

# STRATÉGIE 2021-2025

*Révélateur du génie de la Francophonie scientifique*



*1<sup>er</sup> réseau universitaire au monde*

## SOMMAIRE

### I. PHASE DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

1. Méthodologie discursive
2. Consultation mondiale et livre blanc

### II. FONDATIONS DE LA STRATÉGIE

1. Affirmer l'identité de l'AUF
2. Restructurer le management interne de l'AUF
3. Moderniser la gouvernance de l'AUF

### III. POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'AUF

1. « Francophonie scientifique » : un concept fédérateur et intégrateur
2. « Diplomatie scientifique francophone » : une politique publique internationale
3. « Standard – adaptée » : une approche stratégique différenciée
4. « 1<sup>er</sup> réseau universitaire au monde » : une première place à renforcer
5. « Optimisation financière » : transparence budgétaire et recherche de fonds
6. « Solidarité active » : la preuve par les actes, les plans spéciaux

### IV. AXES STRATÉGIQUES ET PROJETS STRUCTURANTS

Les 5 axes du plan opérationnel :

1. Transformation numérique et gouvernance universitaire
2. Employabilité et entrepreneuriat
3. Réseautage et coopération internationale
4. Formation des formateurs et innovation pédagogique
5. Recherche et valorisation

### V. DÉFIS SOCIÉTAUX ET PLAIDOYERS DE L'AUF

Les 5 défis sociétaux :

1. Université responsable et inclusive
2. Francophonie et plurilinguisme
3. Université post Covid-19
4. De « l'utilité » de la Francophonie scientifique auprès de la jeunesse francophone
5. Égalité femme-homme

## I. PHASE DE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

### I.1. MÉTHODOLOGIE DISCURSIVE

Dès la fin de l'année 2019, plusieurs **séries de rencontres** ont été conduites par le Recteur avec de hauts responsables de la Francophonie pour articuler le positionnement de l'AUF avec les priorités des Sommets de la Francophonie. Très rapidement un **audit interne** a été mené avec **plus de 90 entretiens individuels**, accompagné **d'audits externes (Finance & Numérique)** pour affiner les constats. Malgré la pandémie, alors à son début, plusieurs visites d'implantations ont été également organisées. Quelques mois plus tard, les **1<sup>ères</sup> Journées annuelles de déclinaisons stratégiques** ont été organisées. Ce sont des débats internes ouverts, francs et intenses sur 3 semaines, autour de 7 ateliers de travail sur le fonctionnement et l'avenir de l'AUF. Une nouvelle approche participative inédite et constructive qui a eu beaucoup de succès avec la participation de 70% du personnel.

Parallèlement, le lancement de la **consultation mondiale**, une enquête internationale inédite et de grande ampleur, a servi à la fois de recueil de besoins et de priorités à partir du terrain, et de fédérateur pour les équipes de l'AUF. Les conclusions, présentées dans le Livre blanc de la Francophonie scientifique, sont venues graduellement alimenter le processus de maturation stratégique en exemples concrets d'actions souhaitées.

### I.2. CONSULTATION MONDIALE ET LIVRE BLANC



## Les Chiffres Clés

- 139** collaborateurs de l'AUF, dont **80** enquêteurs
- Issus de plus de **50** pays
- 400** heures d'entretiens
- Près de **500** responsables interviewés en face à face
- Plus de 1500** dirigeants universitaires et responsables universitaires **de 75** pays ont répondu au questionnaire en lignes
- 13 000** étudiants interrogés de 90 pays
- Plus de **3000** milles pages de transcriptions d'entretiens
- 11** langues utilisées

Ce livre blanc que l'AUF met gracieusement à la disposition de tous les publics intéressés par le sujet contient des résultats fort instructifs. Il touche à la relation entre les sciences et la langue française, évoque les questions de l'innovation pédagogique, traite de la difficulté de la valorisation de la recherche francophone, expose le défi de l'employabilité des diplômés universitaires francophone ainsi que l'entrepreneuriat étudiant, revient largement sur la transformation numérique et la gouvernance des structures éducatives et universitaires francophones, détaille les besoins en Formation des formateurs en langue française, insiste sur l'importance de l'internationalisation des universités et de leur ancrage local dans l'espace francophone, et enfin il interroge la Francophonie scientifique de demain.



## II. FONDATIONS DE LA STRATÉGIE

Suite à la phase de diagnostic, il a été nécessaire de poser rapidement les fondations de cette stratégie 2021-2025 autour de trois questions fondamentales :

- 1. Affirmer l'identité de l'AUF**, comme préalable essentiel, autour d'une vision, de missions et d'objectifs qui emportent l'adhésion
- 2. Restructurer le management interne de l'AUF** pour l'adapter à une AUF innovante et qui doit jouer un rôle majeur
- 3. Moderniser la gouvernance de l'AUF**, notamment par l'intermédiaire d'une profonde évolution des statuts



### II.1. AFFIRMER L'IDENTITÉ DE L'AUF

Les nouveaux statuts approuvés en juillet 2021 par l'Assemblée générale extraordinaire incluent dorénavant cette dimension dans l'avant-propos : L'AUF se définit comme **le révélateur du génie de l'éducation supérieure francophone et de la Francophonie scientifique**.

Sa vision est de « **Penser mondialement l'éducation supérieure francophone et la Francophonie scientifique et d'agir régionalement en respectant la diversité** ».

Pour ce faire, l'AUF s'appuie sur un ensemble cohérent de valeurs qui sont autant de convictions communes qui guident sa façon d'agir :

- Le respect de la diversité des cultures et des langues ;
- L'égalité des chances pour l'accès au savoir pour tous ;
- La solidarité active pour un développement inclusif par le savoir ;
- L'égalité entre les femmes et les hommes ;
- Les considérations éthiques, humaines et scientifiques ;
- Le progrès par la tolérance, la démocratie et le dialogue.

Pour co-créditer de la valeur ajoutée pour et par la francophonie, l'AUF met principalement en œuvre les modalités suivantes :

- Le **réseautage** : La mise en réseau des acteurs (étudiants, enseignants, universitaires, chercheurs, écosystème, politiques...) pour le partage d'expérience et la construction des communautés de pratiques francophones et scientifiques (ex. Réseau membres-AUF, Réseaux thématiques, Réseaux institutionnels, Réseaux des anciens...);
- L'**expertise** : La mobilisation des expertises francophones dans le monde au service des systèmes éducatifs et universitaires (ex. Gouvernance, Labélisation, Accréditation, Réformes, Observatoires...);
- Les **projets** : Le montage des projets pédagogiques, de recherche et d'ouverture sur l'environnement francophones innovants (ex. Transformation numérique, R&D, Formation des formateurs...);
- L'**internationalisation** : La promotion du partenariat, de la coopération, de la mobilité et du développement scientifique dans l'enseignement supérieur et la recherche à l'international ;
- Les **plaidoyers** : Le développement des plaidoyers sur l'apport de la Francophonie scientifique et universitaire aux défis sociétaux (ex. ODD, employabilité, égalité F-H, plurilinguisme...);
- La **solidarité** : L'aide et la solidarité humaniste à tous ceux qui en ont besoin dans les systèmes éducatifs et universitaires, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Francophonie.

## II.2. RESTRUCTURER LE MANAGEMENT INTERNE DE L'AUF

Le management de l'AUF a été restructuré afin d'instaurer une professionnalisation de l'organisation, avec une approche plus contemporaine et éthique, et en s'appuyant sur quatre principes :

- **Gestion** : Professionnaliser la gouvernance : grâce à une opérationnalisation de la stratégie et aux responsabilités engagées, à des procédures efficaces et à des indicateurs de performance soigneusement sélectionnés ;
- **Expertise** : Renforcer et motiver les compétences à la fois en ressources humaines internes et en réseautage externe ;
- **Communication** : Accroître la notoriété et la visibilité de l'AUF, et améliorer l'image de son label ;
- **Budget** : Augmenter, stabiliser et diversifier les sources de financement dans une logique de transparence.

Parmi les actions déjà entreprises et qui doivent être amplifiées, notons : **les ajustements organisationnels** qui ont clarifié l'organigramme et réparti les directions centrales entre Paris et Montréal ; les réunions hybrides et régulières du **Directoire mondial (G28)** de l'AUF, respectant pour la première fois la **parité femme-homme** ; la consultation du personnel autour de journées annuelles de déploiement stratégique ; la création d'un cabinet autour du Recteur ; la structuration optimisée de la **gestion de projets** et des rapports aux bailleurs.

## II.3. MODERNISER LA GOUVERNANCE DE L'AUF

**La réforme des statuts** adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire le 30 juillet 2021 est une avancée majeure vers une gouvernance plus transparente, éthique et contemporaine.

Cette réforme repose sur cinq nouvelles orientations : *premièrement*, l'affirmation de l'identité de l'AUF, développée plus haut (II.1) ; *deuxièmement*, un travail pour favoriser l'équité dans la relation avec les « membres-adhérents » ; *troisièmement*, une nouvelle composition du Conseil d'administration (CA) avec une meilleure représentativité aussi bien gouvernementale qu'universitaire ; *quatrièmement*, plusieurs nouvelles procédures d'élection du CA et du Président, plus transparentes et mieux organisées, appliquées pour la première fois à l'AG de Bucarest ; enfin, *cinquièmement*, une restructuration des instances et organes de gouvernance.

Concernant la dimension stratégique de la réforme, deux organes consultatifs ont été créés et un organe consultatif a été rénové :



### **NOUVEAUTÉ** Le Conseil des réseaux

Ce nouveau conseil, renouvelé tous les deux ans, a pour objectif la mise en commun des **réseaux francophones thématiques** soit par champs disciplinaire, soit par le plaidoyer d'une cause. Il sera composé de 10 réseaux phares répartis par pôle (ex. Pôle santé, Pôle Littérature, Pôle Développement inclusif, Pôle EFH...) en fonction de l'importance de la thématique du réseau pour la stratégie de l'AUF et de la qualité de la gouvernance du réseau. Ces réseaux pourront ainsi participer à l'élaboration de la stratégie réseau de l'AUF : *construire des labels thématiques AUF, appuyer l'accréditation des établissements membres de l'AUF, bénéficier d'un financement plus important de l'AUF*. Les autres réseaux pourront être membres associés de l'AUF.

### **Le Conseil économique et social**

Ce conseil est une évolution du COS en l'ouvrant à plus de partenaires, en lien avec le Conseil scientifique. En particulier cette évolution permet la fusion entre les ex-commissions régionales d'Experts (CRE) et les ex-commissions régionales d'orientation stratégique (CROS) vers des **Commissions Régionales d'Experts Économiques et Scientifiques (CREES)** composées pour les deux tiers d'universitaires et pour un tiers de professionnels.

### **NOUVEAUTÉ** La Commission (ou la conférence) de développement stratégique

Cette commission a pour objectif de réfléchir et de coordonner les grandes orientations stratégiques de l'AUF. Grâce à des réunions annuelles, la mise en œuvre de la stratégie pourra ainsi être toujours en phase avec les évolutions des priorités, notamment à l'occasion des grands rendez-vous internationaux que sont les semaines ou les Assises de la Francophonie scientifique. **Cette conférence annuelle est composée de représentants de toutes les instances et organes de gouvernance de l'AUF.**

### III. POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'AUF 2021-2025

## *Concept spécifique, politique internationale, approche différenciée, rigueur financière et toujours N°1 mondial*

Le positionnement de l'AUF pour les quatre prochaines années, tourne autour de six dimensions de positionnement. Le **positionnement symbolique**, à travers le *concept fédérateur et intégrateur de « Francophonie Scientifique »*. Le **positionnement politique**, par le rapprochement des positions des autorités publiques à travers une politique de « *Diplomatie scientifique francophone* ». Le **positionnement opérationnel**, par une approche différenciée dite « *Standard – adaptée* ». Le **positionnement d'image**, en assumant et en renforçant le statut de « *1<sup>er</sup> réseau universitaire au monde* ». Le **positionnement financier**, par une excellente « *Optimisation financière* ». Et enfin, le **positionnement solidaire**, par la preuve des actes à travers une « *Solidarité active* » concrétisée par les plans spéciaux au profit des pays francophones en difficulté.

#### III.1. « FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE » : UN CONCEPT FÉDÉRATEUR ET INTÉGRATEUR

L'expression Francophonie scientifique a été évoquée pour la première fois à la fin des années 80, début des années 90, comme un espace scientifique à créer et à développer autour de la langue française. Petit à petit, les usages à l'AUF se sont plutôt orientés vers l'espace universitaire et la langue française comme outil.

Entre temps, les activités de l'AUF sur le terrain se sont beaucoup diversifiées, l'environnement du savoir s'est encore davantage internationalisé et les enjeux socioéconomiques autour des systèmes éducatifs et universitaires ont été bouleversés. Il manquait alors une définition nouvelle d'un concept fédérateur pour transformer ces évolutions et ces débats en leviers d'action et faire sortir ce concept des seuls murs de l'Université.

Cette perspective a conduit l'AUF à repenser son champ d'action, dans le cadre de la nouvelle stratégie 2021-2025, en élargissant sa réflexion dans un nouvel espace assumé et revendiqué celui de la « **Francophonie scientifique** ». Ce dernier, plus large que la francophonie universitaire, intègre toutes les dimensions du processus de formation, de recherche et d'ouverture sur l'environnement. Dans cette approche contemporaine, le concept de Francophonie scientifique est un **concept identitaire fédérateur**, promu et révélé aujourd'hui par l'AUF.

Un concept qui conçoit les systèmes éducatifs dans leur ensemble, cette *vision intégrée* prend en considération les actions concrètes du primaire jusqu'au doctorat en passant par le secondaire et l'universitaire. Un concept qui prend aussi en considération les passerelles avec les formations professionnelles et tout au long de la vie. Enfin, un concept qui n'oublie surtout pas l'ouverture sur la société civile et l'écosystème entrepreneurial, dans une logique alliant les initiatives locales et les démarches globales. Beaucoup d'acteurs peuvent se reconnaître dans ce concept, ainsi défini, qui a en ce sens une vocation fédératrice et inclusive, dans une logique systémique au cœur de laquelle se trouvent les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Ainsi, **l'Université peut-être le pivot de la Francophonie scientifique** à travers son rôle universel et sa mobilisation de l'expertise à l'international.

La Francophonie scientifique devient ainsi un concept stratégique fédérateur moderne et adapté aux défis de notre époque, qui a besoin d'être promue et partagée par des acteurs importants. C'est pourquoi l'AUF s'en est fait le porteur. Elle a besoin également d'être incarnée, autour de grandes priorités stratégiques, grâce à une structuration et à une responsabilisation coordonnée.

**AUF – Révélateur du génie de la Francophonie scientifique**

AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE

## III 2. « DIPLOMATIE SCIENTIFIQUE FRANCOPHONE » : UNE POLITIQUE PUBLIQUE INTERNATIONALE

L'objectif de l'AUF est de renforcer le lien entre le politique et le scientifique dans l'espace francophone. Dans ce contexte, les responsables politiques en charge de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la jeunesse des pays francophones ont plus que jamais besoin de se concerter et d'innover, afin de transformer ces défis en opportunités et cela en créant un véritable espace d'échange et de solidarité active autour de la Francophonie scientifique, notamment avec des projets de coopération internationale concrets et innovants.

Il s'agit de développer, encourager, redorer la Francophonie scientifique pour les étudiants, pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La priorité est donc d'identifier des types de collaborations qui peuvent être envisagés et déclinés dans l'espace francophone. Plusieurs pistes seront poursuivies par l'AUF :

- **Convenir d'un plaidoyer commun politico-scientifique en faveur de la Francophonie :**

- Expliquer comment le savoir scientifique a la capacité et les compétences de contribuer à l'élaboration de solutions innovantes pour les nations de l'espace francophone ;
- Être force de proposition aux politiques publiques en valorisant l'apport des systèmes éducatifs, universitaires et de recherche ;
- Montrer enfin comment la Francophonie scientifique doit prendre part au développement inclusif des pays dans un cadre multilatéral solidaire.

- **Soutenir la coopération et le partenariat international à l'intérieur de l'espace francophone :**

- Renforcer le réseautage politico-scientifique à l'intérieur de l'espace francophone ;
- Favoriser la communauté de pratique dans le monde entier afin de transmettre davantage les expériences et les connaissances qui existent au sein de la communauté scientifique francophone.

- **Mobiliser et valoriser l'expertise francophone mondiale :**

- Permettre à l'intelligence collective de s'exprimer en créant des espaces communs de réflexion et de production scientifique francophone ;
- Réfléchir à des systèmes de mise en commun qui facilitent la mobilisation de la force d'action des compétences francophones ;
- Construire une politique de communication valorisant l'apport de la Francophonie scientifique.

### Vers un « Manifeste » de la Diplomatie scientifique francophone

L'objectif de l'AUF est de donner une **impulsion concrète** à cette diplomatie scientifique propre à l'espace francophone, en renforçant le lien entre le politique et le scientifique et en créant les conditions d'une dynamique autour de ces questions.

Pour concrétiser cette nouvelle approche, l'AUF propose de co-rédiger de manière itérative un « **Manifeste** » avec les premiers responsables des systèmes éducatifs et universitaires. Cet objectif stratégique a donc été assigné à la **5<sup>ème</sup> Conférence ministérielle de l'AUF**, pendant la semaine de la Francophonie scientifique à Bucarest.

Cette contribution des pouvoirs publics francophones en charge des questions scientifiques viendra éclairer les axes pertinents de la stratégie de l'AUF, et s'inscrira dans le cadre des grands rendez-vous politiques, notamment à l'occasion du **Sommet de la Francophonie** et des réunions au sein des **Nations-Unies** qui traitent de ces sujets.

### III.3. « STANDARD – ADAPTÉE » : UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DIFFÉRENCIÉE

Notre vision : « *penser mondialement la francophonie scientifique et agir régionalement en respectant la diversité* » conduit nécessairement à un positionnement opérationnel différencié.

La nouvelle stratégie « **Standard – adaptée** » est une approche différenciée. Une telle approche suppose d'une part, une offre globale de produits et services autour de grands projets structurants à impact, lesquels répondent aux défis et enjeux à une échelle internationale (Cf. la partie IV) ; et suppose d'autre part, des projets et des programmes d'application qui répondent aux besoins spécifiques et explicites des adhérents.

Une approche différenciée permet ainsi un meilleur ancrage des actions de l'AUF localement, qui prend en considération la diversité des contextes et des moyens, favorisera l'implication active des membres et des partenaires ainsi que la pérennité des projets (Cf. Livre blanc de la Francophonie scientifique et les futurs actes des 1<sup>ères</sup> Assises).

#### Différenciation macro-économique

Une première segmentation des pays et des zones d'intervention de l'AUF consiste d'abord à considérer le degré de francophonie et ensuite le niveau de développement.

L'AUF intervient dans au moins deux catégories d'espace universitaire : les espaces « **majoritairement ou partiellement** » francophones et ceux « **peu ou pas** » francophones. Il est évident que la nature et l'ampleur, de l'intervention d'une organisation de développement de la Francophonie scientifique, ne peuvent pas être les mêmes. Dans le premier espace, l'objectif de l'AUF est *de faire en sorte que les jeunes pensent, de nouveau, leurs rêves en Francophonie*, ce qui implique des actions à toutes les étapes du système éducatif et universitaire. En revanche, dans le deuxième espace, l'objectif de l'AUF est *de développer une Francophonie du savoir et de l'innovation sans frontières*, ce qui implique des actions plus ciblées de développement des sciences dans la langue de Molière.

L'AUF intervient, par ailleurs, dans des pays et des structures éducatives et universitaires avec une grande variation du niveau de développement. Là aussi, deux grandes catégories émergent, les structures « **Avancées à intermédiaire élevé** » et celles « **Intermédiaire moyen à émergentes** ». Les besoins diffèrent et avec eux l'action de l'AUF. Dans la première catégorie, l'AUF privilégie les fonds compétitifs et les projets de coopérations internationales en groupe associant le « Nord et le Sud ». Dans la deuxième catégorie, l'AUF axe plus sur le soutien des politiques de réformes de fonds des systèmes éducatifs

La macro-segmentation de l'accompagnement de l'AUF		Niveau de développement des structures éducatives & universitaires	
		« Avancée à intermédiaire élevé »	« Intermédiaire moyen à émergente »
Degré de Francophonie des espaces universitaires	« Majoritairement ou partiellement francophone »	Politique de coopération et d'internationalisation	Réforme globale des systèmes
	« Peu ou pas francophone »	Politique d'attractivité et d'ouverture vers l'espace scientifique francophone	Réforme ciblée des systèmes

#### Différenciation par cible

La stratégie 2021-2025 de l'AUF prône le passage d'une stratégie de « *résistance – défensive* », à une stratégie « *d'attractivité – offensive* » pour la Francophonie scientifique. Le français doit réapparaître dans la perception collective comme une langue moderne, une langue créatrice, une langue d'innovation, une langue utile. L'objectif est de reconquérir progressivement le domaine scientifique par la francophonie pour que le français redevienne une langue d'avenir. Toutefois, l'argumentation peut être différente en fonction des centres d'intérêts et des priorités des différents acteurs et partenaires de l'AUF. Une différenciation par cible semble alors stratégiquement pertinente.

La segmentation par cible de l'AUF			
1	2	3	4
<b>Décideurs politiques</b> <i>en matière éducative et universitaire</i>	<b>Enseignants Formateurs Chercheurs &amp; Dirigeants univ.</b>	<b>Étudiants &amp; Apprenants</b>	<b>Société civile &amp; écosystème entrepreneurial</b>
<i>Accompagner les autorités publiques des « pays - membres » vers</i> <b>des solutions mutilatérales solidaires au service du développement</b>	<i>Accompagner la jeunesse vers</i> <b>une perspective universitaire de qualité, employable &amp; ouverture sur le monde</b>	<i>Accompagner les universitaires vers</i> <b>une recherche d'excellence impactante, une pédagogie innovante, et une gouvernance moderne</b>	<i>Accompagner les entreprises, les ONG et les associations savantes ; et le monde universitaire vers</i> <b>plus d'interactivité</b>



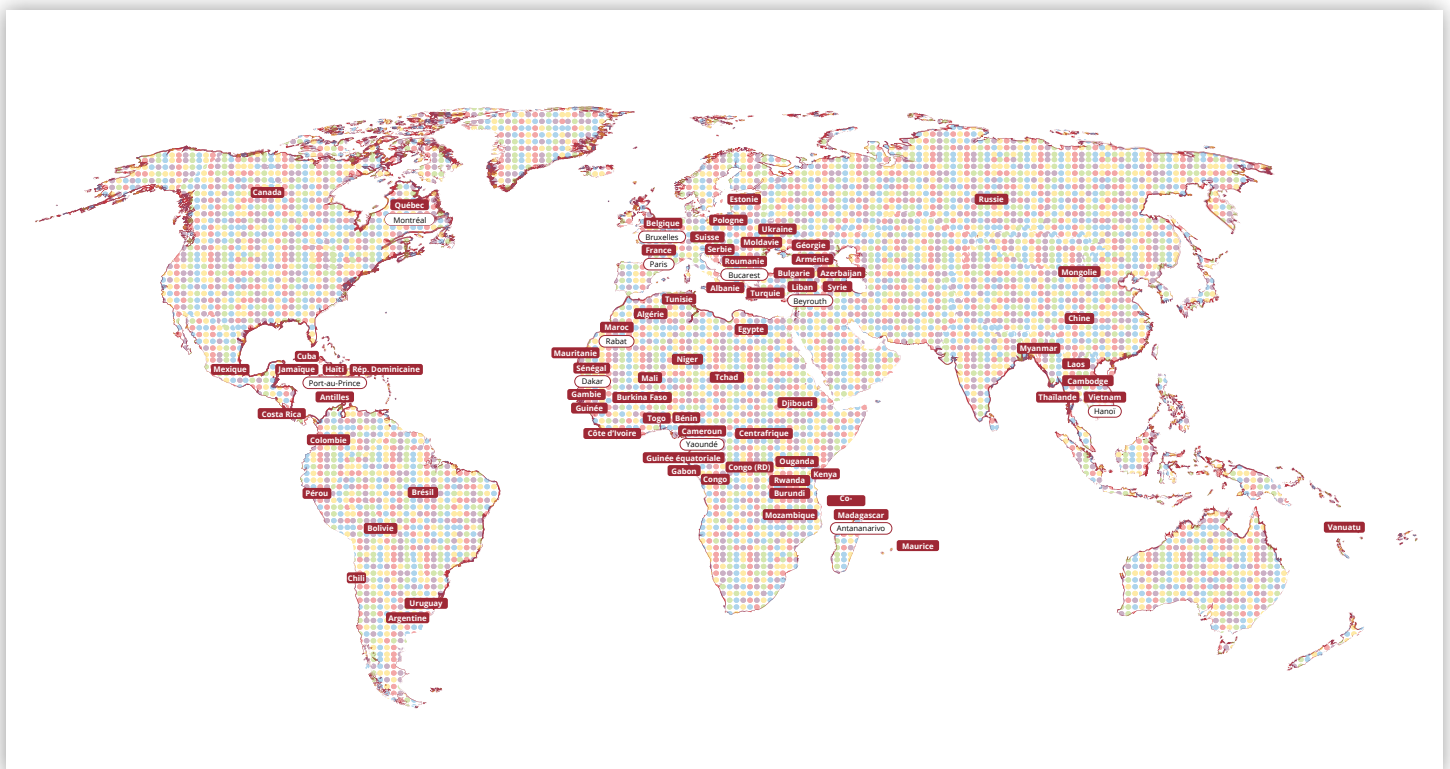
### III.4. « 1<sup>ER</sup> RÉSEAU UNIVERSITAIRE AU MONDE » : UNE PREMIÈRE PLACE À RENFORCER

Assumer, garder et renforcer la place de l'AUF en tant que réseau universitaire numéro 1 au monde fait partie intégrante de la stratégie. Cette position de « *Leader* » sera renforcée par une extension du réseau à tous les niveaux.

	Réseau 2021	Objectifs 2025	Variation
<b>Nombre de pays d'origine des membres de l'AUF</b>	119	125	<b>+5%</b>
<b>Membres-adhérents à l'AUF</b>	1000	1200	<b>+20%</b>
<b>Nombre de pays d'implantation physique de l'AUF</b>	43	60	<b>+40%</b>
<b>Espace de services de proximité (DR/BN/CNF/CEF)</b>	50	100	<b>+100%</b>

Ambitieux mais réalisables, ces objectifs quantifiés d'extension du réseau de l'AUF – de pays, de membres, d'implantations et d'espaces de services – sont portés par un ensemble de nouveaux choix stratégiques dont certains ont déjà été mis en œuvre :

- Plus grande représentativité régionale dans les instances et les organes de gouvernance (Cf. Réforme des Statuts) ;
- Renforcement de la présence « AUF-PAYS » par la création de bureaux nationaux de proximité en prolongement des Directions régionales ;
- Grande extension des espaces de services (CEF/CNF) ;
- Révision de la politique d'adhésion : nouvelle typologie des membres-adhérents et meilleure équité de la cotisation ;
- Nouvel espace de services virtuels exclusifs pour les membres (plateforme mondiale collaborative intégrée) à même de motiver de nouvelles adhésions au bénéfice des acteurs universitaires ;
- Plus de collaboration avec les autres associations universitaires mondiales, comme : AIU, ACU, AUA, EUA... ce qui permet à l'AUF de toucher de nouveaux réseaux et de peser plus sur les débats scientifiques, notamment au niveau du système onusien (UNESCO, HLPF, HCR, OMS...).



### III.5. « OPTIMISATION FINANCIÈRE » : TRANSPARENCE BUDGÉTAIRE ET RECHERCHE DE FONDS

La stratégie d'optimisation financière consiste d'abord, à poursuivre la *transparence budgétaire*, notamment auprès de nos bailleurs de fonds et de nos instances ; ensuite, il s'agit de progresser vers une *gestion financière rigoureuse et stricte* qui optimise chaque euro utilisé ; et enfin, œuvrer pour *augmenter notre capacité d'action* par la recherche de fonds afin d'accroître la puissance d'action et d'intervention de l'AUF sur le terrain.

Techniquement, notre ambition pour les quatre prochaines années, est :

- Premièrement, la poursuite de la progression des recettes contractuelles, soit en remportant des fonds compétitifs, soit par du co-financement négocié avec des partenaires ;
- Deuxièmement, améliorer nos ressources propres surtout avec le développement de services à valeur ajoutée ;
- Troisièmement, augmenter et surtout diversifier les financements gouvernementaux ;
- Enfin, quatrièmement, maîtriser les coûts des ressources humaines et du fonctionnement – qui sont déjà relativement bas par rapport aux organisations semblables à l'AUF – et assurer progressivement un rééquilibrage des dépenses en faveur des actions d'investissement et des projets sur le terrain.

Objectif d'augmentation budgétaire globale			Objectif d'augmentation nombre pays contributeurs		
Budget 2021 en cours...	Budget 2025 estimé :	Variation :	2021 nombre actuel :	2025 nombre projeté :	Variation :
<b>39M€</b>	<b>45M€</b>	<b>+15%</b>	<b>6 pays</b>	<b>12 pays</b>	<b>+100%</b>

#### Objectifs en termes de répartition budgétaire :

		Recettes		
		Ressources gouvernementales (Contributions Pays/ Gouvernements)	Ressources contractuelles (Fonds compétitifs & cofinancement partenarial)	Ressources propres (Services + cotisations membres + apports en nature)
Année de référence*	2020-2021	<b>72%</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>
Stratégie Quadriennale (Objectifs)	1 2021-2022	67%	23%	10%
	2 2022-2023	65%	24%	12%
	3 2023-2024	62%	25%	13%
	4 2024-2025	<b>58%</b>	<b>27%</b>	<b>15%</b>

		Dépenses		
		Actions, investissements & Projets	Ressources humaines	Fonctionnement implantations (Centraux, Régionaux & nationaux)
Année de référence*	2020-2021	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>18%</b>
Stratégie Quadriennale (Objectifs)	1 2021-2022	46%	37%	17%
	2 2022-2023	48%	37%	15%
	3 2023-2024	50%	36%	13%
	4 2024-2025	<b>53%</b>	<b>35%</b>	<b>12%</b>

\* Les chiffres de l'année de référence ont été lissés pour diminuer l'effet important de la pandémie, qui peut fausser les projections.

### III.6. « SOLIDARITÉ ACTIVE » : LA PREUVE PAR LES ACTES, LES PLANS SPÉCIAUX

En 2020 la pandémie COVID-19 a été une énième crise qui s'est conjuguée avec d'autres épisodes particulièrement violents qui ont secoué certains pays et établissements membres de l'AUF. Bien d'autres crises surgiront malheureusement. La solidarité active, qui reste une valeur cardinale de l'AUF depuis sa création, impose à sa stratégie d'inclure un volet spécial « crises », par nature imprévisibles. Face à certaines d'entre elles, l'AUF s'organise pour réagir rapidement et efficacement. À ce titre, les exemples des plans spéciaux pour le Liban et Haïti ont démontré cette réactivité.

#### **EXCLUSIF** Plan AUF spécial LIBAN en 2020

##### **Une crise économique et sociale sans précédent.**

L'AUF s'est mobilisée pour aider ses 24 établissements membres dans leurs efforts de résilience avec une contribution spécifique d'un million d'euros. Lancé fin 2020, ce plan d'aide AUF « Spécial Liban » s'inscrit dans une démarche systémique en intégrant un appui à l'ensemble du secteur éducatif, de l'enseignement primaire et secondaire jusqu'à la recherche scientifique. Certains projets ont été conçus en concertation avec les autorités éducatives et scientifiques du Liban, le plan de l'AUF « Spécial Liban » se décompose comme suit :

Ce plan, intègre différentes initiatives de nouveaux programmes et projets :

- Mise à disposition gratuite de ressources numériques ;
- Accès à la Maison des Étudiants de la Francophonie située à Paris ;
- Prime de solidarité de l'AUF envers son personnel libanais ;
- Action de solidarité envers les membres de l'AUF pour l'année 2020.

Il propose également la conception de nouveaux projets :

- Un projet d'« Accélération de la transition numérique de l'enseignement supérieur au Moyen-Orient » avec la France (MEAE) ;
- Un projet de campus connecté labellisé avec la France (MESRI) pour proposer des formations à distance.

Enfin, il renforce aussi des actions déjà en cours :

- Professionnalisation des enseignants (programme APPRENDRE) ;
- Formation de formateurs (Programme IFADEM) ;
- Aide à la pandémie Covid-19, aide à l'entrepreneuriat.

#### **EXCLUSIF** Plan AUF spécial HAÏTI en 2021

##### **Un tremblement de terre d'une ampleur exceptionnelle.**

Épidémie de choléra, deux séismes, vague d'insécurité, crise politique, assassinat du Président de la République, covid-19... en une décennie, Haïti a dû et doit encore faire face à de multiples crises. Le 14 août 2021, un séisme d'une magnitude 7.2 a touché la région Sud Haïti faisant près de 3.000 morts, détruisant 50.000 bâtiments et parmi ceux-ci des écoles et des universités, dont quatre établissements membres de l'AUF.

L'AUF s'est immédiatement mobilisée pour proposer un plan qui apporte à la fois une réponse à la situation d'urgence en facilitant la reprise des activités pédagogiques, un renforcement de l'autonomie financière des étudiants et des jeunes diplômés et un soutien au réseau de recherche-action « sismo-citoyen ».

Le plan AUF « Spécial Haïti » d'un montant dépassant le million d'euros s'articule ainsi autour de trois axes :

- Appui aux universités pour faciliter la rentrée universitaire dans l'urgence, à travers un dispositif structurant de formation partiellement à distance ;
- Développement de l'autonomie financière des étudiants et des jeunes diplômés, principalement les femmes, dans la région du Sud, grâce au renforcement du programme Réseau Solidaire d'Accompagnement à la création d'entreprises ;
- Renforcement du soutien à la recherche-action dans le domaine des risques sismiques en Haïti.

## IV. AXES STRATÉGIQUES ET PROJETS STRUCTURANTS

### *Recherche, pédagogie, employabilité, numérique et réseautage*

L'AUF, dans le cadre de cette stratégie, a choisi de structurer ses actions autour de **cinq axes**. Ceux-ci sont succinctement présentés ici, puisque leur mise en œuvre opérationnelle sera précisée suite aux travaux conduits pendant la semaine de la Francophonie scientifique et aux plans d'action déployés par chacune des directions centrales et régionales de l'AUF. Plusieurs **projets structurants** ont néanmoins d'ores et déjà été identifiés et la mise en œuvre de certains a débuté. Ils sont esquissés ici.

Ces cinq axes regroupent l'ensemble des priorités exprimées lors des travaux préparatoires mais ont été adaptés aux possibilités concrètes de mise en œuvre par l'AUF. L'ambition sous-jacente à cette stratégie est naturellement de permettre la croissance de l'AUF, et donc de la communauté qui agit au sein de la Francophonie scientifique. C'est pourquoi les plans d'action opérationnels qui découleront de cette stratégie évolueront progressivement, à la fois en fonction des contextes, mais également en fonction des partenaires qui rejoindront l'AUF autour de ces priorités, telles qu'elles ont été exprimées. Les bilans opérationnels et les projections seront effectués annuellement lors des prochaines Semaines de la Francophonie scientifique à l'automne 2022 et ensuite.

Le tableau ci-dessous présente pour chacun des cinq axes, les projets structurants déjà identifiés pour la mise en œuvre de la stratégie. Certains de ces projets consistent en la mise à jour ou en l'extension de projets actuels, mais la plupart sont nouveaux et liés intrinsèquement à la stratégie 2021-2025.

Les 5 axes :	Projets structurants :	
<b>1</b> Transformation numérique et gouvernance universitaire	• Plateforme	<b>NOUVEAU</b>
	• CNF5.0	Mise à jour & extension
	• Programme accréditation et assurance qualité	Mise à jour & extension
<b>2</b> Employabilité et entrepreneuriat	• CEF	<b>NOUVEAU</b>
	• Programme étudiant – entrepreneur	Mise à jour & extension
	• Réseau de Clubs étudiants : sport et culture	<b>NOUVEAU</b>
<b>3</b> Réseautage et coopération internationale	• BN/Référents	<b>NOUVEAU</b>
	• Consortium des Universités virtuelles	<b>NOUVEAU</b>
	• CNF/CEF+	<b>NOUVEAU</b>
<b>4</b> Formation des formateurs et innovation pédagogique	• Laboratoire pédagogique multimédia	<b>NOUVEAU</b>
	• APPRENDRE et IFADEM	Mise à jour & extension
	• Centrale des Cas	<b>NOUVEAU</b>
<b>5</b> Recherche et valorisation	• Programme de découvrabilité de la Francophonie scientifique	<b>NOUVEAU</b>
	• Programme de soutien à la publication scientifique en français	<b>NOUVEAU</b>
	• Observatoire de la Francophonie scientifique	<b>NOUVEAU</b>

## IV.1. TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

La transformation numérique a un impact dans tous les domaines d'action de l'AUF : l'enseignement, la recherche et la gouvernance. Les projets structurants que propose l'AUF pour porter cet axe sont d'une grande ampleur.

NOUVEAUTÉ

### Plateforme numérique globale

En soixante ans d'activité, l'AUF a proposé à ses membres une offre de services qui n'a cessé de s'enrichir ! Qu'il s'agisse de services accessibles en ligne ou en présentiel, d'espaces physiques ou virtuels, l'offre est aujourd'hui abondante et variée mais éparpillée sur une multitude de supports. Ce qui pose la question de sa visibilité et de son intégration. Comment faire profiter au plus grand nombre l'ensemble des services disponibles sur le réseau de l'AUF ? Comment éviter les doublons ? Comment favoriser les synergies ?



C'est dans ce contexte qu'est née l'idée d'une **plateforme numérique globale** qui servirait de portail d'accès unique à l'ensemble des services de l'AUF. Elle s'adresserait ainsi à tous les acteurs de la communauté universitaire francophone, qu'il s'agisse :

- **Des futurs diplômés** : formations complémentaires, insertion professionnelle, certifications...
- **Des enseignants** : accès aux ressources didactiques, échanges de bonnes pratiques, perfectionnement en pédagogie numérique...
- **Des étudiants entrepreneurs** : accompagnement au montage de projet, tutorat, formations spécifiques
- **Des chercheurs** : échanges, valorisation de résultats de recherche, constitution d'équipes pour répondre aux appels à projet
- **Du personnel administratif** : appui à la formation en gestions de projets, à la transition numérique...
- **Des espaces de service de l'AUF (CEF, CNF 5.0...)** qui pourront se mettre en réseau pour mutualiser leurs agendas d'évènement et élargir leur population cible par des activités, des ressources et des services en ligne synchrones et asynchrones et donc accessibles de partout et disponibles à tout moment.

Avec ce portail mondial, intégré et collaboratif, chacun de ces acteurs relevant d'un établissement membre de l'AUF pourra créer un compte, s'authentifier, bénéficier gratuitement de tous les services disponibles qui lui sont adressés, consulter l'agenda des événements programmés dans sa région et partout sur la planète AUF, s'inscrire aux sessions de formation qui l'intéressent, y assister en présentiel ou à distance, échanger avec des tuteurs, des conseillers ou des pairs et bénéficier de ressources en ligne en rapport avec ses centres d'intérêt.

### CNF5.0

Le réseau des CNF a existé sous plusieurs formes depuis 30 ans. Spécialisés dans les services numériques de proximité, dans les pays en développement, les CNF ont évolué graduellement en fonction de facteurs technologiques, politiques, et liés à l'offre et à la demande locale. Cette nouvelle génération les CNF5.0, s'appuiera sur plusieurs leviers : la **modernisation des équipements numériques et énergétiques** ; la transformation des espaces pour des formations, des certifications, des consultations, du tutorat. Le développement des compétences nécessaires pour les animer accompagnera la mise en œuvre de nouveaux services, assurés avec des partenaires, comme la création et le partage de ressources éducatives et scientifiques notamment libres, des formations à la carte accessibles de plusieurs endroits, des logiciels d'auto-apprentissage tutorés, du tutorat grâce à **l'intelligence artificielle embarquée, des certifications grâce à la Blockchain, des laboratoires numériques**.

### PROGRAMME ACCRÉDITATION ET ASSURANCE QUALITÉ

Concurrence locale, concurrence régionale, concurrence internationale, les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche ont dû déployer une nouvelle gouvernance pour concourir dans un environnement devenu hyperconcurrentiel. Innovation, assurance qualité externe (labellisation, certification, accréditation), assurance qualité interne, internationalisation, les défis sont à la hauteur des enjeux pour les établissements comme pour les enseignants chercheurs et les étudiants. Les résultats de la consultation mondiale ne démentent pas.

Si les besoins diffèrent d'une région à l'autre, la majorité converge **vers la nécessité d'un accompagnement pour la mise en place d'une politique de qualité** qu'elle soit interne (pays émergents) ou externe (pays développés).

L'AUF, dans le cadre de sa future Académie internationale de la Francophonie scientifique, va restructurer ses activités d'accompagnement à la gouvernance universitaire en proposant notamment des programmes d'accréditation et d'assurance qualité, avec l'appui du nouveau Conseil des Réseaux pour l'expertise disciplinaire.

## IV.2. EMPLOYABILITÉ ET ENTREPRENEURIAT

L'**employabilité** est un thème central et fédérateur pour l'écosystème universitaire et éducatif et bien au-delà, car elle englobe la plupart des défis de l'AUF : la qualité et l'actualisation de l'offre de formation (filières, curricula et méthodes pédagogiques), l'insertion professionnelle des diplômés en tant que service universitaire aux étudiants, l'implication des institutions membres dans le développement global des sociétés, l'ouverture des établissements d'ESR sur leur environnement, la responsabilité sociale...

La création de nouveaux espaces interconnectés dédiés au renforcement de l'employabilité, à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat permettra de concrétiser plusieurs idées clés de la nouvelle stratégie de l'AUF : projets structurants, contextualisation de l'offre de services (standard/adapté), appui aux politiques des pays dans une approche partenariale avec les autorités nationales... De même qu'elle renforcera physiquement les nouvelles implantations « AUF - Pays » qui seront composées d'un Bureau national, d'un CEF et d'un CNF 5.0 (ou d'un espace intégré).

**Pour nos membres**, les CEF vont répondre à un besoin réel et exprimé par les divers acteurs des universités membres et les plus hautes autorités universitaires et politiques (cf. Livre Blanc) ; De permettre à l'institution d'hébergement et à d'autres établissements de la ville et du pays hôtes de faire bénéficier leurs enseignants et étudiants des services d'un centre d'employabilité de haut niveau, conçu aux normes internationales.

### Programme étudiant - entrepreneur

Parmi les vecteurs de créations d'emploi, l'entrepreneuriat est une réflexion prégnante d'une majorité de pays qu'ils soient émergents ou développés. Sensibiliser, former, accompagner à l'entrepreneuriat est donc l'un des axes stratégiques de l'AUF. **Le développement d'une culture entrepreneuriale à l'Université nécessite un environnement stimulant ouvert sur l'écosystème**, il doit s'inscrire dans un projet d'établissement soutenu par la gouvernance de l'Université et enfin il nécessite un engagement étatique et doit s'inscrire dans une **approche systémique nationale**. C'est pourquoi l'AUF a mené plusieurs expériences très encourageantes en Afrique du Nord et au Moyen-Orient dont elle a pu mesurer l'impact en instaurant le statut d'étudiant-entrepreneur avec les gouvernements.

Le déploiement des projets SALEEM (au Maroc et en Tunisie) et de DEEL (au Liban), co-construits et mis en œuvre en collaboration étroite avec les ministères concernés, inspirés notamment du dispositif des pôles Pépité-France, a permis l'adoption d'un **Statut national de l'étudiant-entrepreneur** (SNEE) et démontré la capacité de l'AUF à accompagner les politiques publiques des pays bénéficiaires et à mobiliser l'expertise adéquate. L'AUF, avec les gouvernements, souhaite multiplier l'instauration de ce statut d'étudiant-entrepreneur qui offre un accompagnement par deux référents (académique et professionnel), des formations dédiées, des accès aux espaces de travail partagé, des aménagements d'études, et ainsi facilite l'apprentissage et l'expérience des étudiants. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, ils bénéficieront en plus de l'appui du nouveau réseau de CEF - Centre d'employabilité francophone de l'AUF.

### NOUVEAUTÉ Un réseau de « Club Étudiants AUFiens »

Dans le cadre de la mise en place de **relais directs et opérationnels de la Francophonie scientifique auprès des jeunes**, développer l'esprit entrepreneurial est primordial. L'amélioration de l'employabilité des étudiants passe également par l'acquisition de compétences transférables à travers leur implication dans des activités pratiques extra-académiques. Pour cela, l'AUF va lancer un programme de création de plusieurs « **Clubs étudiants AUFiens** » dans l'espace universitaire francophone qui seront baptisés : les « **CLEAUF !** »

Un appel à candidature sera lancé pour le parrainage d'une cohorte de **50 « CLEAUF ! » chaque année**. Au moins un par ville d'accueil d'une université membre. Les Clubs parrainés devront être autorisés par l'administration d'un établissement membre de l'AUF, signer la charte des « Clubs étudiants AUFiens » et avoir un programme d'activité dans l'un des domaines suivants :

- Entrepreneuriat social
- Numérique et multimédia
- Cinéma, théâtre et littérature francophone
- Médias francophones : Radio, Web-radio, journal...
- Vulgarisation scientifique
- Inclusion sociale et égalité des chances
- Développement durable
- Sport universitaire



**Une offre de services autour de 4 pôles**

**Pôle 1.**  
**Conseils & tutorat emploi**

**Pôle 2.**  
**Formations complémentaires**

**Pôle 3.**  
**Certifications professionnelles**

**Pôle 4.**  
**Pré-incubation entrepreneuriale**

## IV.3. RÉSEAUTAGE ET COOPÉRATION INTERNATIONALE

**NOUVEAUTÉ** BUREAUX NATIONAUX & RÉFÉRENTS SCIENTIFIQUES

Le premier grand projet structurant de l'AUF, pour renforcer sa capacité de réseautage et d'accompagnement dans le cadre de sa stratégie de coopération internationale, est la consolidation et l'extension de sa **présence de proximité à l'international**. Cette présence peut prendre deux formes, soit celle d'un « **Bureau National** » (BN) dans les pays à forte présence physique de l'AUF, soit d'un « **Référent Scientifique** » (RS), une présence plus agile à travers un réseau de points focaux, constitué d'universitaires de renom.

**RÔLE D'UN BN :**

- Représentation officielle de l'AUF dans le pays en question
- Relais local de la direction régionale
- Coordination entre les différents modes de présence de l'AUF
- Suivi des membres au quotidien (gouvernance de proximité)
- Capturer et suivre les demandes de services des membres (veille active)
- Assurer la visibilité des actions de l'AUF dans le pays
- Veille permanente sur les orientations éducatives et universitaires du pays

**RÔLE D'UN RS :**

- Coordonner la co-construction d'un plan pays avec la Direction régionale de l'AUF
- Produire une veille croisée sur les orientations du système universitaire national
- Identifier le potentiel d'expertise francophone au service de la stratégie 2021-2025
- Assurer la visibilité et la valorisation des actions de l'AUF dans le pays

**NOUVEAUTÉ** CNF/CEF+

Les nouveaux espaces de services de l'AUF, notamment les **Centres d'Employabilité Francophones** (CEF) et les **Campus Numériques Francophones de nouvelle génération** (CNF 5.0) même s'ils seront nombreux d'ici fin 2022 (plus de 100 espaces) et disséminés sur l'ensemble des zones d'implantation (près de 60 pays), ne peuvent évidemment couvrir tous les besoins de l'ensemble du réseau de l'AUF (+ de 1000 répartis sur 120 pays).

En plus de ces espaces pilotes qui seront directement gérés par l'AUF et afin de donner la possibilité à tous les autres établissements membres qui le désirent de s'inspirer de ces espaces de services l'AUF leur proposera un accompagnement et un appui pour monter leur propre espace par le biais d'une **labélisation** sous forme de **franchise partenariale**.

Ainsi, ce programme intitulé CNF/CEF+, lancera un cahier des charges qui sera mis à la disposition des membres qui souhaitent établir **un CEF et/ou un CNF 5.0 avec le label AUF** ce qui les autorisera à intégrer le réseau existant, à monter rapidement en compétence et à accéder à la plateforme mondiale collaborative pour mettre leurs services en ligne et profiter des services en ligne de l'ensemble du réseau mondial.

**NOUVEAUTÉ** CONSORTIUM DES UNIVERSITÉS VIRTUELLES

Il y a 25 ans, au Sommet de la Francophonie de Hanoï (1997), l'AUF présentait déjà un projet d'Université virtuelle Francophone. Projet visionnaire mais un peu trop en avance sur son temps. S'il a permis de lancer une dynamique de production de contenus scientifiques en format électronique, il n'a pas réussi à fédérer les universités traditionnelles autour d'une structure opérationnelle. L'objectif était de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur, par exemple en Afrique subsaharienne francophone ou, encore aujourd'hui, à peine 10% d'une classe d'âge accède à l'université. Depuis, Internet s'est développé et démocratisé et la création d'universités virtuelles, poursuivant toujours les objectifs d'augmenter l'accès à l'enseignement supérieur et de moderniser l'enseignement à distance, se sont multipliées.

En Afrique, il y a une belle dynamique. L'Université virtuelle de Tunis (UVT), pionnière, puis l'Université virtuelle du Sénégal (UVS) ont réussi à s'imposer dans le paysage universitaire de leurs pays. Avec 50.000 étudiants, l'UVS est même devenue la 2<sup>ème</sup> université du Sénégal. La Côte d'Ivoire, avec l'appui de l'AUF, a lancé l'UVCI en 2016. Le Burkina Faso a créé son université virtuelle en 2018 et va bénéficier de l'aide de l'AUF. Des projets existent également au Mali, en Algérie, à Madagascar et ailleurs. Toutefois, leurs modèles pédagogiques diffèrent : université à part entière dans certains pays, université conçue comme un hub technologique au service des universités classiques dans d'autres. L'hybridation des formations et l'innovation pédagogique sont deux points communs à toutes.

À partir de ces constats, l'AUF organisera un dialogue et des échanges entre les acteurs de l'enseignement à distance, en créant un réseau, un consortium des universités virtuelles africaines et appuiera les pays qui le souhaitent dans le développement de ce type d'établissements.

#### IV.4. FORMATION DES FORMATEURS ET INNOVATION PÉDAGOGIQUE

##### **CENTRALE DES CAS PÉDAGOGIQUES :**

**NOUVEAUTÉ**

Les enseignants et les pédagogues tout comme les chercheurs rencontrent des freins pour dispenser leurs enseignements : le difficile accès à des ressources pédagogiques, la non-adaptation des ressources au contexte local, ou encore le caractère onéreux des ressources.

La diversité de moyens des universités rend inéquitable les formations dispensées tant la disponibilité des outils pédagogiques dans l'espace francophone est inégale.

Par ailleurs, les ressources pédagogiques produites dans un espace ne sont pas forcément adaptées à un autre espace. Qu'il s'agisse des cas pratiques en droit, à titre d'exemple, ceux conçus en droit coutumier ne peuvent pas se dispenser dans des espaces où s'exerce le droit civil ou le *common law*. De même, des études de cas en sciences de gestion inspirés par des entreprises de pays développés sont relativement peu adaptées à des problématiques d'entreprises d'économie émergente.

Partant de ces constats, l'AUF, dans le cadre de sa nouvelle stratégie, augmentera la production des ressources pédagogiques ouvertes et adaptées qui seront ensuite disponibles sur les plateformes de l'AUF.

Ainsi, parmi les méthodes et outils pour structurer ce programme et atteindre ces objectifs de production de supports pédagogiques, seront mis en place :

- **Une centrale des cas pédagogiques** qui offrira des études de cas dans un grand nombre de disciplines venant de plusieurs horizons différents ;
- **Une cellule de jeux pédagogiques** qui proposera des situations de simulation de cas réels pour les étudiants ; ils pourront se confronter à des problématiques proches du réel alors qu'ils seront dispersés sur la planète AUF.

##### **PROGRAMMES DE FORMATION DES FORMATEURS :**

Renforcer la qualité des apprentissages, des élèves, des étudiants, par l'intermédiaire de dispositifs de formations de formateurs et en favorisant l'innovation pédagogique est le 4<sup>ème</sup> objectif stratégique poursuivi par l'AUF. C'est ainsi l'amélioration de la qualité globale des systèmes éducatifs qui est visée. Il s'agit d'appuyer les établissements et les ministères qui le souhaitent dans la conception et la mise en œuvre de stratégies et démarches d'accompagnement professionnel des enseignants, en formation initiale ou en poste, adossées à une analyse des besoins et à l'observation de leurs pratiques professionnelles.

Au-delà de la question de l'accès, à l'école, à l'université, la question de la qualité de l'enseignement **L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM)** : IFADEM menée conjointement par l'AUF et l'Organisation internationale de la Francophonie accompagne 15 pays de la Francophonie dans la mise en place d'un dispositif hybride de formation continue, en partie à distance, destiné à renforcer les capacités professionnelles du corps enseignant. Près de 50.000 enseignantes et enseignants ont déjà bénéficié de formation. IFADEM est de plus en plus intégré dans les politiques de formation continue des États et évolue afin de toujours mieux répondre aux demandes.

**Programme d'Appui à la Professionnalisation des PRatiques ENseignantes et au Développement de Ressources (APPRENDRE)** : APPRENDRE est mis en œuvre par l'AUF avec l'appui financier de l'Agence française de développement (AFD) dans 26 pays. Il vise à construire, au sein des écosystèmes africains de l'éducation, des capacités durables pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'accompagnement et de suivi permettant la professionnalisation des équipes. Le montant total du projet qui court jusqu'en 2024 s'élève désormais à 20 millions d'euros.

##### **LABORATOIRE PÉDAGOGIQUE MULTIMEDIA :**

**NOUVEAUTÉ**

Dans toutes les régions du monde, l'épisode de la crise sanitaire mondiale, et ses lourdes et longues restrictions, a achevé de convaincre les plus sceptiques quant aux avantages de l'enseignement hybride et de sa composante distancielle. Le recours au numérique en général, combiné à l'enseignement en ligne, offrent en effet plusieurs attraits en matière d'autonomisation de l'apprentissage et de richesse des supports pédagogiques multimédias : illustrations, jeux, quiz, vidéos, simulations, permanence du contenu, interactions groupées et personnalisées, pédagogie différenciée, allongement de la disponibilité du personnel enseignant...

Parmi les outils que l'AUF va mobiliser pour mieux accompagner cette transition vers une hybridation généralisée c'est de doter ses Directions Régionales de **Laboratoires pédagogiques multimédias**. Cet aménagement d'espaces dédiés et équipés - inexistant par endroit, ou rarissimes dans d'autres - permettra aux enseignants des établissements membres de concevoir et d'enregistrer des cours virtuels « vivants » en scénarisant leur enseignement et en l'enrichissant de diverses illustrations graphiques et audiovisuelles.

Des équipements mutualisables à souhait - donc profitables à un grand nombre d'enseignants et d'établissements membres - qui contribueront à accélérer la transition tout en favorisant une pédagogie plus moderne, plus dynamique et plus attractive pour les étudiants.



## IV.5. RECHERCHE ET VALORISATION

### NOUVEAUTÉ PROGRAMME DE SOUTIEN À LA PUBLICATION SCIENTIFIQUE EN FRANÇAIS

Ce programme aura pour objectif la **valorisation de la recherche francophone par le renforcement de l'édition scientifique francophone**.

Les chercheurs francophones sont confrontés certes à un impératif de publications, mais également à un impératif linguistique, celui de publier en langue anglaise pour prétendre à des revues classées ou référencées dites « internationales ».

Deux pistes s'ouvrent alors à ces chercheurs :

- Soit ils résistent et publient en langue française ; l'obstacle est que l'offre des revues françaises référencées dans chacune des disciplines se réduit au fil de l'impératif ;
- Soit ils écrivent leur texte avec les contraintes des dites revues internationales ; la traduction est non seulement coûteuse mais en plus elle ne garantit en rien une publication dans ces revues car chacun sait par expérience que la seule traduction ne suffit pas, tant la pensée et la structure sont propres à ces revues.

#### **Vers plus d'édition scientifique francophone**

De ce constat est né l'axe de l'édition, de préférence numérique, qu'il s'agisse d'e-livre, ou d'e-revue afin d'aider nos chercheurs à publier à travers différents supports d'une part et de contribuer à la valorisation de la production scientifique francophone d'autre part.

Cet appui peut se faire soit auprès de supports existants en difficulté, soit pour lancer de nouveaux supports scientifiques indexés et bien référencés.

### NOUVEAUTÉ PROGRAMME DE DÉCOUVRABILITÉ DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE

La visibilité de la production scientifique en français est faible sur les supports numériques mondiaux.

L'AUF va développer un programme de découvrabilité de la Francophonie Scientifique dans le cadre de sa nouvelle stratégie. Ce programme est composé d'un volet technique et d'un *volet marketing*.

**Sur le plan technique il s'agit de :**

- a) **Optimiser les outils et moteurs de recherche :**  
*(indexation du contenu francophone, choix des bons moteurs, des répertoires...)* ;
- b) **Renforcer le référencement francophone :**  
*(améliorer l'enregistrement des sites francophones sur le web par la pertinence des thématiques, mots clés, titres, résumé, descriptif...)* ;
- c) **Améliorer la qualité des métadonnées :**  
*(Travailler sur la qualité du contenu technique : nom, taille, date, liens, structures... des données en arrière-plan)* ;

**Sur le plan du marketing numérique il s'agit de :**

- a) **Identifier l'offre de la francophonie scientifique :**  
*(le contenu existant : vidéo, articles, ouvrage, test en ligne, quizz...)* ;
- b) **Lancer des études sur la demande francophone :**  
*(mieux connaître les habitudes de navigations de nos cibles : élèves, étudiants, enseignants, formateurs, chercheurs...)* ;
- c) **Développer une communication francophone positive :**  
*(e-pub, réseaux-sociaux, bouche-à-oreille, test, concours, évènement en ligne...)* ;
- d) **Organiser des ateliers de formation sur la découvrabilité :**  
*(former nos usagés aux nouvelles pratiques en ligne et au processus de découverte du contenu scientifique francophone...)* ;

### AUTREMENT ACADÉMIE INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE

Plusieurs innovations portées par la stratégie 2021-2025, nécessitent une structure ad-hoc capable de gérer les nouveaux projets académiques structurants. Le choix s'est porté sur la création d'une **Académie Internationale de la Francophonie Scientifique (l'ACADÉMIE-AUF)**. L'ACADÉMIE-AUF doit donc permettre à terme une structuration de la vision académique et scientifique de la Francophonie, avec plusieurs objectifs :

L'ACADÉMIE-AUF s'articulera autour de **trois pôles stratégiques**. D'abord, un *pôle veille* qui développe des outils scientifiques de pilotage et de prise de décision basés sur des études et analyses (ce pôle portera le projet de **l'Observatoire de la Francophonie Scientifique**) ; ensuite un *pôle gouvernance* qui prodigue des conseils et propose de l'accompagnement aux structures éducatives et universitaires (ce pôle portera le projet de « **Labélisation & Accréditation** » des établissements membres de l'AUF) ; et enfin, un *pôle publication* qui valorise aussi bien la production pédagogique que la production de recherche (ce pôle portera les projets de **Centrale des Cas Pédagogiques** et du programme d'appui à la « **Découvrabilité** » et de soutien à la « **Publication scientifique francophone** »).

## V. DÉFIS SOCIÉTAUX : LES PLAIDOYERS DE L'AUF

### *Université responsable, citoyenne, tolérante et ouvert*

#### V.1. UNIVERSITÉ RESPONSABLE ET INCLUSIVE

L'enseignement supérieur est la pierre angulaire d'un écosystème éducatif solide et durable, et développe la pensée critique et les compétences requises par des citoyens engagés. C'était donc tout naturel que l'AUF s'est emparée des questions autour de la notion d'Université responsable et inclusive. Pour ce faire, l'AUF a développé une série d'outils avec plusieurs partenaires.

- a) **ACTIF** – un réseau d'acteurs qui développent une série d'ateliers de formation et de sensibilisation ;
- b) **UNILAB** – un groupe de réflexion et de cogitation collective (Think-tank) qui pense à construire de nouveaux outils de référence pour une université durable ;
- c) **LABEL** – l'AUF a aussi lancé un « *Label Francophone de l'Innovation Sociale* » qui valorise les universités qui adoptent des solutions et des résolutions responsables et inclusives existantes ;
- d) **Partenariat avec les organisations onusiennes en charge du dossier des ODD** - l'AUF, s'est associée avec l'Association des universités du Commonwealth (ACU) et l'Association internationale des universités (AUI) en signant un protocole d'accord valorisant le rôle des universités dans la réalisation des ODD. Ensemble, les trois associations représentent plus de 2000 établissements d'enseignement supérieur dans plus de 140 pays, ce qui leur donne une base solide pour défendre l'enseignement supérieur à l'échelle internationale.

#### V.2. FRANCOPHONIE ET PLURILINGUISME

L'AUF défend fortement l'idée que le développement de la francophonie ne se fera pas en luttant ou dévalorisant les autres langues, mais qu'il se fera dans un monde où la pluralité et la diversité sont acceptées, appréciées et valorisées. Dans un monde global et de plus en plus interculturel, qu'elles soient vernaculaires, véhiculaires, ou standards, les langues doivent cohabiter pour perdurer, et toutes contribuent à la richesse du monde. Défendre la langue française, ce n'est pas nier les autres langues. Le plurilinguisme ne saurait donc survivre sans la tolérance (l'acceptabilité formelle, sincère et tangible de la diversité) ; mais aussi le dynamisme (l'adaptation aux évolutions et l'intégration des spécificités et des usages) et enfin la modernité (les nouveaux repères d'ouverture avec un rajeunissement du discours).

En termes d'action concrète à ce sujet, l'AUF s'est résolument engagée dans le Dictionnaire des francophones. Un beau projet, lancé en 2021 par le ministère français de la culture, qui symbolise à la fois la défense de la langue et ses évolutions, ses usages selon les contextes.

Ce Dictionnaire des francophones est un dictionnaire collaboratif numérique ouvert qui a pour objectif de rendre compte de la richesse du français parlé au sein de l'espace francophone :

<https://www.dictionnairedesfrancophones.org/>

Une belle découverte à faire !

#### V.3. UNIVERSITÉ POST-COVID19

Un grand nombre d'universités dans le monde souffraient déjà face à de grands défis, comme le manque de moyens, les problèmes de gouvernance, la gestion des conflits, ou encore l'absence de liberté académique... et voilà qu'arrive le dernier défi en date : une pandémie inédite (voir insolite) et mondiale ! Tous les acteurs du système éducatif et universitaire, sans exception aucune, ont dû, et continuent, à s'adapter...

L'impact de la crise est multi-dimensionnel et multi-temporel. A court terme, l'urgence était d'assurer la continuité pédagogique, gouverner à distance, collaborer avec les autorités publiques et notamment sanitaires... A plus long terme, il s'agit d'apprendre à planifier dans l'incertitude permanente, s'adapter à la dépendance technologique, gérer de nouveaux phénomènes d'anxiété et de stress, réorienter les programmes de recherche, repenser la mobilité et la coopération internationale...

L'AUF à travers son réseau va continuer à mener la réflexion et la coordination pour trouver et partager les meilleures solutions face à ces nouveaux défis. Après un premier appel à projets, d'un million d'euro, en 2020, qui a rencontré un grand succès avec plus de 2000 candidatures issues de 75 pays, un deuxième appel, également d'un million d'euro, en 2021, est en cours... L'objectif est de solliciter les laboratoires, les jeunes chercheurs, les ingénieurs... à proposer des solutions innovantes pour mieux faire face à cette crise sanitaire.

L'AUF pense que plusieurs solutions aux nouveaux défis ne sont pas encore connues et qu'elles ne peuvent émerger qu'avec la mobilisation de l'intelligence collective dans le monde universitaire. L'intelligence collective francophone doit être capable d'inventer des réponses à la fracture numérique déjà importante entre le Nord et le Sud ; doit être capable de collaboration interdisciplinaire pour faire face aux défis civilisationnels complexes.

## V.4. DE « L'UTILITÉ » DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE AUPRÈS DE LA JEUNESSE FRANCOPHONE

La jeunesse francophone aspire à être humaniste, internationale et autonome

À l'AUF, nos études, nos enquêtes et la connaissance du terrain par nos équipes de proximité, nous permettent de décrire les jeunes francophones d'aujourd'hui. Qui sont-ils ?

- Ils sont un peu au Nord, en majorité au Sud ...
- Ils sont majoritairement dans la précarité financière et sanitaire ...
- Ils sont la génération d'internet, des réseaux sociaux et de la TV par satellite (quel que soit leur lieu de résidence et même quand ils sont très loin) ...
- Ils sont de plus en plus ouverts sur le monde entier (et pas que sur les pays traditionnellement francophones) ...
- Ils sont davantage les acteurs du présent et du futur plutôt que du passé (alors certaines histoires des plus anciens les touchent moins) ...
- Ils sont, pour beaucoup, dans des environnements à crises (politiques, sociales, économiques et même parfois idéologiques) ...
- Ils sont plus ouverts à des valeurs comme la liberté, la démocratie ou les droits de l'homme ...
- Ils sont plein d'énergie, une énergie qui veut changer le monde, qui veut humaniser le monde ...
- Ils sont de plus en plus internationaux et la mobilité les attire...
- Ils sont ambitieux, la réussite les anime ...

Comment la francophonie devrait-elle agir et communiquer avec cette jeunesse ? Quel est l'apport de la francophonie scientifique dans l'encadrement et l'orientation de cette jeunesse ?

La réponse à cette question est à la fois évidente et complexe !

Réponse évidente dans sa conception, car il y a une tendance forte qui se dégage aujourd'hui et qui porte l'idée que la francophonie doit d'apparaître et d'être perçue par les jeunes comme une solution, comme une réponse à leurs ambitions et aspirations.

Réponse complexe en même temps, par le contenu à apporter, car réussir à changer une perception sociale et inverser des tendances mondiales lourdes auprès des jeunes n'est pas un objectif simple.

Miser sur la francophonie scientifique rendrait ce défi possible.

Possible par des actions concrètes sur le terrain au niveau des systèmes éducatifs et universitaires, là où les jeunes sont encore réceptifs et pleins de questionnements car le changement d'image passe d'abord par la preuve des actes. Encore plus possible, si ces actions sont accompagnées par une communication adéquate moderne et en phase avec l'époque. Un étudiant issu d'un pays traditionnellement francophone, qui choisit en priorité de faire des études dans une université anglophone, est rarement motivé par une quelconque référence historique ou culturelle, mais le plus souvent par la promesse d'une belle carrière professionnelle, internationale que lui assurerait ce choix. Cette pensée est devenue de plus en plus présente auprès de la jeunesse francophone ces 15 dernières années.

À l'AUF, nous pensons que le déploiement d'une francophonie scientifique du réel, c'est-à-dire les programmes concrets du primaire jusqu'au doctorat en passant par le secondaire et l'universitaire, sans oublier l'ouverture sur la société civile et l'écosystème entrepreneurial, est l'une des voies les plus efficaces, les plus pertinentes pour donner du contenu valorisable aux jeunes francophones ainsi qu'à leur famille qui n'aspirent qu'à leurs réussites. La valorisation de l'utilité, des apports tangibles et des avantages crédibles de la francophonie scientifique fera en sorte que les jeunes choisiront prioritairement l'école et l'université francophone et deviendront ainsi naturellement les défenseurs, les ambassadeurs, les promoteurs de la francophonie dans le monde. Ainsi une dynamique plus globale, politique et institutionnelle, pourra prendre le relais, car ces jeunes seront les cadres et les dirigeants des prochaines années.

## V.5. ÉGALITÉ FEMME-HOMME

L'AUF renforce son engagement pour l'égalité femme-homme en privilégiant les actions opérationnelles :

- **VALORISATION DES COMPÉTENCES** - Valoriser les compétences féminines grâce par exemples à des concours et à des portraits largement diffusés d'étudiantes, d'enseignantes, de chercheuses, ou d'entrepreneures ;
- **PROMOTION UNIVERSITAIRE** - Promouvoir l'EFH dans les universités, grâce au réseau RESUFF qui réunit des femmes universitaires francophones occupant une fonction à haute responsabilité au sein de leur établissement ;
- **MIXITÉ SCOLAIRE** - Développer des outils de mixité à l'école, comme le portail RELIEFH avec l'OIF pour la création et l'utilisation de supports pédagogiques francophones intégrant le concept d'EFH ;
- **SCOLARISATION FÉMININE** - l'accès des filles aux écoles d'ingénieurs, en partenariat avec les conférences des directeurs d'écoles ;
- **EMPLOYABILITÉ FÉMININE** - Développer des projets liés à l'emploi, puisque les femmes sont touchées deux fois plus par le chômage en général : des programmes spéciaux dans les CEF pour l'accès à l'emploi des filles diplômées,
- **SANTÉ FÉMININE** - Favoriser l'accès à l'information en matière de santé féminine notamment avec des cycles de conférence avec nos réseaux disciplinaires comme la CIDMEF.

# CONTACTS

**SERVICES CENTRAUX - SIÈGE**

3034, boul. Edouard-Montpetit - Montréal (Québec) H3T 1J7 - CANADA

**SERVICES CENTRAUX - RECTORAT**

4, place de la Sorbonne - 75005 Paris - FRANCE

**AUF AFRIQUE DE L'OUEST**

Corniche Ouest - Campus Université Cheikh Anta Diop de Dakar - B.P. 10017 Dakar Liberté - SÉNÉGAL  
*afrique-ouest@auf.org*

**AUF AFRIQUE CENTRALE  
ET GRANDS LACS**

Boulevard de la Réunification, Ngoa-Ekellé - Annexe de la Faculté des Arts,  
Lettres et Sciences Humaines Université de Yaoundé 1 - B.P. 8114 Yaoundé - CAMEROUN  
*afrique-centrale@auf.org*

**AUF AMÉRIQUES**

3034, boul. Edouard-Montpetit - Montréal (Québec) H3T 1J7 - CANADA  
*ameriques@auf.org*

**AUF ASIE-PACIFIQUE**

21 rue Le Thanh Tong - Hoan Kiem - Hanoi - VIETNAM  
*asie-pacifique@auf.org*

**AUF CARAÏBE**

14, rue Duncombe, Bois Verna - B.P. 15185 Pétion-Ville - HT-6114 Port-au-Prince - HAÏTI  
*caraibe@auf.org*

**AUF EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE**

1, Boulevard Schitu Magureanu - Mezzanine 050025 Bucarest - ROUMANIE  
*europa-centrale-orientale@auf.org*

**AUF EUROPE DE L'OUEST**

Boulevard Baudouin, 12 - 5e étage - 1000 Bruxelles - BELGIQUE  
*europa-ouest@auf.org*

**AUF MAGHREB**

Annexe II - Faculté des Sciences - Université Mohammed V Adgal -  
Avenue Ibn Rochd - B.P. 8962 Agdal - 10100 Rabat - MAROC  
*maghreb@auf.org*

**AUF MOYEN-ORIENT**

Villa F, Cité Bounoure, Espace des lettres - Rue de Damas, B.P. 11-81 - Beyrouth - LIBAN  
*moyen-orient@auf.org*

**AUF OCÉAN INDIEN**

7, rue Joël Rakotomalala - Faravohitra, B.P. 8349 - 101 Antananarivo - MADAGASCAR  
*ocean-indien@auf.org*