur avec pour principal objectif d'encourager les étudiants et diplômés à créer leurs propres activités. L'enseignement de l'entrepreneuriat est cependant sensiblement affecté par la gouvernance interne d'un établissement qui ne privilégie pas systématiquement la culture et la pratique de l'entrepreneuriat ; il n'y a pas toujours de structures propres à l'entrepreneuriat et les méthodes de pilotage liées à la gouvernance universitaire n'incitent pas toujours à prendre des initiatives.

Au niveau de l'offre de formation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, il s'agit de stimuler cette culture de l'entrepreneuriat à travers des programmes de formation et de recherche, comme un facteur de qualité et de pertinence. Ce qui suppose toutefois de favoriser la reconnaissance de l'implication d'un étudiant par des mesures structurantes et innovantes : délivrance de crédits pour des modules spécifiques à l'entrepreneuriat, politique des stages centrée sur l'innovation et l'entrepreneuriat, développement d'outils et de compétences liées à l'entrepreneuriat dans des activités hors du cursus de formation, mais intégrés au parcours d'apprentissage académique. Ce qui suppose surtout pour un établissement

d'enseignement supérieur et de recherche de créer les conditions d'un dialogue constructif multidirectionnel avec son environnement socio-économique : il s'agit de mettre en place, d'une part, des partenariats avec les milieux socio-professionnels et les opérateurs impliqués dans la création d'initiatives et d'entreprise et, d'autre part, la mise en réseau d'espaces et d'outils dédiés à l'entrepreneuriat et à la préincubation. C'est notamment le sens du projet de création d'une nouvelle génération de campus numérique (C-NEUF) par l'AUF.

Au niveau des politiques publiques, il s'agit de favoriser un cadre national qui favorise la création des entreprises par les étudiants. Ce qui aurait pour avantage de développer une culture de l'entrepreneuriat au sein du monde universitaire partagée avec les autorités politiques locales et nationales.

Pour ce qui est de l'innovation, dans la même logique que l'entrepreneuriat, il s'agit d'abord d'une culture qu'il convient de développer. Il est nécessaire de repenser les pratiques pédagogiques avec pour objectifs de développer la curiosité, mais aussi la capacité de créativité des futurs diplômés, et ceci dès les premiers cycles professionnalisants.

L'innovation peut revêtir différents aspects, celle issue de la recherche universitaire jusqu'à l'accompagnement à la création de nouvelles activités en direction des milieux socio-économique ; la gouvernance universitaire qui intègre dans sa mise en œuvre une démarche qualité ; le mode de financement qui crée les conditions de nouvelles modalités de financement en partenariat ; la formation qui s'appuie sur des pratiques pédagogiques notamment celles liées au numérique ; la recherche qui vise la mise en place d'espaces de coopération scientifique, notamment en ligne, au service de « fécondation croisée » entre champs disciplinaires.

RECOMMANDATIONS

L'atelier a été l'occasion de développer des échanges et une concertation sur certains axes prioritaires de la Stratégie 2017-2021 de l'AUF. A travers la structuration et le développement d'une offre francophone d'expertise, il appartient à la CONFRASIE de créer les conditions nécessaires en vue de permettre à une institution membre qui en fait la demande de :

- valoriser le potentiel d'innovation (formation, recherche, gouvernance, etc.) dans son plan stratégique de développement,
- développer des ressources et des outils dédiés au renforcement de sa capacité d'innovation : modèles pédagogiques, numérique éducatif, thématiques de recherche pluridisciplinaire, gouvernance universitaire, etc.,
- définir une stratégie multipartenariale au service du renforcement du potentiel d'innovation dans son offre de formation professionnalisante et de la recherche, en y intégrant une logique territoriale en vue de définir des thématiques prioritaires et développer des levées de fonds auprès de ses acteurs locaux,
- valoriser la création de centres de e-learning au service de l'innovation dans la recherche, et ainsi mutualiser les compétences pluridisciplinaires des institutions,
- développer une culture de l'entrepreneuriat, à travers son offre de formation et des projets de recherche en relation avec les défis socio-économiques que doivent relever les sociétés de la région,
- favoriser la reconnaissance de l'implication des étudiants par des mesures structurantes : délivrance de crédits pour des modules spécifiques à l'entrepreneuriat, politique des stages centrée sur l'innovation et l'entrepreneuriat, etc.,
- définir une stratégie multipartenariale au service d'une culture de l'entrepreneuriat : acteurs socio-économiques, pépinières d'entreprise, alumni, centre université-entreprise, etc.,
- développer des outils et des compétences liés à l'entrepreneuriat dans le cadre d'un parcours d'apprentissage académique, dans ou hors du cursus de formation.

MOTS CLÉS :

Exigences d'innovation et d'entrepreneuriat, pépinière d'entreprise, flux croissants de nouveaux diplômés, esprit d'entreprendre, culture et pratique de l'entrepreneuriat, mesure structurante et innovante, délivrance de crédits, politique des stages, parcours d'apprentissage académique, nouvelle génération de campus numérique (C-NEUF), environnement socio-économique, espaces et d'outils dédiés à l'entrepreneuriat, premiers cycles professionnalisants, espaces de coopération scientifique, politique partenariale.

Université comme opérateur du développement local et global et stratégies partenariales

- **Modérateur principal** : Mme Nguyen Minh Hang, Commission régionale des experts (CRE)
- **Rapporteur** : Mme Bolat Altangul, Université Nationale de Mongolie
- **Atelier suivi par** : Mme Nguyen Thi Thuy Nga, responsable de projet (AUF)

Un établissement d'enseignement supérieur et de recherche évolue dans un environnement académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique qui lui confie, notamment, le rôle de moteur du développement à travers, sa capacité à créer des compétences et à mettre en place une offre d'expertise. Ce rôle donne tout son sens à la mission économique, sociale, culturelle, environnementale et citoyenne d'un établissement, et ceci au-delà de son rôle académique classique. Ce qui fait du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche un acteur essentiel du changement.

Penser le monde de l'enseignement comme moteur du changement suppose toutefois de relever certains défis internes comme le renforcement de la qualité de la formation et de la recherche dans le cadre d'une gouvernance universitaire qui se veut innovante. Il s'agit notamment de faire de l'employabilité des étudiants diplômés et de l'insertion professionnelle une priorité des institutions d'enseignement supérieur.

Il s'agit également de valoriser l'innovation issue de la recherche et son impact positif sur son environnement socio-économique, et de s'appuyer sur des modèles de transferts de technologie déjà éprouvés en vue d'étudier leur transposition dans d'autres conditions et environnements.

Il serait illusoire de penser qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche peut relever seul tous ces défis. Cette nouvelle approche implique au contraire la définition d'une stratégie partenariale en vue d'apporter des réponses aux défis actuels, et donc de construire des relations fortes entre acteurs universitaires, politiques, socio-économiques, mais aussi ceux de la société civile.

Les objectifs poursuivis par les partenariats sont multiples, aussi bien internes à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche qu'externes dans le cadre des besoins socio-économiques qui caractérisent son environnement.

En interne, Il s'agit d'abord pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de renforcer ses propres compétences et ressources : la stratégie partenariale doit lui permettre de mutualiser les ressources avec d'autres acteurs qui interviennent dans l'enseignement supérieur et la recherche : institutions de formation et de recherche, mais aussi États, partenaires techniques et financiers, fondations, etc. Dans le cadre d'un effet de levier, cette stratégie doit surtout accroître l'impact de ses ressources qu'elles soient humaines, financières, matérielles, technologiques et d'infrastructure. Cet effet levier doit créer les conditions d'une mise en œuvre de projets d'envergure nationale, régionale et internationale liés aux enjeux du développement tant local que global, et donc participer au rayonnement de l'établissement.

En externe, et dans le cadre des besoins socio-économiques qui caractérisent son environnement, il s'agit de développer des actions et projets associant un établissement d'enseignement supérieur aux milieux socio-professionnels en vue de favoriser l'employabilité et l'insertion professionnelle de ses diplômés.

Il s'agit également de structurer un dialogue associant établissements d'enseignement supérieur et de recherche et le grand public, et ainsi développer des débats scientifiques avec la société civile sur les tendances sociétales et des enjeux liés à la globalisation et à l'environnement.

Il s'agit enfin d'apporter une contribution aux politiques publiques dans les domaines du développement économique, social et environnemental, et donc de favoriser l'offre d'expertise d'un établissement à travers la production de diagnostics des phénomènes complexes qui répondent aux grands défis sociétaux.

RECOMMANDATIONS

L'atelier a été l'occasion de développer des échanges et une concertation sur certains axes prioritaires de la Stratégie 2017-2021 de l'AUF. A travers la structuration et le développement d'une offre francophone d'expertise, il appartient à la CONFRASIE de créer les conditions nécessaires en vue de permettre à une institution membre qui en fait la demande de :

- valoriser son rôle d'opérateur du développement dans son plan stratégique de développement ainsi que dans la mise en place des plans d'action opérationnels et contextualisés sur lesquels l'institution s'appuie,
- définir une stratégie multipartenariale, dans une logique de complémentarité entre partenaires (académiques, techniques et financiers, politiques, socio-économiques, etc.), au service d'un renforcement de son rôle d'opérateur du développement,
- s'appuyer sur une stratégie multipartenariale pour un renforcement de ses compétences et de son potentiel d'innovation au service des défis socio-économiques que doivent relever les sociétés de la région,
- mettre en place un dispositif de suivi de la stratégie multipartenariale au service d'une implication effective des partenaires en relation avec les objectifs prioritaires de son plan stratégique de développement,
- définir une stratégie de communication ciblée en relation avec son rôle d'opérateur du développement, et ceci en tenant compte des objectifs de sa stratégie multipartenariale,
- valoriser les liens entre son rôle d'opérateur du développement et sa responsabilité sociale à travers la mise en place d'espaces de vulgarisation et d'apprentissage de la culture scientifique et technologique au service des sociétés.

MOTS CLÉS :

environnement académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique et économique, moteur du développement, rôle académique, acteur essentiel du changement, innovation, stratégie partenariale, acteurs universitaires, politiques, socio-économiques, société civile, mutualisation des ressources, effet de levier, rayonnement de l'établissement, employabilité et insertion professionnelle, diagnostic des phénomènes complexes, grands défis sociétaux.

Gouvernance universitaire et plan stratégique de développement dans des environnements en mutation

- **Modérateur** : M. Claude-Emmanuel Leroy, *coordonnateur régional de projets (AUF)*
- **Rapporteur** : Mme Nguyen Thi Cuc Phuong, *Commission régionale des experts*
- **Atelier suivi par** : Mme Nguyen Thi Thuy Nga, *responsable de projet (AUF)*

Deux processus caractérisent la dynamique universitaire au sein de la région Asie-Pacifique : des perspectives d'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et une volonté de reconnaissance académique et scientifique tant nationale, régionale qu'internationale des projets qu'ils développent. Cette dynamique régionale s'inscrit donc dans un contexte en mutation, dont les perspectives développées par l'ASEAN en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche constituent le troisième processus.

Cette dynamique n'est pas sans créer une concurrence entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche : sous l'effet des classements spécialisés ou non, les établissements doivent faire face à une concurrence accrue, sans pour autant être en mesure de s'appuyer sur des référentiels de qualité qui tiennent compte des spécificités des systèmes universitaires nationaux et de la diversité qui les caractérise.

Ces différents processus et cette concurrence ne peuvent qu'obliger les établissements d'enseignement supérieur et de recherche à repenser les principales orientations stratégiques de leur plan de développement et la politique de qualité qui y est définie, et donc la gouvernance universitaire sur laquelle leur mise en œuvre s'appuie.

La gouvernance universitaire, associée à la mise en place d'une politique de qualité, reste un domaine où la réflexion stratégique et prospective est souvent insuffisante : sa définition et sa mise en place par un établissement supposent en effet de créer les conditions institutionnelles en vue d'identifier, sur des périodes déterminées, certains enjeux pensés comme des défis que l'établissement doit relever, et des objectifs qu'il se fixe pour y répondre au regard de ses missions et de ses spécificités, qu'il s'agisse de son offre de formation, des activités de recherche qu'il souhaite programmer, etc.

Ce processus doit être continu dans le temps, donc progressif, et surtout permettre de cibler la source du dysfonctionnement d'une activité

par rapport à un objectif ciblé car préalablement défini ; ce qui suppose de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux enregistrés. Ce qui suppose surtout de définir un dispositif de suivi et d'évaluation de la qualité des activités qui y sont développées : la démarche-qualité et le pilotage sur lequel elle s'appuie.

La mise en place d'une politique de qualité par la direction d'un établissement repose essentiellement sur une approche participative de son personnel. Il s'agit là d'une condition essentielle de sa réussite dès lors que cette politique de qualité s'inscrit dans une logique de renforcement continu des activités développées par un établissement.

Il est également important de pouvoir analyser les degrés de satisfaction des principaux interlocuteurs de l'établissement sur les activités qu'il développe : étudiants, diplômés, doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit permettre à l'établissement de cibler les objectifs jugés prioritaires de sa politique de qualité, en y intégrant leurs besoins, mais aussi l'évolution de leurs attentes.

Compte tenu des processus qui caractérisent la dynamique universitaire et de la concurrence entre établissements qui s'y développe, cette logique centrée sur la qualité des activités développées par un établissement conditionne sa reconnaissance académique et scientifique tant nationale, régionale qu'internationale ; elle conditionne également son développement à travers la mise en place des partenariats stratégiques : ces partenariats sont aujourd'hui une condition essentielle des activités développées par un établissement, car les enjeux scientifiques et sociétaux nécessitent une mobilisation à travers une diversification des ressources disponibles, qu'elles soient humaines, financières, matérielles, technologiques et d'infrastructure, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement.

RECOMMANDATIONS

L'atelier a été l'occasion de développer des échanges et une concertation sur certains axes prioritaires de la Stratégie 2017-2021 de l'AUF. A travers la structuration et le développement d'une offre francophone d'expertise, il appartient à la CONFRASIE de créer les conditions nécessaires en vue de permettre à une institution membre qui en fait la demande de :

- s'appuyer sur les résultats d'une veille stratégique en vue de prendre en compte, dans son plan stratégique de développement, les diverses dimensions de son environnement, qu'il soit académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique, qu'il soit local, national, régional ou international,
- valoriser, dans son plan stratégique de développement, son rôle d'opérateur du développement au service des défis socio-économiques que doivent relever les sociétés,
- intégrer dans la mise en place de son plan stratégique de développement une logique de performance : objectifs ciblés, ressources (humaines, financières, matérielles, technologiques et d'infrastructure) adéquates et résultats mesurables (indicateurs qualitatifs et quantitatifs),
- s'appuyer sur un dispositif de suivi et d'amélioration continue des activités, et donc sur une démarche-qualité, au service de la mise en œuvre de son plan stratégique de développement et de plans d'action opérationnels et contextualisés,
- développer une stratégie de diversification des ressources (humaines, financières, matérielles, technologiques et d'infrastructure) au service du financement de son plan stratégique de développement et de plans d'action opérationnels et contextualisés.

MOTS CLÉS :

Autonomisation, reconnaissance académique et scientifique, ASEAN, classements, concurrence, plan de développement, politique de qualité, gouvernance universitaire, réflexion stratégique, vision, missions, spécificités, dysfonctionnement, démarche-qualité, pilotage, approche participative, renforcement continu, interlocuteurs, besoins et évolution des attentes, partenariat stratégique, diversification des ressources.

Employabilité et insertion professionnelle des diplômés comme réponses aux défis socio-économiques

- **Modérateur** : Mme Do Thi Thanh Vinh, Commission régionale des experts
- **Rapporteur** : Mme Nguyen Minh Hang, Commission régionale des experts
- **Atelier suivi par** : Mme Nguyen Thuy Huyen, responsable de projet (AUF)

La croissance du taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur ne s'accompagne pas toujours d'une croissance du nombre des emplois qualifiés permettant l'embauche des étudiants diplômés à leur niveau de qualification. Ce constat doit obliger chaque établissement d'enseignement supérieur à se demander dans quelle mesure les orientations stratégiques de son plan de développement font de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des priorités.

Ce constat oblige surtout à penser ces priorités comme l'un des principaux défis des établissements, et donc les amener à s'interroger sur des mécanismes leur permettant de structurer puis de développer une offre de formation adaptée aux défis socio-économiques préalablement identifiés en relation avec l'évolution du marché du travail. Le principal défi pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche est alors de se penser comme opérateur de développement, et donc de concilier sa double mission d'universalité et de territorialité : au-delà de son seul rôle académique classique, chaque établissement est ancré sur un territoire, ce qui lui donne une responsabilité sociale à son égard en matière d'insertion de ses diplômés, et donc de dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle.

Compte tenu de son environnement, qu'il soit académique, technologique, concurrentiel, culturel, social, juridique ou économique, un établissement doit être en mesure de satisfaire en qualifications supérieures tant ses propres besoins en relation avec le renforcement de son corps professoral que ceux des milieux socio-économiques : des plus élevés conduisant notamment aux professions de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais aussi les qualifications intermédiaires indispensables à la structuration et au développement économique de la société.

Dans cette double logique, l'offre de formation doit être en relation avec des équipes de recherche en vue de garantir sa qualité académique, mais aussi avec des acteurs socio-professionnels

en vue de s'assurer de sa pertinence avec les besoins socio-économiques identifiés au niveau local ou national. Une offre de formation doit donc être construite de manière à offrir aux étudiants le choix entre la poursuite des études et l'insertion professionnelle.

Ce qui suppose pour un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de nouer un dialogue constructif avec son environnement socio-économique, et qu'il soit accompagné pour le faire. C'est à partir de ce dialogue que peuvent se développer des solutions partagées entre les différents acteurs concernés, et ainsi éviter un décalage croissant entre les besoins socio-économiques d'une société et l'offre de formation d'un établissement, notamment en ce qui concerne ses premiers cycles professionnalisants.

Ce qui suppose surtout de définir et de mettre en place des dispositifs au service de l'employabilité et l'insertion professionnelle avec pour objectifs d'apporter aux étudiants les informations nécessaires tout au long de leur cursus, mais aussi en vue de favoriser leur mise en situation professionnelle. Le recours à une série de mesures innovantes peut jouer un rôle de levier : mécanismes permanents d'observation du marché de l'emploi ; répartition adéquate entre enseignements théoriques et pratiques et stages au sein de l'offre de formation ; partenaires socio-professionnels associés aux activités de formation professionnalisante ; simulations en matière de procédure d'embauche, implication des « alumni » à la promotion et au soutien des formations professionnalisantes.

RECOMMANDATIONS

L'atelier a été l'occasion de développer des échanges et une concertation sur certains axes prioritaires de la Stratégie 2017-2021 de l'AUF. A travers la structuration et le développement d'une offre francophone d'expertise, il appartient à la CONFRASIE de créer les conditions nécessaires en vue de permettre à une institution membre qui en fait la demande de :

- renforcer l'employabilité et l'insertion professionnelle comme de l'une des principales orientations de son plan stratégique de développement,
- accompagner la création et le fonctionnement d'instances régulières de concertation multipartenariale en relation avec les défis liés à l'employabilité et à l'insertion professionnelle des étudiants,
- mettre en place, en partenariat avec les acteurs socio-professionnels, des mécanismes permanents d'observation du marché de l'emploi au service de la création ou de l'évolution de son offre de formation professionnalisante, mais aussi des mécanismes d'information à destination des étudiants,
- déterminer une répartition adéquate, au sein de son offre de formation professionnalisante, entre enseignements théoriques et pratiques, et stages professionnels,
- mettre en place, dans le cadre de ses partenariats avec les acteurs socio-professionnels, des dispositifs d'accompagnement des étudiants et des diplômés à travers des formations spécifiques de courte durée (rédaction de curriculum vitae et de lettre de motivation, préparation et conduite d'un entretien d'embauche, etc.), certifiés et sous forme hybride,
- impliquer les alumnis dans la promotion et l'accompagnement de son offre de formation professionnalisante, mais aussi dans la structuration et le développement de son offre de stage professionnel.

MOTS CLÉS :

emplois qualifiés, plan stratégique de développement d'une institution, employabilité, insertion professionnelle, défis socio-économiques, opérateur de développement, qualifications intermédiaires, qualité académique, poursuite des études, premiers cycles professionnalisants, mise en situation professionnelle, innovation, compétences professionnelles, politique de stage, dispositif de suivi des étudiants, marché d'emploi, partenaires socio-professionnels, procédures de recherche d'emploi.

La Confrasio au service d'un dialogue entre acteurs universitaires et politiques

- **Modérateur** : MM. Nguyen Ngoc Dien et Lammai Phiphakkhavong, bureau de la CONFRASIE
- **Rapporteur** : M. Chan Somnoble, bureau de la CONFRASIE
- **Atelier suivi par** : Mme Pham Thi Bich Lien, responsable de projet (AUF)

La Conférence régionale des recteurs des universités membres de l'Agence universitaire de la Francophonie en Asie-Pacifique (CONFRASIE) est un lieu d'échanges et de concertation entre responsables d'établissements de plusieurs pays de la région. Elle joue un rôle majeur dans l'identification des potentialités d'expertise au sein de ses membres ainsi que dans la définition des orientations en matière d'enseignement supérieur et de recherche ; elle accompagne les innovations dans le domaine de la gouvernance universitaire de ses institutions membres à travers son offre d'expertise sur la gouvernance universitaire : cette contribution constitue un instrument privilégié qui doit permettre aux décideurs institutionnels de s'assurer en permanence de la pertinence et de l'efficacité des politiques et stratégies mises en œuvre au sein de leurs établissements.

L'idée directrice est qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche doit assumer la responsabilité d'assurance du développement durable de la société humaine. La contrepartie de cette responsabilité reconnue aux acteurs de l'enseignement supérieur et de recherche est l'exigence de qualité, que ce soit pour l'offre de formation ou les projets de recherche. Ce qui explique que l'élaboration et la conduite des politiques d'enseignement supérieur et de recherche doivent reposer sur cette exigence de qualité, et donc des données objectives, transparentes, fiables et certifiées dans tous les domaines d'activité.

Ce qui suppose de structurer puis de développer une culture de la qualité au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui en fait la demande. C'est tout le sens du travail réalisé par le bureau de la CONFRASIE en étroite collaboration avec la direction régionale Asie-Pacifique de l'Agence universitaire de la Francophonie : à travers l'élaboration de guides pensés comme des outils à vocation opérationnelle, il s'agit de mettre en place un ensemble accepté et partagé de références sur la démarche-qualité au service de l'offre de formation et des projets de recherche, mais aussi de proposer un pilotage

de la démarche-qualité dans le cadre de la définition et la mise en place d'un plan de développement d'une institution membre de la Confrasio.

Compte tenu de la diversité des systèmes universitaires présents dans la région, la mise en œuvre d'une démarche-qualité doit tenir compte d'un contexte régional spécifique : 85 institutions d'enseignement supérieur et de recherche membres de la Conférence régionale répartis sur 11 pays. Cette démarche-qualité doit nécessairement tenir compte des différents systèmes universitaires nationaux présents dans la région, et de la diversité qui les caractérise, en vue d'accompagner la définition de politique de qualité qui puisse répondre aux besoins de ses membres.

La raison d'être de la CONFRASIE est d'être au service de ses membres et avec eux face aux défis qu'ils rencontrent. Il s'agit surtout de contribuer par son action à apporter des réponses adaptées à ces mêmes défis. C'est tout le sens de l'identification et de la structuration d'une offre francophone d'expertise à mettre en place dans le cadre des activités de l'AUF ; Il s'agit de créer un nouvel espace régional universitaire francophone en Asie-Pacifique, structuré autour de l'acceptation de ces défis et des projets innovants pour les relever ensemble, dans une logique de solidarité active, en assumant le rôle central du partage de la langue française au sein de cet espace régional.

Si une solidarité active caractérise les relations interuniversitaires au sein de la CONFRASIE, les grands défis fondant la définition de sa stratégie demandent des réponses qui dépassent le strict cadre académique et impliquent de nombreux partenaires sans lesquels les solutions à de tels défis ne pourraient être trouvées. La CONFRASIE conçoit son action en la matière à travers un dialogue entre acteurs universitaires et politiques au bénéfice de la recherche de solutions, en y incluant les différentes associations à vocation nationale et régionale présentes en Asie-Pacifique.

RECOMMANDATIONS

La 12e Conférence régionale a été l'occasion de débattre pour définir collectivement des perspectives sur les missions de la CONFRASIE à mettre en place sur la période 2017-2021 :

- forger des alliances avec des réseaux associatifs nationaux et régionaux au service du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en région,
- faire adhérer les établissements d'enseignement supérieur et de recherche susceptibles d'apporter une contribution significative à la mise en place de projets innovants au service des défis à relever,
- développer un dialogue entre acteurs universitaires et politiques au service des défis socio-économiques que doivent relever les sociétés de la région,
- impliquer la CONFRASIE dans les processus d'amélioration des systèmes nationaux d'assurance qualité dans le cadre de partenariats avec les conférences nationales d'universités de la région,
- tenir compte des différents systèmes universitaires nationaux représentés au sein de la CONFRASIE, et des spécificités qui les caractérisent, dans la définition et la mise en place d'une offre francophone d'expertise sur la démarche-qualité,
- renforcer une offre francophone d'expertise sur la démarche-qualité au service de la gouvernance universitaire des institutions membres de la CONFRASIE, et participer dans une logique de solidarité active au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la région,
- mettre en place des dispositifs d'accréditation ou de labellisation en relation avec la démarche-qualité au service du renforcement continu des activités des institutions.

MOTS CLÉS :

gouvernance universitaire, politique de qualité, culture de la qualité, système universitaire national, espace régional universitaire francophone, offre francophone d'expertise, association à vocation nationale et régionale, diversité des systèmes universitaires, solidarité active, pouvoirs publics, échanges et concertation, innovation.



21, rue Le Thanh Tong, Hanoi, Viet Nam

Téléphone : +84 (4) 3 824 73 82

Télécopie : +84 (4) 3 824 73 83

Courriel : asie-pacifique@auf.org

Site web : <https://www.auf.org/bureau/bureau-asie-pacifique/>

Facebook : <https://www.facebook.com/auf.asie.pacifique>

Perspectives 2017-2021 : défis actuels du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche et vision(s) d'avenir de la francophonie universitaire

La Conférence régionale des recteurs des établissements membres de l'Agence universitaire de la Francophonie en Asie-Pacifique (CONFRASIE) est un lieu d'échanges et de concertation entre responsables d'établissements de plusieurs pays de la région. Elle joue un rôle majeur dans l'identification des potentialités d'expertise au sein de ses membres, dans une logique de solidarité active, ainsi que dans la définition des orientations stratégiques en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Il s'agit pour la CONFRASIE de :

- devenir l'interlocuteur des politiques et décideurs dans certains domaines liés au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche,
- forger des alliances avec de nouveaux partenaires dans la définition, le montage et la réalisation de projets innovants au service du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en relation avec les défis socio-économiques que doivent relever les sociétés de la région,
- renforcer une offre francophone d'expertise sur la démarche-qualité au service des institutions membres de la Confrasio, et participer ainsi au renforcement de l'enseignement supérieur et de la recherche,
- participer à la conception de projets d'envergure avec des réseaux associatifs nationaux et régionaux impliqués dans le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche.