

NOS ORIENTATIONS

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) fonde sa programmation 2014-2017 sur un thème central, **L'Université : moteur du développement des sociétés**. Elle réactualise sa mission :

L'Agence universitaire de la Francophonie suscite, structure et anime la coopération des établissements universitaires francophones dans le respect de la diversité culturelle et linguistique. Acteur international du développement, elle promeut le rôle des universités dans le monde. Elle offre, avec la langue française, un espace de rencontre des savoirs et des peuples.

■ Contexte international et nouvelle exigence

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) regroupe plus de 700 universités dans le monde, situées tant au Nord qu'au Sud. Elle soutient l'action des universités au service du développement des sociétés. La force de l'AUF repose d'abord et avant tout sur la coopération et le soutien mutuel des universités. Ce faisant, elle conforte le mouvement universitaire partout dans le monde. En tant qu'opérateur des Sommets de la Francophonie, elle apporte la contribution du monde universitaire aux grands débats qui animent les sociétés francophones.

Cette mission correspond aux attentes des universités. La mondialisation des problèmes contemporains forme une nouvelle communauté de destin. La mobilité des individus et des populations, la massification des zones urbaines, la rareté de l'eau, les changements climatiques, les mutations virales, l'inégalité d'accès à l'éducation et aux communications numériques : sans être exhaustifs, ces défis exigent la mobilisation du milieu universitaire. Ils convoquent toutes les disciplines traduisant un besoin de savoirs nouveaux et de prendre acte de toutes les avancées. Mais si les problèmes communs égalisent, le développement et les ressources dont disposent les établissements varient considérablement. L'AUF se trouve, du coup, investie d'une mission plus exigeante. Elle est tenue à une plus grande présence internationale ; elle doit servir d'outil à la coopération entre les universités et de relais auprès des grandes institutions internationales. L'Agence reconnaît l'envergure nouvelle de cette mission.

■ Des forces et des valeurs

Cette programmation quadriennale s'inscrit dans l'évolution du contexte universitaire lui-même. Au plan international, le monde des études supérieures est traversé par la compétition que se livrent les systèmes universitaires. Cette compétition favorise un type d'établissement qui, en réalité, se distingue largement de la majorité des universités. L'Agence entend pour sa part :

Favoriser et soutenir l'émergence de nouvelles compétences au service du développement en appuyant la qualité et la diversité des modèles de formation, de recherche et de gouvernance.

L'AUF s'inspire des valeurs inscrites dans le Cadre stratégique décennal de la Francophonie, adopté lors de la Xe Conférence des chefs d'États et de gouvernement des pays ayant le français en partage : la solidarité, la diversité culturelle et linguistique, la défense de la démocratie et des droits de la personne, l'égalité des hommes et des femmes et la coopération multilatérale. La valeur de coopération nous interpelle de façon plus urgente aujourd'hui, parce que, dans le domaine de l'éducation supérieure, elle est la condition agissante de toutes les autres. Dans le cadre de sa stratégie décennale, la Francophonie a elle-même fait de l'appui à l'éducation, à la formation, à l'enseignement supérieur et à la recherche une de ses missions privilégiées.

■ Les acquis de la quadriennale 2010-2013

La quadriennale 2014-2017 s'appuie sur les acquis de la programmation précédente. Celle-ci a établi deux piliers sur lesquels on peut maintenant bâtir : **la déconcentration** et **l'approche par projet**. Ces orientations ont des effets au plan structurel, au plan méthodologique comme au plan des services offerts par l'Agence à ses membres.

Au plan structurel, depuis quatre ans, l'essentiel des initiatives de l'Agence a été lancé à partir de ses bureaux régionaux. L'Agence répond ainsi aux besoins de ses membres. Les initiatives menées à partir de l'une ou l'autre région ont graduellement favorisé l'émergence de projets interrégionaux, qui s'appuient sur des coopérations Nord-Sud et Sud-Sud. Les services centraux de l'Agence ont également connu un découpage fonctionnel nouveau, en phase avec les impératifs nés de la déconcentration. La création d'un Bureau pour la région Maghreb, d'une Antenne en Amérique latine et d'une autre en Europe orientale est venue consolider la présence de l'AUF dans ces régions.

Au plan méthodologique, l'approche par projet a favorisé le déploiement des activités de l'AUF. Ainsi, l'Agence a pu expérimenter de nouveaux modes d'action : développement de *Horizons francophones*, implantation d'écoles doctorales, création de Campus numériques partenaires et démarche qualité, etc. Ces activités, construites sur l'approche par projet, ciblent des objectifs précis et mesurables. L'Agence a parallèlement jeté les bases d'une pratique fondée sur les résultats. Elle a su développer sous l'impulsion de son Conseil scientifique une véritable culture de l'évaluation. L'adoption par le Conseil d'administration d'une *Politique associative* vient en appui et fait de la coopération entre les universités une ressource essentielle de l'Agence.

Sur le plan des services, l'Agence a graduellement mis fin à toute logique de substitution. Elle a favorisé des actions de proximité et d'accompagnement des universités : l'organisation de conférences thématiques régionales sur des enjeux prioritaires, l'aide à la rédaction de projets, le développement de formations sur mesure en matière de gouvernance universitaire ou de formations à distance, etc. Dans tous les cas, on aura soutenu le renforcement des compétences et des institutions. La création d'une nouvelle génération d'Instituts va dans le même sens, tant dans le domaine de la formation à distance et du numérique à l'Université (IFIC¹) que dans celui de la gouvernance universitaire (IFGU²). Les services de l'Agence visent la mutualisation des ressources et des expertises des universités, comme en témoigne le développement du site *Savoirs en partage*. Les projets de *Cartographie harmonisée des activités de formation et de recherche des établissements membres de l'AUF* et des *Archives ouvertes* vont dans le même sens, comme la constitution d'un réseau des anciens boursiers. Graduellement, les actions ont gagné en pertinence ; elles s'inscrivent dans la continuité et l'innovation.

1 Institut de la Francophonie pour l'Ingénierie de la Connaissance et la Formation à Distance.

2 Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire.

Trois nouveaux principes d'action

L'AUF passe aujourd'hui à une autre étape de son développement. Trois nouveaux principes s'ajoutent à ceux définis lors de la dernière programmation et caractérisent cette planification quadriennale : le partenariat, la priorité donnée aux actions structurantes et la capitalisation des expériences.

Le partenariat

Devant les défis que doivent relever les sociétés et le milieu universitaire, il est illusoire de croire qu'un établissement parviendra seul à incliner la situation dans un sens ou dans un autre. Plusieurs grands chantiers se présentent à l'Agence, qui ne peuvent connaître de solution simple : la massification des universités, la marchandisation du savoir, le relèvement des systèmes universitaires dans les sociétés en sortie de crise, la stagnation de l'offre de formation dans des secteurs-clés du développement, l'absence d'une approche professionnalisante de la formation, etc. Tous ces défis et bien d'autres supposent des investissements considérables en compétences, en énergie et en ressources. À une échelle plus restreinte, au plan régional ou interrégional, les nombreux projets ne peuvent être réalisés à l'aide des seuls moyens de l'Agence et de ses membres. Le partenariat est devenu une nécessité. L'Agence apprend à se servir de ses propres ressources comme d'un levier ; elle doit savoir compter sur sa présence concrète dans près de 40 pays différents. Les contacts que l'AUF a développés au cours des dernières années avec plusieurs institutions internationales, souvent localisées au Nord, conduisent progressivement à l'élaboration de projets plus ambitieux. La transformation des bureaux de Montréal et de Bruxelles en *Pôles de développement* vise précisément cet objectif. Il en est de même de la reconfiguration des services centraux. Toutes deux favoriseront la diversification des partenariats et, partant, celle des ressources de l'Agence, pour peu que l'AUF assume sa personnalité internationale.

La planification d'actions structurantes

Pour les prochaines années, l'Agence entend fonder son action sur des projets susceptibles de connaître une véritable pérennité et des services comportant un effet structurant. Cette orientation caractérise l'action de l'Agence tant au plan régional, interrégional, qu'international. Ces chantiers doivent donc s'appuyer sur des consortiums stables ; ils doivent favoriser le renforcement de la coopération entre plusieurs universités, que ce soit pour la création de centres d'excellence dans des domaines stratégiques, le développement de programmes de recherche adaptés aux priorités des sociétés en développement, la conception de procédures d'évaluation systématiques des universités ou la modernisation de l'administration universitaire, etc. Dans tous les cas, l'AUF servira de relais aux universités ou aux partenaires privés ou publics les plus susceptibles de nous accompagner.

Le suivi et la capitalisation des expériences

L'Agence doit capitaliser ses propres expériences et assurer le rayonnement de ses initiatives. Cela suppose une plus grande ouverture sur la communauté internationale, une plus grande mobilité des savoirs et des scientifiques et l'établissement d'une stratégie de communication systématique et ambitieuse. S'agissant de sa propre pratique, l'Agence doit s'assurer que ses expériences s'appuient les unes sur les autres, et qu'on tire de chacune des leçons pour les suivantes. Cette orientation implique le renforcement des fonctions de coordination des services centraux, de suivi et d'évaluation du Conseil scientifique dont émanent les Commissions régionales d'experts. L'Agence renchérra ainsi sur ses propres expériences et développera de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences.

NOTRE ACTION

■ Deux champs prioritaires : la langue française et le numérique éducatif

L'AUF est d'abord au service de ses membres. Sa finalité réside dans le soutien des universités en développement, des universités émergentes et des universités en sortie de crise. Mais l'AUF a cessé d'être une simple agence de moyens. Elle accompagne aujourd'hui la modernisation des universités et, par extension, le développement de leur société. Ces orientations exigent la reconnaissance du rôle moteur du système universitaire, partout dans le monde, et plus particulièrement au sein des sociétés pour lesquelles le français est une chance et un levier. Deux champs prioritaires viennent plus particulièrement orienter notre action : la langue française et le numérique.

La Francophonie est une réalité réticulaire. L'implantation de l'AUF dans des régions situées bien au-delà des espaces de la Francophonie historique fait du français un lieu d'échange continu. Pour ceux dont ce n'est pas la langue première, le français est un horizon choisi. Dans un contexte international qui présente souvent l'anglais comme seule langue de la coopération scientifique, il importe que soit reconnue la diversité des langues de la connaissance. L'Agence entend assurer le développement et la promotion du français comme langue universitaire et comme tradition intellectuelle. Cette orientation s'accompagne d'une responsabilité : faire la promotion de la Francophonie et de ses valeurs de solidarité. Elle suppose l'accès continu à l'apprentissage du français. Définie en tant que langue commune, elle est la condition même de la coopération universitaire francophone. Le français devient ainsi l'expression particulière du lien social : le lieu d'une délibération sur le devenir de nos sociétés. Aussi, ce n'est pas le passé qui fonde la Francophonie universitaire, mais la communauté de destin et l'avenir que se donnent les francophones eux-mêmes et les universités qui ont choisi le français comme langue de coopération. Ainsi tous les chantiers où s'engagera l'AUF au cours des quatre prochaines années favoriseront le développement et l'usage de la langue française, en même temps qu'ils s'appuieront sur elle. Cet engagement traverse toutes nos actions. En matière d'enseignement, l'Agence doit encourager la consolidation des compétences linguistiques des étudiants et des enseignants. Au niveau du master comme au niveau doctoral, l'AUF favorisera l'accès à la documentation scientifique francophone et l'organisation de manifestations et de conférences thématiques, susceptibles de conduire à la formulation de programmes de recherche ambitieux et à la création de nouveaux réseaux universitaires francophones. En matière de gouvernance, la langue française ouvre la voie à une grande diversité de modèles de référence. Plusieurs institutions membres de l'Agence seront ainsi directement associées à la structuration de procédures d'évaluation et d'accompagnement des universités. Le réseau des universités francophones de l'AUF sera mis à contribution dans l'élaboration d'une nouvelle offre de formation des cadres universitaires.

Cela étant, il ne faut pas nier l'extraordinaire mouvement auquel la Francophonie est confrontée : celui du nivellement linguistique. La présence internationale de l'Agence et des universités francophones est le remède à l'appauvrissement auquel nous expose le recours à une langue unique. Si la technologie numérique est souvent perçue comme un véhicule de cet appauvrissement, elle permet également la concertation de toutes les communautés linguistiques de recherche et de formation. L'Agence s'y emploiera; c'est le sens de son appui au plurilinguisme.

La Francophonie doit ainsi se conjuguer avec la modernité, et avec les formes nouvelles de la production et de la diffusion du savoir. C'est pourquoi les avancées du monde numérique constituent le second domaine de notre action. Il faut ici comprendre l'avènement du numérique dans toutes ses déclinaisons. Il ne vient pas seulement modifier les modes de transmission de la connaissance, mais l'ensemble des interactions entre les différents acteurs de l'Université, notamment entre enseignants et étudiants. Le numérique suppose une nouvelle conception de la transmission des connaissances, une reconstruction des contenus et une redéfinition des modalités d'encadrement des étudiants. Sur une plus grande échelle encore, le numérique vient multiplier la surface de la coopération académique et scientifique en offrant la possibilité d'un extraordinaire élargissement de l'offre de formation francophone en ligne : formations ouvertes et à distances (FOAD) et ressources éducatives libres, des cours de masses ouverts et en ligne francophones, etc. Cet élargissement propose une réponse à la massification des campus universitaires du Sud. Il ouvre la voie à une plus grande professionnalisation des formations. Au plan scientifique, il rend possible un décloisonnement des équipes de recherche et des laboratoires ainsi qu'une coopération beaucoup plus continue et globale que celle qu'on a pu concevoir et structurer jusqu'ici. L'avènement du numérique rend plus rapides et plus transparents le mouvement et la mutation des idées et des connaissances ; il donne enfin accès aux ressources bibliographiques virtuelles. La création d'un index de citation des publications francophones et le recours à l'édition électronique donneront à la production scientifique francophone toute sa portée. En regard de la gouvernance universitaire, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) offre les outils d'une administration moderne et d'une meilleure gestion des universités en développement ou en sortie de crise. Il inaugure, entre les universités, une ère de coopération et de mutualisation sans précédent et la possibilité de nouveaux partenariats. L'accès aux ressources et aux logiciels libres ouvre la voie à l'informatisation accélérée des procédures et des opérations entourant l'activité universitaire et un rattrapage rapide des universités en développement. Au plan international, le numérique propose une plateforme nouvelle où faire valoir le monde universitaire francophone et le français comme langue des savoirs.

Des axes, des objectifs et des chantiers pour 2014-2017

Quatre axes orientent les activités de la présente programmation quadriennale. Ils couvrent tous les domaines de l'action universitaire et ciblent des finalités précises. On pense prioritairement à la formation et à la recherche, qui sont les deux piliers de la vie académique. Aujourd'hui, la qualité de la gouvernance est devenue elle aussi une préoccupation centrale des universités. Nous en avons fait un axe de la présente programmation. Condition même de la liberté académique, elle garantit un meilleur encadrement des étudiants et des enseignements et favorise la coopération entre les universités. La gouvernance adéquate des universités favorise, par extension, la coopération entre les institutions et la mobilité des savoirs et des individus. Cette mobilité est la condition et la conséquence d'une plus grande présence internationale de la Francophonie universitaire. C'est l'orientation que nous privilégions dans un quatrième axe sur l'internationalisation de la Francophonie universitaire.

Axe 1 : La formation

Le premier de ces axes renvoie aux fonctions primaires de l'Université : la formation d'acteurs compétents dans tous les domaines du développement. On entend y *Promouvoir les formations en valorisant la mobilité des personnes et des savoirs et l'acquisition des compétences utiles au développement*. En matière de formation, l'action de l'Agence connaîtra une double déclinaison qui prendra la forme de deux objectifs :

1 - Accompagner la diversification et le renforcement des offres de formation professionnalisantes ; et favoriser les mobilités académiques des enseignants et des étudiants

2 - Favoriser la formation et le perfectionnement des enseignants-chercheurs en poste

Il s'agit d'impératifs concordant avec les besoins des sociétés en développement. Ces objectifs possèdent le caractère structurant que doivent comporter les prochaines grandes initiatives de l'Agence. Ils favorisent la coopération entre les universités et, dans beaucoup de cas, entre les différentes régions du monde. La poursuite de ces objectifs contribue ainsi à l'internationalisation du mouvement universitaire, à la structuration des universités du Sud et à l'élargissement de l'offre de formation. Parallèlement, notre action en matière de formation favorise l'ajustement continu de la pratique universitaire à la réalité de chaque société et enrichit le monde universitaire. Deux chantiers seront lancés, qui correspondent respectivement aux objectifs que nous poursuivons en matière de formation.

Le chantier Formation 1 investit la vocation première de l'Université qui est la transmission des connaissances. L'université d'aujourd'hui doit offrir aux étudiants et à leur société un très large éventail de formations, afin que le développement de chaque collectivité s'appuie sur toutes les compétences dont elle a besoin. Ce chantier favorise la diversification et le renforcement de formations professionnalisantes, de même que la mobilité académique des enseignants et des étudiants qui est un objectif de la présente programmation. Il favorise l'enrichissement systématique des programmes de formation proposés par les universités en développement ou en sortie de crise, en assurant leur complémentarité avec les filières existantes. Il ouvre la voie à une plus large coopération entre les universités du Nord et du Sud, dans une perspective d'appropriation et d'autonomisation de celles-ci. Le chantier implique notamment : 1) l'identification de nouveaux domaines de formation universitaire et le redéploiement de certains domaines de formation émergents, dans des secteurs stratégiques pour le développement des universités, des sociétés et des économies ; 2) le développement de cycles complets de formation dans certains domaines prioritaires (formule des Centres d'excellence) ou le soutien à la formation continue des individus (dans le modèle IFADEM) ; et 3) l'aide à la mobilité académique et scientifique des étudiants et des enseignants dans une perspective de développement et de professionnalisation de l'offre de formation.

L'axe 1 de la quadriennale vise également la formation des formateurs : c'est l'objet du chantier Formation 2.

Le chantier Formation 2 favorise la formation et le perfectionnement des enseignants-chercheurs en poste. Il vise le renforcement des compétences et des institutions en développement. Il cible la formation des formateurs et, par extension, contribue à la diversification de l'offre de formation prévue par le chantier Formation 1. Concrètement, le chantier Formation 2 développera des Écoles et de collèges doctoraux dans toutes les régions où un besoin existe. On vise ainsi la formation pour la recherche et à la recherche. Le chantier appelle également la consolidation et la multiplication des projets Horizons Francophones dans toutes les régions où se pose le problème de la sous-diplomation des professeurs d'université. On y inclut également des formations dans le domaine de l'innovation pédagogique au niveau universitaire. Ces deux engagements supposeront la mobilisation de plusieurs ressources de l'Agence : le soutien pédagogique, logistique et financier des étudiants en rédaction de thèse (CNF, information scientifique et technique, etc.), le soutien et l'accompagnement des directeurs de thèse, le développement de pratiques de collaboration en matière de pédagogie et d'encadrement, la constitution et le soutien de consortiums universitaires nouveaux, ou en développement, dans l'élaboration de programmes de formation doctorale, sous forme de projets régionaux et interrégionaux.

Axe 2 : La recherche

Le second axe de notre programmation vise la production de connaissances nouvelles dans des champs stratégiques pour les collectivités en développement. Il s'agit ici de : *Faciliter la mise en réseau des chercheurs, des équipes, des laboratoires et leur rayonnement*. Il appelle lui aussi la poursuite de deux objectifs, centrés respectivement sur la définition de savoirs nouveaux et la structuration du milieu de la recherche internationale :

3 - Favoriser le développement d'équipes de recherche internationales engagées dans des problématiques émergentes

4 - Renforcer les réseaux universitaires afin de favoriser l'innovation et le renforcement de la pertinence sociale, scientifique et technologique des résultats de recherche

La recherche est un lieu privilégié de la coopération universitaire internationale. Elle favorise la constitution de consortiums au sein desquels se forge une nouvelle génération de chercheurs et se déploient de nouveaux champs de formation. La recherche offre ainsi aux institutions en cours de développement la possibilité de participer au mouvement des idées et des œuvres. Les objectifs poursuivis par l'Agence exigent le repérage de grands champs de recherche fondamentale et appliquée répondant aux besoins actuels des sociétés humaines. Une veille sera établie pour définir ces nouveaux enjeux de la vie collective. Ces grands domaines de recherche appellent la constitution de réseaux de recherche structurants pour le milieu universitaire et capables de réunir une masse critique de chercheurs. Ils favoriseront le développement de stratégies de recherche régionales ou interrégionales et la mutualisation des ressources, des compétences et des équipements. Un grand chantier sera ainsi lancé pour la période 2014-2017.

Le chantier Recherche vise le développement d'équipes de recherche internationales engagées dans des problématiques émergentes (objectif 3) et le renforcement de réseaux de recherche universitaire favorisant l'innovation, et préoccupés par la pertinence sociale, scientifique et technologique des résultats de la recherche (objectif 4). Plus concrètement, on entend d'abord renforcer et soutenir la création de grandes équipes de recherche francophones et d'équipes émergentes. On favorisera le développement de projets régionaux et inter-régionaux sur des enjeux centraux pour le développement et l'avenir des sociétés. Ces thèmes de recherche tiendront également compte des priorités de la Francophonie (Stratégie à moyen terme) encore en définition. Afin de soutenir les relations entre les universités du Sud et du Nord, on encouragera le maillage de petites et de grandes équipes de recherche et la coopération entre équipes en émergence travaillant sur des thèmes communs. Pour ce faire, on soutiendra l'organisation de séminaires de rédaction de projets et d'articles scientifiques, le soutien à l'édition scientifique électronique, l'aide aux réseaux universitaires constitués et des réseaux de jeunes chercheurs. L'AUF visera particulièrement la structuration de la recherche au sein des universités en sortie de crise ou en développement.

Axe 3 : La gouvernance universitaire

La question de la gouvernance universitaire est devenue une priorité de l'Agence. Cette orientation trace un axe précis : *Accompagner les institutions dans leur démarche de modernisation de la gouvernance universitaire*. L'Institut de la Francophonie pour la gouvernance universitaire (IFGU) favorise la structuration de notre action dans le domaine : depuis le soutien au redressement des systèmes universitaires en sortie de crise jusqu'à la redéfinition de la normativité interne des établissements, en passant par l'implantation du LMD et l'évaluation périodique des universités dans le cadre d'une démarche qualité. Ce troisième axe vise le renforcement des institutions, par l'instauration d'une gouvernance fondée sur la stabilité et la transparence des pratiques et des procédures. Il s'agit d'une condition préalable à l'internationalisation des universités. Deux objectifs y sont poursuivis :

5 - Former à la maîtrise des pratiques et des outils de gestion universitaire contemporains

6 - Accompagner les universités dans la mise en œuvre de l'assurance de la qualité par l'évaluation

Le premier de ces objectifs vise le partage des expériences et des outils en matière de gestion universitaire. Il correspond très clairement à la mission confiée à l'IFGU. Le second vise le passage d'une logique de compétition à une logique de coopération. Cet objectif ouvre de nouvelles perspectives en matière de planification stratégique, de coopération universitaire internationale, de pratiques d'accompagnement, de jumelage et de soutien mutuel des établissements. Un grand chantier gouvernance sera ainsi réalisé au cours de la prochaine période quadriennale.

Le chantier Gouvernance vise pour sa part le soutien des institutions universitaires dans la planification stratégique de leur développement et l'acquisition d'une véritable culture de l'évaluation. Il rejoint deux objectifs de la présente quadriennale : former les cadres de l'Université à la maîtrise des pratiques et des outils de gestion universitaires contemporains (objectif 5) et accompagner les universités dans la mise en œuvre de l'assurance de la qualité par l'évaluation (objectif 6). Ce chantier s'inscrit directement dans le mandat de l'IFGU ; il vise à établir une stratégie systématique de soutien à la gouvernance universitaire, adaptée au besoin des institutions. Une action concrète dans ce domaine suppose l'élaboration d'une procédure d'évaluation destinée aux institutions-membres et un soutien aux directions universitaires dans l'élaboration de plan stratégique d'établissement. Le chantier doit également conduire au développement d'un programme de formation et d'accompagnement destiné à des corps administratifs et académiques ciblés : chefs de département, doyens, bibliothécaires, administrateurs, secrétaires généraux, etc. Ce quatrième chantier doit finalement présider au développement d'un site Internet spécialisé regroupant les politiques, les procédures et les normes établies et rendues disponibles par nos universités membres, au profit des autres universités : règlements de premier cycle, politique en matière de discrimination, règlements généraux des universités, règlement et procédure en matière de plagiat et de fraude intellectuelle, politique concernant la propriété intellectuelle des découvertes universitaires, règlements financiers, etc.

Axe 4 : Le rayonnement international et la vie associative

Enfin l'Agence entend pour l'avenir : *Contribuer au rayonnement international de l'Université et de la communauté scientifique francophone*. L'AUF a longtemps assuré la présence du monde universitaire au sein de la Francophonie. Elle doit maintenant aller plus loin et témoigner de la place de l'Université francophone au sein de la communauté scientifique internationale : grands regroupements d'universités et institutions continentales ou internationales. Il doit s'agir d'une présence agissante fondée sur un message clair : l'avenir des sociétés est intrinsèquement lié au monde du savoir. L'Université est le véhicule de cet avenir ; elle doit être soutenue sur tous les continents et dans tous les pays du monde, au Nord comme au Sud. On y poursuit également deux objectifs :

7- Forger des alliances avec de nouveaux partenaires dans la définition, le montage et la réalisation de projets innovants

8 - Agir en tant qu'interlocuteur auprès des pouvoirs publics et des grands acteurs internationaux.

Ce quatrième axe appelle ainsi un large dépassement du champ d'action habituel de l'Agence. Il constitue une projection de son activité au-delà de son cercle, et appelle une présence de l'Agence sur la scène internationale.

Un chantier spécifique est destiné à l'atteinte de ces objectifs :

Le chantier Rayonnement et Vie associative vise finalement l'atteinte de nos deux objectifs : forger des alliances avec de nouveaux partenaires dans la définition, le montage et la réalisation de projets innovants (objectif 7) et renforcer le rôle que l'AUF doit jouer en tant qu'interlocuteur auprès des pouvoirs publics et de grands acteurs internationaux (objectif 8). Il s'agit de systématiser, au sein de l'Agence, l'ensemble des activités reliées à la présence internationale des universités, et susceptibles de faire valoir l'expertise francophone et la contribution de l'Université francophone aux grands débats sur l'avenir de l'Université. Cette présence peut adopter plusieurs formes : la valorisation de l'expertise universitaire francophone au sein de grands forums mondiaux (UNESCO, OMS, OMC, WISE, etc.), le développement de prises de position et l'élaboration de recommandations sur certains problèmes internationaux – en phase avec les grandes équipes de recherche et les nouveaux réseaux de chercheurs – et la multiplication de Centres de réussite universitaire francophones, complémentaires à nos *campus numériques francophones*^{MD} (CNF) et nos points numériques. Ce chantier doit notamment porter la voix des universités en développement ou en sortie de crise. Il doit mener à l'élaboration d'une stratégie de recrutement auprès de nouvelles universités membres, en s'appuyant sur la politique associative de chaque bureau régional. Sur le plan de la pratique institutionnelle, l'action de l'Agence doit pouvoir s'appuyer sur une stratégie de communication adaptée au contexte international. Elle doit favoriser le rapprochement de l'AUF avec les grandes organisations sœurs et les institutions publiques internationales, régionales et sous-régionales. La coopération internationale constituant un espace privilégié de partenariat, l'Agence s'appuiera sur ces alliances, au cours des prochaines années pour développer de nouveaux projets et de nouveaux domaines de coopération.

On vise par là à augmenter le volume des activités de l'Agence en multipliant ses partenariats, notamment auprès des organisations internationales à la recherche d'opérateurs compétents et engagés dans le milieu universitaire. Ces alliances permettront à l'Agence d'élargir sa présence internationale et d'assurer celle des universités francophones. Elles nécessitent cependant le développement de liens nouveaux avec des associations sœurs qui partagent les mêmes objectifs; ils permettront à l'Agence d'œuvrer au sein de forums mondiaux stratégiques : Nations unies, Organisation mondiale de la santé, Banque mondiale, banques de développement, etc. Au plan régional, cette visée suppose une mobilisation continue des Conférences des recteurs, présidents et directeurs des institutions membres de l'AUF. L'Agence se trouvera ainsi confortée dans sa mission : être une réserve d'experts et de compétences au service du développement.

Conclusion

Aucun texte ne peut par lui-même changer la course du monde, sauf s'il emporte l'adhésion et oriente l'action. Aussi, c'est par ses projets régionaux, interrégionaux et internationaux qu'agira l'Agence au cours des quatre prochaines années. Les axes et les chantiers de cette programmation quadriennale sont les éléments structurants de cette programmation. Ils visent à atteindre les objectifs que nous nous fixons. La structure budgétaire de l'Agence et son système d'information seront adossés à ces chantiers et tous les projets développés au sein de l'Agence s'y inscriront. Des cibles seront établies en fonction des projets de chaque Bureau régional et de chaque Pôle stratégique ; ils permettront à l'Agence de suivre de près l'évolution de ses activités et leur impact.

Le long de ce parcours, des changements, encore imprévisibles aujourd'hui, nous attendent. L'action de l'Agence participe de mouvements plus larges qui ne dépendent pas entièrement de notre propre initiative ou du mouvement universitaire lui-même. C'est la réactivité de l'AUF qui fait sa force. Ainsi, tiendra-t-elle compte des ajustements constants qu'imposent les mutations du contexte international et les orientations à venir de la Francophonie institutionnelle, à la définition desquelles elle entend également contribuer.

Projet Assemblée