

LIVRE BLANC DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE



CONSULTATION MONDIALE - AUF

Plus de 15.000 répondants issus de plus de 75 pays

LIVRE BLANC DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE



CONSULTATION MONDIALE - AUF

Publication de l'AUF - septembre 2021
Directeur de la publication : Slim Khalbous

Les avis exprimés par les personnalités ainsi que les citations extraites des entretiens lors de la consultation mondiale n'engagent que leurs auteurs et en aucune façon l'AUF.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique et dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

Tous droits réservés. Aucun élément de cet ouvrage ne peut être reproduit, sous quelque forme que ce soit, sans l'autorisation expresse du propriétaire, l'AUF.

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Directeur de la publication :

Prof. Slim KHALBOUS, Recteur

Coordinatrice générale :

Prof. Marielle A. PAYAUD, Cheffe de cabinet

Rédacteurs en chef :

M. Georges MALAMOUD, *Conseiller*

M. Driss SAYAH, *Conseiller*

Administration et analyse :

139 membres du personnel de l'AUF ont été directement impliqués dans cette consultation mondiale à divers titres. En particulier, la coordination de la préparation et du recueil des données a été assurée par M. Khalef **Boulkroune**, Mmes Mihaela **Carmen-Berbec**, Brigitte **Chotel**, Brigitte **Lemonnier**, Rachida **Maouche** et M. Clément **Ramiarinjaona** ; les analyses statistiques ont été coordonnées par M. Abdelkader **Eddoud** ; les analyses thématiques ont été effectuées par M. Alain **Charbonneau**, Mme Denista **Daynovska**, MM. Jean-François **Lancelot**, Claude-Emmanuel **Leroy**, Pierre-Jean **Loiret**, Mme Sabine **Lopez**, M. Syma **Mati**, Mme Aïcha **Moutaoukil**, M. Jean-Philippe **Thouard**, Mme Olfa **Zéribi** et M. Bernard **Zuppinger**.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier particulièrement les membres du Conseil scientifique de l'AUF ayant participé aux phases initiales des analyses qualitatives : M. Serge **Jaumain** (Président), Mme Adriana **Burlea**, M. Ijjou **Cheikh Moussa**, M. Jacques **Étame**, M. Mouhamed Fadel **Niang**, Mme Thi Cuc Phuong **Nguyen**, M. Bertrand **Sogbossi Bocco**, Mme Nadine **Thézé-Thiébaud**.

ÉDITORIAL

Ce livre blanc de la Francophonie scientifique est une première synthèse des résultats de la Consultation mondiale inédite et fondatrice que j'ai décidée dès mon arrivée à l'AUF, en concertation avec mon équipe, et qui a été menée de juillet à octobre 2020.

Je tiens tout d'abord à rendre un hommage appuyé à mon équipe. En effet, cette Consultation, inédite par son ampleur, a été réalisée essentiellement avec les ressources humaines internes de l'AUF. Au total 139 collaborateurs ont été mobilisés dans plus de 50 pays, avec plus de 400 heures d'entretien en face à face ou en groupe, des milliers de pages de transcriptions, et 11 langues utilisées... C'est donc la mobilisation de notre expertise interne, associée à celle de notre conseil scientifique, qui nous a permis de réaliser cette première enquête internationale innovante sur la Francophonie scientifique.

Enfin, 15.000 répondants - étudiants, dirigeants universitaires, politiques et responsables d'organisations non gouvernementales - de plus de 75 pays y ont été questionnés. Ils y ont exprimé - librement et anonymement - leurs attentes, leurs visions, leurs ambitions et leurs difficultés au sujet de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et plus généralement du monde de l'éducation et de la formation et des nouveaux défis à relever.

Cette Consultation est fondatrice par le rôle qui lui a été imparti. Celui d'ancrer davantage le paradigme d'écoute et de coconstruction à l'AUF. En effet, elle servira à fonder la stratégie de l'AUF pour les quatre prochaines années et à alimenter les réflexions préalables à sa mise en œuvre. Cette approche, qui part des réalités du terrain, est un choix essentiel et assumé par l'AUF et sa nouvelle équipe. Il correspond à nos valeurs. Solidaires, respectueux et humbles, nous n'avons pas la prétention de disposer de solutions prêtes à employer qui soient valables sous tous les cieux, si tant est qu'elles existent. Notre expertise et notre richesse nous la puisons au sein de notre réseau de membres et des pays qui nous accueillent. Nous ne

pouvons les servir au mieux sans une fine connaissance de leurs priorités, de leurs forces et de leurs faiblesses...

Cette consultation mondiale n'a évidemment pas la prétention d'avoir tout découvert, ni tout compris. Elle a été conçue comme le premier pas d'une longue trajectoire d'études, d'enquêtes et d'analyses cycliques et systématiques qui seront dorénavant institutionnalisées par l'AUF au sein d'un observatoire de la Francophonie scientifique. L'université, le savoir et leur écosystème évoluent à une telle vitesse qu'une image instantanée - même à « très haute résolution » - n'a qu'une valeur éphémère et toute relative. Nous allons donc poursuivre les investigations et les analyses au-delà de cette première édition du livre blanc de la Francophonie scientifique.

Ce livre 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 francophones 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.

Nous sommes particulièrement heureux de partager ce travail avec vous et vous en souhaitons une lecture agréable et instructive.

*Pr. Slim Khalbous
Recteur de l'AUF*

SOMMAIRE

CHAPITRE 1. La consultation mondiale - contexte et méthodologie	p. 13
1.1. Francophonie scientifique : un concept identitaire fédérateur.....	p. 14
1.2. Contexte de la Consultation mondiale	p. 15
1.3. Principes et critères stratégiques de la consultation mondiale	p. 16
1.4. Méthodologie	p. 18
1.5. Taille des échantillons et profils des répondants	p. 27
CHAPITRE 2. Analyse thématique - les priorités de la Francophonie scientifique	p. 33
2.1. Sciences et langue française	p. 34
2.2. Les établissements de demain	p. 39
2.2.1. Le rôle de l'ESR	p. 39
2.2.2. La gouvernance des établissements d'ESR	p. 43
2.3. Les missions de l'ESR	p. 48
2.3.1. La formation et l'innovation pédagogique	p. 48
2.3.2. La recherche et sa valorisation	p. 54
2.4. Le futur des étudiants	p. 57
2.4.1. L'employabilité et les nouvelles compétences	p. 57
2.4.2. L'entrepreneuriat	p. 61
2.5. Les leviers transversaux	p. 63
2.5.1. La transformation numérique	p. 63
2.5.2. L'internationalisation et l'ancrage local	p. 69
CHAPITRE 3. Analyse géographique - portraits de régions, portraits de pays	p. 75
3.1. Afrique	p. 79
3.1.1. Afrique australe et océan Indien : La région, Comores , Madagascar, Maurice	p. 79
3.1.2. Afrique centrale et de l'Est : La région, Burundi, Cameroun, Congo, Djibouti, Gabon, République démocratique du Congo (RDC), Tchad	p. 89
3.1.3. Afrique de l'Ouest : La région, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal, Togo	p. 107
3.1.4. Afrique du Nord : La région, Algérie, Égypte, Maroc, Tunisie	p. 121
3.2. Amérique	p. 133
3.2.1. Amérique du Nord : La région, Canada, Mexique	p. 133
3.2.2. Amérique latine et Caraïbe : La région, Brésil, Colombie, Haïti	p. 141
3.3. Asie	p. 153
3.3.1. Asie-Pacifique : La région, Cambodge, Vanuatu, Vietnam	p. 153
3.3.2. Moyen-Orient : La région, Liban	p. 163
3.4. Europe	p. 169
3.4.1. Europe centrale et orientale : La région, Albanie, Azerbaïdjan, Bulgarie, Géorgie, Moldavie, Roumanie, Slovaquie, Ukraine	p. 169
3.4.2. Europe occidentale : La région, Belgique, France, Italie, Portugal, Suisse	p. 185
CHAPITRE 4. Idées clés et perspectives	p. 197
4.1. Résumé des principaux résultats de la Consultation mondiale	p. 198
4.2. Idées clés après la Consultation mondiale	p. 207
4.3. Perspectives en lien avec l'AUF	p. 211

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Chapitre 1

● Fig. 1.1 Les six principes de la consultation mondiale	p. 16
● Fig. 1.2 Les critères stratégiques	p. 18
● Fig. 1.3 Le calendrier de la consultation mondiale	p. 19
● Fig. 1.4 Organisation interne AUF par région	p. 22
● Fig. 1.5 Visuel pour la consultation mondiale	p. 23
● Fig. 1.6 Nombre d'intervieweurs par région	p. 23
● Fig. 1.7 Répartition des questionnaires en ligne selon les langues	p. 24
● Fig. 1.8 Répartition des entretiens qualitatifs selon les langues	p. 24
● Fig. 1.9 Pré analyse - Exemple de grille de lecture	p. 26
● Fig. 1.10 Les principaux mots clés de la grille de lecture	p. 26
● Fig. 1.11 Répartition des entretiens par région	p. 27
● Fig. 1.12 Répartition des entretiens par cible	p. 27
● Fig. 1.13 Répartition des questionnaires en ligne par région	p. 27
● Fig. 1.14 Répartition des étudiants par champ disciplinaire	p. 28
● Fig. 1.15 Connaissance de l'AUF par les étudiants répondants	p. 28
● Fig. 1.16 Nombre d'étudiants ayant répondu au questionnaire en ligne par pays	p. 29
● Fig. 1.17 Pourcentage de femmes étudiantes ayant répondu au questionnaire en ligne par pays	p. 29
● Fig. 1.18 Pourcentage de doctorants (étudiants de 3 ^e cycle) ayant répondu au questionnaire en ligne par pays	p. 30
● Fig. 1.19 Champ disciplinaire dominant par pays parmi les étudiants ayant répondu au questionnaire en ligne	p. 30
● Tab. 1.1 Méthodes d'enquête par cible	p. 21
● Tab. 1.2 Guide d'entretien : Pandémie, impact, adaptation et enseignements	p. 25
● Tab. 1.3 Guide d'entretien : Besoins et centres d'intérêt prioritaires	p. 25
● Tab. 1.4 Guide d'entretien : Relations avec l'AUF (connaissance, évaluation, attentes et pistes de collaboration)	p. 25
● Tab. 1.5 Comparaison des niveaux de développement et de francophonie <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i> pour les PHA	p. 28
● Tab. 1.6 Comparaison des niveaux de développement et de francophonie <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i> pour les responsables universitaires	p. 28

Chapitre 2

● Fig. 2.1 Thèmes retenus pour l'analyse des résultats	p. 33
● Fig. 2.2 Mots clés de l'analyse qualitative selon leurs fréquences globales	p. 34
● Fig. 2.3 Priorités des responsables universitaires en matière de langue française (% des 1050 répondants)	p. 34
● Fig. 2.4 Rôle de la langue française pour les étudiants (% des 13027 répondants)	p. 34
● Fig. 2.5 Intérêt de la langue française pour les étudiants selon leur niveau d'études	p. 36
● Fig. 2.6 Besoins des dirigeants d'établissements en matière de langue française	p. 37
● Fig. 2.7 Thèmes de société jugés prioritaires par les étudiants	p. 42
● Fig. 2.8 Priorités des dirigeants d'établissements pour des solutions à la pandémie COVID-19 selon le niveau de développement de leur établissement	p. 43
● Fig. 2.9 Besoins généraux exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement	p. 44
● Fig. 2.10 Besoins en gouvernance exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement	p. 44
● Fig. 2.11 Besoins détaillés en gouvernance exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement	p. 44
● Fig. 2.12 Besoins en stratégie exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement	p. 45

● Fig. 2.13 Besoins en assurance qualité exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement	p. 46
● Fig. 2.14 Priorités des responsables universitaires en matière de gouvernance (% des 1050 répondants)	p. 46
● Fig. 2.15 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants (% des 13027 répondants)	p. 49
● Fig. 2.16 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants (% des 13027 répondants)	p. 50
● Fig. 2.17 Priorités pour les étudiants en terme de réussite universitaire et professionnelle	p. 50
● Fig. 2.18 Besoins prioritaires pour les responsables universitaires (% des 1050 répondants)	p. 51
● Fig. 2.19 Priorités en formation pour les responsables universitaires par niveau de développement	p. 51
● Fig. 2.20 Priorités des responsables universitaires en matière de langue française (% des 1050 répondants)	p. 51
● Fig. 2.21 Priorités générales comparées exprimées par les PHA et par les responsables universitaires (RU)	p. 55
● Fig. 2.22 Besoins prioritaires en recherche pour les PHA	p. 55
● Fig. 2.23 Besoins prioritaires en recherche pour les responsables universitaires	p. 55
● Fig. 2.24 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants (% des 13027 répondants)	p. 56
● Fig. 2.25 Besoins prioritaires en recherche pour les étudiants et les doctorants	p. 56
● Fig. 2.26 Besoins prioritaires en recherche pour les doctorants comparés aux autres étudiants	p. 57
● Fig. 2.27 Ambitions personnelles des étudiants (% des 10327 répondants)	p. 59
● Fig. 2.28 Intérêt pour la culture entrepreneuriale selon la taille des établissements (en nombre d'étudiants)	p. 62
● Fig. 2.29 Les principaux obstacles dans le domaine du numérique pour les étudiants	p. 64
● Fig. 2.30 Les principaux services demandés dans le domaine du numérique par les étudiants	p. 65
● Fig. 2.31 Comparaison entre les besoins en bibliothèque et ENT selon les disciplines des étudiants	p. 66
● Fig. 2.32 Priorités en matière d'usages numériques pour les responsables universitaires (% des 1050 répondants)	p. 67
● Tab. 2.1 Thématiques les plus citées lors des entretiens, par cible	p. 39
● Tab. 2.2 Priorités générales comparées exprimées par les PHA et par les responsables universitaires	p. 54
● Tab. 2.3 Priorités des étudiants en matière d'employabilité et ambitions personnelles	p. 58
● Tab. 2.4 Ambitions personnelles des étudiants (question ouverte, mots-clés spontanés)	p. 59

Chapitre 3

● Fig. 3.1 Répartition des pays par grande région	p. 76
---	-------

Afrique australe et océan Indien

● Fig. 3.2 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 79
● Fig. 3.3 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 80
● Fig. 3.4 Priorités en termes d'accompagnement pour les étudiants	p. 80
● Fig. 3.5 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 80

Afrique centrale et de l'Est

● Fig. 3.6 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 89
● Fig. 3.7 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 90
● Fig. 3.8 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 90
● Fig. 3.9 Principaux obstacles au numérique pour les étudiants	p. 90
● Fig. 3.10 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 91
● Fig. 3.11 Concepts utilisés par les responsables politiques	p. 91

Afrique de l'Ouest

● Fig. 3.12 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 107
● Fig. 3.13 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants	p. 108
● Fig. 3.14 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 108
● Fig. 3.15 Obstacles au numérique pour les étudiants	p. 108
● Fig. 3.16 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 109
● Fig. 3.17 Concepts utilisés par les responsables politiques	p. 109
● Fig. 3.18 Concepts utilisés par les responsables de la société civile	p. 109

Afrique du Nord

● Fig. 3.19 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 121
--	--------

● Fig. 3.20 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 121
● Fig. 3.21 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 122
● Fig. 3.22 Services numériques prioritaires pour les étudiants	p. 122
● Fig. 3.23 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 122
● Fig. 3.24 Concepts utilisés par les responsables politiques	p. 122

Amérique du Nord

● Fig. 3.25 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 133
● Fig. 3.26 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants	p. 134
● Fig. 3.27 Utilité de langue française pour les étudiants	p. 134
● Fig. 3.28 Services numériques prioritaires pour les étudiants	p. 134
● Fig. 3.29 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 134
● Fig. 3.30 Concepts utilisés par les responsables politiques	p. 135
● Fig. 3.31 Concepts utilisés par les responsables de la société civile	p. 135

Amérique latine et Caraïbe

● Fig. 3.32 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 141
● Fig. 3.33 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants	p. 142
● Fig. 3.34 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 142
● Fig. 3.35 Services numériques prioritaires pour les étudiants	p. 142
● Fig. 3.36 Principaux obstacles au numérique pour les étudiants	p. 142
● Fig. 3.37 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 143
● Fig. 3.38 Concepts utilisés par les responsables politiques	p. 143

Asie-Pacifique

● Fig. 3.39 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 153
● Fig. 3.40 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 154
● Fig. 3.41 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 154
● Fig. 3.42 Concepts utilisés par les responsables politiques	p. 154

Moyen-Orient

● Fig. 3.43 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 163
● Fig. 3.44 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 164
● Fig. 3.45 Utilité de langue française pour les étudiants	p. 164
● Fig. 3.46 Services numériques prioritaires pour les étudiants	p. 164
● Fig. 3.47 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 164
● Fig. 3.48 Concepts utilisés par les responsables de la société civile au Moyen-Orient	p. 165

Europe centrale et orientale

● Fig. 3.49 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 169
● Fig. 3.50 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 170
● Fig. 3.51 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 170
● Fig. 3.52 Priorités en matière de numérique pour les étudiants	p. 170
● Fig. 3.53 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 170

Europe occidentale

● Fig. 3.54 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants	p. 185
● Fig. 3.55 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants	p. 186
● Fig. 3.56 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants	p. 186
● Fig. 3.57 Utilité de la langue française pour les étudiants	p. 186
● Fig. 3.58 Obstacles au numérique pour les étudiants	p. 186
● Fig. 3.59 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement	p. 187

● Tab. 3.1 Comparaison des régions utilisées dans le Livre blanc avec les régions administratives de l'AUF	p. 77
--	-------



LA CONSULTATION MONDIALE : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE

Ce Livre blanc présente de manière synthétique les principales conclusions de la consultation mondiale, organisée par l'AUF en 2020. Il s'agit de présenter un premier état des lieux de la Francophonie scientifique, concept clé qui a servi de base à cette consultation mondiale.

La consultation mondiale ne restera pas sans suite. Il ne peut s'agir d'un travail ponctuel, car la nécessaire écoute régulière des besoins des acteurs et la vitesse à laquelle l'enseignement supérieur et la recherche évoluent obligent à la mise en place de suivis organisés.

L'AUF entend donc poursuivre ces travaux, à la fois pour approfondir les aspects principaux et pour les étendre à d'autres domaines.

Ce chapitre présente le concept identitaire fédérateur de Francophonie scientifique, puis le contexte autour de la consultation mondiale ; sont ensuite présentés les principes et critères qui ont guidé ce travail, ainsi que les détails de la méthodologie ; enfin, les principaux éléments statistiques sur les échantillons et les répondants sont détaillés.

1.1. Francophonie scientifique : un concept identitaire fédérateur

1.1.1. Genèse de l'idée

Les premières mentions de la Francophonie scientifique sont apparues en 1989.

Entre 1987 et 1989, l'AUF émerge comme opérateur reconnu par les Sommets de la Francophonie pour l'enseignement supérieur en tant qu'association AUPELF (créée en 1961) - avec la création de l'UREF et donc sa transformation en AUPELF-UREF.

Au début il s'agissait de créer puis de consolider un espace scientifique francophone solide et équilibré autour de la langue française, langue scientifique, outil culturel majeur et langue de communication internationale. L'expression de Francophonie scientifique était alors centrée sur la création d'une organisation coordonnant ces différents programmes d'action, l'AUF (UREF, 1989).

« *La Francophonie scientifique ? Sans être encore une réalité installée, ce n'est plus un simple vœu pieux* » (Cassen, 1990).

Mais comme le disait M. Bakary Touré, le président de l'époque :

« *Nous aurons su nous mettre à l'écoute de notre temps afin de résoudre les problèmes de la Francophonie scientifique d'aujourd'hui mais aussi d'esquisser la Francophonie scientifique de demain* ».

Quelques années plus tard, en 1995 (AUPELF-UREF, 1995) :

« *La Francophonie scientifique est un espace de liberté et d'innovation, de partage et de solidarité [...] et se doit de s'inscrire dans son temps, et inventer en harmonie avec les cultures et les identités profondes des peuples qui la composent* ».

« *L'activité de recherche n'échappe pas au conditionnement culturel. La science s'inscrit dans l'histoire et dans la culture de ceux qui la font, donc aussi dans leur langue* ».
« *Peut-il exister une Francophonie scientifique ? Le défi qu'un tel projet représente n'échappe à personne à l'heure où l'internationalisation caractérise les échanges en matière de science autant que dans le domaine de l'économie ou des médias par exemple* ».

En 2013, par la voix de Cédric Villani, sur la question de la Francophonie scientifique, il est avant tout question de langue française :

« *J'ai parlé des articles de recherche : personnellement je les abandonne à l'anglais sans remords car il est important qu'ils circulent librement dans le monde entier. Mais il y a tout le reste : les échanges entre maître et élève, les discussions au sein d'un laboratoire, les ouvrages de cours, le travail de maturation qui précède la diffusion des résultats... tout ceci est considérable et représente au moins 95% de l'activité des scientifiques* ».

Les usages précoces du concept de Francophonie scientifique ont en fait couvert un certain nombre de sujets, de fond et d'actualité, centrés autour d'un espace universitaire et de la langue française comme outil, notamment sur les publications scientifiques (GFII 2004).

Il manquait un concept fédérateur pour transformer ces débats en leviers d'action et faire sortir ce concept des murs de l'Université.

1.1.2. Apport de la consultation mondiale à une nouvelle définition

Par rapport à d'autres enquêtes ou consultations, conduites par l'AUF dans le passé ou par d'autres organisations œuvrant dans les mêmes domaines, la consultation mondiale 2020-2021 de l'AUF s'est donc basée sur ce concept de Francophonie scientifique et les implications en ont été et en seront nombreuses :

- **avant** le lancement de la consultation mondiale, des pré-consultations de personnalités et des analyses préalables internes ont montré la pertinence de ce concept, et ont donc guidé les choix de cibles et de critères pour les enquêtes quantitatives et qualitatives ;
- **pendant** la phase de recueil et d'analyse, le maximum de cibles différentes ont été recherchées, au lieu d'une recherche illusoire de représentativité sur des populations aussi grandes et diverses, et les analyses ont cherché à croiser les besoins et les priorités des différents acteurs et parties prenantes ;
- **après** la consultation mondiale, le besoin est apparu de formaliser des actions de manière pérenne autour du concept de Francophonie scientifique, car le terrain est riche et complexe, largement inexploré et demandant un travail collectif important, structurant ainsi un cadre pour de multiples acteurs.

1.1.3. Confirmation du nouveau concept

Dans son approche moderne, et tel que promu par l'AUF, le concept de Francophonie scientifique est dorénavant un concept identitaire fédérateur.

Un concept qui conçoit les systèmes éducatifs dans leur ensemble, c'est-à-dire qu'il prend en considération les actions concrètes 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 avec les formations professionnelles et tout au long de la vie, dans une logique alliant les actions locales et les actions globales. Beaucoup d'acteurs peuvent se reconnaître dans ce concept 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.

Un concept qui intègre également une autre notion stratégique : la diplomatie scientifique. Le savoir scientifique, de par notamment sa capacité à générer des dynamiques en réseau, a la capacité et les compétences de contribuer à l'élaboration de solutions innovantes pour les nations. Une politique de diplomatie scientifique francophone permet d'accompagner les pays dans leurs politiques publiques face aux défis géopolitiques et sociétaux.

1.2. Contexte de la consultation mondiale

L'adoption d'une nouvelle stratégie est un moment particulier pour n'importe quelle organisation. Il s'agit à la fois d'assurer une continuité avec l'Histoire et l'identité de l'organisation, surtout lorsque cette histoire se compte en dizaines d'années, mais aussi de proposer une stratégie en plein accord avec le moment présent et l'avenir probable, afin de coller au plus près à la réalité pour mieux agir dessus et avec. C'est encore plus important quand la réalité vit des changements structurels et qu'elle est multiple, selon différentes parties du monde ou thématiques.

Lorsque l'AUF a commencé à préparer sa nouvelle stratégie quadriennale 2021-2025, parce que la précédente arrivait à échéance, plusieurs éléments de

contexte sont apparus comme essentiels :

- L'année 2021 est l'année de l'Assemblée générale quadriennale de l'AUF et donc l'occasion d'une réflexion de grande ampleur autour des questions qui concernent le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, et plus largement celui de l'éducation et celui de la science.
- Les grandes organisations internationales onusiennes sont toutes engagées dans l'Agenda 2030, et les 17 objectifs du développement durable orientent les grandes concertations internationales. Le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche qui a longtemps été traité comme mineur au sein de ces organisations - notamment au profit de l'éducation de base - commence à apparaître comme très important auprès d'un nombre croissant de parties prenantes, dont un certain nombre de bailleurs internationaux, régionaux ou nationaux. Pour notre secteur, l'UNESCO a décidé d'organiser la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur en 2022, la troisième du nom seulement depuis 2008.
- La diversité des plus de mille institutions membres de l'AUF issues de près de 120 pays et l'impossibilité de les servir toutes avec une offre unique est apparue de plus en plus fortement tout au long des dernières années, sans qu'il soit pourtant possible de définir des critères simples et transparents. Il n'y a en effet ni un seul modèle d'université dans le monde, ni plusieurs centaines de différents. Or la définition de tels modèles doit reposer sur l'analyse des besoins et des priorités des institutions, et sur leurs stratégies de développement.

Le choix de la nouvelle équipe dirigeante de l'AUF a donc été de consulter largement sur les grands enjeux. Il s'agissait d'écouter des profils très différents d'acteurs, incluant notamment les institutions membres de l'AUF. Organiser une telle écoute tous azimuts offrait plusieurs autres intérêts liés à ce contexte, comme produire des éléments d'action et des orientations pour les stratégies de plusieurs types d'acteurs :

- L'AUF elle-même, naturellement, dans le cadre de sa stratégie 2021-2025 ;
- Les institutions membres qui peuvent alors se comparer et profiter de réflexions communes en lien avec leur stratégie propre ;
- Les partenaires du secteur qui disposeraient ainsi d'éléments pour orienter leurs choix politiques d'appui

aux acteurs du secteur, autour de pistes identifiées et prouvées.

Et puis, soudain, le contexte a changé, conjoncturellement mais aussi durablement avec l'arrivée de la pandémie COVID-19, toujours non résolue au moment de la publication de ce livre blanc et qui a frappé à tous les niveaux, locaux et globaux.

La définition de cette consultation mondiale, son urgence même, s'en sont vues profondément transformées. Les cibles, les modalités, les questions ont dû être adaptées. Sans dévoiler à ce stade les conclusions de l'enquête, tous les acteurs ont reconnu que les changements induits par cette pandémie seraient structurants et durables. Il fallait donc profiter de cette consultation mondiale pour questionner ces nouvelles problématiques à court, moyen et long terme.

1.3. Principes et critères stratégiques de la consultation mondiale

1.3.1. Les six principes de cette consultation



Fig. 1.1 Les six principes de la consultation mondiale

● La Francophonie scientifique

Au cœur de la démarche, cette approche globale est conçue comme inclusive pour un plus grand nombre d'acteurs et de parties prenantes qu'auparavant, incluant des acteurs gouvernementaux, privés et de la société civile. En intégrant ab initio la notion de système global éducatif, du rôle des universités dans les sociétés et de l'importance de la science pour le développement, la Francophonie scientifique apporte une vision fédératrice qui oblige - pour la consultation mondiale

- à aborder des thèmes, et donc des cibles, plus larges que ceux limités à la communauté universitaire.

● Réussir en francophonie

Le focus mis sur les jeunes, principalement les étudiants et doctorants, permet d'intégrer leurs préoccupations dans la consultation mondiale et de se projeter vers le futur. Cette inclusion est apparue fondamentale pour appréhender l'avenir des jeunes et donc pour décrire le présent des institutions qui travaillent avec et pour eux, pendant leur cursus et au début de leur vie professionnelle.

● La valeur ajoutée du réseau mondial de l'AUF

La représentativité des institutions et réseaux membres de l'AUF est une richesse évidente de l'AUF, la plus importante des organisations universitaires globales selon la Banque mondiale, et également comme un puissant facteur de diffusion et de dissémination à travers tous les lieux où se trouvent les forces vives de l'AUF, de ses membres et de ses partenaires.

● Une stratégie différenciée interculturelle

La forte diversité des situations auxquelles sont confrontés les acteurs dans le monde oblige à une analyse fine en fonction de critères géographiques, culturels, économiques et linguistiques. C'est pourquoi les principaux critères stratégiques pour la différenciation des institutions et des personnes interrogées ont été définis autour de ces dimensions (voir au point 1.3.2 le détail de ces critères).

● La préparation de l'Assemblée générale de 2021

L'écoute des institutions et réseaux membres de l'AUF permet une prise en compte des besoins en amont de l'Assemblée générale et influe fortement sur la définition d'une stratégie innovante et agile. C'est une démarche naturelle pour une organisation comme l'AUF, pour laquelle son Assemblée générale souligne des moments clés dans son évolution. Le fait que l'Assemblée de 2021 marque également le 60^{ème} anniversaire de l'AUF est à ce titre une occasion rare de faire le pont entre célébration du passé et projection dynamique vers l'avenir.

● Partir des besoins du terrain

Le choix fondamental a été d'opérationnaliser cette démarche ascendante, à partir du terrain, dans une logique de co-construction. Afin de dresser un état des

lieux des besoins de tous les acteurs concernés par les enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche francophones, il fallait nécessairement différencier les besoins selon les contextes et les types d'acteurs.

Pour cela, l'ensemble des forces de l'AUF a été mobilisé à tous les niveaux, grâce à l'existence de son réseau mondial : dix directions régionales couvrant plusieurs dizaines d'implantations nationales, ainsi que des services centraux répartis entre Montréal et Paris. Cette écoute directe des acteurs de terrain permet d'identifier des besoins différents et de les articuler selon les contextes, plutôt qu'une approche descendante classique dans ce type de démarche stratégique.

1.3.2. Critères stratégiques pour la différenciation des institutions membres

Comme il a été rappelé plus haut, il était nécessaire de définir des critères pour différencier les institutions membres et analyser de manière opérationnelle les besoins et ultérieurement les solutions proposées. Une nouvelle typologie en amont s'imposait car les critères classiques ne pouvaient plus suffire, compte tenu du nombre et de la diversité des membres de l'AUF, et de manière corrélée de leurs partenaires locaux et globaux. Traditionnellement en effet, il semblait simple et efficace de raisonner en fonction des dix directions régionales de l'AUF qui gèrent les régions du monde. Mais avec l'augmentation du nombre de membres, la plupart des régions sont devenues plus difficiles à cerner et hétérogènes, quels que soient les critères que l'on considère :

- Les usages plus ou moins importants de la langue française ne sont absolument pas homogènes, même au sein d'un pays et, *a fortiori*, entre pays d'une même région administrative, alors que pour la francophonie c'est évidemment un critère fondamental. On pense à des régions comme l'Asie ou l'Europe avec des institutions entièrement francophones ou au contraire très partiellement, avec naturellement des besoins différents.
- Le niveau de développement des institutions est plus hétérogène encore, quelle que soit la zone géographique considérée. Aucune région du monde ne peut en effet être vue comme entièrement développée, quels que soient les critères de développement retenus. La littérature en matière de développement

est riche de notions différentes : entre le Nord global et le Sud global, entre les niveaux de richesse des institutions elles-mêmes, ou des écosystèmes qui entourent ces institutions.

- Les différences sont également importantes entre les systèmes réglementaires et les politiques publiques nationales, qui influent directement sur les systèmes éducatifs, l'enseignement supérieur et la recherche et ce, même si plusieurs régions du monde se sont dotées de systèmes supranationaux qui viennent compléter les environnements nationaux.
- D'autres critères sont possibles pour créer des typologies d'institutions universitaires et se retrouvent d'ailleurs dans des démarches de classement ou de classification très répandues dans le secteur : la taille des établissements ; les cycles d'études assurés ; les grands champs disciplinaires couverts ; les différences de priorité entre formation, recherche, services à la communauté et à la société notamment. La plupart de ces critères sont décrits et suivis par l'AUF pour ses institutions membres à travers son système d'information des membres, mais il a semblé important pour avoir une vue synthétique et claire de limiter les premières analyses de la consultation mondiale à ces trois premiers critères : la francophonie, le niveau de développement et la géographie région/pays. D'autres analyses plus poussées et sur d'autres critères sont possibles et sont prévues pour être assurées notamment par l'AUF après la publication de ce premier Livre blanc.

Ces critères doivent naturellement être pertinents d'une part par rapport au cadre de cette consultation mondiale, et d'autre part par rapport à la répartition des membres dans le monde. Également, ils doivent être appréciables de manière objective et le plus précisément possible.

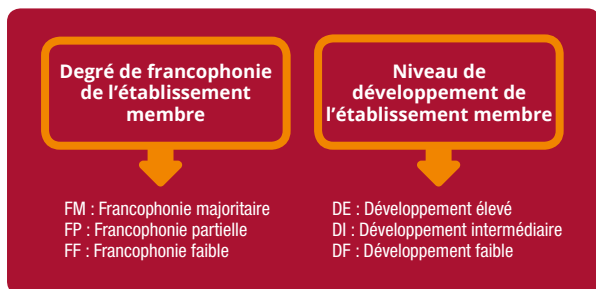


Fig. 1.2 Les critères stratégiques

Ainsi, en plus du critère géographique, les deux critères retenus, degré de francophonie de l'établissement membre et niveau de développement, sont appréciés selon trois niveaux :

● Degré de francophonie de l'établissement :

Ce critère renseigne sur la place du français dans l'institution. Pour le préciser plusieurs données ont été considérées, incluant le statut du membre, puisque justement les critères d'adhésion à l'AUF ont permis en amont de déterminer ce degré de francophonie selon les usages de la langue française dans l'institution.

Trois niveaux ont été déterminés :

- Francophonie majoritaire (FM) : cas des établissements où la langue française est la langue officielle du pays. Ex. France, Sénégal ;
- Francophonie partielle (FP) : établissements où la langue française est présente mais à côté d'une ou plusieurs langues. Ex. Universités des pays du Maghreb ;
- Francophonie faible (F) : la langue française n'est présente qu'à travers une section de français ou un centre d'enseignement du français. Ex. universités d'Amérique latine, Asie du Sud-Est...

● Niveau de développement de l'établissement :

Ce critère correspond au niveau de développement du pays, selon la classification de la Banque Mondiale (élevé, intermédiaire, faible), pour tous les établissements, sauf pour les établissements privés qui ont été classés dans la catégorie supérieure.

Trois niveaux ont été déterminés :

- Développement élevé (DE)
- Développement intermédiaire (DI)
- Développement faible (DF)

Remarques :

● Pour l'indicateur de développement de l'établissement, il semble nécessaire à l'avenir de préciser ce critère et de le compléter par d'autres éléments liés à l'établissement, notamment le taux d'encadrement. Toutefois un travail complexe est à mettre en œuvre pour ce faire, à partir de données souvent difficiles à obtenir, compte tenu de définitions très différentes selon les contextes.

● Dans les questionnaires adressés aux responsables universitaires de tous niveaux, deux questions sont posées sur le degré de développement et de francophonie de leur établissement, ainsi que de leur environnement, mais ces informations ne sont évidemment disponibles qu'*a posteriori* et pour les seuls établissements ayant répondu à l'enquête. Une analyse comparative a permis d'évaluer les écarts entre les choix *a priori* et les résultats *a posteriori* de l'enquête sur ces deux critères. Cette analyse est détaillée au paragraphe 1.4.2. Les écarts ont été jugés faibles, apportant ainsi de la crédibilité aux critères choisis et à leur définition.

1.4. Méthodologie

1.4.1. Préparation de la consultation

Cette partie aborde les points suivants :

- Le calendrier de la consultation ;
- Le choix des cibles à interroger ;
- Les méthodes d'enquête par cible ;
- Les questionnaires et les guides d'entretien ;
- L'organisation interne de l'AUF pour la consultation mondiale et ses outils.

Calendrier de la consultation mondiale

La décision de lancement de la consultation mondiale a été prise fin 2019 lors du conseil d'administration de l'AUF au moment de la prise de fonctions du nouveau Recteur. Un grand nombre d'entretiens en face à face et de groupes de discussion en présentiel sont alors prévus.



Fig. 1.3 Le calendrier de la consultation mondiale

Lorsque la crise de la pandémie - ou plutôt de la syndémie - COVID-19 est arrivée avec ses premières mesures sanitaires et de confinements dans plusieurs pays et régions du monde en mars 2020, il a fallu réadapter en urgence le plan d'enquêtes et développer des modalités à distance ou hybrides, selon les disponibilités des personnalités à interviewer, elles-mêmes occupées à gérer la crise en fonction de leurs contextes locaux.

Le choix de s'appuyer principalement sur le personnel de l'AUF pour cette consultation mondiale a été effectué très tôt et a permis d'en tirer deux avantages, aux impacts immédiats sur la qualité et la quantité des réponses reçues :

- Une forte mobilisation du personnel de l'AUF : 139 membres du personnel ont été identifiés et directement impliqués, grâce à des formations et à un site collaboratif partagé, pour des tâches de différentes natures : conception de l'enquête, questionnaires en ligne, promotion et communication de l'enquête auprès des différentes cibles identifiées, traductions en certaines langues locales, conduite des entretiens et des focus groupes, transcriptions, suivi et gestion administrative des résultats, appuis techniques, analyses statistiques quantitatives et qualitatives, production des rapports...

- Une bonne capacité de réaction, grâce à la présence sur le terrain, au plus près des personnalités interviewées et de leurs contraintes, et une agilité dans le recueil et le traitement des données, y compris en s'appuyant sur l'expertise statistique et qualitative de plusieurs implantations et de plusieurs institutions membres.

La consultation a été publiquement lancée fin juin 2020 après une préparation au printemps. Pendant cette période, les cibles ont été identifiées et sélectionnées, les questionnaires et guides d'entretien ont été rédigés, avec l'aide d'experts extérieurs, dont plusieurs personnalités du Conseil scientifique de l'AUF.

Le recueil des données s'est effectué de début juillet à la mi-novembre 2020, pour toutes les modalités, soit quatre mois et demi.

Choix des cibles à interroger

Six cibles ont été identifiées et interrogées : les dirigeantes et dirigeants des établissements membres de l'AUF, qui sont au cœur de nos actions et de notre identité, mais aussi d'autres parties prenantes concernées par les enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche francophones, comme des responsables politiques, des responsables dans la gouvernance universitaire, la population estudiantine, des acteurs influents institutionnels et de la société civile, et bien sûr tous les membres du personnel de l'AUF.

Ces six cibles identifiées sont détaillées ci-dessous :

● **Décideurs politiques**

Ministre Enseignement supérieur/Éducation nationale
Secrétaires d'État
Directeur/Directrice de cabinet - Chef /Cheffe de cabinet
Conseiller/ Conseillère
Personnalité influente auprès du ministre / au sein du gouvernement...

● **Recteurs/Rectrices - Présidents et Présidentes d'institutions membres**

Dirigeant et Dirigeante... (PHA, plus haute autorité de l'institution)

● **Responsables universitaires**

Vice-Recteur/Vice-Rectrice - Vice-Président/Vice-Présidente
Doyen et Doyenne, Chef de département, Responsable d'institut

Responsable des Relations internationales / des études
Secrétaire général

Autre responsable académique ou administratif influent dans son institution...

● **Population estudiantine**

Étudiants, doctorants, élèves d'écoles supérieures

Via leurs établissements et enseignants, les associations étudiantes, et par les réseaux sociaux...

● **Société civile**

Organisations nationales, régionales et internationales concernées par les enjeux de l'enseignement supérieur et de l'éducation. Par exemple : académies des Sciences, agences nationales d'accréditation, réseaux de chercheurs et chercheuses, réseaux universitaires, conférences de Recteurs et de Rectrices, agences nationales ou régionales de développement, organisations internationales pertinentes, ONG et associations universitaires...

● **Tout le personnel de l'AUF**

Les membres du personnel de l'AUF, quelles que soient leur fonction et leur implantation.

Pertinence des cibles interrogées

Il est important de comprendre les raisons pour lesquelles ces cibles ont été choisies dans le cadre de cette consultation mondiale. Ces raisons sont naturellement liées au concept global et intégrateur de Francophonie scientifique :

● **Décideurs politiques**

Les priorités des États et des gouvernements sont à la fois cruciales pour les priorités des systèmes éducatifs, d'enseignement supérieur et de recherche, mais également pour l'articulation et le renforcement du rôle des établissements d'enseignement supérieur au sein des pays dans le cadre de politiques coordonnées et d'une

diplomatie scientifique en devenir.

● **Recteurs/Rectrices - Présidents et Présidentes d'institutions membres**

En tant que principaux responsables des institutions membres de l'AUF, ces personnalités représentent évidemment le cœur de cible incontournable de la consultation mondiale.

● **Responsables universitaires**

Les autres responsables universitaires au sein des institutions membres apportent des éclairages spécialisés sur les différentes dimensions du monde universitaire, sur les plans académiques et administratifs, qui viennent enrichir les visions nécessairement plus stratégiques et globales des plus hauts responsables. Il a été décidé de ne sélectionner que des personnalités exerçant des responsabilités opérationnelles, enseignants-chercheurs ou non.

● **Étudiants / Étudiantes**

Les étudiants et doctorants représentent la raison d'être des institutions d'enseignement supérieur et de recherche, et l'écoute de leurs besoins pendant et après leurs études constitue un élément important pour assurer l'équilibre des systèmes éducatifs au sens large.

● **Société civile**

La société civile est par définition une cible très large mais qui, en représentant l'écosystème autour des institutions d'enseignement supérieur et de recherche, permet d'apporter un éclairage sur le positionnement de ces institutions : cette cible est donc très diverse à la fois au plan géographique (du local au mondial), économique (public ou privé), statutaire (acteurs individuels ou collectifs/associatifs). C'est au sein de cette cible que l'on trouve la plus grande diversité des acteurs interrogés et donc de points de vue.

● **Tout le personnel de l'AUF**

L'expertise développée par les membres du personnel de l'AUF dans des domaines très variés leur permet d'émettre des avis et des recommandations très utiles, notamment pour le déploiement opérationnel de projets. Cette expertise est évidemment mise à profit plus utilement dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie de l'AUF, ce qui explique pourquoi dans le cadre du Livre blanc, cette cible a été peu exploitée.

Méthodes d'enquête par cible

Trois grandes méthodes ont été utilisées : des questionnaires auto-administrés en ligne, des entretiens individuels et des entretiens en mode groupe de discussion.

Le tableau 1.1 résume les méthodes d'enquête pour chacune des cibles. Compte tenu des populations connues, il a été décidé de ne pas procéder à partir d'échantillons déterminés *a priori*, ou de quotas.

Les principes qui ont guidé ces choix sont les suivants :

- Les méthodes qualitatives permettent de recueillir des données en se basant sur la diversité des personnes interrogées et de leurs points de vue, afin de détecter à la fois des informations partagées et des

signaux faibles. Les questionnaires quantitatifs reflètent la représentativité des populations interrogées et permettent de quantifier des descriptions. Les deux méthodes se complètent chaque fois que cela est possible et utile.

- Ces méthodes sont appliquées différemment selon les cibles en fonction de notre degré de connaissance de la population totale pour chaque cible et des possibilités opérationnelles.

- Compte tenu de la situation sanitaire dans de nombreux pays, ont été privilégiées sauf exception les méthodes d'enquête suivantes :

- Des questionnaires quantitatifs ou qualitatifs pour toutes les cibles, sauf pour les décideurs politiques ;
- Un maximum d'entretiens qualitatifs par

Cible visée	Méthode d'enquête	Choix des enquêtés
Décideurs politiques	Approche qualitative Entretien avec guide d'entretien individuel semi-directif	Liste consolidée par le rectorat
Plus hautes autorités (PHA) des institutions membres	Approche qualitative Focus groupe avec guide d'animation de Groupes de discussion	Listes déterminées par les régions
	Approche qualitative Entretien avec guide d'entretien individuel semi-directif	Un maximum de personnes interrogées pour une diversité des réponses
	Approche quantitative Questionnaire en ligne auto-administré	Tous interrogés
Autres responsables universitaires	Approche quantitative Questionnaire en ligne auto-administré	Un maximum de personnes interrogées pour une diversité des réponses
	Approche qualitative Questionnaire qualitatif en ligne auto-administré	Un maximum de personnes interrogées pour une diversité des réponses
Société civile	Approche qualitative Entretien avec guide d'entretien individuel semi-directif	Choix par les services concernés de l'AUF et liste consolidée par le Rectorat
	Approche qualitative Questionnaire qualitatif en ligne auto-administré	Choix par les services concernés de l'AUF et liste consolidée par le Rectorat
Etudiants	Approche quantitative Questionnaire en ligne auto-administré	Identification via les établissements, les enseignants, les réseaux sociaux et la campagne globale de communication
Personnel de l'AUF	Approche quantitative Questionnaire en ligne auto-administré	Tous les personnels interrogés
Membres des instances de l'AUF	Approche qualitative Focus groupe ou entretiens avec un guide	Liste consolidée par le Rectorat selon les rofils dans les cibles ci-dessus

Tab. 1.1 Méthodes d'enquête par cible

visio-conférence ou par téléphone, ou mieux en présentiel chaque fois que cela a été possible ;

- Des visio-conférences de groupe (Groupes de discussion, ou plusieurs intervenants d'une même organisation) si possible, ou mieux en présentiel.

- Lorsque plusieurs méthodes sont possibles pour une cible donnée, elles ont été utilisées afin d'aborder à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs et de valider les unes par les autres.

- Trois critères stratégiques ont été retenus pour les institutions, comme indiqué au paragraphe 1.3 : le degré de francophonie de l'institution, le degré de développement de l'institution, et la région/pays où elle se trouve.

- Le choix des enquêteurs pour chaque enquêté a été validé en amont et a principalement impliqué le personnel de l'AUF. Cela a permis entre autres le respect annoncé de l'anonymat des personnes interviewées. Cette liste d'enquêteurs a impliqué l'ensemble des hauts responsables de l'AUF en central et en régions, mais aussi beaucoup de personnels locaux au plus près des personnalités interrogées.

Questionnaires et guides d'entretien

Les documents complets se trouvent en annexe (questionnaires en ligne et guides d'entretien). De manière synthétique, les principales rubriques recensant leurs besoins et priorités ont été les suivantes :

Pour les étudiants :

- réussite universitaire ;
- réussite professionnelle ;
- ambitions personnelles ;
- grands thèmes de société ;
- mesures d'accompagnement ;
- langue française ;
- numériques (services et obstacles).
- connaissance de l'AUF

Pour les responsables universitaires à tous niveaux :

- gouvernance ;
- formation ;
- recherche ;
- ouverture sur leur environnement ;
- internationalisation ;
- langue française ;
- lien avec la crise sanitaire ;
- numérique ;
- relations avec l'AUF.

En plus pour les politiques et la société civile :

- leur stratégie ;
- l'accompagnement possible et souhaité.

Organisation interne mise en place par l'AUF pour la consultation mondiale :

L'AUF a décidé de gérer la consultation mondiale en interne avec l'appui de plusieurs compétences issues des établissements membres : des membres du Conseil scientifique de l'AUF pour la préparation des questionnaires et des guides, puis pour l'analyse des transcriptions des entretiens ; des professeurs et doctorants en appui pour l'analyse des réponses quantitatives et qualitatives.

Une cellule centrale de coordination de la consultation mondiale a été mise en place dès février 2020 et très vite dix cellules régionales, une par région administrative de l'AUF, ont été créées autour de points focaux désignés, pour animer la consultation au sein de toutes les directions de l'AUF. Progressivement le nombre de membres du personnel AUF impliqués a atteint 139 personnes.

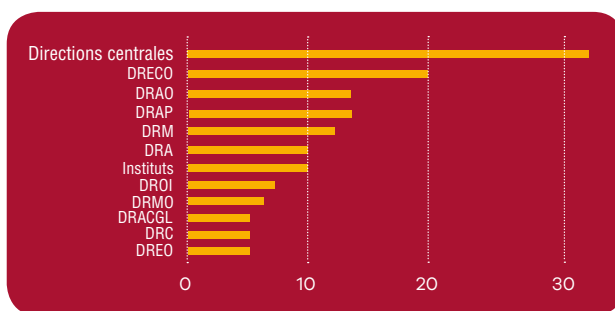


Fig. 1.4 Organisation interne AUF par région (nombre de membres du personnel impliqués)

1.4.2. Déroulement de la phase de recueil des données

Une communication coordonnée pour mobiliser les répondants

Entamées en amont du lancement public de la consultation, puis relancées plusieurs fois au cours de la période de recueil des données, plusieurs actions de communication ont été menées afin d'augmenter les taux de réponses selon les différentes cibles et les

différentes méthodes d'enquête. Le visuel ci-dessous a par exemple été largement utilisé pour les étudiants, notamment sur les réseaux sociaux suivis par l'AUF, ainsi qu'à l'occasion d'événements locaux en lien avec les directions régionales de l'AUF.



Fig. 1.5 Visuel pour la consultation mondiale

Un outil « libre » pour les enquêtes

Pour les quatre questionnaires en ligne (étudiants, dirigeants des institutions membres, responsables universitaires, et personnels AUF), nous avons choisi une solution classique et libre du marché que l'AUF utilise déjà depuis plusieurs années pour d'autres enquêtes, à savoir **LimeSurvey** <https://www.limesurvey.org/fr/>

Comme indiqué aux répondants, toutes les données ont été anonymisées afin de respecter la confidentialité des réponses et le RGPD auquel l'AUF a adhéré dans son ensemble.

Seul le pays des répondants a été exploité afin d'en tirer chaque fois que c'était possible des analyses géographiques, en complément des champs de questionnaires qui étaient ou n'étaient pas remplis.

En ce qui concerne les entretiens, les guides d'entretien (individuels, à plusieurs ou en mode Groupes de discussion) ont été assortis d'un mode d'emploi pour enquêteurs, afin de minimiser les écarts et alors même que 80 personnes ont été des enquêteurs.

Il faut noter que des formulaires en format Word ont été construits sur le même modèle que les guides d'entretien en cas d'impossibilité pour un entretien de se dérouler et à la demande de certaines personnalités

qui ont préféré ce mode pour leurs réponses.

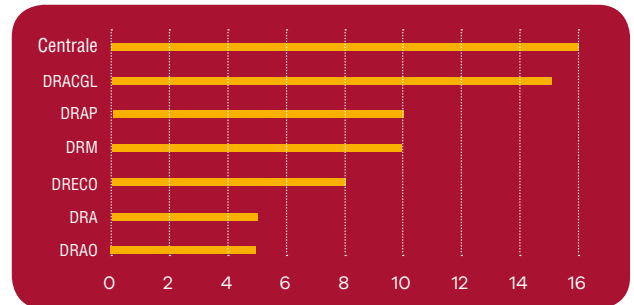


Fig. 1.6 Nombre d'intervieweurs par région pour les 7 régions les plus importantes

Leçons acquises pendant le recueil de données

Pour chaque modalité, des enseignements ont été tirés au fur et à mesure du déroulement des enquêtes, et des exemples de situations ont pu être analysés. Ces enseignements seront mis à profit lors d'enquêtes ultérieures. Parmi les principaux :

- L'importance de la FAQ (Foire aux questions) et de ses rubriques détaillées :

- Lorsque des dizaines de personnes sont parties prenantes d'une telle consultation, dans tous les fuseaux horaires et avec des profils très différents, la formation du personnel et le partage de consignes communes deviennent cruciaux. La FAQ représente alors l'outil principal de partage des bonnes pratiques. Il est devenu particulièrement important d'affiner cette FAQ pour y inclure progressivement tous les sujets importants pour la consultation.

- Les contacts directs (sensibilisations initiales, formations, séances de questions-réponses et assistances en direct) ont été nombreux mais l'existence d'une FAQ bien construite a été dans le contexte de cette consultation très étendue un atout majeur pour le bon déroulement de la consultation.

- La question des langues :

- Le choix des langues est toujours important dans une enquête mondiale couvrant toutes les régions, et en particulier dans le cas présent de la francophonie. La langue française était naturellement la langue principale de l'enquête, mais à la demande de plusieurs personnalités et de plusieurs régions du monde, la

nécessité est apparue de disposer de supports en plusieurs langues, selon les contextes.

- Les questionnaires en ligne ont été traduits en anglais, espagnol et portugais. La grande majorité des réponses a naturellement été en français mais selon les cibles des proportions importantes des réponses ont été apportées en anglais et dans une moindre mesure en espagnol ou en portugais (à noter que les répondants PHA ont été plus nombreux en portugais-brésilien qu'en espagnol).

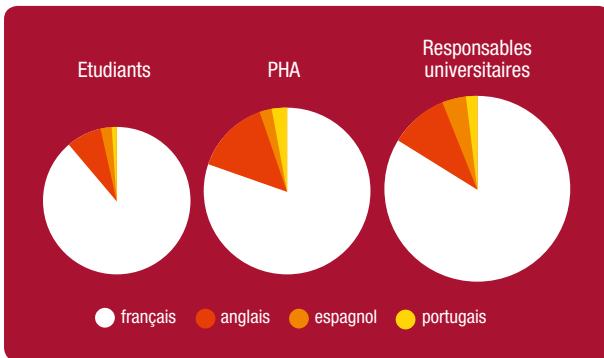


Fig. 1.7 Répartition des questionnaires en ligne selon les langues

- Les entretiens ont été réalisés également dans ces quatre langues et dans d'autres langues locales, selon les demandes des personnalités interviewées et les capacités des intervieweurs - principalement les personnels de l'AUF : en vietnamien, khmer ou laotien ; en roumain, albanais, bulgare ou géorgien également.

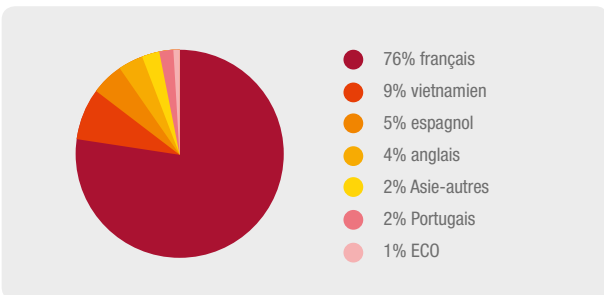


Fig. 1.8 Répartition des entretiens qualitatifs selon les langues

- Des traductions ont donc été nécessaires au moment des transcriptions, vers le français principalement, mais aussi vers l'anglais dans quelques cas.

● Les questions liées aux enregistrements/transcriptions :

- Les méthodes d'enregistrement utilisées (Teams, Zoom...) pour les entretiens ont permis de produire automatiquement des transcriptions écrites simplifiées et brutes. Plusieurs outils ont été développés en interne pour nettoyer ces transcriptions afin qu'elles soient ensuite traitées et mises au propre.

- C'est cette phase qui a pris le plus de temps, compte tenu du nombre important d'entretiens et de la quantité de personnes chargées de ces transcriptions. Il a donc été particulièrement utile d'organiser en amont ce travail de transcription, et de partager les bonnes pratiques.

1.4.3. Méthodes d'analyse

Enquêtes qualitatives

Étude qualitative

La partie exploratoire de la consultation mondiale a emprunté les outils de la recherche qualitative pour produire une meilleure compréhension des attitudes, des représentations, des interprétations et des expériences des représentants des institutions interrogés. La liberté de ton accordée aux répondants, qui n'étaient contraints, dans le développement de leurs propos, ni par des réponses prédéfinies ni par une limite de temps, conjuguée à l'anonymat des réponses, est à même de produire une information plus riche, des réponses plus élaborées et plus spontanées et des réflexions plus « inattendues ». Deux arguments supplémentaires corroborent l'adoption de cette approche. D'une part, les répondants appartiennent à différents contextes culturels, très peu étudiés et, d'autre part, la qualité et la nature des réponses obtenues sont susceptibles d'enrichir la réflexion stratégique empruntée jusque-là.

Collecte des données

Les données ont été collectées au moyen d'entretiens individuels semi-directifs. Ce choix est justifié par la nature psychologique des variables mobilisées et leur caractère complexe qui nécessitent d'aller en profondeur et d'essayer de saisir les représentations des différentes parties prenantes. Les entretiens ont duré 38 minutes en moyenne (de 20 à 120 minutes).

Population interrogée

Le principe de composition de l'échantillon repose sur l'hétérogénéité des répondants afin de diversifier les

profils des membres sélectionnés en termes de statut, de niveau de représentation et d'espace géographique. 493 entretiens ont été conduits avec quatre catégories de répondants appartenant à 10 régions différentes. La taille finale de l'échantillon qui a été retenue repose sur le principe de saturation. Ainsi, la limite a été atteinte lorsque nous avons estimé qu'il n'y avait plus d'information additionnelle significativement différente à obtenir.

Guides d'entretien

Trois thèmes essentiels constituent le socle commun des guides d'entretien utilisés, avec des variations mineures pour chaque catégorie de répondant :

1. Pandémie, impact, adaptation et enseignements

2. Besoins & centres d'intérêts prioritaires

3. Relations avec l'AUF (connaissance, évaluation, attentes et pistes de collaboration)

Thèmes abordés	Sous-thèmes	POL	PHA	RES	SOC
Pandémie Covid-19	Enseignements et impact à court	X	X	X	X
	Enseignements et impact à moyen, long terme	X	X	X	X
Solutions adoptées	Continuité pédagogique	X	X	X	X
	Continuité de la recherche	X	X	X	X
	Continuité administrative	X	X	X	X
Solutions durables		X	X	X	X
Besoins pour le futur		X	X	X	X

Tab. 1.2 Guide d'entretien : Pandémie, impact, adaptation et enseignements

Thèmes abordés	Sous-thèmes	POL	PHA	RES	SOC
Besoins prioritaires		X	X	X	X
Priorités gouvernementales		X			
Difficultés / établissements		X			
Réformes engagées		X			
Domaines d'intervention					X
Priorité en coopération	Éducation				X
	Formation			X	
	Gouvernance			X	
	Ouverture sur l'environnement			X	
	Ouverture à l'international			X	X
	Recherche			X	X
	Enseignement supérieur				X
	Globales	X			X
Autres	X		X	X	
Priorités en coopération internationale	Pays	X			X
Avec quel(s)	Partenaire(s)	X			X
Pour quel(s)	Projets	X			X
Francophonie	Langue française	X			X
	Quels besoins ?	X	X	X	X
	Langue française et jeunes	X	X	X	X
Autres		X	X	X	X

Tab. 1.3 Guide d'entretien : Besoins et centres d'intérêt prioritaires

Thèmes abordés	Sous-thèmes	POL	PHA	RES	SOC
Relations avec l'AUF		X	X	X	X
Connaissance personnelle de l'AUF	Qualification	X	X	X	X
Relation entre l'institution et l'AUF	Oui, pourquoi ?	X	X	X	X
	Oui, comment ?	X	X	X	X
	Non, pourquoi ?	X	X	X	X
Avenir relation avec l'AUF	Oui, lesquels ?	X	X	X	X
	Non, pourquoi ?	X	X	X	X
	Oui, lesquelles ?	X	X	X	X
Partenariats avec l'AUF	Non, pourquoi ?	X	X	X	X
Pistes collaboration avec l'AUF	Non, pourquoi ?	X	X	X	X
Attentes vis-à-vis de l'AUF		X	X	X	X
Autres actions avec d'autres acteurs		X	X	X	X
Autres sujets abordés		X	X	X	X

Tab. 1.4 Guide d'entretien : Relations avec l'AUF (connaissance, évaluation, attentes et pistes de collaboration)

Analyses préalables

167 pré analyses manuelles ont été effectuées à l'aide d'une grille de lecture (ci-dessous) permettant d'identifier les idées clés et de relever les verbatim significatifs correspondants.

RÉPONSE À LA CRISE COVID					
4*	Thème de la question	Sous-thème	Mots-clés	Mots-clés en phrases significatives / Verbatim	
10	1	Coût et engagements et impacts	Impact des activités préventives	Évaluer ensemble les coûts et le budget pour le futur	Prise de conscience de la nécessité de faire face à la crise
11			Nécessité de mieux connaître les coûts	Prise de conscience de la nécessité d'être plus réactifs	
12			Engagement à l'étranger	Prise de conscience de l'impact des nouvelles technologies	Une opportunité et de multiplier les partenariats (universitaires, entreprises, etc.)
13	2	Solutions/Innovations	Partenariats/Innovation	Prise de conscience de l'impact des nouvelles technologies	Prise de conscience de l'impact des nouvelles technologies
14			Administratives		
15	3	Solutions/Analyses			
16			Plus de visibilité pour les recherches de l'université		
17	4	Recherche pour le futur			
18	5	Recherche/Innovation dans un contexte			
BESOINS DE L'INSTITUTION					
4*	Thème de la question	Sous-thème	Mots-clés	Mots-clés en phrases significatives / Verbatim	
20	6	Besoins préventifs	Recherche	Prise de conscience de la nécessité de faire face à la crise	Développement de nouveaux partenariats
21			Formation en langues	Formation en langues	
22	7	Pratiquer la coopération	Formation	Coopération	
23			Recherche	Prise de conscience de l'impact des nouvelles technologies	
24			Problèmes de gouvernance / Gouvernance locale	Manque de visibilité pour les recherches de l'université	
25					

Fig. 1.9 Pré analyse - Exemple de grille de lecture

Ces analyses préalables effectuées par 9 experts internes à l'AUF ont servi à élaborer une première grille de pré codage des entretiens sur la base d'un travail de recensement et de catégorisation manuels des réponses. Simultanément, un expert universitaire indépendant a été sollicité pour étudier un ensemble d'entretiens par le biais du logiciel Nvivo et identifier une autre grille de lecture thématique. Les résultats obtenus en termes de grille de lecture des entretiens ont été confrontés et les différences discutées. Il en est sorti une grille de lecture finale retenue pour l'ensemble des entretiens.

rôle
gouvernance
ancrage local
recherche
entrepreneuriat
innovation pédagogique
étudiants
transversal
internationalisation
numérique
employabilité
valorisation
nouvelles compétences
transformation
formation
leviers
demain
missions
futur

Fig. 1.10 Les principaux mots clés de la grille de lecture

Analyse de contenu

L'analyse de contenu thématique de l'ensemble du corpus s'est déroulée en plusieurs étapes :

- **Une réduction des données** par sélection et simplification du matériel recueilli qui a abouti à la prise en considération des passages significatifs en lien avec les unités de sens.
- **L'organisation et la présentation des données** par une structuration cohérente avec les thématiques de

la grille de lecture.

- **L'interprétation et la vérification des conclusions** : Afin d'améliorer la validité du construit et pour garantir la fiabilité des résultats de l'étude, nous avons appliqué la triangulation des données. En combinant les sources et les commentaires (verbatim) des différentes parties prenantes à l'enquête.

Enquêtes quantitatives

Les analyses statistiques ont été réalisées dans les services centraux à Paris mais également à Alger, dans notre CNF au sein de l'Université des sciences et de la technologie Houari Boumediène, grâce à l'expertise interne et à l'apport de deux doctorants.

- Statistiques descriptives à plat et croisées sur les données quantitatives ;
- pré-analyses des transcriptions, grilles de codage et quantification ;
- analyses en langage naturel sur les données qualitatives issues des entretiens ;
- méthodes statistiques avancées : analyses multivariées ACM et ACP, classifications hiérarchiques, analyses bayésiennes.

Logiciels utilisés

Une chaîne logicielle de production a été mise en place pour opérationnaliser les tâches. Cette chaîne a permis de séparer complètement les données des processus informatiques afin de pouvoir facilement relancer les traitements à des étapes différentes : ainsi les premiers développements programmatiques ont pu être testés alors même que toutes les données n'étaient pas encore disponibles, puis appliqués sans changement ensuite à l'intégralité des données ou lors d'ajout de variables d'exploitation supplémentaires.

Les principaux logiciels utilisés ont été les suivants :

- **LimeSurvey 3** pour les questionnaires en ligne (recueil et analyses initiales) ;
- **Sharepoint** pour les partages entre les personnes concernées (139) : enquêtes, organisateurs, analystes ;
- **R et Python** pour les traitements statistiques et la production des rapports LaTeX : notamment les modules Python suivants : TfidfTransformer, CountVectorizer, MultinomialNB, train_test_split ;

- *LiveCode* pour des scripts de production automatisée de tableaux à analyser plus finement ;
- *Nvivo* pour les analyses initiales de textes ;
- *Python* encore, pour les analyses en langage naturel : transformation en un corpus de textes homogènes par blocs et traitables, nltk avec certaines méthodes de NLP pour la récupération des synonymes des mots français, ainsi que pour la création des n-grammes.

1.5. Taille des échantillons et profils des répondants

1.5.1. Des entretiens qualitatifs

493 personnes ont été interviewées en direct par 80 enquêteurs, principalement des membres du personnel de l'AUF, dans toutes les régions via nos directions régionales :

- dont 150 dirigeants et 139 autres responsables universitaires des adhérents ;
- dont 48 politiques dont 14 ministres ;
- dont 206 représentants d'organisation de la société civile ;
- A peu près un tiers des entretiens a eu lieu en Afrique. Les enquêtes ont couvert 75 pays avec plus de 350 heures d'entretiens au total.

La répartition des entretiens par région administrative de l'AUF montre une forte mobilisation de toutes les équipes impliquées en interne, et la répartition par cible traduit bien *a posteriori* les objectifs de la consultation mondiale visant à consulter des cibles assez diversifiées.

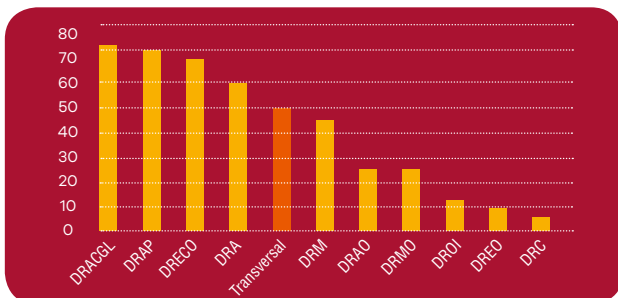


Fig. 1.11 Répartition des entretiens par région

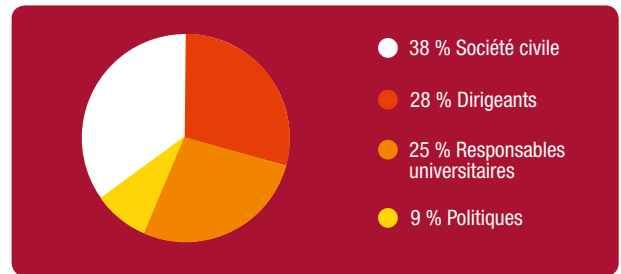


Fig. 1.12 Répartition des entretiens par cible

1.5.2. Des questionnaires en ligne

379 dirigeants et 1050 autres responsables universitaires au sein des institutions membres et **13 000 étudiants de 90 pays** ont répondu au questionnaire en ligne. Les étudiants les plus nombreux se trouvaient au Burkina Faso, en Roumanie, à Madagascar, au Liban, en France, en Tunisie, au Cameroun, au Sénégal, au Maroc, en Haïti, en Algérie, en Moldavie, au Vietnam.

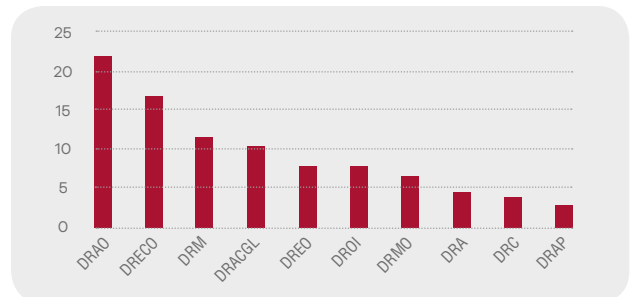


Fig. 1.13 Répartition des questionnaires en ligne par région

Quatre régions administratives de l'AUF ont vu la participation des étudiants à cette enquête dépasser les 10 % avec une légère sur-représentation des hommes : 49,9 % des répondants sont des hommes ; 46,8% sont des femmes. 3,3% des répondants ne se sont pas prononcés.

On relève une légère prévalence des étudiants de premier cycle 39,3 %, 30,1 % d'étudiants de second cycle et 30,6 % d'étudiants inscrits en doctorat.

Les étudiants enquêtés sont inscrits en majorité en Sciences humaines et sociales.

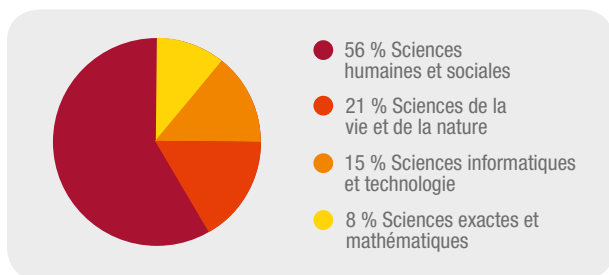


Fig. 1.14 Répartition des étudiants par champ disciplinaire

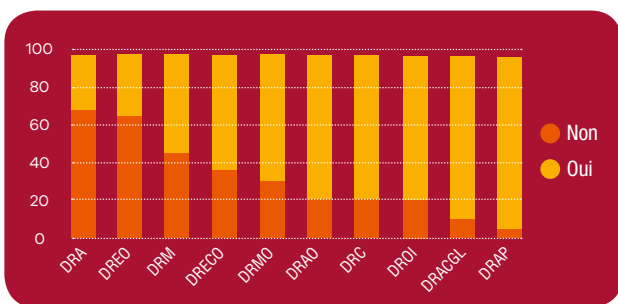


Fig. 1.15 Connaissance de l'AUF par les étudiants répondants

Au total

15 000 personnes ont donc été interrogées dans le cadre de la consultation mondiale, dont 13 000 étudiants et 2 000 personnalités autres (dont 1 800 au sein des institutions membres).

Les critères stratégiques : développement / francophonie

Comme signalé auparavant, les questionnaires en ligne pour les recteurs/PHA et pour les autres responsables universitaires comportaient plusieurs questions sur les degrés de développement et de francophonie de leur établissement, tels que perçus par eux. Ces données ont été croisées avec les critères définis *a priori* pour l'enquête afin d'examiner les écarts. Les tableaux ci-dessous présentent le résultat de cette comparaison.

Signification des abréviations :

- DE = Développement élevé ;
- DI = Développement intermédiaire ;
- DF = développement faible ;
- FM = francophonie majoritaire ;

- FP = francophonie partielle ;
- FF = francophonie faible.

● Pour les dirigeants d'établissement (PHA)

PHA	Développement membre <i>a priori</i>			
Niveau de votre établissement	DE	DI	DF	Total général
Avancé	38	22	3	63
Intermédiaire	28	53	10	91
Emergent	9	9	13	31
Total général	85	98	31	214

PHA	Francophonie membre <i>a priori</i>			
Francophonie établissement	FM	FP	FF	Total général
Majoritairement francophone	70	12	6	92
Partiellement francophone	5	9	52	69
Très peu ou pas francophone			32	32
Total général	85	25	104	214

Tab. 1.5 Comparaison des niveaux de développement et de francophonie *a priori* et *a posteriori* pour les PHA

Pour les PHA, les niveaux déclarés de développement de leur établissement correspondent bien au critère défini *a priori*.

En ce qui concerne le degré de francophonie, lorsque les déclarants ont considéré que leur établissement était partiellement francophone, le critère *a priori* a plutôt classé ces établissements en francophonie faible. Une question complémentaire permettait alors de préciser dans le questionnaire (en texte libre avec des pourcentages ou non) le degré de francophonie partielle. Au vu des réponses, les % déclarés étaient plutôt faibles, ce qui rend alors les chiffres comparables.

● Pour les responsables universitaires

Resp Univ	Développement membre <i>a priori</i>			
Niveau de votre établissement	DE	DI	DF	Total général
Avancé	67	142	18	241
Intermédiaire	51	175	33	269
Emergent	15	75	30	122
Total général	135	398	82	1051

Resp Univ	Francophonie membre <i>a priori</i>			
Francophonie établissement	FM	FP	FF	Total général
Majoritairement francophone	188	49	22	266
Partiellement francophone	13	25	156	201
Très peu ou pas francophone	3	5	113	126
Total général	218	87	310	1051

Tab. 1.6 Comparaison des niveaux de développement et de francophonie *a priori* et *a posteriori* pour les responsables universitaires

Pour les responsables universitaires, en termes de développement il semble que la définition du terme « intermédiaire » ait été plus étroite que pour le critère *a priori* (basé sur celui de la Banque mondiale), sans remettre en cause la hiérarchie des niveaux. Une analyse complémentaire permettrait par exemple de mesurer ces écarts en fonction du poste occupé par le responsable.

En ce qui concerne le degré de francophonie, la même remarque que pour les PHA s'applique.

[Quelques cartes pour représenter les réponses des étudiants par pays](#)

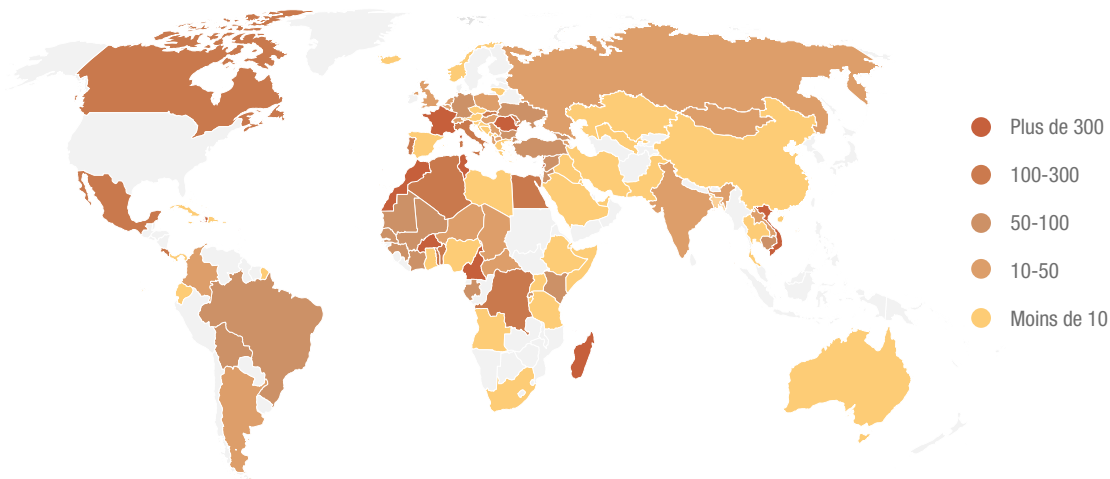


Fig. 1.16 Nombre d'étudiants ayant répondu au questionnaire en ligne par pays

La couverture mondiale des réponses apparaît avec évidence, avec relativement peu de pays sans répondants.

Les pays représentés dépassent largement le nombre de pays liés à la Francophonie politique.

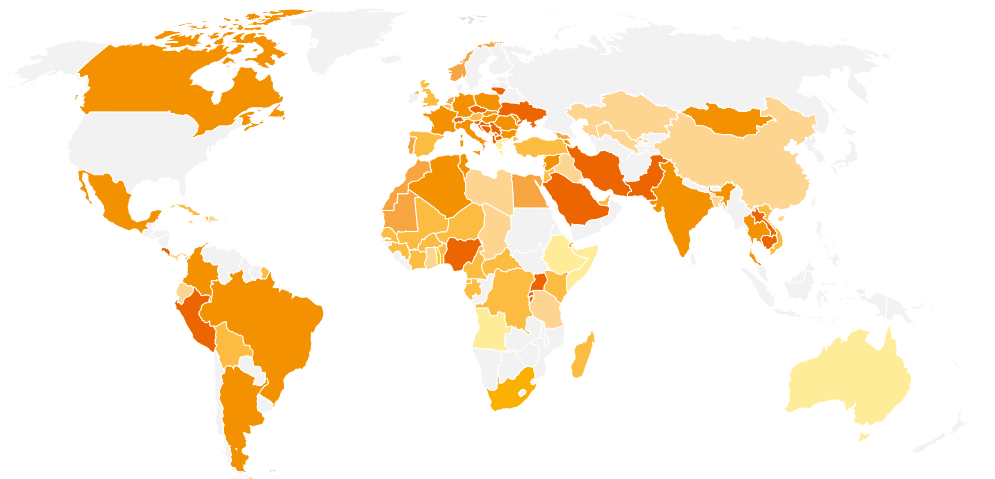


Fig. 1.17 Pourcentage de femmes étudiantes ayant répondu au questionnaire en ligne par pays

Les pourcentages s'étalent de 0% à 100% autour du taux de 50%. On note un plus fort taux de femmes étudiantes ayant répondu dans beaucoup de régions

mais avec des taux plus faibles dans une grande partie de l'Afrique ou en Chine.

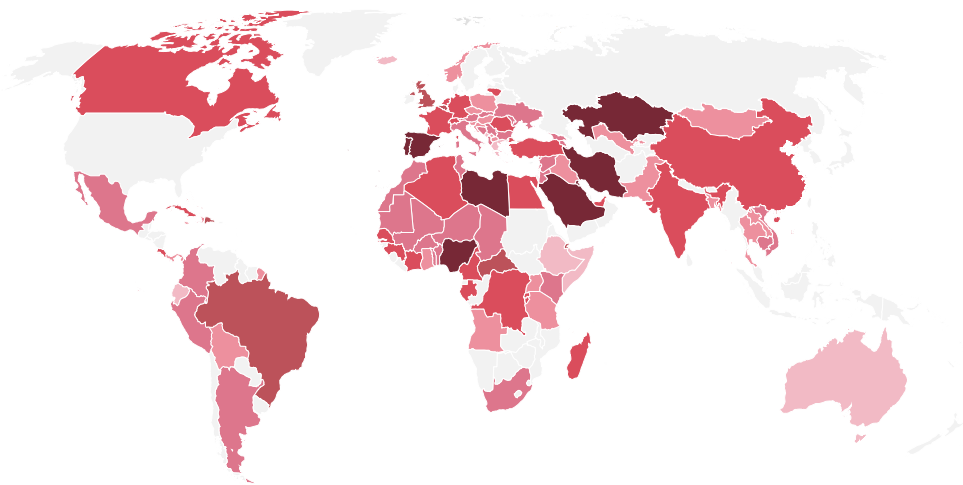


Fig. 1.18 Pourcentage de doctorants (étudiants de 3ème cycle) ayant répondu au questionnaire en ligne par pays

Les pourcentages s'étalent de 0% à 100%.
Beaucoup de pays dépassent les 33% de doctorants

parmi les répondants

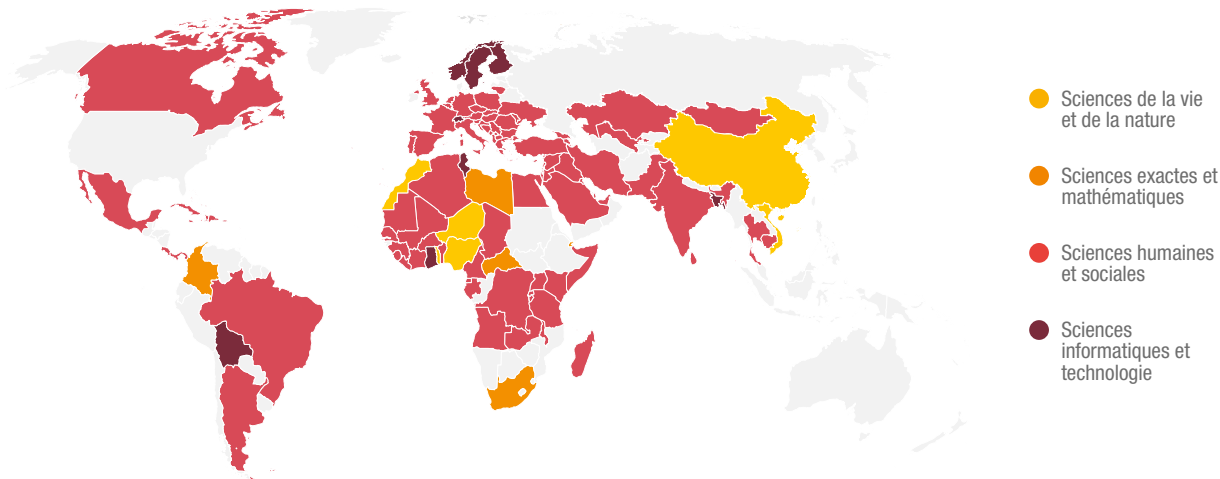


Fig. 1.19 Champ disciplinaire dominant par pays parmi les étudiants ayant répondu au questionnaire en ligne

Face à la majorité importante des pays où les sciences humaines et sociales sont représentées dans les questionnaires en ligne, plusieurs pays se détachent

dans d'autres champs disciplinaires, notamment les sciences de la vie et de la nature.

Références du chapitre :

UREF (1989), « Francophonie scientifique : Le tournant ».
https://bibliotheque.auf.org/doc_num.php?explnum_id=245

Cassen, B., (1990), « Francophonie scientifique. Le tournant », par Bernard Cassen (abonnés, mars 1990) // <https://www.monde-diplomatique.fr/42467> ;
<https://www.monde-diplomatique.fr/1990/03/CASSEN/42467>, lien URL du 24/08/2021

D'Ortun, F., Éléments de réflexion : l'espace scientifique francophone, un espace à habiter et à vitaliser (2006)
<https://www.erudit.org/en/journals/fa/2006-n21-fa1813513/1005372ar.pdf>

GFII (Groupement français de l'Industrie de l'information)
Étude «Regards sur la publication scientifique francophone : le cas des revues » en partenariat avec le CNAM (juin 2020)
<https://www.gfii.fr/fr/document/etude-regards-sur-la-publication-scientifique-francophone-le-cas-des-revues-en-partenariat-avec-le-cnam>, lien URL du 24/08/2021

Hirschhorn, M., (2004), Un réseau scientifique francophone en sciences sociales.
<https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-3-page-176.htm>, lien URL du 24/08/2021

Villani, C., (2013), Une Francophonie scientifique – Entrevue (2013)
<https://www.societedesagreges.net/temoignage/une-francophonie-scientifique-cedric-villani/>

Zinzou, E.D., (1995), États généraux de la Francophonie scientifique, AUPELF-UREF (1995)
https://bibliotheque.auf.org/doc_num.php?explnum_id=150, lien URL du 24/08/2021



ANALYSE THÉMATIQUE - LES PRIORITÉS DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE

La liste de thèmes retenus pour analyser les résultats de la consultation mondiale a été construite selon une triple approche :

- En s'appuyant sur le concept de Francophonie scientifique, sous-jacent à la consultation mondiale depuis sa conception, et autour de la problématique « Sciences et langue française » ;
- À partir des rubriques des questionnaires mis en ligne, et définies *a priori* lors de la conception de la consultation mondiale, et précisées à la rubrique 1.4.1. Ces rubriques ont naturellement structuré les réponses. Des analyses multivariées ont permis d'analyser les relations entre ces rubriques et les thématiques ;

- À partir des informations issues des entretiens qualitatifs et des questions ouvertes des questionnaires, portant notamment sur des thèmes émergents, déterminées *a posteriori* car non connues à l'avance.

Le Livre blanc s'est donc structuré à partir des grands thèmes identifiés par les acteurs et partenaires de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'éducation. Comme cela a été rappelé en introduction, d'autres analyses seront effectuées à l'avenir en complément du présent document.

Recherche
nouvelles compétences
numérique futur innovation pédagogique
rôle ancrage local formation
les leviers transversaux entrepreneuriat
gouvernance missions internationalisation
étudiants demain valorisation
employabilité transformation

Fig. 2.1 Thèmes retenus pour l'analyse des résultats

2.1. Sciences et langue française

Il s'agit du socle sur lequel est bâtie la Francophonie scientifique, et qui explique le choix des autres thématiques sur la base des besoins exprimés lors de la consultation mondiale.



Fig. 2.2 Mots clés de l'analyse qualitative selon leurs fréquences globales

2.1.1. Francophonie et plurilinguisme

Les besoins en matière d'usage de la langue française et de promotion de la Francophonie scientifique sont aussi variés que les contextes linguistiques et la place de la langue dans le pays concerné. Le fait d'avoir analysé les résultats en tenant compte du caractère « francophonie » des pays ou des établissements membres a permis de faire ressortir plusieurs aspects qui seront détaillés le chapitre « Analyse géographique » de ce Livre blanc.



Fig. 2.3 Priorités des responsables universitaires en matière de langue française (% des 1050 répondants)

Dans les pays et les régions bilingues (Maghreb, Liban...) où le français est la langue de référence pour l'enseignement supérieur, mais aussi dans les pays non francophones mais traditionnellement proches de la Francophonie (Moldavie, Roumanie, Vietnam, Égypte), il y a un recul indéniable du niveau, de l'intérêt et de l'apprentissage spontané de la langue française.

Les personnes interrogées sont unanimes : cette régression est notamment propre aux nouvelles générations qui n'ont pas de lien affectif avec la langue et dont l'attitude à l'égard de l'apprentissage des langues étrangères est totalement pragmatique.

Parmi les pistes avancées pour inverser la tendance ou du moins freiner ce déclin figurent notamment les propositions suivantes :

- Une pédagogie de la langue à réinventer, pour s'adapter aux nouveaux usages ;
- Un apprentissage plus précoce, notamment bien avant l'entrée dans l'enseignement supérieur ;
- Des bourses de mobilité internationale pour des études et des stages professionnels en français ;
- Des filières en langue française dans des disciplines à vocation internationale et adaptées aux évolutions des différents marchés du travail.

Tout ce qui peut contribuer à créer des opportunités d'études, de travail et de recherche qui soient associées à la francophonie est à imaginer.

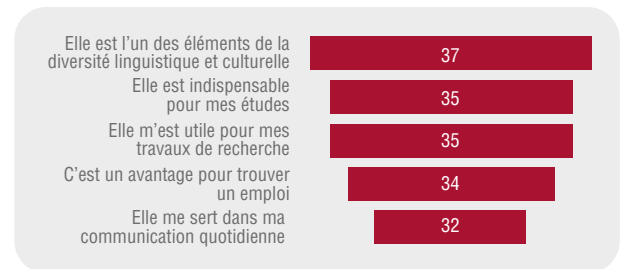


Fig. 2.4 Rôle de la langue française pour les étudiants (% des 13027 répondants)

L'idée exprimée est également de favoriser la langue française dans une démarche plurilingue ouverte à la diversité :

« Une approche conflictuelle avec les autres langues serait perdue d'avance ».
 « En général, les gens qui maîtrisent mal le français ne maîtrisent pas non plus l'anglais ».
 « Si on définit le français comme étant une ressource alternative à l'anglais et complémentaire à l'anglais et à d'autres langues aussi, alors je pense que ça donnerait au français une plus-value qui est importante ».

Cette opinion a été particulièrement exprimée par des

responsables de pays et d'établissements non ou peu francophones et où les débats sur les langues internationales et locales sont importants.

Dans les pays africains où le français est la langue officielle, l'usage du français est dominant et la position de la langue est meilleure. L'expertise francophone est reconnue et les valeurs d'innovation, de créativité, de convivialité et de solidarité qui sont associées à la francophonie sont fortement appréciées et défendues :

« Nous sommes francophones et francophiles, naturellement ».

« Pour que les jeunes aient envie de s'insérer dans l'univers de la francophonie, il faut qu'ils soient en contact avant avec le français, la culture et la science en français ».

« La francophonie, ce n'est pas que la France, c'est beaucoup de pays, donc c'est beaucoup de cultures, c'est beaucoup de communautés, c'est un melting-pot. Ce sont des valeurs fortes qu'on essaie de défendre ».

« Parfois la culture arrive plus vite au cœur des gens ».

A noter que les distinctions faites par les interviewés entre francophonie et francophilie sont souvent floues.

Mais à l'université cet usage du français est de moins en moins vrai. Sur le plan scientifique les supports de publication francophones sont beaucoup moins nombreux et diffus.

« Les anglophones écrivent et publient beaucoup ».

Il y a également des insuffisances au niveau de la qualité de la formation :

« Nous n'enseignons pas le français comme si c'était une continuation pour les élèves du secondaire. Nous continuons à leur fournir des cours en français à l'Université ».

« Permettre à notre université de recevoir des étudiants qui, à l'origine, ne sont pas francophones mais qui pourraient en venant à notre université apprendre le français, s'intégrer à l'université et bénéficier donc de la formation ».

Dans cet espace linguistique « acquis » à la francophonie mais à consolider sur le plan universitaire, les acteurs recommandent certaines pistes :

- Créer des laboratoires de langue pour améliorer les conditions d'apprentissage, et adaptés aux publics étudiants ;
- Organiser des concours et des activités ludiques en langue française, notamment autour des formats privilégiés par les jeunes ;

- Rendre plus accessibles les certifications DELF et DALF et leur reconnaissance dans les carrières.

Enseignement du français

Les universités expriment le besoin de disposer davantage de moyens didactiques et de mobilités afin d'accompagner l'enseignement du français, de rehausser le niveau et de motiver les apprenants. L'enseignement du français doit se faire autrement et surtout plus en amont. Il est nécessaire d'investir dans la formation des formateurs au niveau du secondaire et de renouveler la méthode et les supports d'apprentissage en y intégrant plus d'activités ludo-pédagogiques qui favoriseraient l'usage de la langue hors contexte scolaire : clubs de théâtre, cinéma, poésie, chants, concours d'écriture, débats...

« La langue ne se limite pas à une belle expression, à une belle grammaire, mais comme quelque chose qui permet de transmettre des valeurs, une vision du monde, une manière de penser et de concevoir les choses. Et donc de ce point de vue-là, il faudrait rendre l'apprentissage du français comme une langue contextualisée ».

Quand l'apprentissage du français est optionnel, il semble nécessaire de motiver les apprenants en associant l'espace francophone et ses institutions à des projets de développement et des perspectives de carrière professionnelle, particulièrement dans les domaines d'avenir tels que le numérique, le développement durable et l'entrepreneuriat innovant. Il est tout aussi nécessaire de réduire les obstacles à la mobilité vers les pays francophones du nord et de faciliter l'obtention de visas adaptés pour les étudiants et les enseignant-chercheurs. Cette demande récurrente (relevée dans les traitements des réponses de 3 pays africains et dans plusieurs réponses aux questions ouvertes adressées aux étudiants) a été particulièrement exprimée, même dans le contexte d'une réduction des déplacements internationaux liés à la pandémie COVID-19, ce qui démontre son importance structurante dans l'espace scientifique francophone.

Enseignement en français

L'enseignement en français suppose au moins deux prérequis selon les interviewés : la légitimité de la langue quant à la matière enseignée, et la disponibilité d'enseignants francophones. La coopération internationale devrait alors jouer un rôle important sur ces

deux points et favoriser un enseignement universitaire plus diffus en langue française.

D'abord à travers des parcours en codiplomation avec des universités francophones (et pas seulement françaises), ce qui impliquerait que certains modules soient dispensés en français. Ensuite par la formation - ou le perfectionnement - en langue française au profit des enseignants des disciplines non linguistiques. Ce qui pourrait se faire à travers des mobilités scientifiques internationales. Enfin par la coconstruction de licences appliquées ou de masters professionnels avec des organisations francophones : entreprises, réseaux, groupements professionnels, ONG, opérateurs culturels, médias francophones... Ces mobilités scientifiques sont notamment des moyens de consolider la francophonie économique.

« Si plus d'entreprises ou d'ONG utilisaient la langue française cela nous aiderait ».

« Actuellement, l'accent est plutôt mis sur les STIM (Science, Technique, Ingénierie, Mathématiques). Mais le problème est que les STIM toutes seules ne conduisent qu'à la technicité et non pas à une culture scientifique en soi. La culture scientifique contient le mot culture et ce n'est pas rien. Cela doit reposer aussi sur les compétences humaines et pas seulement les technologies ».

Il y a un vivier très riche d'enseignants chercheurs ayant fait leurs études supérieures dans des pays francophones, notamment dans les pays développés, et qui n'est pas constitué en réseau actif. Tirer profit de cette opportunité permettrait de corriger cette « anomalie » et de mobiliser des communautés. Ces suggestions ont été proposées par de nombreux responsables interrogés au Maghreb, en Amérique latine, en Europe de l'Est et en Afrique centrale, non seulement pour eux-mêmes mais pour les établissements qu'ils animent.

Du point de vue des étudiants, si tous reconnaissent que la langue française est l'un des éléments de la diversité linguistique et culturelle, ils se différencient selon leur niveau d'études : les étudiants de 1^{er} cycle considèrent plutôt que c'est un avantage pour trouver un emploi, ceux de 2^{ème} cycle considèrent qu'elle est indispensable pour leurs études, et les doctorants affirment qu'elle est utile pour leurs travaux de recherche.

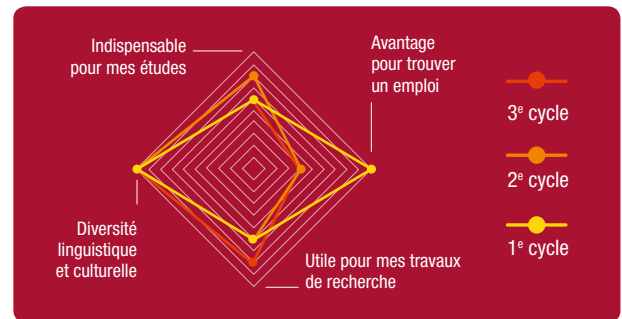


Fig. 2.5 Intérêt de la langue française pour les étudiants selon leur niveau d'études

Communication scientifique en langue française

Le recours plus généralisé à l'anglais dans le milieu universitaire - même par les chercheurs francophones - s'explique en grande partie par son statut de « lingua franca » en matière de communication et de publication scientifique. Parmi les suggestions faites, notons le développement et la promotion de supports de publication, de colloques, et de toutes sortes d'opportunités de communication scientifique en langue française. Le décalage entre le fait que les travaux de recherche et de formation à la recherche soient souvent menés en français, et qu'ils soient ensuite traduits en anglais pour obtenir des publications reconnues est régulièrement mis en avant comme un paradoxe à résoudre. La légitimité de l'expertise francophone, notamment dans les disciplines où son excellence est reconnue, a été mise en avant par les personnes interviewées comme une opportunité à mieux exploiter. En matière de besoins, les dirigeants des établissements classent par exemple différemment leurs priorités, selon le degré peu ou majoritairement francophone de leur établissement, mais les publications scientifiques en français sont toujours bien placées.

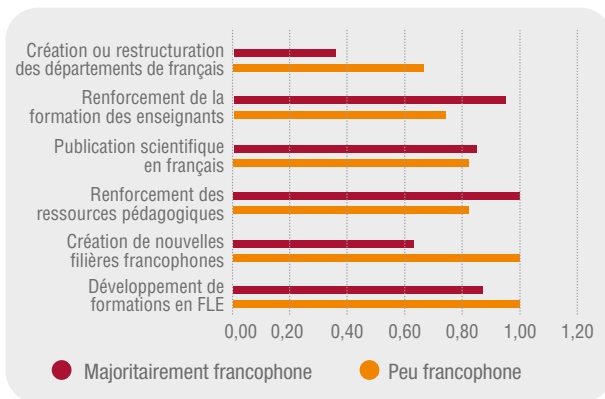


Fig. 2.6 Besoins des dirigeants d'établissements en matière de langue française selon le niveau de francophonie

Les conséquences de cette approche sur les thématiques jugées prioritaires

Comme il a été précisé plus haut, les cibles interrogées (rappel rapide, exemples clés...) sont variées et issues de zones géographiques diverses. Ainsi les besoins exprimés relèvent de plusieurs secteurs de responsabilité. Observer ces secteurs de responsabilité et leurs responsables permet d'identifier quatre thématiques :

La première thématique couvre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche eux-mêmes, en tant qu'institutions, dans deux dimensions systémiques différentes, en externe et en interne : c'est ce que nous avons choisi d'appeler « les établissements de demain ».

- Le rôle par rapport aux sociétés de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) couvre la place de l'ESR dans les politiques publiques, les plaidoyers auprès des organisations et associations internationales notamment autour des différentes dimensions du développement durable, et plus globalement le développement de la diplomatie scientifique. Le contexte de la COVID-19 et les leçons qui en sont tirées est à ce titre une illustration exemplaire de ces rôles.

- La gouvernance au sens large des établissements d'ESR représente l'autre volet de cette thématique et reste une préoccupation majeure de tous les responsables interrogés : la définition, la mise en œuvre et l'évolution des priorités stratégiques des institutions, les structures les plus pertinentes et efficaces, le

développement de projets structurants à impact, ainsi que les questions liées aux démarches qualité interne et externe.

La deuxième thématique couvre les « missions de l'ESR ». Les missions des universités et autres institutions comparables restent classiques toutefois en évolution permanente :

- L'évolution des formations s'appuie notamment sur leur organisation et sur l'innovation pédagogique : à ce titre, on notera les nombreuses leçons apprises lors de la pandémie, le développement de formations hybrides ou comodales, la diversification des publics apprenants concernés, et les souhaits exprimés d'innovations pédagogiques adaptées à des besoins particuliers.

- La recherche et sa valorisation sont devenues un axe majeur pour un nombre croissant de responsables autour de questions structurantes : la structuration de la recherche, l'organisation des formations doctorales, la question des publications scientifiques et celle de la valorisation des résultats de la recherche.

La troisième thématique concerne les étudiants et leur avenir au-delà de leur passage dans l'enseignement supérieur. Cette cible a été particulièrement interrogée dans la consultation mondiale, notamment autour de son « futur », dans deux dimensions complémentaires, leur employabilité et l'entrepreneuriat :

- L'employabilité des étudiants dépend fortement des contextes, et les besoins s'expriment dans plusieurs dimensions : l'accompagnement des diplômés, les relations avec les entreprises et employeurs, le développement de nouvelles compétences au premier rang desquelles se placent les compétences transversales (ou douces), et les mises en relation entre étudiants.

- L'entrepreneuriat, lui, nécessite des mécanismes différents pour se développer : les incitations et accompagnements pour les étudiants entrepreneurs, des tiers lieux de type incubateur, les évolutions des systèmes nationaux, ainsi que les contextes socio-économiques et financiers des écosystèmes pour faciliter ces démarches et développer le travail indépendant plus largement.

La quatrième et dernière thématique est plus transversale et implique tous les acteurs. Alors que les autres thématiques ont un caractère plus permanent,

cette thématique recouvre des aspects particulièrement importants à notre époque et pour les années à venir, dans au moins deux domaines : le numérique et l'international.

- La transformation numérique concerne à peu près tous les domaines, qu'elle soit recherchée ou subie, qu'il s'agisse de la formation, de la recherche, de l'administration, et des services demandés par les différentes cibles. Cette transformation peut être conjoncturelle car liée à des contraintes ou des situations, ou structurelle car touchant aux mécanismes profonds qui organisent l'enseignement supérieur en interne et en externe.

- L'internationalisation est de loin la priorité la plus citée (68% des dirigeants la classent en premier), mais elle se décline en plusieurs thématiques, notamment en l'articulant avec l'ancrage local : l'importance des réseaux internationaux et de la coopération internationale sur des projets, les relations avec les collectivités locales et les partenariats avec la société civile à tous les niveaux.

C'est donc autour de ces quatre thématiques que s'organisent les analyses contenues dans ce Livre blanc.

De manière globale, il faut noter que, pour toutes les cibles interrogées et quelles que soient les modalités d'enquête, les écarts entre les différentes priorités ou les différents besoins sont relativement faibles. Dans la plupart des thématiques, les besoins sont perçus comme immenses, même dans les pays ou les établissements développés. Cette impression globale qui se dégage des analyses ne doit pas cacher des différences, qui seront présentées ici dans différents contextes, mais elle traduit une perception générale pour renforcer l'enseignement supérieur et la recherche, ses moyens et ses rôles, et ce pour toutes les cibles, y compris les responsables politiques et de la société civile interrogés.

Au-delà de biais liés aux personnes interrogées et aux types de questions posées, cette conclusion renforce l'intérêt de la consultation mondiale et de ses conclusions fines, non seulement pour les acteurs directement impliqués dans l'enseignement supérieur et la recherche, mais aussi pour tous les partenaires et bailleurs de ce secteur, tant les besoins non satisfaits semblent nombreux.

Conformément à l'identification initiale des principaux sujets et mots-clés retenus, nous avons procédé également à une analyse de ces entretiens par des méthodes de traitement du langage naturel. Le tableau suivant note les occurrences les plus importantes de ces principaux sujets pour chacune des cibles qui ont répondu aux entretiens : les dirigeants universitaires et les autres responsables universitaires, les responsables politiques et de la société civile. Ces occurrences ne doivent pas être interprétées comme des besoins exprimés, mais comme des sujets plus ou moins abordés spontanément par les personnalités interrogées.

Thématiques les plus citées (1 en premier, 34 en dernier)	PHA	RES	POL	SOC
Conceptions de programmes d'enseignement modernes	1	1	1	1
Mise en réseau, partage d'expérience, mobilités	2	2	2	2
Etat des lieux de l'autonomie financière	3	3	3	3
Mise en place d'indicateurs de performance	4	4	6	4
Relation avec les entreprises et les organisations locales	5	5	4	5
Renforcement de compétence en management universitaire	6	6	7	8
Mise en relation avec experts internationaux et partenaires	7	7	5	6
Les obstacles, l'infrastructure, l'accès aux ressources	8	9	14	8
Accompagner le développement des compétences en recherche	9	8	9	9
Besoin d'accélérer la transition numérique	10	11	9	10
Ouverture sur l'environnement	11	15	15	12
Ingénierie de la formation et innovation pédagogique	12	10	13	11
Recherches thématiques en rapport avec les défis sociétaux	13	13	10	13
Publication scientifique en français	14	12	16	16
Agriculture, Développement durable, économie, santé, social	15	20	11	14
Besoin de formation	16	17	13	15
Programme de formation des enseignants chercheurs	17	16	18	17
Accréditation et assurance qualité	18	21	20	20
Faciliter les stages des étudiants	19	22	25	22
Accompagner la mobilité des étudiants	20	14	20	23
Besoin de déploiement d'infrastructure	21	23	17	21
Enseignement du français	23	19	22	19
Enseignement en français	23	19	22	19
Visibilité par l'AUF	24	24	23	24
Besoin d'outils technologiques	26	27	24	26
Mobilité des enseignants chercheurs à l'international	26	25	26	28
La formation des formateurs	27	28	28	27
Enseignement plurilingue	28	26	27	25
Communications scientifiques en français	29	29	29	30
Développement de filières professionnalisantes	30	30	30	30
Renforcement de compétences	32	32	32	32
Renforcement des compétences transversales	32	32	32	32
Visibilité de l'AUF	33	33	33	33
Insertion professionnelle et entrepreneuriat	34	34	34	34

Tab. 2.1 Thématiques les plus citées lors des entretiens, par cible

Les écarts qui apparaissent ici se retrouvent dans les analyses plus détaillées, thématique par thématique. Notons d'ores et déjà une grande homogénéité globale entre les différentes cibles.

2.2. Les établissements de demain

2.2.1. Le rôle de l'ESR

Problématique : Les établissements d'aujourd'hui et de demain, diagnostic et projection.

Le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) dans les sociétés a pris de plus en plus d'importance depuis 2015, avec le fait que l'Agenda 2030 et ses 17 Objectifs du développement durable ont mentionné pour la première fois l'ESR comme un secteur essentiel. Cette prise de conscience, même si elle a été tardive, a permis à beaucoup d'initiatives de renforcer ce rôle dans de multiples contextes et à un nombre croissant de partenaires de s'intéresser plus directement à l'ESR.

La place de l'ESR dans les politiques publiques nationales ou sous-régionales est ainsi interrogée et de plus en plus reconnue, pour les priorités de recherche, pour la gouvernance des systèmes éducatifs dans leur ensemble, ou pour la responsabilité sociale et économique du secteur et pour les questions de société. Les plaidoyers auprès des organisations internationales, notamment onusiennes, et les liens entre associations internationales notamment autour des différentes dimensions du développement durable se sont multipliés dans tous les domaines, et la perception par les grands partenaires et bailleurs internationaux des apports de l'ESR s'est intensifiée et traduite en actions concrètes dans plusieurs régions.

Plus globalement le développement de la diplomatie scientifique s'est amplifié et beaucoup reconnaissent son rôle fédérateur. La question d'une diplomatie scientifique francophone est ainsi posée explicitement.

La diplomatie scientifique, qu'est-ce que c'est ?

Alors que s'est ouverte une décennie cruciale pour la poursuite de divers agendas internationaux de développement et de lutte contre le réchauffement climatique, les menaces auxquelles font face les sociétés humaines, longtemps regardées comme lointaines, voire abstraites, ont pris en l'espace de quelques mois une allure nettement plus concrète. L'état des choses en matière de santé publique est devenu au cours de

l'année 2020 si alarmant que les autorités nationales ont été amenées à rechercher de nouvelles voies pour adresser les effets de la pandémie, et plus généralement les causes profondes des immenses défis qui se présentent à l'humanité. Dans ce « champ des possibles » ouvert par la crise sanitaire, l'appel à la figure du chercheur et le recours à l'expertise scientifique pour contribuer à la définition des mesures propres à contenir les conséquences de l'épidémie actuelle, et de la liste toujours plus longue des grandes catastrophes publiques qui s'annoncent, sont sans doute au nombre des plus visibles.

Selon le rapport *Faire la paix avec la nature* présenté en février 2021 par le Programme des Nations unies pour l'environnement, les savoirs scientifiques ont la capacité de contribuer à l'élaboration de solutions innovantes et de politiques publiques propres à adresser tous les enjeux sociaux et environnementaux. Les sachants ont vocation à fournir à la société les connaissances nécessaires pour faire face à des défis toujours plus pressants. La coopération transdisciplinaire entre le monde de la recherche, la société civile et les décideurs publics (*OCDE, juillet 2020*), promue à grand bruit par les organes de financement de la recherche depuis quelques années, doit précisément permettre la production de savoirs socialement pertinents pour la formulation des politiques publiques relatives aux « grands enjeux sociétaux » du monde contemporain - définis de façon indéterminée comme « les problèmes persistants, complexes et de grande envergure auxquels l'humanité est confrontée (*OCDE, 2021*) ».

Le kairos de la diplomatie scientifique

Apparue il y a une quinzaine d'années dans la grammaire des relations internationales, la diplomatie scientifique - ou pour le dire simplement, et sans doute un peu rapidement, l'utilisation de la coopération scientifique internationale à des fins qui ne se réduisent pas au seul avancement des sciences et des techniques -, constitue l'un des modes du recours à la connaissance scientifique pour renseigner l'action publique. La diffusion, apparemment sans bornes, de ce vocable générique, voire « attrape-tout », dans les chancelleries et les organisations internationales, souligne la place particulière que sont désormais invités à tenir les chercheurs dans la conduite des affaires mondiales. Sur le modèle développé au siècle dernier par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) en partenariat avec l'Organisation des

Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), les initiatives de gouvernance transnationale partenariats public-privés accueillant de manière générale la participation de scientifiques à leurs activités - telles que « GAVI, l'alliance du vaccin », le All-Atlantic Ocean Partnership, Future Earth, ou le récent Partenariat mondial sur l'intelligence artificielle, pour ne citer que les mieux connues -, se sont multipliées ces dernières années, dessinant les contours d'une gouvernance mondiale des enjeux globaux fondée sur la connaissance scientifique.

Au-delà des discussions d'ordre doctrinal concernant le contenu de la notion, de façon plus directement opératoire, la diplomatie scientifique consiste en l'ouverture d'interfaces permettant le dialogue et la coopération entre chercheurs scientifiques, décideurs publics et acteurs diplomatiques, avec en point de mire la possibilité de concevoir des politiques publiques internationales négociées. Déclinaison particulière de la « science avec et pour la société », la diplomatie scientifique en constitue cependant une forme tout à fait déterminante, dans la mesure où le concept renvoie - entre bien d'autres choses - à la mobilisation des savoirs scientifiques dans le cadre de la gouvernance d'enjeux transnationaux par nature, qui concernent à titre égal l'ensemble des sociétés et se caractérisent essentiellement par la nécessité d'une action coordonnée et coopérée à l'échelle du monde.

Par une résolution adoptée en septembre dernier en ouverture de sa soixante-quinzième session, les États membres de l'Assemblée générale des Nations unies ont reconnu en des termes inédits et on ne peut plus explicites l'impérieuse nécessité de favoriser toutes sortes de partenariats « de part et d'autres des frontières mais aussi à l'échelle de la société dans son ensemble », et l'urgence qui s'attache à « collaborer avec toutes les parties concernées, y compris [...] les universités [...], pour concevoir une action efficace afin de relever [les] défis communs [à l'ensemble de l'humanité] ». Dernièrement, en mars 2021, la Commission européenne a présenté une communication réitérant dans des termes approchants l'appel à l'avènement du cadre multilatéral « apte à faire face aux défis mondiaux et aux réalités de la géopolitique du XXI^e siècle ». Elle devait elle-aussi préciser que « les partenariats [...] entre les gouvernements, le secteur privé, la société civile, le monde universitaire et la communauté scientifique sont essentiels pour façonner un multilatéralisme inclusif », de sorte que « l'action multilatérale repose sur les meilleures données scientifiques possibles ».

La diplomatie scientifique représente donc une opportunité de remettre la connaissance scientifique au fondement des négociations internationales, et de replacer les lieux de production du savoir au fondement du développement de politiques publiques adaptées aux défis du monde contemporain. La participation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans ces processus est essentielle pour que ces enjeux soient véritablement saisis et traités. Par ailleurs, la diplomatie scientifique représente une innovation importante dans le domaine de l'internationalisation de la recherche, de la coopération scientifique en général et de la gouvernance multilatérale. Dès lors que la diplomatie scientifique devient un enjeu, le rôle des institutions et le poids de l'enseignement supérieur à l'international sont primordiaux, et les préoccupations sociétales des étudiants doivent être observées pour davantage les accompagner et les insérer dans cette diplomatie scientifique.

Quid du rôle sociétal des institutions dans cette problématique ?

Lorsque les responsables universitaires s'expriment librement sur le rôle de leurs établissements en tant qu'institutions, les maître-mots de leurs priorités sont différents selon les niveaux de développement : dans les pays les plus développés, il s'agit plutôt de « *responsabilité sociale* » et de « *développement durable* » pour une université plus « *citoyenne* » ; tandis que dans les pays émergents il s'agit plutôt « *d'autonomie* » et « *de renforcement des compétences* » pour une université plus « *performante* ». Ces préoccupations rejoignent donc celles liées aux rôles des universités dans leurs sociétés et aux différents contextes réglementaires nationaux.

Il s'avère que le bilan des rapports entre l'université et la société est contrasté. La responsabilité sociétale de la structure universitaire (services à la communauté, innovation, genre, etc...) représente une des priorités les moins soulignées pour les répondants universitaires. Toutefois, l'analyse plus en détail des données suggère une réponse moins affirmée : en effet, pour les dirigeants des établissements développés, cela ne représente pas une priorité tandis que les autres responsables universitaires reconnaissent davantage la problématique sociétale comme importante. Les besoins en dialogue interculturel et médiation à la non-violence ne représentent pas non plus une

priorité pour eux.

Cependant les responsables dans les pays moins développés adoptent un autre point de vue et considèrent comme une très grande priorité les besoins d'ouverture sur l'environnement de services à la communauté, de responsabilité sociétale et de dialogue interculturel.

« Il faut promouvoir, renforcer, et j'utiliserai le mot anglais qui est « engagement », engager le lien de l'Université avec les processus sociaux ».

« Le défi majeur de nos pays, c'est le financement. Très souvent le financement est extérieur. Et comme on dit, qui finance, commande. Nous avons des priorités. Les pays ont des priorités et si nous voulons que cette priorité soit prise en compte, il faut que, au niveau de l'État, nous puissions nous même financer ces recherches ».

Les responsables politiques interrogés expriment des avis plus tranchés en faveur d'un rôle de l'ESR par rapport aux politiques publiques, et même si ces questions sont fortement liées aux contextes, on retrouve des propositions comparables en Afrique et en Europe par exemple :

« Cette recherche et innovation pour nos pays en développement doit être tournée vers le développement, doit être tournée vers les besoins du pays, vers l'économie et vers la société ».

« D'un côté nous avons été obligés de renforcer les relations entre le politique et le scientifique ».

« L'université regorge des grands cerveaux du pays ; l'élite proprement dite de notre pays se trouve dans les universités. Si on a besoin que le plan stratégique que nous élaborerons, de réévaluation, de remise en œuvre soit réellement un succès, on a besoin qu'à chaque pas, l'université soit associée, le staff de l'université soit à côté des ministères sectoriels, soit à côté des entreprises, soit à côté des ONG ».

« Nous pourrions impliquer plus les étudiants sur des situations concrètes à enjeu, ça peut être avec les métropoles, les villes qui ont souvent des sujets à traiter ici et là, et les entreprises évidemment, et ça doit resserrer le lien entre l'université et la société civile ».

Des conclusions à approfondir

Certaines données mériteraient un approfondissement de l'analyse, notamment l'inscription de la structure vis-à-vis de ce qu'on a nommé la « responsabilité sociétale ». La disproportion des chiffres entre les différents publics-répondants indiquent des contextes très différents. La compréhension de ce que recouvrent précisément les notions et thématiques interrogées lors de la consultation (gouvernance, environnement,

mobilité, coopération, etc...) peut également différer d'un répondant à l'autre.

Poids de l'enseignement supérieur à l'international dans la diplomatie scientifique

Au-delà de l'aspect « internationalisation de l'ESR », le poids que pourrait, ou même devrait, représenter l'ESR dans les instances internationales a intéressé un certain nombre de responsables. Cet aspect s'intègre la plupart du temps dans l'agenda 2030 des Nations-Unies et dans les 17 objectifs de développement durable (ODD). Cette dimension était peu présente explicitement dans les questionnaires mais est apparue dans de nombreux entretiens :

« Quand on réfléchit en termes de formation, on réfléchit aussi en termes de formation en accord avec les ODD ».
 « Vous savez, ça ne vous a pas sûrement échappé que quand on parle de science et de gestion de l'Océan, quand on parle de changements climatiques, quand on parle aussi d'informatique, de data science, vous avez compris que les ODD nous intéressent beaucoup ».
 « Je crois que les universités devraient aligner leurs programmes nationaux, régionaux et locaux, avec les programmes mondiaux des ODD ».

Ces considérations se sont fortement amplifiées ces dernières années, notamment depuis que l'ESR a été mentionné explicitement dans les ODD pour la première fois en 2015, comme l'ont fait remarquer les spécialistes de ce domaine, dans les organisations et associations universitaires internationales interrogées.

« Il faut que nous aussi nous nous battions au niveau des instances internationales pour que la francophonie puisse avoir sa véritable place. Personne ne le fera à notre place ».

Les grands thèmes de société pour les étudiants

Lorsque les étudiants sont interrogés sur les thèmes de société qui leur semblent prioritaires, leurs choix sont relativement homogènes, à quelques exceptions près.

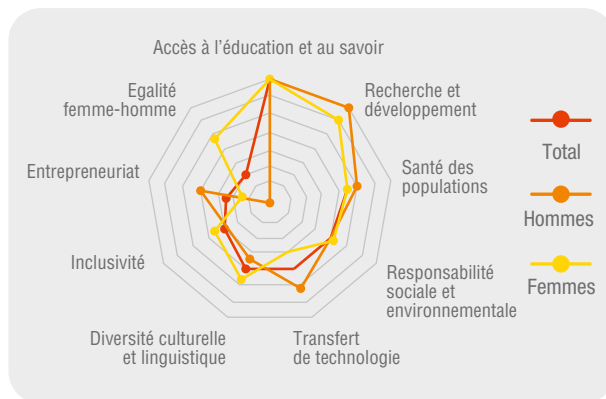


Fig. 2.7 Thèmes de société jugés prioritaires par les étudiants

Si la recherche et le développement d'une part, et l'accès à l'éducation et aux savoirs d'autre part sont jugés largement prioritaires, deux thèmes sont plus clivants et jugés moins prioritaires : l'entrepreneuriat et l'égalité femmes-hommes. Les différences régionales seront analysées dans la partie géographique, mais il est important de noter globalement ici que les hommes sont très peu sensibles à ce deuxième thème et que les femmes sont peu sensibles au premier.

L'exemple de la pandémie de la COVID-19

Cette période troublée et non encore terminée à ce jour a permis d'éclairer les rôles de l'enseignement supérieur de manière transversale et de mettre en avant à la fois des problèmes et des solutions soit conjoncturels, soit structurels.

Pour les dirigeants d'établissements, les quatre priorités les plus importantes, et relativement équivalentes, ont été classées différemment selon le niveau de développement de leur établissement : la mise en place d'outils numériques pour la gestion administrative a peu concerné les établissements faiblement développés, alors que la formation des personnels à la gestion de crise est apparue plus importante, devant l'urgence de la situation. Globalement les dirigeants privilégient les plans de continuité et de sortie de crise.

Les responsables universitaires au sein des établissements ont privilégié les outils numériques, même dans les établissements peu développés, au plus près du terrain.

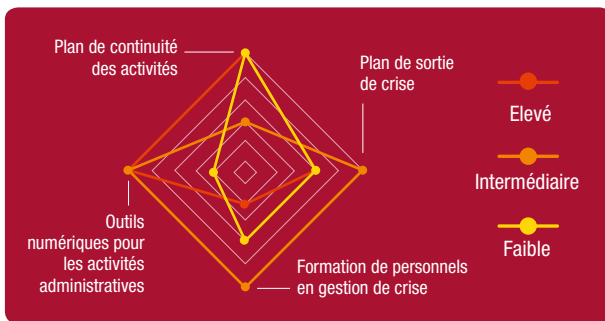


Fig. 2.8 Priorités des dirigeants d'établissements pour des solutions à la pandémie COVID-19 selon le niveau de développement de leur établissement

« Lié toujours au COVID, ce serait bien d'avoir internet pas seulement pour la formation et l'enseignement, mais aussi pour le traitement des dossiers, les réunions qu'on peut faire en ligne, les visioconférences, etc. Et là, ça va améliorer l'administration ».

« Notre besoin, c'est la formation, parce qu'avec la covid-19 qui est arrivée, nous n'étions pas forcément compétents mais il a fallu que nous envoyions nos équipes vers ceux qui avaient fait le diagnostic avant nous, pour avoir la compétence et prendre le relais ici sur place, répliquer chez nous et essayer de capaciter nos équipes ».

2.2.2. La gouvernance des établissements d'ESR

Problématique: Accompagnement des établissements.

Comme tous les termes à la mode, son usage a été exagéré. Le concept de gouvernance embrasse de nombreuses situations. Dans les années 70, dans un contexte d'endettement de l'économie financière, les institutions financières ont lancé l'expression de « bonne gouvernance » faisant référence à la nécessité d'un État efficient, fort et autonome pour développer une économie stable et compétitive (Chevallier, 2011). Avec le temps, la gouvernance est associée non seulement aux États mais à toutes les organisations.

La gouvernance comprend d'une part l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales et la réforme du management des entreprises publiques. D'autre part, l'utilisation du terme permet de critiquer le « système » et porte une connotation négative, la gouvernance remplacerait le gouvernement (Pitseys, 2010) sous-entendant une exagération du managérialisme, libéralisme, etc.

Ainsi, de la sphère de l'économie internationale, de la politique, la gouvernance concerne également les entreprises, les associations et aujourd'hui les universités. Les missions de l'université sont certes les formations et la recherche, mais vont désormais bien au-delà. D'une part, les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche doivent assurer l'accessibilité à tous et contribuer au développement social, économique, environnemental de leur écosystème. D'autre part, ils doivent communiquer voire commercialiser les résultats de leur recherche, se projetant ainsi dans un secteur hyper-concurrentiel où la recherche de financement doit pallier des États de moins en moins Providence. Le tout, en s'inscrivant dans une démarche éthique, faite de responsabilisation et d'imputabilité. Des défis colossaux se sont imposés à l'enseignement supérieur et à la recherche : massification, employabilité des diplômés, ouverture sur le monde économique, contraintes budgétaires, diversification des modes de financement, l'indispensable maîtrise du numérique, l'internationalisation, etc.

Les établissements de l'ESR ont dû déployer une nouvelle gouvernance (autoévaluation, évaluation externe, transparence, autonomie, évaluations des pratiques pédagogiques et de la recherche, classements internationaux, etc.) pour faire face à ces missions et défis dans ce contexte concurrentiel.

[Les 4 besoins exprimés par les plus hauts responsables des établissements \(PHA\)](#)

- **Caractérisation de la demande de gouvernance ;**
- **Conception et mise en œuvre de stratégie ;**
- **Assurance qualité ;**
- **Outils de pilotage.**

Caractérisation de la demande de gouvernance

La gouvernance, le pilotage stratégique et la qualité constituent un axe prioritaire dans de nombreuses régions, quel que soit le degré de développement ou de francophonie.

Dans les régions Europe de l'Ouest, Afrique centrale et de l'Est, Asie-Pacifique, Amérique latine et Caraïbe, et Moyen Orient, la gouvernance arrive en 2^{ème} position des domaines choisis par les PHA. En Europe centrale et orientale et en Afrique du Nord, la gouvernance arrive en 3^{ème} position.

Quel que soit le degré de développement ou le degré de francophonie, la gouvernance apparaît comme l'un des trois premiers thèmes identifiés comme prioritaires, avec les besoins en termes de formation et recherche et ceux de l'internationalisation qui figurent toujours dans ce trio de tête.

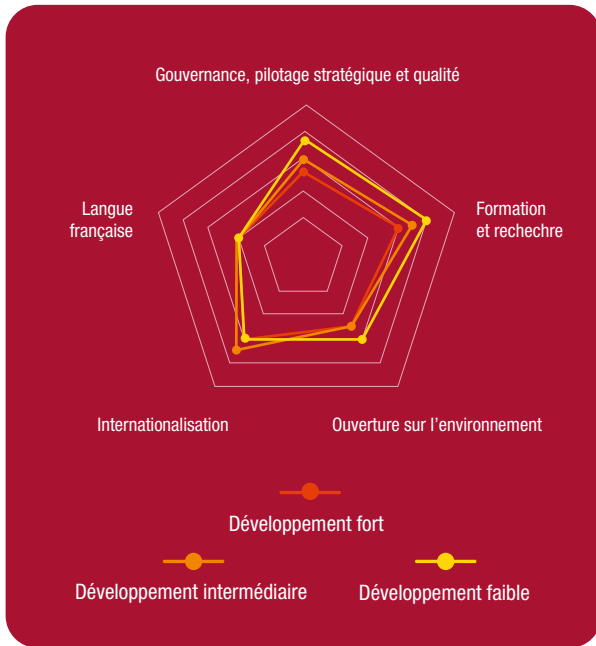


Fig. 2.9 Besoins généraux exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement

Plus le niveau de développement de l'établissement est faible, plus le besoin exprimé en gouvernance est fort.

81% des PHA d'établissements « émergents » ou à développement faible ont indiqué la gouvernance comme domaine prioritaire, contre 43% des établissements « avancés ».

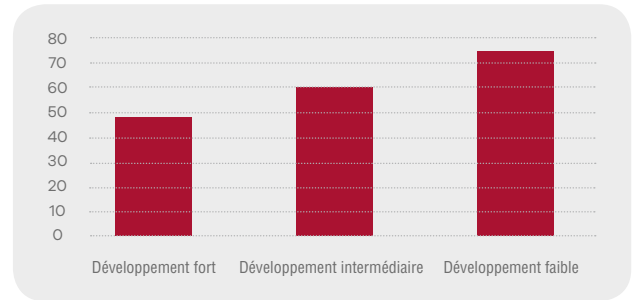


Fig. 2.10 Besoins en gouvernance exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement

Compte tenu de la composition de l'échantillon, et du nombre important d'établissements à la fois très francophones et faiblement développés, les besoins en gouvernance sont également exprimés plus fortement par les établissements majoritairement francophones que par les établissements à francophonie faible ou partielle.

Les 2/3 des PHA d'établissements majoritairement francophones expriment ainsi un besoin en gouvernance, contre seulement un peu plus de la moitié pour ceux des PHA d'établissements avec une francophonie plus faible.

À l'exception de quelques régions, les besoins en « Conception, mise en œuvre de stratégies », « Assurance qualité » et « Outils de pilotage » sont sensiblement équivalents.

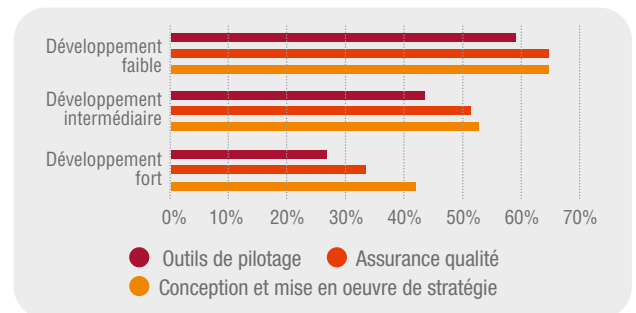


Fig. 2.11 Besoins détaillés en gouvernance exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement

Le besoin en outils de pilotage est en retrait en Europe de l'Ouest, Amérique latine et Caraïbe et dans les établissements non majoritairement francophones. Le besoin en assurance qualité apparaît aussi en retrait

en Caraïbe, ainsi que dans les établissements à francophonie faible.

Conception et mise en œuvre de stratégie

Les besoins en « Conception et mise en œuvre de stratégie » sont avant tout multidimensionnels.

Plus de 70 % des PHA expriment un besoin autour de 5 ou 6 des 6 axes stratégiques proposés dans les questionnaires. C'est donc sur l'ensemble des secteurs de la stratégie des établissements que les PHA expriment des besoins. Seules les PHA des régions Europe de l'Ouest et Amériques expriment également de manière significative des besoins ne touchant qu'1 ou 2 axes. Les PHA issus d'établissements à développement faible expriment le besoin le plus fort en accompagnement à la conception et la mise en œuvre de stratégies (77 % des répondants).

La politique de recherche, la politique d'internationalisation et la stratégie de transformation numérique sont globalement légèrement prioritaires par rapport aux autres axes stratégiques.

L'ensemble des axes fait l'objet d'une demande importante avec une légère priorité pour la politique de recherche, d'innovation et de valorisation, la politique partenariale et d'internationalisation et la stratégie de transformation numérique. Toutefois, la différence par rapport aux autres axes est peu marquée, sauf exceptions régionales. En considérant le degré de développement, les besoins stratégiques dans le domaine de la politique de recherche ressortent plus particulièrement pour les PHA d'établissements à développement faible (77 % choisissent cet axe). La même tendance est à relever pour les PHA issus d'établissements à francophonie majoritaire (61 %), avec une différence cependant moins marquée par rapport aux autres axes.

Les PHA des établissements à développement faible donnent également une priorité importante à la politique de formation.

L'Afrique centrale et de l'Est, le Moyen-Orient, ainsi que d'une manière générale les établissements « émergents » donnent également une priorité importante à la politique de formation initiale et tout au long de la vie, professionnalisation et insertion professionnelle.



Fig. 2.12 Besoins en stratégie exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement

L'axe « Modèle économique et diversification des ressources » apparaît légèrement moins prioritaire que les autres axes en particulier pour les régions Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, et Moyen-Orient. Ceci est vrai également pour les établissements à développement élevé, traduisant vraisemblablement le fait que ces besoins sont déjà remplis de manière satisfaisante pour ce type d'établissement.

Assurance Qualité

La plupart des PHA expriment des besoins à la fois en assurance qualité interne (AQI) et en assurance qualité externe (AQE).

75 % des PHA exprimant des besoins en matière d'assurance qualité le font à la fois pour la mise en place et le management d'une politique de qualité pour l'établissement (assurance qualité interne) et pour la labellisation, la certification et l'accréditation (assurance qualité externe). Il s'agit d'une nouvelle expression du lien fort entre AQI et AQE tel que perçu par les PHA, lien déjà établi par l'enquête sur les besoins des membres de l'AUF en assurance qualité externe menée en 2019.

La plupart des PHA des établissements émergents et intermédiaires donnent légèrement la priorité à l'assurance qualité interne.

Les PHA issus d'établissements à développement faible expriment le besoin le plus important à l'accompagnement pour la mise en place et au management d'une politique de qualité (à 77 %, soit au même niveau que l'expression du besoin à l'accompagnement à la conception.

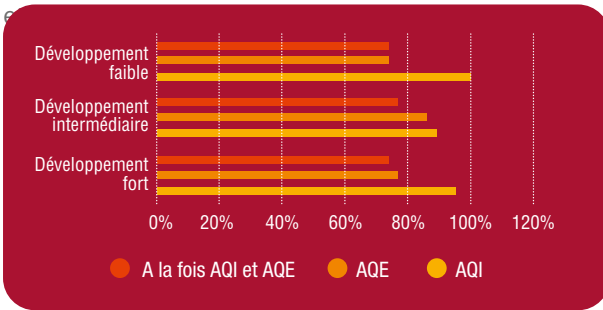


Fig. 2.13 Besoins en assurance qualité exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement

La plupart des PHA d'Afrique du Nord, du Moyen Orient et des Amériques, ainsi que ceux des établissements avancés et ceux des établissements partiellement ou pas francophones, donnent une priorité plus importante à la labellisation, la certification et l'accréditation (AQE).

Outils de pilotage

Les PHA d'établissements à développement faible ou intermédiaire expriment une priorité plus importante pour les outils de pilotage et tableaux de bords.

Par ailleurs, 75 % des PHA d'Afrique centrale et de l'Est et 71 % des PHA d'Asie-Pacifique choisissent cet axe comme prioritaire se démarquant ainsi des autres régions. Mais globalement, le niveau de priorité exprimé reste homogène avec les autres axes.

Les besoins exprimés par les autres responsables au sein des établissements

En complément des réponses apportées par les PHA :

Les priorités exprimées par les responsables universitaires sont très homogènes, avec seul le besoin en « Médiation et gestion des conflits » faisant l'objet d'une priorité moins élevée que les autres axes.

Les besoins exprimés sur les 8 autres axes ont des priorités extrêmement proches les unes des autres et ce quelle que soit la région ou la typologie des établissements.

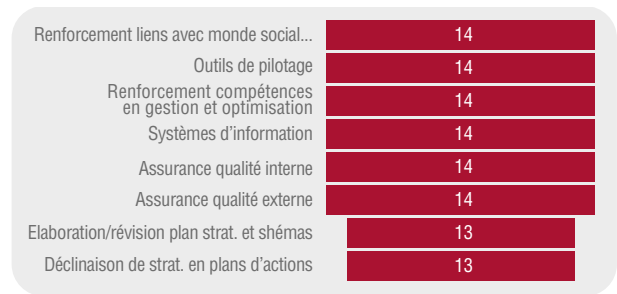


Fig. 2.14 Priorités des responsables universitaires en matière de gouvernance (% des 1050 répondants)

Ces besoins sont également multiples ; la majeure partie des responsables, à l'exception de ceux d'Europe de l'Ouest, ayant exprimé un besoin en gouvernance en exprimant au moins 7 domaines de gouvernance sur 9.

Ces besoins exprimés sont particulièrement forts en Amérique latine et Caraïbe et particulièrement faibles en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord.

Les besoins exprimés en renforcement des compétences en gestion et optimisation des ressources (humaines, financières, etc.) sont particulièrement élevés pour les établissements à degré de développement faible et à francophonie partielle ou majoritaire.

Les besoins en assurance qualité interne et assurance qualité externe sont fortement associés pour les responsables universitaires : *près de 90% de ceux qui expriment un besoin en assurance qualité mentionnent une priorité forte pour les deux composantes internes et externes.*

Conclusions sur la gouvernance des établissements - les 5 problématiques les plus récurrentes

- **Nécessité d'une formation spécifique des responsables ;**
- **Besoin d'autonomie des institutions ;**
- **Ouverture sur l'environnement et l'écosystème des institutions ;**
- **Transition numérique ;**
- **Accréditation et assurance qualité.**

Nécessité d'une formation spécifique des responsables

Les répondants expriment un réel besoin de formation en matière de gouvernance universitaire, conscients que les enseignants-chercheurs qui sont appelés - par les urnes ou la nomination - à diriger des établissements d'enseignement supérieur ou des structures de recherche n'ont pas nécessairement une prédisposition naturelle, ni toujours les compétences nécessaires, pour la gestion des organisations. Ce besoin de formation est aussi spécifique que les fonctions occupées : les compétences requises diffèrent en effet selon qu'il s'agit de diriger une filière, un département, une école d'ingénieur ou une université pluridisciplinaire... La formation seule ne suffira pas toutefois à réaliser un saut qualitatif. Un accompagnement est vivement souhaité pour la mise en place de nouvelles procédures de gestion et une conduite de changement effective.

« On ne peut pas avoir une Université performante si le staff administratif n'est pas bien formé ».

Besoin d'autonomie des institutions

L'appétence pour un surcroît d'autonomie est clairement perceptible auprès des responsables universitaires interrogés. La proximité du terrain, la connaissance de l'environnement universitaire et la volonté d'initier des projets innovants et adaptés aux attentes des divers acteurs locaux sont souvent contrariées par une gestion centralisée - au niveau du ministère de tutelle - qui laisse peu de marge à des dirigeants pourtant élus par leur pairs, le plus souvent, et se considérant comme légitimes et en capacité d'avoir plus de latitude. Cette centralisation est aussi décriée parce qu'elle est considérée comme étant la principale cause de la rigidité du « système » qui se traduit autant par son incapacité à « anticiper » que dans sa lenteur à « s'adapter » à de « nouvelles situations » et à « l'imprévu ». La pandémie a été un révélateur de l'importance de l'initiative, de la créativité et de la réactivité des dirigeants universitaires.

Toutefois, tous reconnaissent qu'une plus grande autonomie financière - tout au moins l'instauration d'un contrôle *a posteriori* basé sur la confiance - ne peut être assumée à bon escient que si une formation préalable est suivie par les responsables.

Celle-ci permettrait une meilleure gestion des institutions ainsi que le déploiement de méthodes de

gouvernance plus rationnelles et modernes susceptibles d'améliorer la performance des établissements universitaires, voire de diversifier leurs sources de financement et d'améliorer leur impact sur les acteurs de leur environnement. Les équipes de gestion pourraient monter des projets et chercher des financements pour leur mise en œuvre.

Il y a clairement une volonté d'inverser la tendance, de la dépendance des autorités gouvernementales à l'autonomie. Être tributaire exclusivement du financement public met les institutions de certains pays à la merci du parti au pouvoir et cela peut engendrer des crises qui se sont parfois matérialisées par l'insolvabilité des universités ou le non-paiement des salaires des professeurs. L'accès à l'autonomie nécessite une volonté politique qui peut être favorisée par une sensibilisation des autorités aux bénéfices qu'elle peut apporter.

« Il est nécessaire de promouvoir la décentralisation et l'exercice d'une autonomie globale et de la responsabilité personnelle des universités ».

L'affectation des ressources financières entre les différentes facultés d'une université est une problématique réelle mentionnée par plus d'un répondant. Le conseil de l'université, instance de décision collégiale, se trouve souvent incapable de trancher en matière d'affectation de ressources, en l'absence de procédures de gestion et de critères de répartition préétablis, concertés et formalisés. Anecdotique mais révélateur, ce conflit entre doyens d'une université latino-américaine autour des budgets des facultés membres qui a poussé les autorités à faire présider le conseil de l'université par un juge fédéral qui n'a pas pu s'extraire non plus à la pression et aux influences des diverses parties prenantes...

Une gouvernance plus moderne permet de parer aux imprévus, car elle met en place un état d'esprit et des dispositifs permettant la proactivité et par conséquent l'anticipation. Elle permet aussi plus de transparence, de traçabilité, de flexibilité et d'efficacité, notamment en matière de gestion administrative. La répartition des responsabilités au sein des établissements est également une question perçue comme importante par tous :

« La manière dont les décisions sont prises me convient. C'est à dire le côté pédagogique qui incombe en premier lieu aux départements. L'entretien, les infrastructures et tout ce qui est fonctionnement courant aux établissements donc aux doyens des facultés et aux directeurs

d'école et ce qui revient au président c'est tout simplement d'indiquer la vision, les grandes infrastructures et les grands travaux ».

Ouverture sur l'environnement et l'écosystème des institutions

Intégrer davantage l'université à son environnement est l'une des priorités les plus partagées par les répondants de tous horizons. De l'incapacité à placer tous les étudiants en stage à la difficulté de lever des fonds extra budgétaires pour financer la recherche en passant par la faible employabilité des diplômés, l'ouverture insuffisante sur l'environnement - économique notamment - est jugée comme un handicap pour l'ensemble des missions de l'université. Des mécanismes de collaboration sont à imaginer, des contraintes juridiques à supprimer et un accompagnement à mettre en place pour établir des ponts, libérer les potentiels et mettre l'université au service de sa communauté.

« Le thème fondamental de la gouvernance, c'est de ne pas dilapider ce qu'on a, pour arriver à des résultats qui ont un impact très important pour les populations ».

Transition numérique

Il y a une évidente prédisposition à la transformation numérique des institutions concernées, et particulièrement au niveau de l'administration, considérée comme un vecteur de bonne gouvernance et de performance. « Cela fait déjà un moment depuis que nous nous sommes proposés de digitaliser davantage les processus ». Une prédisposition qui a été de toute évidence « confortée » par la crise sanitaire. Ce besoin touche aussi bien la gestion académique (échanges avec les étudiants, remise d'attestations, signatures électroniques, organisation des examens à distance, gestion de la mobilité des étudiants, tant en interne qu'à l'international...) que la conception et le déploiement d'une stratégie de télétravail administratif.

Accréditation et assurance qualité

Considérées comme un label incontournable pour la coopération internationale, la participation à des appels à projets et une plus grande attractivité vis-à-vis des étudiants, l'assurance qualité et l'accréditation internationales sont des démarches prisées et prioritaires pour un grand nombre d'institutions des pays intermédiaires. Elles expriment le besoin d'être accompagnées pour s'engager avec succès dans ce processus exigeant, notamment par le partage de bonnes pratiques, la mobilisation de réseaux d'expertise pour

le diagnostic, le conseil et l'accompagnement, ainsi que par le respect d'une éthique indispensable.

« Le grand défi, c'est comment apporter de la qualité dans les prestations de l'enseignement supérieur en lien bien sûr, avec les offres professionnelles ».
« Nous avons mis les valeurs et l'éthique au centre de nos préoccupations, non seulement pour nos étudiants mais aussi pour notre staff. Le besoin est de former les enseignants sur l'éthique pour l'apprentissage et même pour la recherche. Il y a tellement de plagiat, il nous faut sécuriser les documents académiques ».

2.3. Les missions de l'ESR

2.3.1. La formation et l'innovation pédagogique

Problématique : Des défis conjoncturels et/ou structurels.

L'évolution des formations supérieures s'appuie notamment sur leur organisation et sur l'innovation pédagogique : à ce titre, on notera les nombreuses leçons apprises lors de la pandémie, le développement de formations hybrides ou comodales, la diversification des publics apprenants concernés, et les souhaits exprimés d'innovations pédagogiques adaptées à des besoins particuliers.

En tant que cœur de métier des institutions d'enseignement supérieur, ces domaines liés à la formation sont largement documentés dans la littérature et forment souvent l'essentiel des rapports internationaux dans ces domaines. L'approche visant à privilégier l'innovation pédagogique et les modalités d'organisation des formations offre un angle particulier pour traiter de ces sujets dans le cadre de la Francophonie scientifique sur deux plans : d'abord en se plaçant dans une logique du système éducatif complet, et donc en assurant une approche intégrée et une continuité des actions « du berceau à la tombe » comme aiment à le dire les anglo-saxons ; ensuite en lien avec la société et le rôle des apprenants pour accompagner ses évolutions, pas seulement en termes de thématiques, de sujets et de fond, mais également en termes de forme, de modalités et d'impact.

Les questions liées à l'hybridation ont pris une

importance particulière avec la pandémie de la COVID-19. Les hybridations forcées et contraintes selon les contextes ont accru les fractures à plusieurs niveaux pour les enseignants et les apprenants, dans le cadre de la continuité pédagogique ou de la continuité administrative qui doit l'accompagner. Mais cette période en cours a aussi permis de voir émerger ou se répandre de nouvelles formes pédagogiques, dont certaines étaient sous-jacentes ou expérimentales auparavant, mais qui sont devenues aujourd'hui reconnues par tous comme inévitables, au moins partiellement, y compris dans des contextes géographiques très différents.

Entre les approches pédagogiques conjoncturelles, sous la contrainte de la pandémie et des restrictions qui l'accompagnent presque partout, et les approches structurelles qui bouleversent les manières d'enseigner ou de travailler ensemble, la mise en œuvre à grande échelle d'innovations pédagogiques intéresse de nombreux acteurs de l'enseignement supérieur. Il en est ainsi par exemple du développement des formations comodales, qui vont plus loin que les approches hybrides désormais classiques en obligeant à la gestion simultanée d'une classe physique, d'une classe virtuelle synchrone et d'une classe en ligne asynchrone, avec des apprenants qui choisissent leurs modalités dans le temps. Il en va de même de l'usage de plus en plus répandu des études de cas contextualisables dans un nombre plus important de disciplines.

Les étudiants et les approches pédagogiques

Les étudiants mentionnent les questions pédagogiques (ressources, innovations, etc.) dans les questions abordant la « réussite universitaire » et la « réussite professionnelle ».

Étudiants - réussite universitaire

Les répondants ont classé la qualité de l'encadrement pédagogique comme prioritaire (43 %) au même niveau que l'accès aux ressources pédagogiques et documentaires. Cette priorité s'impose dans toutes les régions sans exception (allant de 44 % pour l'Asie-Pacifique et le Moyen-Orient à 67 % en Afrique centrale et de l'Est), et ce indépendamment du niveau de développement ou de francophonie, des caractéristiques des établissements, du niveau d'études ou du genre des répondants.

L'innovation pédagogique a moins d'importance pour

les étudiants - elle reçoit seulement 33 % des votes « priorité forte » et est en tête du classement des items « priorité faible » (17 %), et ce indépendamment du niveau de vie ou de francophonie. Une hypothèse pour le faible intérêt des étudiants pour l'innovation pédagogique résiderait peut-être dans l'incompréhension de ce terme, qui aurait pu être compris par les étudiants comme « expérimentation de nouvelles méthodes », et par conséquent ils préféreraient un enseignement « traditionnel » et non pas « expérimental ».



Fig. 2.15 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants (% des 13027 répondants)

Ce constat est à relativiser par les données qualitatives des entretiens avec les responsables universitaires où l'innovation pédagogique est jugée importante, et même vue comme un garantie pour un enseignement de qualité.

La codiplomation et la cotutelle de thèse semblent également moins prioritaires pour les étudiants (moyenne 29 %). Ce constat se confirme pour toutes les régions et en croisement avec les autres critères y compris le niveau d'études (1^{er} cycle, 2^e cycle ou doctorat). Les questions en lien avec la réussite professionnelle corroborent ce positionnement de la codiplomation/cotutelle qui vient en dernier parmi les priorités (26 % versus 35 % pour les compétences numériques). Le faible intérêt des étudiants pour la codiplomation et la cotutelle est à nuancer par leur intérêt non négligeable pour les mobilités internationales (peut-être que les termes codiplomation et cotutelle ne leur étaient-ils pas familiers). D'autant plus que cet aspect ressort comme prioritaire de manière répétitive par les entretiens qualitatifs de responsables universitaires en lien avec l'internationalisation.

La maîtrise de la langue française est classée en priorité forte par 35 % des répondants pour la réussite universitaire, et se range ainsi après les salles de cours et

des laboratoires bien équipés (41 %), les mobilités internationales (40 %), les espaces numériques de travail (31 %), les structures de recherche fonctionnelle au sein de l'établissement (38 %) et les stages professionnels en entreprise (38 %). Cette relative importance se confirme indépendamment du niveau de développement ou de francophonie des établissements (pourcentages compris entre 67 % et 71 % pour les deux critères).

Étudiants - Réussite professionnelle

Pour la réussite professionnelle, ce sont les compétences numériques qui remportent la première place des priorités en moyenne (35 %), cependant suivies de très près par la certification (33 %), et un peu plus loin, par les compétences douces (28 %). Il est à noter que ces items sont à concurrence avec les stages en entreprise, les séjours à l'étranger et la culture entrepreneuriale.



Fig. 2.16 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants (% des 13027 répondants)

Cinq régions classent les compétences numériques en premier (Afrique centrale et de l'Est, Afrique australe et océan indien, Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbe, Amérique du Nord), et cette priorité reste forte indépendamment du niveau de développement, avec le constat de besoins légèrement plus importants des établissements à niveau de développement faible (85 %) que ceux à niveau intermédiaire (78 %) ou élevé (72 %). Le niveau de francophonie n'impacte pas de manière significative ce choix.

Les compétences douces exprimées ressortent en première position des priorités exprimées par les étudiants en Asie-Pacifique. En revanche, sur ce même item, l'Afrique subsaharienne, l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord ont donné une « priorité faible ». Tout comme pour la réussite universitaire, la maîtrise

du français ou d'autres langues sont respectivement à 30 % et à 32 %, sans pour autant être la priorité ayant reçu le plus de votes. Toutes les régions accordent un niveau comparable d'importance à la maîtrise de la langue française pour la réussite professionnelle (comprise entre 32 % et 47 %). En revanche, l'on constate que l'Europe attribue une grande priorité aux autres langues (item classé premier avec 54 % pour l'Europe centrale et orientale, 39 % pour l'Europe de l'Ouest). Le croisement des critères de développement et de francophonie affirme cette tendance : les établissements à développement élevé avec une francophonie faible ou partielle attribuent une priorité aux autres langues. Par ailleurs, l'on peut noter que parmi les réponses « Autres », l'anglais prend largement la tête du classement (87 %).

Lorsque l'on combine ces deux ensembles de critères, l'ordre de priorité pour les étudiants est le suivant :

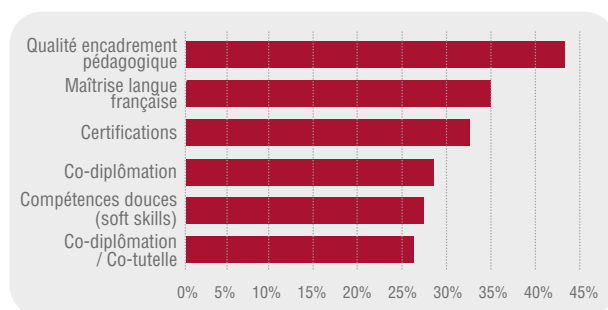


Fig. 2.17 Priorités pour les étudiants en termes de réussite universitaire et professionnelle

Quels sont les points de vue des responsables universitaires ?

Besoins généraux

Les besoins en formation et recherche (40 %) ainsi qu'en internationalisation (40 %) se détachent parmi les priorités fortes des dirigeants, et ce indépendamment des critères choisis. Il faut noter que pour les autres responsables dans les établissements, la formation (34 %) n'est que le troisième item, suivant de très près ceux en recherche (37 %) et en internationalisation (37 %).

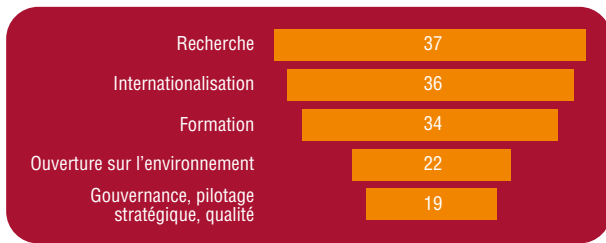


Fig. 2.18 Besoins prioritaires pour les responsables universitaires (% des 1050 répondants)

Le besoin de disposer d'une offre globale de formation initiale et tout au long de la vie, se classe loin derrière d'autres besoins (politique de recherche, politique partenariale, transformation numérique, et politique de la qualité).

En particulier, le besoin de renforcement de la formation des enseignants ressort comme prioritaire (30%) juste après le pilotage et financement de la formation et de la recherche (31 %) et la valorisation de la recherche de l'innovation (31 %), place qu'il partage avec le besoin de renforcement/développement de l'enseignement en ligne (30 %).

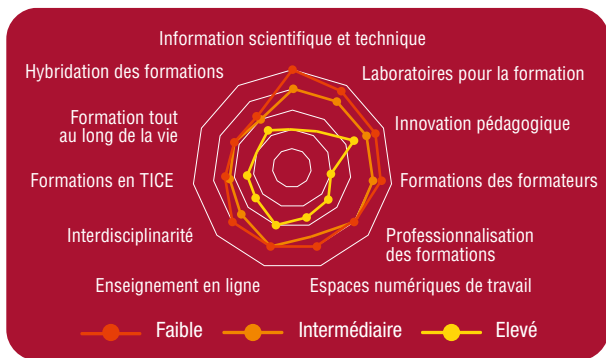


Fig. 2.19 Priorités en formation pour les responsables universitaires par niveau de développement de l'établissement

Le besoin de renforcement de la formation des enseignants apparait clairement comme une priorité importante pour les pays à développement faible (71 %), mais il l'est moins pour ceux intermédiaires (57 %) et élevés (36 %). Celui-ci arrive en premier parmi les priorités fortes des régions d'Afrique (Afrique de l'Ouest, Afrique centrale et des Grands Lacs, Maghreb), du Moyen-Orient et de la Caraïbe.

Ce besoin est suivi de près par la professionnalisation des formations et aide à l'insertion professionnelle des étudiants (29 %, l'Europe de l'Ouest et l'Asie-pacifique étant les régions les plus intéressées) et l'intégration de nouvelles approches pédagogiques dans l'enseignement (28 %, priorité première pour l'Europe centrale et orientale).

Le renforcement/développement de l'enseignement en ligne (26 %) et les innovations pédagogiques (26 %) sont importants pour les autres responsables au sein des établissements, naturellement plus près des unités d'enseignement et des enseignants.

La formation tout au long de la vie est perçue comme moins prioritaire dans toutes les régions, sauf pour l'Europe centrale et orientale.

Le besoin de renforcement des compétences ressort également pour le domaine du numérique avec les compétences des enseignants à la conception et à la scénarisation de cours en ligne (moyenne 36 %, qui se confirme tous critères confondus), suivi de très près par la mise en place de modalités de contrôle et d'évaluation des étudiants poursuivant des enseignements à distance (34 %).

« Nous pensons qu'avec le numérique il y a là une opportunité parce que nous basculons en ligne. C'est très intéressant pour attirer l'industrie qui auparavant disait que c'était compliqué pour eux d'envoyer des gens en formation ».

La langue française pour la formation

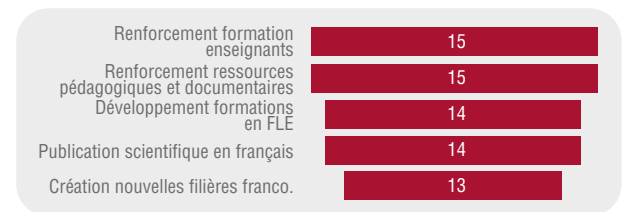


Fig. 2.20 Priorités des responsables universitaires en matière de langue française (% des 1050 répondants)

Les besoins en langue française en lien avec la formation apparaissent prioritaires de façon comparable pour trois des quatre domaines concernés :

- Renforcement de la formation des enseignants (10 %).

- Développement de formations en FLE (11 %) avec un intérêt fort de la plupart des régions et sans égard au niveau de développement.

- Création de nouvelles filières francophones dans des disciplines autres que celles d'un département de français (10 %). Celle-ci intéresse plus particulièrement l'Europe centrale et orientale et les Amériques (Amérique latine).

Les établissements qui se déclarent peu ou pas francophones ou partiellement francophones sont plus portés sur le développement de formations en FLE ou la création de nouvelles filières francophones. Ceux majoritairement francophones privilégient le renforcement de la formation des enseignants. Ce dernier besoin est plus demandé par une plus grande proportion de répondants des pays à développement faible (26 %) ou intermédiaire (19 %), que ceux à niveau de vie élevé (13 %).

La création de filières francophones en disciplines autres que le français ainsi que la création/mise en réseau de départements de français suscitent de l'intérêt, cependant sans arriver en « tête de classement » pour aucune des régions, ni au regard des critères de Francophonie ou de développement.

Enfin, la création ou la restructuration des départements de français - intéresse moins (7 %), à l'exception des membres observateurs où ces départements sont naturellement les plus nombreux (33 %).

[Quelles sont les priorités exprimées par les responsables universitaires ?](#)

Accompagner et promouvoir les compétences

L'analyse des réflexions formulées au sujet de la formation universitaire révèle de profondes transformations. Achevées dans certains pays, en cours d'élaboration ou souhaitées dans d'autres, elles convergent vers un ensemble de constats qui semblent faire l'unanimité.

D'abord, l'enseignement évolue de plus en plus vers un « accompagnement ». Ce qui implique nécessairement un rôle plus actif et entreprenant de la part des apprenants et de nouvelles approches d'enseignement plus centrées sur les étudiants, par exemple de l'hybride au comodal.

Ensuite la transmission des savoirs, longtemps centrée

sur les connaissances, est désormais focalisée sur les « compétences ».

Enfin, résultantes logiques de ces deux premiers constats - qui sont loin d'être des glissements sémantiques anodins - de nouveaux défis s'imposent aux universités qui concernent la révision des programmes, l'innovation pédagogique, la formation des formateurs et, plus généralement, l'ajustement de la mission de l'université.

Celle-ci se doit d'être - et se veut - plus responsable quant à l'employabilité de ses diplômés et de son rôle sociétal plus généralement, plus ouverte sur son environnement et plus proactive quant à ses transformations et à l'évolution des métiers en particulier.

Renforcer les capacités des enseignants

La priorité absolue est d'aligner les capacités d'encadrement sur les nouvelles exigences liées à l'employabilité des étudiants. Il s'agit d'une part d'accompagner une transition pédagogique vers des méthodes plus participatives et centrées sur les compétences et de favoriser d'autre part une plus grande maîtrise des technologies numériques pour réussir une approche hybride de l'enseignement dont l'utilité et la faisabilité ont été prouvées par la pandémie et pour laquelle la plupart des universités dans le monde ne sont pas préparées.

Le renforcement des capacités pédagogiques passe aussi par la mobilité et le partage de l'expertise et des meilleures pratiques dans les réseaux universitaires. Un besoin de coopération internationale, de financements multilatéraux et de mise en réseau est souvent exprimé à cette fin.

« Pour le moment, notre préoccupation principale c'est l'amélioration, le rehaussement du niveau académique de nos enseignants chercheurs ».

« La formation des formateurs va devenir la priorité dans les cinq ans à venir. Nul n'entrera à l'université, s'il n'est un fin pédagogue qui manie les outils informatiques ».

Programmes et filières : faire évoluer le contenu et la méthode

Beaucoup de responsables universitaires évoquent l'urgence d'une « transformation en profondeur » de l'enseignement supérieur. Elle serait justifiée par l'évolution des modes de production et de travail, le morcellement des carrières professionnelles, l'obsolescence de plus en plus rapide des métiers et la mobilité

professionnelle qui en découle.

Cette transformation est donc multidimensionnelle. Ses maître-mots seraient :

- La multidisciplinarité pour les parcours de master et de doctorat ;
- Les formations professionnalisantes pour les filières plus courtes ;
- Les formations en technologies numériques.

L'idée est que les métiers pour lesquels l'enseignement supérieur forme les étudiants actuellement - trop longtemps et trop théoriquement - sont de plus en plus éphémères et évolutifs et que les parcours professionnels sont de plus en plus jalonnés de reconversions, de formations *ad hoc* et d'apprentissages empiriques. Certains constats sont sévères :

« Il y a beaucoup de programmes inadaptés, avec des matières et des filières rigides empêchant la multidisciplinarité dans les formations ».

Certains responsables interrogés vont jusqu'à prédire un « morcèlement » des *curricula* universitaires en compétences pluridisciplinaires définies essentiellement par les exigences des métiers.

« Ces compétences seraient construites et certifiées de manière autonome par les étudiants et souvent à distance. Le diplôme universitaire viendrait évaluer et couronner ces diverses connaissances, compétences et certifications par une série de formations complémentaires autour d'un métier spécifique ».

En matière de pédagogie on se dirigerait vers un nouveau « mix éducationnel » combinant le présentiel et le distanciel, le synchrone et l'asynchrone. Cette approche comodale aurait le mérite de favoriser un apprentissage plus autonome et personnalisé - ou chacun peut suivre son propre rythme tout en étant plus responsable et actif - accompagné par la mise à disposition de ressources en ligne et la généralisation de méthodes plus participatives telle que l'enseignement par projets et les classes inversées.

« Une innovation pédagogique qui nous invite à réfléchir, à voir les processus éducatifs des élèves avec un point de vue différent ».

« Nous allons instituer le e-learning comme une modalité normale, il ne sera plus accessoire. Ce sera une modalité alternative au même titre que le présentiel c'est-à-dire que les enseignants pourront soit donner leur cours en présentiel ou alors par les moyens de communication nouveaux comme internet, le numérique ».

Ce nouveau mix éducationnel « hybride » est même identifié comme une réponse à la massification de l'enseignement supérieur, en Afrique notamment.

« L'un des facteurs, je ne vais pas parler de massification, ce sont plutôt les sureffectifs par rapport aux capacités d'accueil de nos étudiants. On ne peut pas continuer indéfiniment à bâtir, à mettre en place des amphis. L'un des défis, c'est de nous aider à aller dans la virtualisation de nos enseignements ».

« Dans le cadre de ce plan de riposte COVID-19, on a réussi à développer les TICE, donc les cours à la radio, les cours par la télévision, les cours postés sur un site de contenu, et la confection d'annales et d'ouvrages physiques à distribuer aux élèves des classes d'examen. Tout cela on l'a réussi et ça m'a montré qu'il est possible d'aller vite et de tropicaliser, ce qui nous amène même aujourd'hui à travailler sur la création d'une radio-télévision éducative ».

Certains responsables vont plus loin :

« Nous ne croyons pas en un système éducatif moderne, compétitif si le numérique n'est pas au centre de son développement ».

Insertion professionnelle et entrepreneuriat

La multiplication des centres de carrières en Tunisie, l'émergence de centres publics d'incubation au Cameroun, le succès des centres de réussite universitaire en Roumanie, le passage au Bachelor au Maroc, le réseau des centres pépites en France sont autant d'initiatives destinées *in fine* à « autonomiser » les étudiants. Et qui ont été mises en avant par les interviewés.

La formation à l'entrepreneuriat - au même titre que le renforcement des compétences en vue d'une meilleure insertion professionnelle - s'appuie sur le même trépied, qu'elle soit incluse dans les *curricula* ou favorisée en extra-académique :

- **Compétences transversales** : communication, langues, technologies ;
- **Leadership** : développement personnel, autonomie, initiative ;
- **Engagement** : Citoyenneté et responsabilité sociale.

On parle au Canada d'une « *expérience étudiante* » qui doit être améliorée. Empruntée au lexique marketing - au pays de la « *clientèle étudiante* » - cette analogie avec l'expérience client reflète la nécessité de satisfaire de nouveaux besoins : forger une « *identité professionnelle* » et « *apprendre à évoluer* » tout au long de sa

carrière. Des défis semblent antinomiques mais sont en réalité complémentaires, l'identité professionnelle étant entendue en termes de compétences et de personnalité et non de connaissances.

En plus de l'autonomie et des compétences, l'université doit pouvoir approfondir la culture et des « *connaissances humanistes* » des étudiants et les conscientiser davantage quant aux mutations qui se produisent *urbi et orbi*, dans la ville et dans le monde.

2.3.2. La recherche et sa valorisation

Problématique : Accompagner le développement des capacités en recherche.

Le développement de la recherche est un thème qui génère de nombreuses interrogations regroupées en cinq préoccupations :

- La formation doctorale, les écoles doctorales et l'encadrement des chercheurs dans des structures, des équipes et des laboratoires bien équipés représentent une première catégorie de questions qui sont évidemment résolues de manière très différente selon les contextes.

La palette des compétences, à la fois disciplinaires et transversales notamment sur l'expression orale et écrite, est très large et les accompagnements nécessaires se doivent d'être adaptés.

- L'accès à des ressources scientifiques, documentaires et techniques représente une deuxième catégorie, souvent indissociable, à l'autre bout de la chaîne, de la publication dans des revues scientifiques reconnues. La question de la langue se pose ici avec acuité et de la répartition suivant les différentes étapes : langue d'étude, langue d'enseignement, de partage et de travail, de publication et de communication internationale. L'accessibilité d'une part et l'existence de supports de publication influencent fortement les travaux de recherche.

- Le travail en réseau, indispensable dans tous les secteurs, pose un certain nombre de questions sur la capacité notamment des jeunes chercheurs à s'y insérer et sur les manières d'animer de tels réseaux, disciplinaires, transversaux ou géographiques. Cette question est fortement reliée à l'internationalisation et aux différents modes de coopération préexistants ou en développement grâce à de nouveaux acteurs.

- Les thèmes de recherche sont étroitement liés aux

priorités exprimées dans les plans stratégiques, à toutes les échelles : du laboratoire à l'établissement, du niveau national au niveau interrégional ou mondial, ou autour de grandes thématiques fédérées par les objectifs du développement durable. Ils incluent notamment des dimensions de plus en plus importantes autour de l'éthique ou de l'intégrité.

Enfin, toute approche de la recherche suppose une recherche de financements et de cofinancements, ainsi que les questions liées à la valorisation de la recherche en lien avec le monde économique et social.

Quelles sont les priorités exprimées par les dirigeants et les responsables universitaires ?

40% des dirigeants d'établissements considèrent l'ensemble formation et recherche comme un axe fortement prioritaire en relation avec les missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui constitue le chiffre le plus haut juste devant les besoins en internationalisation.

De la même manière pour les responsables au sein des établissements, c'est bien la recherche qui est fortement prioritaire, devant l'internationalisation et la formation. Cette différence apparente entre formation et recherche s'explique par l'intérêt plus grand exprimé par les responsables universitaires opérationnels pour la recherche. De manière générale, plus le niveau de développement de l'établissement est faible, plus cet axe devient prioritaire.

Le caractère fortement prioritaire de cet axe se vérifie surtout pour les établissements majoritairement (75%) francophones, et dans une moindre mesure pour les établissements faiblement (64%) et partiellement (60%) francophones.

Besoins généraux	PHA	RESP.U.
Langue française	17%	19%
Internationalisation	39%	36%
Ouverture	28%	22%
Formation	40%	37%
Recherche	40%	34%
Gouvernance	34%	19%

Tab. 2.2 Priorités générales comparées exprimées par les PHA et par les responsables universitaires

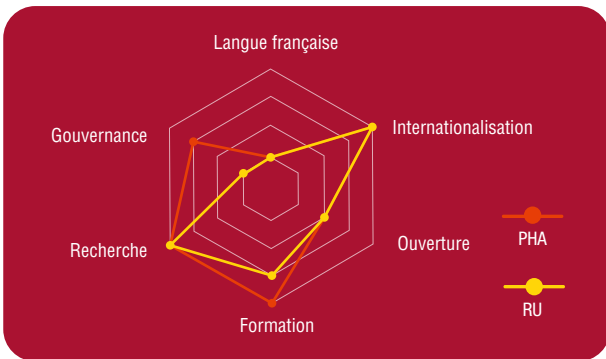


Fig. 2.21 Priorités générales comparées exprimées par les PHA et par les responsables universitaires (RU)

De manière plus fine, un certain nombre d'items liés à la recherche ont été mesurés. Pour chacun, et de manière homogène, les mêmes constats se dégagent :

- moins le niveau de développement de l'établissement est élevé, plus cet axe devient prioritaire pour son dirigeant ;
- plus l'établissement est francophone, plus cet axe devient prioritaire pour son dirigeant.

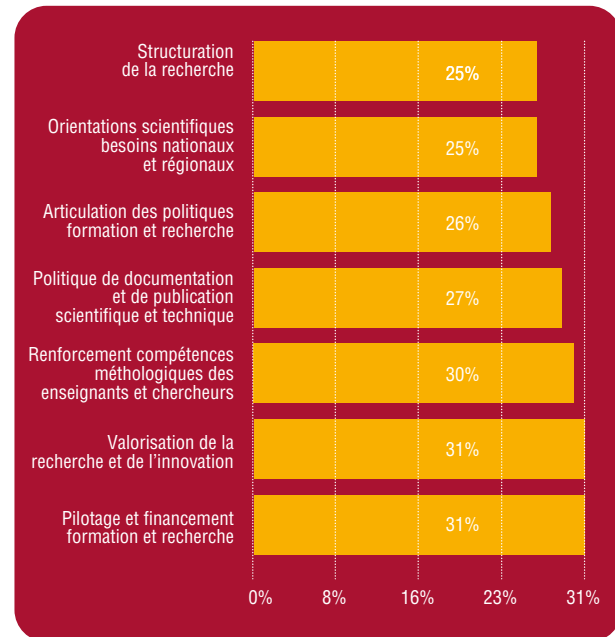


Fig. 2.22 Besoins prioritaires en recherche pour les dirigeants d'établissement

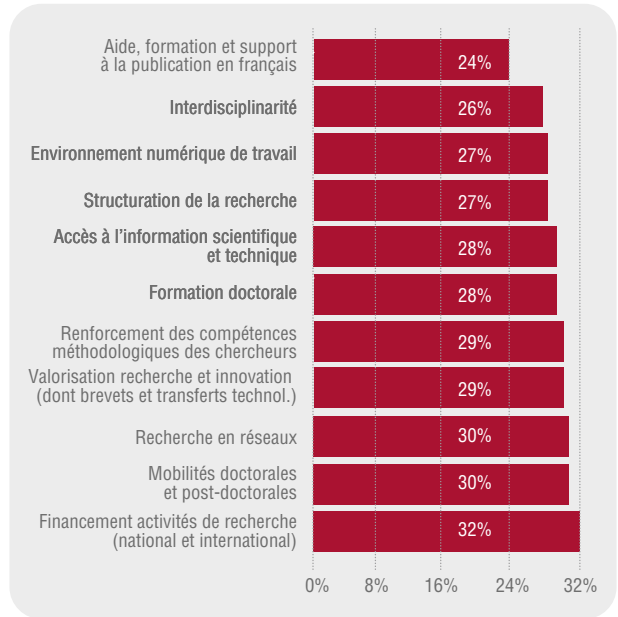


Fig. 2.23 Besoins prioritaires en recherche pour les responsables universitaires

Pour les dirigeants d'universités, le pilotage et financement de la recherche et la valorisation de la recherche et de l'innovation représentent les deux priorités les plus importantes, avec le renforcement des compétences méthodologiques des chercheurs.

Pour les responsables universitaires au sein des établissements, viennent se rajouter les mobilités doctorales et post-doctorales ainsi que la recherche en réseau.

L'aide à la publication scientifique est le moins prioritaire des besoins exprimés, soit parce que pour les établissements développés ce besoin est déjà couvert, soit parce que pour les établissements les moins développés ce besoin est perçu comme inatteignable. L'absence en nombre suffisant de revues francophones a été largement relevé :

« Dans le cadre des publications scientifiques, il y a lieu de susciter la création en ligne de plusieurs revues/journaux spécialisés de haut niveau dans l'espace francophone ».
 « L'accompagnement dont nous avons besoin c'est effectivement l'appui pour le développement de nos laboratoires et l'accès à des articles scientifiques parce que pour faire de la recherche efficacement, la bibliographie est très importante. L'université ne dispose d'aucune base

de données documentaires ou d'accès aux articles scientifiques ».

De manière synthétique, lors des entretiens sur ces sujets, les besoins sont apparus très inégaux sur le plan de la formation doctorale et de l'encadrement des chercheurs. Mais les tendances sont tout aussi convergentes. Si dans la plupart des pays la priorité est d'assurer un meilleur accès aux ressources (documentaires, techniques...) et aux équipements, la majorité des acteurs s'accordent à dire qu'on doit mieux former les chercheurs à la communication scientifique (orale, rédaction, normes de publication...), à l'ingénierie des projets de recherche - afin de participer aux appels à candidatures et lever des fonds compétitifs et à la valorisation de leurs travaux. Il s'agit également de faire un plaidoyer auprès des chercheurs dans certains pays sur des thèmes tels que l'éthique scientifique ou les objectifs du développement durable.

Le plus grand défi est ainsi de préparer une nouvelle génération de chercheurs capables de mener des recherches plus appliquées et impactantes, plus ouvertes sur l'environnement local et international de l'université, plus responsables, plus autonomes financièrement et menées de plus en plus à travers des réseaux pluridisciplinaires. Mais la formation des techniciens est également importante :

« Avec l'existence des relèves, nous aurons besoin de cette formation de techniciens de laboratoire pour que les labos existants fonctionnent normalement, sans que les enseignants soient à la fois sur l'enseignement et la technique ».

La mutualisation et la mobilité - en entreprise ou à l'international - peuvent être de précieux atouts pour faire face à ces défis. Elles présupposent une coopération internationale dynamique, solidaire et équitable. Une coopération Nord-Sud mais également Sud-Sud, légitimée par la communauté d'un grand nombre de problématiques et de défis régionaux et mondiaux. C'est le cas des réseaux mais aussi des équipements :

« En Afrique, le problème des laboratoires de recherche scientifique se pose. Il est très utile d'avoir un grand labo qui puisse servir de lien entre le secteur public et privé. Il pourra aider les chercheurs du supérieur dans les domaines spécifiques et aussi la certification des produits de qualité, respectant les normes internationales ».

« Les préoccupations nationales, qui devraient faire l'objet de recherches soutenues, sont souvent laissées de

côté au profit des préoccupations des bailleurs parce que les financements dans la recherche en général, ce sont des bailleurs qui les apportent sur des thèmes qui les intéressent ».

« Il faudrait que les universités se partagent des ressources numériques au service de la recherche. Et ce partage devrait se faire à l'échelle nationale, régionale et internationale ».

Quelles sont les priorités exprimées par les étudiants et les doctorants ?

Lorsque les étudiants ont été interrogés sur les grands thèmes et leurs priorités, la Recherche et Développement apparaît comme le second axe fortement utile (39%), juste derrière l'accès à l'éducation et aux savoirs (41%).



Fig. 2.24 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants (% des 13027 répondants)

Plusieurs items ici rassemblés permettent d'évaluer les besoins des étudiants et des doctorants par rapport à la recherche.

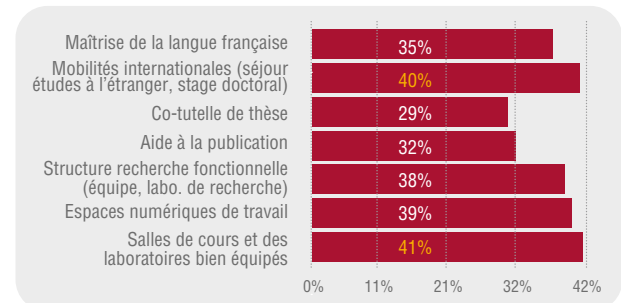


Fig. 2.25 Besoins prioritaires en recherche pour les étudiants et les doctorants

41% considèrent que la réussite universitaire passe

notamment par des laboratoires bien équipés au sein de l'établissement et 40% par la mise en place de mobilités internationales comme le stage doctoral.

Les étudiants s'accordent sur ces deux facteurs de réussite du jeune chercheur : la mobilité internationale d'une part, et un laboratoire local, une structure locale de recherche et des espaces numériques de travail d'autre part. Ces deux besoins sont donc complémentaires et, d'une certaine manière, indissociables dans les demandes des étudiants et des doctorants.

La moindre priorité globale accordée aux cotutelles de thèse et aux aides à la publication scientifique s'explique par le nombre plus faible de doctorants qui ont répondu. En effet, si l'on ne regarde que les répondants doctorants, ils accordent beaucoup plus d'importance que les étudiants des 1^o et 2^o cycles aux besoins suivants :

- Structure de recherche fonctionnelle au sein de l'établissement (équipe, unité, laboratoire de recherche) ;
- Aide à la publication dont supports de publication ;
- Cotutelle de thèse ;
- Mobilités internationales (séjour d'études à l'étranger, stage doctoral).

Et ces mêmes doctorants accordent peu d'importance aux besoins suivants :

- Stages professionnels en entreprise ;
- Maîtrise de la langue française ;
- Co-diplômation.



Fig. 2.26 Besoins prioritaires en recherche pour les doctorants comparés aux autres étudiants

2.4. Le futur des étudiants

2.4.1. L'employabilité et les nouvelles compétences

Problématique : Améliorer l'employabilité des étudiants.

Terme relativement récent, l'employabilité s'invite d'autant plus en situation de crise et devient une figure centrale des discours et débats politiques du travail, de l'emploi, du chômage ou encore de la formation tout au long de la vie. Le Ministère du Travail de la France le définit notamment par : « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi ».

« L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur ». L'employabilité renvoie selon les régions soit à un ensemble d'habiletés inhérentes à la personne, soit à l'attractivité d'un individu pour un employeur (Chené, Voyer, 2000). On trouve par exemple au Canada des programmes d'employabilité proposés par le Ministère du Développement des ressources humaines comme « destinés aux travailleurs qui ont des carences de compétence professionnelle et qui doivent surmonter des obstacles importants pour intégrer le marché du travail ». On trouve également que l'employabilité est la probabilité plus ou moins grande de trouver un emploi, et varie selon les indicateurs retenus pour mesurer la performance d'individus ou de catégories d'individus sur le marché du travail.

C'est cette dernière acception qui s'impose internationalement.

Derrière ce terme sont désignées les capacités à se maintenir dans un emploi ou à en trouver un. Elles se trouvent entre les mains du travailleur et celles de certains États, des instituts de formation, des universités, des entreprises, des organismes d'emploi. Différentes organisations tentent de développer, enrichir, maintenir ces capacités. Cette volonté et son efficacité restent toutefois très différentes selon les régions et les pays et le droit du travail qui s'y exerce.

Les points de vue des étudiants sur l'employabilité

Les étudiants sont, dans leur ensemble, demandeurs de davantage d'aide à l'insertion professionnelle, de stages en entreprise/en alternance et de formation à la culture entrepreneuriale. Les étudiants des premiers et seconds cycles l'expriment de façon plus marquée. L'expérience en milieu professionnel est un critère déterminant pour une insertion professionnelle réussie. Les périodes de stages sont progressivement intégrées dans les offres de formation professionnalisante mais ne le sont pas encore systématiquement.

Stages professionnels en entreprise	38%
Aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de l'établissement	35%
Stages en entreprises/alternance	34%
Culture entrepreneuriale et gestion de projets	33%
Participer à l'amélioration de la vie de la communauté	36%
Mener une carrière à l'international	34%
Créer sa propre entreprise	28%
Accéder à un emploi dans le secteur privé	25%
Accéder à un emploi dans la fonction publique	24%

Tab. 2.3 Priorités des étudiants en matière d'employabilité et ambitions personnelles

A propos des compétences transversales (soft skills) en lien avec la réussite professionnelle :

Les compétences douces ou transversales (soft skills) se distinguent des compétences dures appelées aussi techniques. Ces dernières s'acquièrent lors de formation technique. Les compétences douces représentent des compétences plus transversales peu voire pas développées formellement, en milieu scolaire ou académique (Brichau, Acquier, 2019). Elles sont notamment citées comme étant des compétences non-académiques (Duru-Bellat, 2015 ; Bailly & Léné, 2015), non-scolaires (Auverlot & Canvel, 2017), voire même non-cognitives (Albandea & Giret, 2016).

Elles permettent d'ailleurs d'adopter des comportements qui améliorent la communication, les interactions, la collaboration voire les capacités d'apprentissage (Albandea & Giret, 2016).

En 2020, le Forum Économique Mondial (World Economic Forum : <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>) a mené une étude dans 15 pays et a identifié les compétences douces que les salariés estiment indispensables de posséder en 2020, il s'agit de la résolution de problème complexe ; la pensée critique ; la créativité ; la gestion des équipes ; la coordination ; l'intelligence émotionnelle ; le jugement et la prise de décision ; le souci du service client ; la négociation et la souplesse cognitive.

Même si le diplôme est important, les étudiants ont aujourd'hui conscience que les compétences techniques mais également transversales sont recherchées par les recruteurs.

C'est la raison pour laquelle l'acquisition de compétences dans le numérique constitue la priorité de la grande majorité des étudiants quel que soit leur cycle d'études. Les doctorants sont plus intéressés par des séjours à l'étranger qui complètent leur formation doctorale et leur ouvrent des perspectives intéressantes de réseautage et de carrière, indispensables si l'on s'oriente vers les métiers de la recherche fondamentale et/ou appliquée.

Les étudiants de 1^{er} cycle considèrent que « l'Aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de l'établissement » est prioritaire, et les étudiants de 2^{ème} cycle priorisent les « Stages en entreprises/alternance » ainsi que l'ensemble des étudiants en Sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STIM).

D'un point de vue géographique, on note une différence entre les pays à développement fort et intermédiaire où le salariat (international, privé, public) prime et les pays émergents (Afrique Caraïbes Pacifique) où les étudiants valorisent également la création d'entreprise. Cela peut s'expliquer par des bassins d'emplois moins à même d'absorber les jeunes diplômés en recherche d'emploi.

Il est intéressant de noter également que si la grande majorité des étudiants plébiscite la participation à

l'amélioration de la vie de la communauté, les métiers du service public ne sont pas très attractifs. Aux yeux des étudiants, le secteur privé croisé avec une expérience internationale semble plus à même de contribuer à cette amélioration.

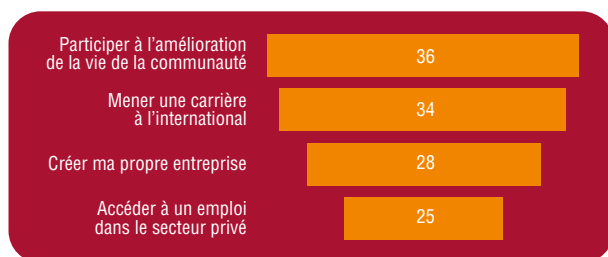


Fig. 2.27 Ambitions personnelles des étudiants
(% des 10327 répondants)

Lorsqu'on leur demande de s'exprimer sur leurs ambitions personnelles, à travers des questions ouvertes, beaucoup d'entre eux rêvent de se mettre au service de leur communauté et/ou de leur pays (25 %). Leur engagement sociétal est sincère et généreux. Ils sont sensibles aux grands enjeux défendus par l'Agenda 2030 des objectifs de développement durable des Nations Unies. Ils s'imaginent ainsi « travailler dans l'enseignement, la recherche, la formation, l'éducation » (24%) tout en envisageant « d'entreprendre, faire une carrière internationale, bien gagner leur vie, évoluer professionnellement » (23%). Cela pourrait sembler paradoxal sauf si l'on prend en considération le peu d'attractivité du domaine public : recrutement sélectif, conditions de travail dégradées, salaires faibles, perspectives de carrière trop aléatoires, manque de reconnaissance sociale. Les analyses soulignent cette envie des étudiants de bénéficier d'une formation plus adaptée à l'environnement principalement chez les étudiants de 1er cycle. Les besoins exprimés de compétences dans le numérique, de stages en entreprises, de mobilité internationale pour enrichir les expériences, illustrent cette tendance. Ils réclament un accompagnement plus structuré à l'orientation et à l'insertion professionnelle en lien étroit avec le tissu socio-économique local. Les étudiants souhaitent donner du sens à leurs engagements professionnels mais dans des conditions décentes.

Ambitions personnelles des étudiants à l'issue de leur formation (mots-clés)	%
Se mettre au service de sa communauté, de son pays	25,1%
Travailler dans l'enseignement, la recherche, la formation, l'éducation	24,0%
Entreprendre, faire une carrière internationale, bien gagner sa vie, évoluer professionnellement	22,5%
Faire carrière dans la recherche scientifique devenir chercheur	9,4%
Devenir entrepreneur, travailler pour son compte	9,4%
Travailler dans l'humanitaire	6,4%
Faire une carrière internationale travailler à l'étranger dans plusieurs pays	6,0%
Agir contre les inégalités et la pauvreté	5,2%
Agir pour la jeunesse pour la jeunesse, pour les jeunes	5,2%
Agir pour le développement durable, l'écologie, le climat	3,4%
Travailler dans la formation, l'enseignement, enseigner, former	3,4%
Faire évoluer la didactique, la pédagogie, la manière d'enseigner	3,0%
Agir pour la santé	2,6%
Être un haut responsable politique dans mon pays, diriger, assumer une responsabilité dans l'État	2,3%
Innover, lancer ma startup, travailler dans la recherche et développement	2,3%
Avoir un travail bien rémunéré, bien payé, un bon salaire, bien gagner ma vie	1,9%
Travailler dans l'économie sociale et solidaire	1,5%
Promouvoir la francophonie, la langue française	1,5%
Évoluer dans mon emploi actuel	1,5%
Devenir un expert localement	1,5%
Travailler pour une ONG, une association	1,1%
Agir pour la paix et la cohésion sociale	1,1%
Émigrer pour apprendre puis revenir servir son pays	1,1%
Travailler dans la fonction publique, l'administration	1,1%
Agir pour promouvoir l'identité et la diversité culturelle, le dialecte local	1,1%

Tab. 2.4 Ambitions personnelles des étudiants
(question ouverte, mots-clés spontanés)

Les compétences dans le numérique sont jugées les plus prioritaires pour la réussite professionnelle dans la moitié des régions. En Afrique centrale et de l'Est (61% des répondants) et en Afrique australe et océan indien (50% des répondants), c'est plutôt la « culture entrepreneuriale et la gestion de projets » qui est jugée la plus prioritaire. Tandis qu'en Europe centrale et orientale, ce sont les séjours d'études à l'étranger ; en Europe de l'Ouest, la priorité est donnée à l'aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de l'établissement. Ces fortes disparités régionales correspondent souvent à des différences entre les marchés de l'emploi et aux accompagnements déjà présents par ailleurs.

« Mener une carrière à l'international » est jugé comme l'une des plus grandes priorités dans toutes les régions du monde, à l'exception de l'Europe de l'Ouest et de la Caraïbe où les ambitions « Accéder à un emploi dans la fonction publique » et « Créer ma propre entreprise » sont respectivement jugées comme les plus prioritaires.

Enfin, dans les établissements majoritairement francophones, « l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés » est jugée prioritaire (78%) par les étudiants. Dans les établissements où la francophonie est faible ou partielle, ce sont les stages en entreprises/alternance qui sont jugés prioritaires (respectivement 79% et 77%) par les étudiants.

[Les points de vue des dirigeants d'établissements et des responsables universitaires.](#)

Les besoins généraux exprimés ciblent les missions premières des établissements : Formation, recherche mais aussi internationalisation.

L'ouverture sur l'environnement de l'établissement n'est pas un besoin à priorité forte (il est même classé avant dernier).

Ce besoin lié à l'écosystème des établissements n'arrive en première position que dans les établissements accueillant plus de 50 000 étudiants, compte tenu certainement de la quantité de partenaires concernés. En détaillant ce besoin spécifique, la valorisation des résultats de la recherche et le transfert de technologie apparaissent comme prioritaires.

Toutefois, pour les responsables au sein des établissements, la responsabilité sociétale, le contact avec le

monde socio-économique, la valorisation des résultats de la recherche et le transfert de technologie sont, en un deuxième temps, également une préoccupation importante.

Dans le cadre des besoins en formation et recherche, le besoin de professionnalisation de l'offre de formation et d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés est prioritaire en Europe de l'Ouest et en Asie Pacifique et plus particulièrement dans les pays très peu francophones et émergents.

L'ouverture sur le monde socio-économique et la formation tout au long de la vie sont des priorités bien classées principalement dans les pays émergents de la zone ACP (Afrique Caraïbes Pacifique) et au Moyen-Orient, à développement intermédiaire très peu ou pas francophones.

L'orientation et l'insertion professionnelles constituent, en outre, un axe de réflexion important. Elles devraient s'organiser dans un continuum pré et postuniversitaire en lien étroit avec le développement de la formation tout au long de la vie. En effet, les carrières linéaires se raréfient au profit d'une mobilité professionnelle qui exige des fortes compétences transversales et un accompagnement adapté.

L'employabilité est une thématique majeure qui ressort clairement dans les priorités énoncées par les répondants lors des entretiens et c'est d'autant plus significatif que cette notion ne figure pas dans les guides d'entretien. L'évocation est donc spontanée, dans le cadre des développements autour des besoins prioritaires en matière de formation.

Les moyens les plus fréquemment identifiés en matière de renforcement de l'employabilité sont alors :

- La formation des enseignants pour mettre leurs capacités d'encadrement au niveau des nouvelles exigences liées à l'employabilité ;
- L'innovation pédagogique et l'apprentissage pratique ;
- La révision et l'actualisation des programmes (filières et *curricula*) ;
- La formation des étudiants en compétences transversales et en langues ;
- Forger une « identité professionnelle » chez l'étudiant en renforçant ses compétences d'engagement, de leadership et de communication ;

- Formations professionnalisantes, micro-cursus spécialisés ;
- Multidisciplinarité et compétences transversales ;
- Intégrer la notion de « métier » dans l'enseignement pré-universitaire ;
- Accompagner l'insertion professionnelle (emploi et stages) ;
- Formations complémentaires et certifications ;
- Renforcement de l'enseignement des langues ;
- Soutien à la mobilité internationale.

Citons quelques analyses des responsables universitaires :

« L'université ne peut plus être une immense fabrique de diplômés qui vont chercher de l'emploi et qui ne trouvent pas puisque le chômage est là. Nos diplômés chôment, il va falloir régler ce problème. Ils ont certes la culture mais la culture ne suffit plus. Maintenant il faut l'employabilité. Il faut maintenant mettre sur le marché des créateurs d'emplois et de richesse. Si l'université le fait, je crois que nous allons résoudre un problème sérieux qui est une bombe à retardement pour les États ici en Afrique ».

« On a constaté dans l'espace que le taux de diplômés-chômeurs est plus élevé que pour les non diplômés, donc que pour ceux qui ont juste fait l'école primaire.

Et ça, c'est assez inquiétant parce que la formation devrait constituer un avantage pour accéder à l'emploi et non pas constituer un poids qui nous empêche d'aller dans le monde professionnel ».

« Il est temps de sortir de la production de diplômés chômeurs. Il faut réhabiliter le secteur technique ».

« L'accès à l'emploi ça veut dire l'accès à la vie tout simplement ! Ça veut dire la parfaite intégration à la société ».

« Or, dans le système LMD il n'est plus question de faire une formation théorique et à la fin de la formation théorique de dire : vous allez à l'extérieur faire des stages dans les entreprises, dans les collectivités, ainsi de suite. Il faut que l'enseignement théorique soit fait concomitamment avec l'enseignement pratique et pour ce faire, l'université ne doit pas rester dans une bulle. L'université est dans une société, l'université est née pour répondre aux attentes de la population. Donc il faut qu'on s'ouvre à ce monde-là ! ».

« Donc l'un des gros problèmes de l'enseignement supérieur va être cela : l'orientation des jeunes vers des filières plus professionnelles. Bien entendu, je ne tourne pas le dos au rôle régalien qui est le rôle de la culture et de l'accès aux connaissances savantes mais je crois que la dimension de la professionnalisation doit être aussi renforcée à l'université ».

« Le monde économique n'est pas très proactif par rapport à l'enseignement. Il n'est pas satisfait de ce qu'il

reçoit en tant que cadres, mais n'est pas prêt non plus à s'impliquer davantage ».

Ces analyses sont d'ailleurs très proches de celles des responsables politiques interrogés :

« On se retrouve dans nos pays avec des secteurs porteurs d'emplois comme la pêche, l'agriculture, l'élevage, les services... Et on se retrouve avec des diplômés en énergie nucléaire... Il faut planifier à l'avance car on a des secteurs porteurs et on doit s'orienter vers l'économie. Si on forme sans penser à l'économie ni à l'industrie locale, on forme pour les autres ».

« Examiner plus profondément les besoins du marché du travail et augmenter la pertinence des disciplines étudiées. Collaboration étroite entre les universités, les étudiants et l'État pour l'élaboration des programmes stratégiques nationaux ».

2.4.2. L'entrepreneuriat

Problématique : Sensibiliser, former, accompagner l'entrepreneuriat.

Depuis l'entrepreneur de Schumpeter (1911), l'entrepreneuriat a connu un véritable engouement aussi bien dans les recherches académiques que sur le terrain. L'entrepreneuriat signifie aussi bien des aptitudes comme l'autonomie, la créativité, l'innovation, la prise de risque que l'activité même de création d'entreprise (Fayolle, 2020).

L'entrepreneuriat a fait couler beaucoup d'encre, nous assistons à une recherche académique prolifique au sein de laquelle différents types d'entrepreneuriat sont identifiés, citons par exemple l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat d'opportunité, l'entrepreneuriat de survie, ou encore l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneuriat collectif, l'entrepreneuriat organisationnel, etc. Sont également investiguées les conditions de réussite, notamment l'encouragement à l'entrepreneuriat, les causes de l'entrepreneuriat (éducation, famille, culture, etc.), l'accompagnement à l'entrepreneuriat, le repérage d'opportunité d'affaire.

Cette recherche académique s'est accompagnée d'un intérêt accru sur le terrain. Taux de chômage croissant, marché de l'emploi instable, faible niveau d'employabilité de certaines régions, l'entrepreneuriat apparaît comme une des solutions possibles pour dégager un revenu et augmenter son niveau de vie. Ce regain de l'entrepreneuriat touche tous les publics, jeune, moins jeune, femme, homme, diplômé, non diplômé, en activité, au chômage, toutes CSP, etc.

Les besoins autour de l'entrepreneuriat sont variés, du frémissement des initiatives entrepreneuriales à la multiplication des structures dont l'objectif est de former à l'initiative entrepreneuriale ou celles dont l'objectif est d'accompagner les entrepreneurs pour favoriser la pérennité de leur projet.

Les étudiants et l'entrepreneuriat.

Les étudiants sont relativement peu demandeurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, et le sont surtout pour des formations à la culture entrepreneuriale. Les premiers et seconds cycles l'expriment de façon plus marquée. Statistiquement, les nombres de futurs entrepreneurs sont encore faibles par rapport au nombre total de répondants et d'étudiants, ce qui explique que cette demande soit limitée à travers les questionnaires en ligne.

Cette demande d'accompagnement sur la culture entrepreneuriale devient pourtant prioritaire pour les étudiants des établissements de petite taille (jusqu'à 5000 étudiants) qui la classent en premier et dans les établissements privés (souvent de petite taille par ailleurs).

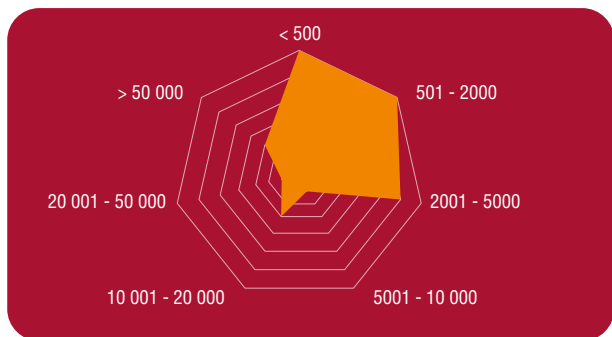


Fig. 2.28 Intérêt pour la culture entrepreneuriale selon la taille des établissements (en nombre d'étudiants)

D'un point de vue géographique, on note également une différence entre les pays à développement fort et intermédiaire où le salariat (international, privé, public) prime et les pays émergents (ACP) où les étudiants valorisent également la création d'entreprise. Cela peut s'expliquer par des bassins d'emplois moins à même d'absorber les jeunes diplômés en recherche d'emploi.

Les responsables universitaires et l'entrepreneuriat

De la même manière que pour l'employabilité au sens large, l'entrepreneuriat est une notion qui ne figure pas explicitement dans les guides d'entretien. L'évocation en est donc spontanée.

Les moyens les plus fréquemment identifiés et qui concernent l'entrepreneuriat sont :

- Renforcement des structures dédiées à l'innovation et l'entrepreneuriat (FabLab, incubateurs universitaires...);
- La formation des étudiants en compétences transversales, en langues et en entrepreneuriat ;
- Forger une « identité professionnelle » chez l'étudiant en renforçant ses compétences d'engagement, de leadership et de communication ;
- Cultiver l'esprit entrepreneurial avant et durant le parcours universitaire.

Ces moyens concernent donc l'ensemble des activités des établissements, des structures existantes ou à créer, aux actions de formation, et à la recherche, si l'on compare aux données liées à la valorisation de la recherche. La recherche publique ne pouvant absorber tous les jeunes docteurs diplômés, les responsables universitaires soulignent le besoin en compétences entrepreneuriales développées tout au long de la formation doctorale combinées à des mobilités ou des stages internationaux qui permettront à certains de créer leurs propres entreprises ou d'intégrer des entreprises ouvertes à la R&D dans lesquelles ils seraient force de proposition.

Des différences notables existent entre régions, y compris pour les dirigeants et responsables universitaires, qui seront développées dans le chapitre « analyse géographique » de ce Livre blanc.

Il est à ce titre remarquable de constater que malgré l'absence de questions explicites dans ce domaine, afin de ne pas orienter les réponses, ce thème apparaît clairement pour toutes les cibles.

Un dirigeant d'établissement est même allé plus loin dans cette notion d'entrepreneuriat :

« Nous voulons être aussi des acteurs pour l'avancement de notre pays : Construire notre pays en étant entrepreneurs ».

Plusieurs contributions éclairent ce changement d'attitude par rapport à l'entrepreneuriat et plus largement à l'indépendance :

« Peut-être en formant mieux l'esprit des étudiants pour qu'ils soient plus prêts à se battre dans le monde tel qu'il est et non pas à se mettre de côté en attendant qu'on leur trouve des solutions. Eux-mêmes ils doivent participer à trouver des solutions ».

« On organise pour les chercheurs et entrepreneurs innovants des programmes d'animation et d'accompagnement pour de larges réseaux d'affaires avec d'autres technoparcs pour aider nos chercheurs à exporter les idées technologiques innovantes partout dans le monde ».

« Sur cette question d'entrepreneuriat universitaire, il y a toute la problématique d'incubation d'entreprise et je crois que ce sont des questions que nous devons aborder de manière rapide parce que nous gaspillons nos cadres, nous gaspillons nos ressources. Nous vivons depuis très longtemps avec ce chiffre de 85% des cadres que nous formons qui part à l'étranger et cela devient comme une seconde nature comme une chose normale alors que le pays a des besoins cruciaux d'évolution ».

« L'université doit renforcer le potentiel des jeunes créateurs d'entreprises afin qu'ils réalisent leur potentiel et leur talent par l'innovation et la création de richesse. Il nous faut aussi mettre notre écosystème entrepreneurial (dont l'Université est un acteur majeur) en capacité de répondre aux défis que nous pose la mondialisation aujourd'hui, que ce soit par rapport au défi du numérique, que ce soit par rapport au défi écologique ».

« Comment améliorer l'efficacité de la formation universitaire et donner des perspectives plus ambitieuses à la jeunesse dans une économie encore dominée par le secteur informel ? Une économie où les jeunes très peu qualifiés ont plus de chances de trouver du travail que les diplômés du supérieur ? Une réflexion qui amène aussi à envisager l'entrepreneuriat des diplômés comme une priorité stratégique dans la mesure où elle peut à terme enclencher un cercle vertueux. Il y a une évidente volonté de développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants mais dans une démarche plus globale visant à les autonomiser pour en faire des forces proactives pour le pays et pas seulement des bénéficiaires de formation auxquels il faut trouver des perspectives. Cela passe par une nouvelle idée de l'université et de sa mission en termes de développement de compétences intrinsèques : esprit critique, initiative, travail indépendant, sens des responsabilités, autoformation, reconversion... ».

2.5. Les leviers transversaux

2.5.1. La transformation numérique

Problématique :

Si le doute pouvait habiter certains réfractaires quant à l'utilité du numérique dans l'éducation, l'enseignement supérieur ou encore la recherche, la pandémie du COVID-19 a mis tout le monde d'accord. Le numérique a été indispensable sur toute la chaîne de valeur : diffusion de supports de formation, diffusion des formations elles-mêmes, plateforme d'hébergement, organisation des examens, certification des diplômes, etc.

Bien sûr, la possibilité d'utiliser le potentiel numérique est dépendante des infrastructures du pays, desquelles découlent le débit, la latence, la gigue, le taux de perte de paquets. D'un point de vue pratique, les utilisateurs peuvent bénéficier de l'offre de services numériques avec plus ou moins de difficulté (lenteur de téléchargement, coupure électrique, coupure de réseau, etc.). Afin de résoudre ces difficultés, le couplage entre des services numériques accessibles totalement et ligne et des espaces physiques au plus près des utilisateurs offrant à la fois ces services en ligne et des services de proximité représente un type de solutions de plus en plus intéressantes pour de nombreux acteurs. L'AUF a développé cette complémentarité depuis plusieurs dizaines d'années.

Pour les ressources pédagogiques, nous proposons la définition de l'université de Clermont-Ferrand : « Une ressource pédagogique est une entité, numérique ou non, utilisée dans un processus d'enseignement, de formation ou d'apprentissage. Soumise aux droits d'auteurs, elle peut être vendue ou rendue disponible librement par son ou ses auteurs. Les ressources multimédias mises à disposition pour les étudiants sont par exemple : des documents écrits intégrant de nombreuses plages visuelles : tableaux, photos, schémas, représentations mathématiques... ; des images numérisées statiques : photographies, schémas, cartes... ; des documents vidéo numériques et des logiciels interactifs : vidéos, capsules pédagogiques, diaporamas, simulations, univers 3D, mondes virtuels ou immersifs, jeux de rôle, réalité augmentée... » ou encore « Les ressources pédagogiques constituent l'ensemble des informations, documents, logiciels, programmes, banques de données, et qui permettent de véhiculer,

de transmettre ou d'appréhender des concepts et contenus d'enseignements » (Puimatto, 2004).

La disponibilité des ressources pédagogiques est variable d'un établissement à l'autre. Certains établissements disposent d'équipes spécialisées dans la production de ressources pédagogiques, certains ont les ressources financières pour les acquérir, d'autres moins. L'appréhension de l'utilité et ou de la nécessité de ces ressources pédagogiques est ainsi variable d'un étudiant à l'autre. Les ressources scientifiques sont encore plus impactées par les différentes fractures liées au numérique, puisqu'elles peuvent être excessivement coûteuses pour de nombreux établissements et que les circuits de création de telles ressources sont souvent inaccessibles pour de nombreux scientifiques, compte tenu du marché international actuel. Les questions qui se posent donc dans le domaine de la transformation numérique autour des contenus sont nombreuses, mais heureusement assez bien perçues et analysées par de nombreux acteurs. C'est pourquoi une telle question est transversale par nature. Comme prévu dans les questionnaires et les guides d'entretien, plusieurs rubriques concernaient les aspects numériques, et cela dans beaucoup de domaines et pour toutes les cibles interrogées.

Au-delà des analyses détaillées, il est alors nécessaire d'affiner en fonction de l'identité des individus en responsabilité, plutôt qu'uniquement en fonction des répondants. En effet lorsque par exemple un étudiant déclare avoir des besoins dans tel ou tel domaine, tout dépend de la personne qui est en charge de la réponse à ce besoin :

- **L'étudiant** ne dispose pas d'un équipement adéquat (à fournir par lui – BYOD) ;
- **L'enseignant** ne propose pas de contenus pédagogiques adaptés ;
- **L'établissement** ne propose pas de salles équipées pour les étudiants ;
- **Le pays** ne propose pas de connexion/d'électricité fiable et stable.

L'imbrication entre ces différentes responsabilités et donc les modèles organisationnels sous-jacents peuvent être très différents d'un contexte à l'autre, rendant toute analyse globale délicate.

Les étudiants et le numérique

Les obstacles numériques auxquels ils sont confrontés.

Globalement les obstacles les plus importants rencontrés par les étudiants sont les suivants :

- *Je n'ai pas les moyens financiers d'accéder à des ressources pédagogiques payantes utiles pour ma formation ;*
- *Coût élevé, débit insuffisant ou coupures de l'internet ;*
- *Offre insuffisante de cours en ligne ;*
- *Isolement / perte de la qualité des relations humaines.*

Et le moins important est :

- *Je n'ai qu'un smartphone et cela n'est pas adapté pour ces usages.*

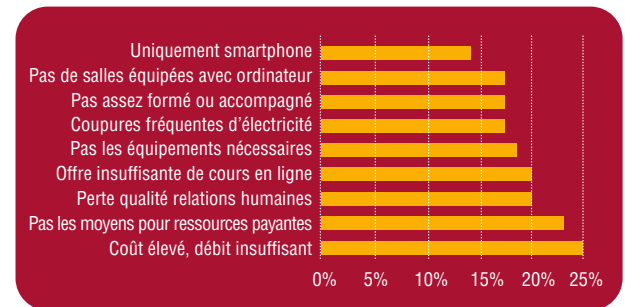


Fig. 2.29 Les principaux obstacles dans le domaine du numérique pour les étudiants

Tous les obstacles les plus importants sont donc placés en-dehors de la responsabilité de l'étudiant, mais dépendent de l'établissement ou du pays, sauf peut-être l'accès à des ressources pédagogiques payantes, lorsque celles-ci semblent nécessaires mais doivent être prises en charge individuellement par l'étudiant au lieu de l'établissement ou d'une tierce partie.

Parallèlement, l'absence d'ordinateur personnel et la seule possession d'un téléphone mobile ne semble pas être un handicap pour l'étudiant, ce qui traduit l'habitude et l'expérience des étudiants pour ces outils, surtout en Europe et en Asie. Le fait que de plus en plus d'outils en ligne soient ajustables à des petites tailles d'écran est également un facteur qui ne pénalise pas les étudiants/utilisateurs.

La situation est naturellement très dépendante des régions du monde, selon le niveau de développement ou les contextes locaux. Cette analyse géographique sera détaillée dans le chapitre 3 du Livre blanc, mais

globalement, on peut dire ici que :

- L'accès internet et sa qualité sont les principales préoccupations des étudiants partout dans le monde sauf en Europe, que cela soit en Afrique en Asie ou en Amérique. Il est légèrement plus important globalement pour les étudiants des établissements privés que pour ceux du public ;
- En Europe et dans une moindre mesure en Asie, c'est la perte de qualité des relations humaines qui est ressentie comme très forte lorsqu'on travaille à distance. Ce besoin est en effet plus important pour les établissements ayant un développement élevé. Il faut noter également qu'il est nettement plus ressenti par les femmes que par les hommes, car celles-ci le classent en premier ;
- En Afrique et en Amérique, c'est l'accès aux ressources pédagogiques payantes qui pose problème, certainement pour des raisons différentes. Il faut noter que cet accès est considéré de plus en plus important avec le niveau d'études : faible pour le premier cycle il devient prioritaire pour les doctorants ;
- En Europe c'est l'offre insuffisante de cours en ligne qui est pointée par les étudiants ;
- Une offre en ligne soit trop chère, soit insuffisante, semble donc concerner la plupart des étudiants.

Les services numériques dont ils ont le plus besoin

Globalement les services les plus importants pour les étudiants sont les suivants :

- Espace d'échanges et de suivi avec les professeurs ;
- Outils d'auto-apprentissage ;
- Recherche de stages, d'opportunité de mobilités, d'emplois ;
- Démarches administratives en ligne (inscription, emploi du temps, suivi de scolarité).

Et le moins important est :

- Systèmes de badges pour les certifications.

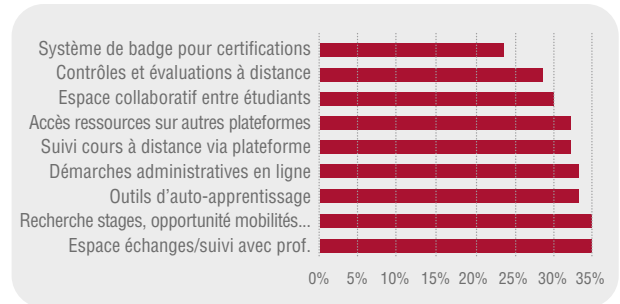


Fig. 2.30 Les principaux services demandés dans le domaine du numérique par les étudiants

Ces services touchent plusieurs domaines couverts par les établissements d'enseignement supérieur : les deux premiers concernent la formation et ses modalités, autour d'une innovation pédagogique qui ne dit pas son nom, et sont demandés partout pour la relation avec les enseignants, et surtout dans les pays faiblement développés comme dans l'océan indien ; les démarches administratives internes à l'établissement montrent l'intérêt pour les services en ligne à usage régulier, notamment pour les doctorants ou les plus petits établissements (moins de 500 étudiants) ; enfin les opportunités d'emploi - toutes formes confondues - s'affirment comme un service attendu par les étudiants.

A contrario, les systèmes de badges validant des certifications ne sont pas attendus par les étudiants, peut-être parce qu'ils ne sont pas encore assez répandus, surtout dans les établissements faiblement développés.

La formation des étudiants au numérique

Pour leurs besoins en matière de réussite professionnelle, les étudiants citent en premier leurs compétences dans le numérique. C'est vrai globalement et un peu moins important en Asie-Pacifique. Il faut noter que ce besoin est au même niveau chez les hommes et chez les femmes. Ce besoin est le plus fort dans les établissements faiblement développés, et concerne plus les étudiants en troisième et deuxième cycle qu'en premier cycle.

De manière parallèle 46% des étudiants disent « *Je ne me sens pas assez formé ou accompagné* » (par les enseignants notamment ou par les établissements).

L'accès à des ENT ou espaces de travail

Ces espaces sont perçus comme importants pour la réussite universitaire des étudiants ou en accompagnement pendant leur cursus. Ils sont de plus en plus importants avec le niveau d'études, et un peu plus pour les hommes que pour les femmes. La priorité est très différente selon les régions.

Il est intéressant de comparer l'intérêt pour les bibliothèques et pour les espaces numériques (ENT et salles informatiques à la fois) : les espaces numériques sont les plus importants partout et leur intérêt est net de la part des doctorants, alors que les bibliothèques sont partout en deuxième priorité, sauf au Moyen-Orient où les activités sociales les dépassent. Globalement ce sont pour ces deux types de services que les étudiants sont les plus demandeurs et de très loin. Naturellement dans un certain nombre d'établissements ces deux types d'accompagnements sont très liés, voire confondus.

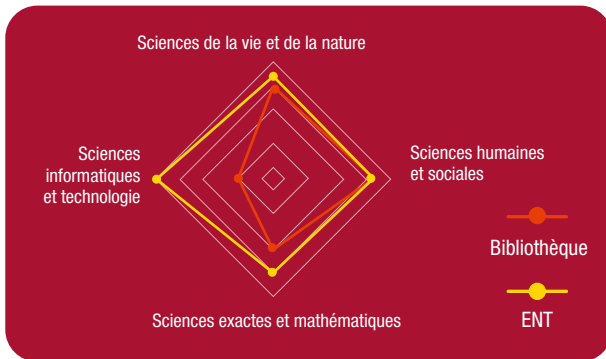


Fig. 2.31 Comparaison entre les besoins en bibliothèque et ENT selon les disciplines des étudiants

Il faut noter que pour les sciences informatiques et technologie, les espaces numériques l'emportent très largement sur les bibliothèques, alors que les sciences humaines et sociales sont le seul domaine où les bibliothèques sont jugées plus importantes, de peu.

L'accès à des ressources pédagogiques et documentaires

Pour la réussite universitaire, cet accès est jugé très important (le deuxième globalement) et augmente avec le niveau pour culminer avec les doctorants. Il faut noter que pour les STIM, ce besoin devient moins important.

Les dirigeants d'établissements et la transformation numérique

Les besoins globaux liés à la *transformation numérique* sont jugés importants notamment en Europe, au Maghreb et au Moyen-Orient, mais globalement peu importants pour les établissements faiblement développés. C'est un sujet qui commence à intéresser surtout les établissements ayant plus de 2 000 étudiants.

Pour les établissements à développement élevé et parmi les priorités en matière de numérique pour la formation et la recherche, le *renforcement des compétences des enseignants à la conception et à la scénarisation de cours en ligne* arrive en premier, suivi de la *mise en place de modalités de contrôle et d'évaluation des étudiants poursuivant des enseignements à distance*. Le *renforcement/développement de l'enseignement en ligne (cours, FOAD, MOOC, hybridation...)* est également jugé prioritaire dans ce type d'établissement.

Pour les établissements faiblement développés, les besoins prioritaires sont le *développement d'une plateforme de cours en ligne* dans l'établissement, ainsi que le *renforcement des accès à des ressources pédagogiques et scientifiques* notamment en Afrique et dans les établissements plus francophones. A noter que la mise en place d'une *politique de documentation et de publication scientifique et technique* est également jugée plus importante en Afrique.

En lien avec la pandémie COVID-19, la mise en place d'outils numériques pour la continuité des activités administratives est jugée globalement prioritaire : de loin pour les femmes PHA, très peu pour les petits établissements et surtout pour les établissements de taille intermédiaire (entre 2 000 et 10 000 étudiants). La pandémie du COVID-19 a suscité de nouvelles priorités et réflexions. L'effet le plus immédiat et généralisé aura été la généralisation et la formalisation de l'enseignement distanciel. Une accélération pour certains et une révolution pour d'autres, avec des niveaux de préparation, d'équipement et de savoir-faire très inégaux. Mais la découverte des avantages du numérique éducatif - suivie de ceux de l'apprentissage hybride, à mesure que les restrictions sanitaires autorisaient un retour progressif au présentiel - est une réelle avancée pour le monde universitaire où le scepticisme quant à l'intérêt d'une telle approche était bien réel.

Même dans des pays moins équipés en infrastructures numériques, les autorités et les responsables universitaires ont vu dans l'enseignement virtuel une opportunité réelle pour apporter une réponse durable à la massification et à la rareté des locaux.

Certaines universités ont mis en place une mobilité virtuelle de « substitution » alors que d'autres trouvent que l'enseignement à distance ouvre des perspectives inespérées pour le recrutement d'étudiants étrangers et d'internationalisation de leur campus.

« Il y a aussi de grandes opportunités : l'accélération de la transformation numérique sera étroitement associée à la qualité de l'éducation et c'est comme un petit coup de pied intéressant... ».
« Mais cette crise nous alerte également sur les potentiels, les risques et les besoins d'une exploration plus complète et, en même temps, plus prudente de l'utilisation des technologies numériques ».

Entre autres avantages du numérique éducatif certains acteurs citent :

- Une évolution vers plus d'autonomie dans l'apprentissage ;
- Un enseignement plus riche avec des supports plus variés ;
- Un apprentissage plus personnalisé ;
- Une pédagogie plus dynamique.

Rares sont toutefois les universitaires qui renient les vertus de l'enseignement présentiel et tous semblent s'accorder sur une généralisation inéluctable et progressive d'un mix éducatif hybride.

Les responsables au sein des établissements et le numérique

En matière de gouvernance, les *outils de pilotage (tableaux de bord, systèmes d'information...)* sont jugés importants sauf pour les établissements faiblement développés.

De même, les *systèmes d'information (ENT, logiciel de gestion de la scolarité, d'authentification des diplômes et certifications)* sont jugés prioritaires, hors recherche, sauf pour les très petits et très grands établissements.

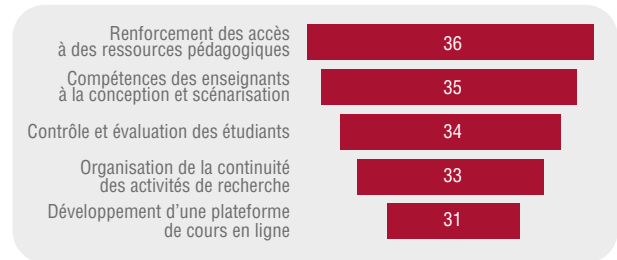


Fig. 2.32 Priorités en matière d'usages numériques pour les responsables universitaires (% des 1050 répondants)

Pour la recherche, « l'accès à l'information scientifique et technique (IST) » est un besoin important dans toutes les régions d'Afrique, ainsi que pour les petits établissements et dans le privé qui semblent moins disposer de facilités dans ce domaine.

En matière de formation, le « renforcement/développement de l'enseignement en ligne (cours, FOAD, MOOC, hybridation...) » concerne les établissements développés ou intermédiaire, peu les établissements faiblement développés. Les « formations en TICE » sont surtout jugées prioritaires au Maghreb et en Europe centrale et orientale. Pour la formation, « l'accès à l'information scientifique et technique (IST) » intéresse également l'Afrique et les établissements publics. Il existe une différence avec le secteur de l'IST pour la recherche.

Pour la formation, le deuxième frein considérable au développement du numérique éducatif concerne les aptitudes du corps enseignant, majoritairement préparé à cette transition. Ce qui fait de la formation des formateurs au numérique éducatif le défi le plus immédiat et le plus partagé. Ce besoin porte autant sur la maîtrise des technologies de communication (matériels et logiciels) que sur les méthodes pédagogiques qui sont adaptées à une approche hybride de l'enseignement qui combine l'avantage du distanciel (multimédia, autonomie, permanence du contenu...) et ceux du présentiel (interaction, expérimentation, travail collectif, participation, vie étudiante...). L'enseignement hybride qui mixe le présentiel et le distanciel s'inscrit en effet dans une perspective d'avenir.

Globalement, le « renforcement des accès à des ressources pédagogiques et scientifiques », puis le « renforcement des compétences des enseignants à la conception et à la scénarisation de cours en ligne » sont jugés les plus importants.

Les systèmes pédagogiques *ante* pandémie étant basés exclusivement sur l'enseignement présentiel - et ce dans la majorité des universités du monde - il est évident que cette transition forcée et précipitée a été vécue comme un bouleversement autant qu'un révélateur d'inégalités sociales et économiques entre pays, régions et universités. Parfois au sein d'une même université. Un enseignement virtuel suppose que les deux acteurs du processus d'apprentissage soient équipés et connectés individuellement. Ce qui n'est pas le cas pour la majorité des étudiants en Amérique du Sud, en Afrique, en Europe centrale ou en Asie. Des solutions de secours ont été utilisées, souvent de manière efficace et inventive (réseaux sociaux, smartphone, application de communication vidéo...), mais qui ne peuvent se substituer durablement à des équipements adaptés.

Ainsi, même si dans certains pays les textes de loi freinent encore - à certains égards - le recours à l'enseignement à distance, les obstacles sont d'abord et surtout d'ordre économique :

- Niveau d'équipement de l'université ;
- Niveau d'équipement des étudiants ;
- Disponibilité et qualité de la connexion internet ;
- Stabilité du courant électrique ;
- Accès aux ressources bibliographiques en ligne ;
- Inadéquation de l'administration (équipement, procédure, formation du personnel).

Dans le contexte pandémique, des solidarités, des mutualisations de ressources et des aides exceptionnelles au profit des étudiants ont permis d'en dépasser certains. Mais cela ne saurait se substituer à une politique d'enseignement pérenne qui s'appuie sur des moyens adaptés, dans une démarche qualité :

« Il faut revoir l'équilibre entre quantité et qualité. Avec la pandémie, nous avons mis en place des dispositifs d'enseignement à distance qui ont montré qu'on peut avoir la même qualité que si on était en présentiel. Donc là, la confrontation quantité et qualité n'est plus d'actualité ».

Résultats par type de responsabilité

Les besoins numériques qui dépendent de « l'étudiant »

Les besoins les plus importants concernent les coûts d'accès (équipements d'une part et ressources

payantes d'autre part). Ces besoins sont souvent à la charge des étudiants ou des familles, sauf quand les établissements ou d'autres acteurs fournissent des solutions aux étudiants, allant de la fourniture de matériels à l'accès à des bibliothèques universitaires bien fournies en ligne dans les meilleurs des cas. Il faut noter que la plupart des étudiants ne relèvent pas de difficultés de connexion quand ils ne disposent que de leur téléphones mobiles pour cela : soit parce que les systèmes ont été pensés pour faciliter ces usages, soit parce que les étudiants n'utilisent pas du tout leurs mobiles pour de telles connexions.

Le développement de compétences dans le numérique, par tous les moyens disponibles est également un fort besoin exprimé, et concerne à la fois les enseignements traditionnels et les auto-apprentissages, même si peu de besoins en certification ont été directement exprimés et surtout dans les établissements développés.

Les besoins qui dépendent de « l'établissement »

Beaucoup de besoins sont naturellement de la responsabilité des établissements. Ils touchent tous les secteurs d'intervention mais concernent globalement à la fois les compétences des enseignants et les systèmes mis en place par les établissements, en matière de gestion, d'IST ou de publication. Beaucoup de ces besoins sont plus fortement exprimés dans les établissements moyennement ou faiblement développés ou en Afrique.

Le cas de l'IST (publication mais aussi accès aux ressources) est important. Les besoins sont jugés très diversement prioritaires, principalement parce que les offres existantes sont jugées satisfaisantes ou pas. Ces besoins sont en fait jugés prioritaires même lorsque l'offre de l'établissement ou de ses partenaires est bonne, et naturellement beaucoup plus lorsque les étudiants sont laissés seuls face à cette question.

Certains développements sembleraient utiles, à la demande des étudiants, comme des espaces d'échanges avec les enseignants, des outils d'auto-apprentissage, ou des ENT performants. L'accès à des équipements collectifs au sein de l'établissement n'est pas forcément jugé comme prioritaire, par rapport à des systèmes en ligne, que beaucoup d'étudiants semblent prêts à utiliser sans problème pour eux.

Il semble également y avoir des différences d'appréciation des priorités entre les principaux responsables

(PHA) et les autres au sein des établissements, même si tous constatent que le numérique au service des procédures administratives devrait être amélioré.

« La plupart de nos pays sont confrontés à des questions essentielles en matière de données. Les systèmes d'information, de gestion de l'éducation sont encore dans une situation précaire et c'est important de les redynamiser. Le numérique est essentiel parce que ça permet justement d'avoir une visibilité sur l'ensemble du système ».

Les besoins numériques qui dépendent du pays

Ces besoins sont concentrés à la fois sur le coût élevé, débit insuffisant ou coupures de l'internet et sur les coupures fréquentes d'électricité. Ils ne concernent d'ailleurs pas seulement certains pays moins développés, même si ceux-ci sont les plus touchés. Dans ces pays, ce sont les étudiants des établissements privés qui déclarent le plus être concernés, notamment sur le plan financier et des coûts.

« Je crois que l'avenir des meilleures universités africaines passe par les abonnements en ligne, les cours en ligne et pourquoi pas les évaluations en ligne ? Ceci ne relève pas de l'utopie, dès lors que les efforts sont consentis sur le plan politique pour un réseau de connexion plus adéquat ».

2.5.2. L'internationalisation et l'ancrage local

Problématique : Enrichir l'ESR par l'internationalisation protéiforme.

En 1997, J.Knight définissait l'internationalisation des universités comme l'insertion de composante internationales dans leurs activités d'enseignement, de recherche et de services aux collectivités. En 2002, l'auteur affine l'internationalisation comme étant un processus d'intégration d'une dimension internationale, interculturelle, ou mondiale dans l'objet et les fonctions de l'enseignement post-secondaire ou dans l'offre de services en la matière (Knight, 2002). L'internationalisation prend alors différentes dimensions et il s'agit d'un processus dynamique d'évolution institutionnelle (Huang, 2007).

Si l'internationalisation de l'enseignement supérieur est une des réponses possibles à la mondialisation, la mondialisation quant à elle modifie le processus d'internationalisation (Knight, 2003). Quatre formes d'internationalisation sont identifiées :

- L'intégration d'une dimension internationale dans les programmes offerts aux étudiants ;
- Les échanges, les séjours et les stages internationaux liés à un programme (accueil d'étudiants internationaux ou mobilité des étudiants) ;
- La mobilité enseignante ;
- La coopération internationale et l'exportation de savoir-faire.

La première, la dimension internationale dans les programmes est contrastée selon les disciplines.

Des disciplines sont intrinsèquement ouvertes aux autres : la sociologie, l'anthropologie, l'objet et le projet mêmes de ces disciplines se fondent sur l'existence d'un "autre", sur des différences. D'autres disciplines s'enrichissent désormais de la différence et de la prise en compte de l'autre : droit international, droit comparé, management interculturel, marketing international, gestion des ressources humaines internationales, économie internationale, relations internationales, commerce international, quel que soit le niveau du diplôme, quelle que soit la discipline, les programmes se teintent d'une internationalisation. La dimension internationale a le plus souvent vocation à faire découvrir une autre facette de la discipline, à ajouter une nouvelle dimension à la discipline ainsi qu'à la perception des étudiants, à provoquer des comparaisons de situations ou encore à ne pas s'enfermer et se refermer sur leur contexte qu'il pourrait croire unique voire supérieur.

La seconde, la mobilité des étudiants et la mobilité internationale se servent mutuellement.

La mobilité des étudiants a toujours été un levier d'internationalisation. Un exemple : Japon, ère Meiji, 19^{ème} siècle. Le pays envoie « des milliers d'étudiants en Europe et aux États-Unis pour apprendre des autres expériences nationales et pour aider au développement et à la prospérité du pays qui était à l'époque largement sous-développé et instable » (Akkari, Santiago, 2017). Une ligne sur le CV des jeunes diplômés est désormais plus que conseillée : une expérience à l'international. Cette expérience internationale peut prendre plusieurs formes : séjours d'études (semestre, année complète), stages professionnels, stages d'observation, stages de coopération ou de solidarité internationale, séjours linguistiques, séjours de recherche. De nombreux étudiants saisissent l'opportunité de cette expérience quand elle leur est offerte. Des expériences dont la plupart reviennent transformés, tant elles permettent d'acquérir

des nouvelles aptitudes et compétences. Outre la validation du diplôme, les étudiants se trouvent dans un cadre nouveau qui les met en situation de développer : autonomie, flexibilité, maturité, curiosité sur le monde, ouverture sur de nouvelles manières de faire, etc.

La troisième forme d'internationalisation concerne la mobilité enseignante. En effet, la dimension internationale peut dorénavant être portée par l'enseignement lui-même. Les établissements lancent des programmes d'échanges d'enseignant ou de mobilité pour son personnel. On assiste à un véritable brassage qui ne peut que bénéficier aux apprenants qui disposent de cours dispensés par des enseignants venus d'ailleurs parfois dispensés dans d'autres langues que la leur. Les programmes ou bourses se multiplient, citons par exemple des programmes tels que Erasmus +, GROW ou encore les programmes FITEC, les Actions Marie Skłodowska-Curie (A.M.S.C.) dont l'objectif est notamment la mobilité des formateurs et enseignants.

Enfin, la quatrième forme est celle de la coopération internationale ou exportation de savoir-faire. L'exportation de savoir-faire peut notamment passer par des grands programmes internationaux, comme Horizon 2020, et globalement grâce à l'action d'acteurs internationaux, multilatéraux ou bilatéraux. La vocation de ces programmes est alors souvent de structurer la recherche conjointement entre plusieurs pays afin de relever des défis communs, ou de partager l'expertise grâce à la richesse de la diversité des contextes. C'est ici le terrain de jeu favori des grandes organisations internationales, pourvu qu'il existe localement des relais opérationnels et des réseaux d'expertise capables de se mobiliser souvent rapidement.

À ces 4 formes, s'ajoutent d'autres modes d'internationalisation telles que la **Co-diplomation** ou les **diplômes conjoints**. Un diplôme conjoint se réfère à une certification délivrée conjointement par deux ou plusieurs établissements d'enseignement supérieur sur la base d'un programme d'études commun et une mobilité obligatoire des étudiants (25% à 30% d'un cycle d'études). À juste titre, Delpouve (2010), rappelle que la co-diplomation offre une triple valeur ajoutée : pour les étudiants, pour les enseignants et pour les institutions, avant d'énumérer chacune d'elle. Pour les étudiants, la co-diplomation permet d'élargir leur choix d'études ; d'acquérir des compétences originales ; de garantir la qualité des parcours choisis ; de fournir des

diplômes officiels en ne rallongeant pas les études et facilite la lecture des parcours internationaux auprès des employeurs et ainsi l'accès au marché du travail. L'experte de Bologne ajoute que les enseignants bénéficient également des effets de la co-diplomation, cette dernière stimule notamment l'innovation et crée une certaine émulation intellectuelle, valorise la formation en interne et les enseignants qui y participent ou encore favorise les comparaisons internationales pour l'amélioration continue de la qualité. Les institutions se trouvent ainsi stimulées par ces projets internationaux et inter-établissements. Ils ouvrent de nouvelles coopérations, élargissent l'offre de formation en la diversifiant, démontrent leur capacité de gouvernance, permettent la mise en place d'un modèle de mobilité structurant, mutualisent des moyens, etc. Ces projets constituent, pour les établissements, une des manières de s'internationaliser et prouvent qu'ils en ont la capacité.

Quelle(s) articulation(s) entre l'ancrage local, les relations avec l'écosystème et l'international ?

L'ancrage local représente une dimension indispensable pour beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche : souvent associé aux relations avec le tissu socio-économique et culturel des établissements, cet ancrage rejoint aussi le rôle de ces établissements par rapport à leurs sociétés. Il semble alors important d'articuler la dimension internationale et la dimension locale pour ces acteurs, quelles que soient les limites géographiques qui leur sont attribuées, dans une logique de continuité territoriale, et sans vouloir opposer ces deux dimensions. Toute réflexion sur l'internationalisation doit prendre en compte cette articulation.

« Il faut renforcer davantage les relations de l'Université avec les gouvernements locaux, régionaux et nationaux afin que les décisions qui sont prises et les innovations, les mesures qui sont prises dans les sociétés soient éclairées par ce que la science apporte ».

« Être acteur de la société, c'est un défi de la pédagogie : pour peut-être augmenter aussi le soutien local aux universités, puisque si on prend notre part dans la réhabilitation d'un quartier, dans l'aide à des TPE du territoire, je pense que les régions sauront entretenir cette dynamique là et soutenir ces initiatives ».

L'internationalisation est notamment le reflet des démarches partenariales des universités et de l'augmentation, hors période COVID-19, des mobilités (des

étudiants, des enseignants-chercheurs, des formations délocalisées ou à distance). On comptait en l'an 2000 deux millions d'étudiants en mobilité internationale ; leur nombre a déjà doublé aujourd'hui et il pourrait doubler encore dans les dix ans qui viennent. C'est aussi l'expression d'une concurrence entre les établissements mais de toute façon les systèmes d'enseignement supérieur s'internationalisent à grande vitesse ; les partenariats interuniversitaires se multiplient et associent de plus en plus, aidés par certains mécanismes financiers comme ceux de l'Union Européenne, établissements du Nord et universités des pays émergents.

Les dirigeants et des responsables universitaires et l'articulation entre le local et l'international.

Les dirigeants d'établissements et les responsables universitaires au sein de ces établissements se rejoignent sur de nombreuses positions, notamment en regard de l'internationalisation. Toutefois, les dirigeants insistent sur leurs besoins d'internationalisation davantage comme une stratégie de gouvernance projetée à l'international, tandis que les responsables universitaires perçoivent l'internationalisation par exemple comme une priorité/opportunité pour les différents publics présents dans la structure (appui au chercheur, mobilité doctorale, valorisation et perspectives de participation aux grands programmes internationaux).

Pour les dirigeants, l'internationalisation de leurs établissements est une priorité forte. Des cinq thématiques proposées (gouvernance, formation-recherche, ouverture sur l'écosystème, internationalisation, langue française), l'internationalisation arrive en seconde position (en moyenne 39% des avis recueillis), juste derrière les questions de formation et de recherche (40%). L'analyse du détail des réponses fait apparaître que les universités à développement intermédiaire (Afrique du Nord et pays les plus développés d'Afrique par exemple) priorisent le développement de partenariats internationaux et le développement des mobilités par rapport aux deux autres items (à 61% contre 48% pour les universités des pays à faible développement et 45% à fort développement). On peut faire l'hypothèse que les pays développés bénéficient plus largement de pratiques et programmes déjà bien en place ce qui diminue leurs besoins dans ce domaine. Mais comme le dit un dirigeant d'université africaine « *Nous avons tout à faire au niveau de*

l'internationalisation ». Et comme le dit un autre dirigeant d'une université développée :

« *Dans les pays du Sud, il y a beaucoup de bailleurs de fonds mais il n'y a aucune structure qui, en quelque sorte, coordonne cet ensemble ou, en tous les cas, joue un rôle de lien entre les différents acteurs* ».

L'internationalisation et ses différents mécanismes : la plus forte tendance

La participation aux partenariats internationaux et aux appels d'offres internationaux apparaît comme la plus grande des priorités pour nos répondants avec une réelle demande de la part des universités à développement faible qui tiennent également à ce qu'on valorise davantage l'expertise à l'international.

Dans la même logique, les besoins en formation et en recherche rejoignent également cette volonté d'internationalisation. Les besoins en internationalisation sont réellement la plus grande priorité de tous nos publics-répondants peu importe leurs caractéristiques propres. Si la recherche de partenariats internationaux et la recherche en réseaux suscitent l'intérêt de tous, cette volonté doit être mise en balance par rapport à un résultat moindre pour l'internationalisation de la recherche intégrée dans des contextes multiculturels.

« *Nous voulons vraiment que nos étudiants connaissent, de manière plus avancée, différentes cultures, qu'ils connaissent différentes visions du monde et développent cette capacité à reconnaître les limites de chaque ensemble de références pour interpréter la réalité et qu'ils maîtrisent différentes langues pour que ce dialogue soit également plus ample, avec des acteurs du monde entier* ».

« *Il est nécessaire de développer une philosophie de l'enseignement général fondée sur l'intégration internationale* ».

Quant à la politique partenariale et d'internationalisation, elle est perçue comme une priorité forte pour les structures à développement faible ou intermédiaire et dans un contexte peu ou moyennement francophone.

« *Jusqu'à présent nous avons mis l'accent sur le marché local mais à partir de maintenant nous allons plus sur l'international. Et quand je dis l'international, c'est l'Afrique et après effectivement tous les pays aussi bien francophones qu'anglophones* ».

Sans surprise ce sont les établissements des pays les plus développés qui mettent le plus la thématique de l'internationalisation en avant (79%), embarqués qu'ils

sont dans la course aux classements internationaux. Les pays les moins développés y sont moins sensibles (56%), davantage concernés, et de loin, par des préoccupations immédiates : la qualité de la formation (80%) et de la recherche (72%).

Unanimité à signaler, les partenariats internationaux sont prioritaires par rapport aux autres items, quel que soit le niveau de développement des universités et quel que soit leur niveau de francophonie, ainsi que la participation aux grands programmes et appels d'offres internationaux.

« S'il y a une sollicitation à crier, à hurler, c'est le fait d'ouvrir les horizons de notre centre vers les autres centres de recherche, vers les autres pays, de réellement contribuer à une internationalisation des interactions et de créer des ponts avec l'Asie, avec les Amériques, avec l'Europe ».

Réseaux et mobilité : convergence de l'intérêt de l'ensemble des publics-répondants mais dans des buts différents.

La mobilité internationale est au cœur des préoccupations de nos répondants, notamment des étudiants à la fois dans un souci de réussite universitaire et professionnelle.

Les mobilités, pour renforcer les besoins de la recherche, sont centrales, notamment pour les formations doctorales et post-doctorales avec une demande accrue des universités à niveau de développement intermédiaire et des universités à développement élevé.

« Mais les mobilités doivent être accompagnées d'un processus d'harmonisation des curricula. Je pense que c'est important parce que ce qu'on constate aujourd'hui, que les curricula même au sein d'un même pays ne sont pas coordonnés, et là, la mobilité demeure un exercice assez difficile ».

« Aujourd'hui on voit bien que l'une des motivations des jeunes qui apprennent le français, c'est de partir, pour suivre des études supérieures en France ou ailleurs. Ce n'est pas dramatique. L'idéal serait qu'ils reviennent. Parce qu'ils reviennent avec une valeur ajoutée exceptionnelle ».

« Pour peser il faut appartenir à un réseau ».

Il y a très peu d'intérêts selon le niveau de développement ou le niveau de francophonie pour les relations avec les associations étudiantes ou l'organisation de journées portes ouvertes : ce type de réseautage n'est clairement pas une priorité par rapport aux autres items pour les personnes interrogées.

Références du chapitre :

Akkari, A., Santiago, MC. (2017). "L'internationalisation des universités dans un contexte de crise », *Revista Espaço Pedagógico*, vol.24(1), pp. 98-109.

https://www.researchgate.net/publication/316851383_L'internationalisation_des_universites_dans_un_contexte_de_crise

Albandea, I., & Giret, J. F. (2016). L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-01264812/>

Auverlot, D., & Canvel, A. (2017). Valoriser les compétences non scolaires? Lesquelles?. *Administration Education*, (3), 151-154.

Bailly, F., & Léné, A. (2015). Post-face: Retour sur le concept de compétences non académiques. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (130), 69-78.

Brichau, T., & Auquier, B. (2019), « Les soft skills : des compétences critiques ».

Delpouve B. (2010), « Bonnes pratiques Diplômes conjoints/doubles diplômes », Poitiers, France, CPU, Experts de Bologne.

Duru-Bellat, M. (2015). *Les inégalités sociales à l'école: genèse et mythes*. Presses universitaires de France.

ESU définition: <http://www.esib.org/index.php/issues/Academic%20Issues/89-joint-degrees>

Huang F. (2007). "L'Internationalisation de l'enseignement supérieur à l'ère de la mondialisation », vol.19(1), pp.49-64.

Knight J. (2003). "Interview de Jane Knight", IMHE Info, OCDE, Paris, p.2.

Knight J. (2002). "The impact of GATS and Trade Liberalisation on Higher Education" in *Globalization and Market in Higher Education: Quality, Accreditation and Qualifications*, UNESCO, Paris, France, pp.191-209.

Knight, J. (1997). A shared vision? Stakeholders' perspectives on the internationalization of higher education in Canada. *Journal of Studies in International Education*, 1(1), 27-44.

Processus de Bologne 2005: <http://www.bologna-bergen2005.no>

Puimatto, G. (2004). Un historique et un panorama. Les dossiers de l'ingénierie.

Rapport OCDE (2020) "OECD Global Science Forum Addressing societal challenges using transdisciplinary research"

[https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/STP/GSF\(2020\)4/FINAL&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/STP/GSF(2020)4/FINAL&docLanguage=En)

Rapport UNEP (2021), « Faire la paix avec la nature » :

<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34948/MPN.pdf?sequence=3>

OCDE e-book (2014) « Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE »

https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/science-technologie-et-industrie-perspectives-de-l-ocde_20747152



ANALYSE GÉOGRAPHIQUE : PORTRAITS DE RÉGIONS ET DE PAYS

Pour compléter ou parfois affiner l'analyse thématique du chapitre précédent, ce chapitre présente des portraits de régions et de pays à partir des résultats de la consultation mondiale.

Ces portraits ont vocation non seulement à intéresser les lecteurs des pays et des régions concernés, mais également tous ceux qui sont intéressés par des comparaisons et des éléments de parangonnage au plan international.

La diversité géographique, linguistique, culturelle et en matière de développement représente en effet l'un des critères structurants de ce Livre blanc.

Cette analyse géographique est structurée autour d'une répartition du monde en quatre continents et dix grandes régions.

Ces dix grandes régions ont été conçues pour faciliter des comparaisons avec d'autres enquêtes ou rapports internationaux (elles sont donc différentes à la marge des zones couvertes de manière administrative par les

dix directions régionales de l'AUF). Ces régions sont les suivantes :

Afrique

- Afrique australe et océan Indien
- Afrique centrale et de l'Est
- Afrique de l'Ouest
- Afrique du Nord

Amérique

- Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbe

Asie

- Asie-Pacifique
- Moyen-Orient

Europe

- Europe centrale et orientale
- Europe occidentale

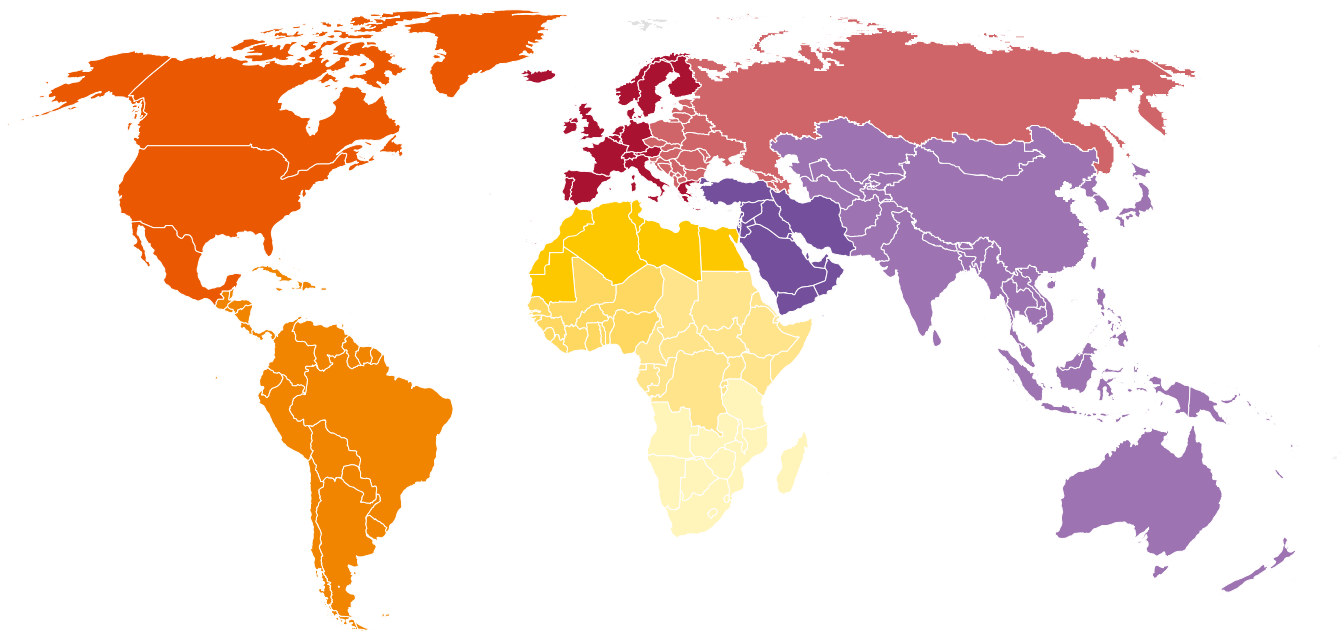


Fig. 3.1 Répartition des pays par grande région pour le Livre blanc

Un tableau en annexe présente, pour chacun des pays, la grande région du monde à laquelle il est rattaché dans ce Livre blanc d'une part, et la direction régionale de l'AUF qui en est chargée administrativement d'autre part.

Globalement, les différences entre les deux catégories pour les pays sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les 222 pays et territoires officiels recensés dans le tableau sont ceux issus des Nations unies, au-delà de 90 pays où se trouvent les personnes enquêtées.

		Régions administratives AUF										
Régions du Livre blanc		DRA	DRACGL	DRAO	DRAP	DRC	DRECO	DREO	DRM	DRMO	DROI	Total
Afrique	Afrique australe et océan Indien		8								9	17
	Afrique centrale et de l'Est		14							3	1	18
	Afrique de l'Ouest			15								15
	Afrique du Nord			1					4	1		6
Amérique	Amérique du Nord	3										3
	Amérique latine et Caraïbe	22				21						43
Asie	Asie-Pacifique				44		5			2	1	52
	Moyen-Orient						1			13		14
Europe	Europe centrale et orientale						24					24
	Europe occidentale							30				30
Total	Toutes régions	25	22	16	44	21	30	30	4	19	11	222

Tab. 3.1 Comparaison des régions utilisées dans le Livre blanc avec les régions administratives de l'AUF

Le plan de ce chapitre consacré à une analyse géographique est le suivant :

Pour chaque région du monde étudiée (10), une introduction présente les principales priorités exprimées dans les réponses en les plaçant par rapport aux priorités de la moyenne des régions, ainsi que les aspects importants qui concernent la région dans son ensemble, en se focalisant pour les aspects quantitatifs sur les réponses des étudiants.

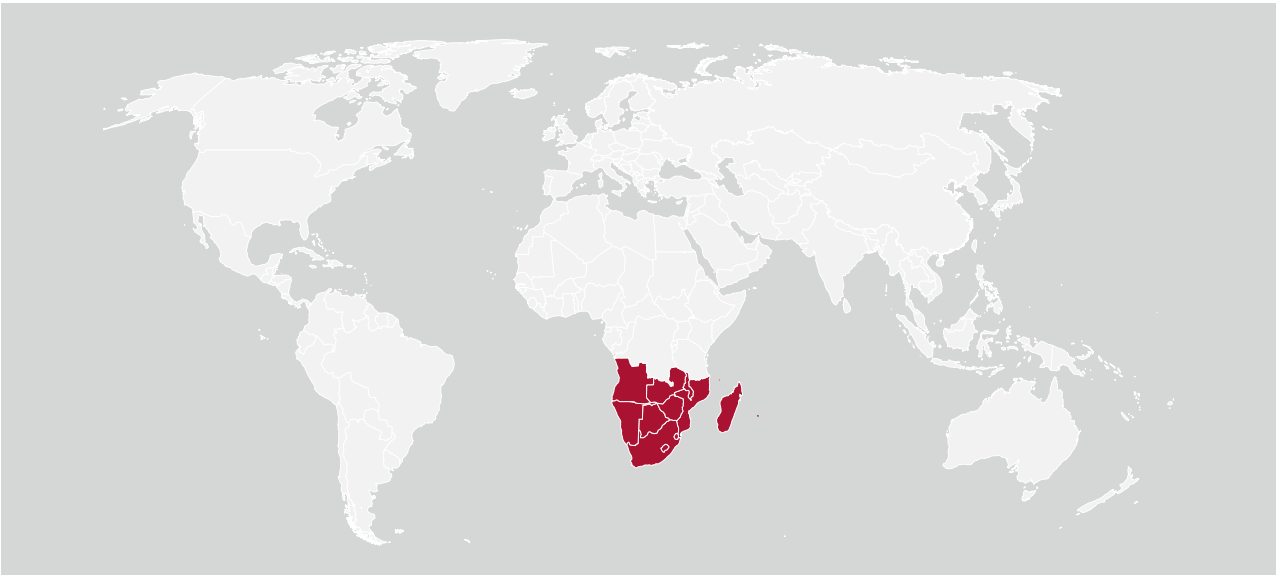
Puis plusieurs pays de la région sont détaillés, 41 pays en tout. Des focus sur certains établissements ont été établis lorsque les réponses ne sont pas assez nombreuses mais le permettent à titre informatif.

Les pays pour lesquels nous ne présentons pas de fiche sont les pays pour lesquels nous n'avions pas assez de données qualitatives et/ou quantitatives issues de la Consultation mondiale pour produire des analyses significatives, par exemple la Fédération russe ou la Mauritanie.

À chaque fois, ce sont les informations données et les opinions exprimées par les personnalités interrogées et les résultats des questionnaires en ligne qui sont présentées, sans que cela engage en aucune manière l'AUF, des établissements, des organisations ou des États. Tous les verbatim ont été anonymisés et sont repérables par leur « style ».

3.1. Afrique

3.1.1. Afrique australe et océan Indien



Les étudiants de neuf pays de la région ont répondu aux questionnaires, en majorité provenant de Madagascar, suivis de ceux de Maurice et des Comores. Sur la partie continentale de la région, moins d'étudiants ont répondu aux questionnaires, compte tenu vraisemblablement de l'absence d'implantations locales de l'AUF.

Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite professionnelle, ils se sont montrés plus intéressés que dans les autres régions par les compétences dans le numérique, ainsi que par la culture entrepreneuriale et la gestion de projets.

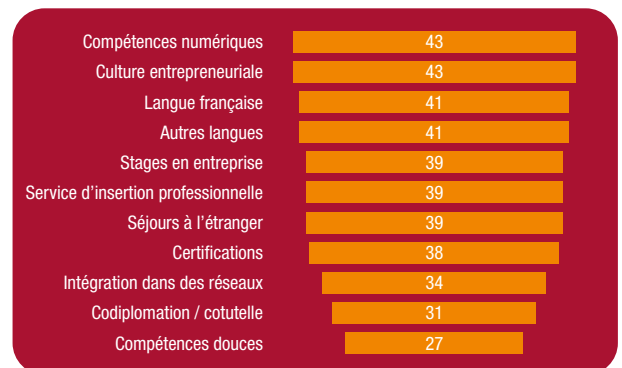


Fig. 3.2 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région (% des 567 répondants)

- La langue française leur semble également plus utile pour trouver un emploi et pour leurs travaux de recherche globalement, notamment pour les étudiants de 2^e cycle et les doctorants.



Fig. 3.3 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

- Ils demandent enfin plus fortement des outils d'auto-apprentissage, dont on peut supposer qu'ils sont également locaux et pas seulement en ligne.

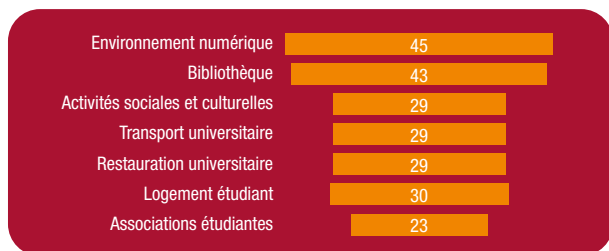


Fig. 3.4 Priorités en termes d'accompagnement pour les étudiants de la région

Dans une région très contrastée en termes de développement, on peut noter que les réponses de ces étudiants traduisent un fort besoin d'accompagnement dans ces domaines (réussite professionnelle, langue française et outils d'auto-apprentissage), très liés à l'employabilité et à un rôle important joué par la langue française.

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les dix expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde).



Fig. 3.5 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Afrique australe et océan Indien

Les pays de cette région sont relativement hétérogènes du point de vue de l'état des lieux de **l'enseignement supérieur**. Les universités malgaches, par exemple, traversent une phase de massification et ont besoin de reprendre les recrutements - à l'arrêt depuis des années - pour pallier le vieillissement du corps enseignant et améliorer le taux d'encadrement d'étudiants en sureffectif. À l'île Maurice, on cherche plutôt à recruter des étudiants étrangers - en virtuel et en présentiel - et à renforcer l'internationalisation des établissements. Le degré de maîtrise et de diffusion de la pédagogie numérique est tout aussi inégal même si les besoins en renforcement de compétences concernent toute la région.

La **recherche scientifique** connaît une certaine dynamique dans la région, marquée par l'ouverture à la coopération internationale et une collaboration locale assez dense autant entre les structures de recherche qu'avec les opérateurs économiques. Les partenariats internationaux en matière de recherche - des cotuelles de thèses et des mobilités de chercheurs essentiellement - permettent de compenser les difficultés qu'ont les pays de la région à former les chercheurs localement autant à cause de la rareté de l'encadrement qualifié que des insuffisances liées à l'infrastructure et au financement.

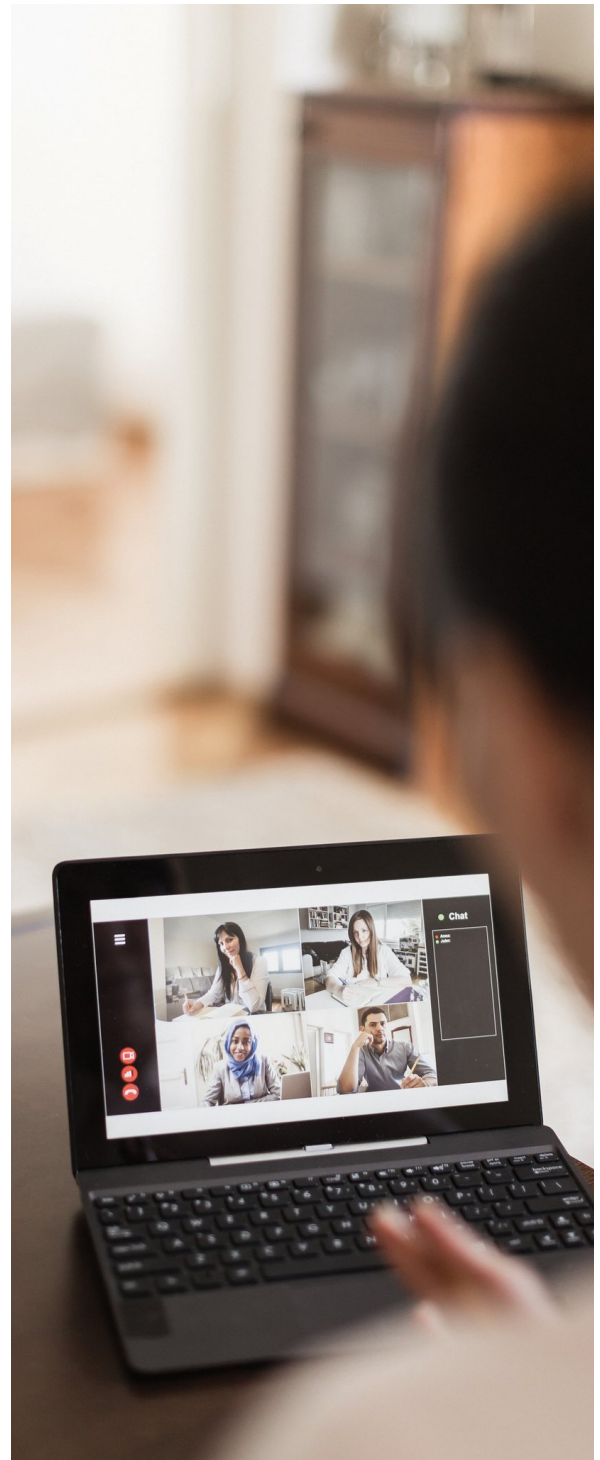
La **coopération internationale** est présentée comme le meilleur vecteur de promotion de la francophonie dans une région qui s'appuie beaucoup sur les partenariats interuniversitaires autant pour le développement de l'offre de formation que pour la direction conjointe des travaux de recherche. Le soutien aux

publications scientifiques francophones et l'accès aux ressources documentaires constitueraient de précieux alliés de la francophonie dans la région.

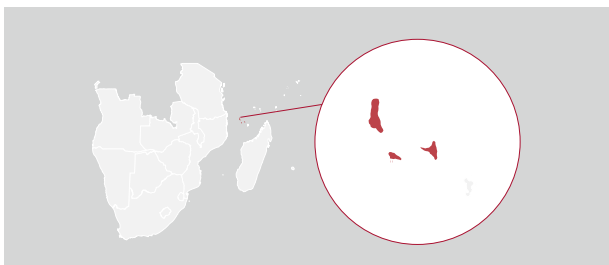
L'autonomie des établissements présuppose une plus grande **capacité de gestion**. Les universitaires interrogés sont tout à fait conscients de leurs besoins en renforcement de capacités en nouvelles technologies, en montage et gestion de projets, en gestion financière ainsi qu'en management universitaire pour les plus hauts responsables. Selon eux, c'est à cette seule condition que les universités seront capables de définir et de mettre en œuvre leurs propres stratégies de développement.

La nécessité d'actualiser les **programmes** et les *curricula* pour une formation plus en adéquation avec les compétences requises par les entreprises fait l'unanimité. C'est plutôt la démarche à suivre pour institutionnaliser cette adéquation qui doit être accompagnée et surtout adaptée aux contextes locaux.

Enfin, pour des pays insulaires, traversant une période de massification de l'enseignement supérieur et ayant d'importantes collaborations internationales, le développement des **technologies numériques** représente un triple enjeu. L'accès aux ressources pédagogiques et scientifiques numériques est aussi un besoin exprimé.



Comores



Le comorien, l'arabe et **le français** sont les langues officielles aux Comores. Ces deux dernières sont enseignées comme seconde langue dès l'école primaire.

Les étudiants ont mis en priorité pour leur **réussite universitaire** des besoins d'espaces de travail : des salles de cours et des laboratoires bien équipés, ainsi que des espaces numériques de travail. Mais ils émettent également des demandes de mobilités internationales (séjour d'études à l'étranger, stage doctoral). Une complémentarité compréhensible entre le local et l'international, et entre le structurel et l'individuel. Lorsque l'on demande plus précisément aux étudiants les accompagnements dont ils ont le plus besoin localement, les priorités sont les mêmes, s'ajoutent en outre les bibliothèques d'une part et les logements étudiants d'autre part.

En termes de **réussite professionnelle**, les étudiants privilégient le développement de compétences directement liées à l'emploi : la culture entrepreneuriale et la gestion de projets, les stages en entreprise ou l'alternance, les compétences dans le numérique et les certifications. Parmi tous les thèmes de société, c'est d'ailleurs l'entrepreneuriat qui est le plus important pour les étudiants. L'ambition d'obtenir un emploi dans la fonction publique est particulièrement faible chez les étudiants comoriens.

Enfin, en termes d'**obstacles**, les coûts élevés de l'accès à l'Internet et ses débits insuffisants, ou les coupures fréquentes d'électricité ou de l'Internet sont nettement cités par les étudiants, mais également les faibles moyens financiers des étudiants pour accéder à des ressources pédagogiques payantes ou la seule disponibilité d'un simple smartphone inadapté pour de tels usages.

Un seul établissement a été interrogé aux Comores.

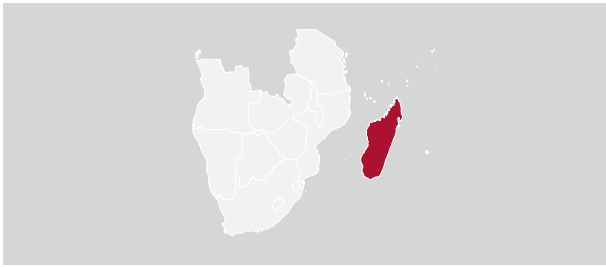
Il s'agit donc ici d'un focus sur cet établissement, le Centre national de documentation et de recherche scientifique (CNDRS).

Le CNRDS (Centre national de documentation et de recherche scientifique) abrite le musée national, la bibliothèque nationale, les archives nationales, l'icôneothèque nationale, l'observatoire de volcanologie du Karthala, le département des civilisations et les laboratoires de la biodiversité et des civilisations ainsi que le département du patrimoine. Il a pour mission la conservation et la valorisation du patrimoine national comorien. C'est aussi un centre professionnel de documentation, d'apprentissage et de promotion de la recherche qui travaille en étroite collaboration avec des établissements publics et privés d'enseignement primaire, secondaire et universitaire ainsi que les chercheurs nationaux et étrangers.

En matière de formation, le CNDRS propose un appui aux étudiants, aux enseignants et aux chercheurs nationaux et étrangers. Parmi les priorités du centre, on peut citer la mise en place d'un programme de formation continue et à distance, au moyen d'une nouvelle plateforme, et dans de nombreuses disciplines. Dans le domaine de la recherche, le CNDRS envisage un projet de recherche spécifique destiné à étudier les impacts de la pandémie de la COVID-19 sur la culture, la science, le tourisme et l'économie. Le centre est donc ouvert à toute collaboration qui permettrait de faciliter ou d'enrichir ce projet par l'expertise et les outils d'enquête sur le terrain.

Un besoin d'appui à l'amélioration des pratiques d'apprentissage et de recherche en langue française auprès des différents types de public a été exprimé grâce à des solutions comme : la mise en place d'une plateforme numérique ; l'organisation de séminaires et de conférences pour améliorer les activités pédagogiques, scientifiques et professionnelles ; la mise en réseau internationale des acteurs francophones de l'éducation et de la recherche concernés par les activités du centre ; le soutien aux publications scientifiques francophones et la production de supports pédagogiques numériques francophones.

Madagascar



Le français est l'une des langues officielles de Madagascar et la langue principale d'enseignement universitaire. Une baisse du niveau de maîtrise de la langue est relevée par les dirigeants universitaires. Certaines institutions exigent une certification en français pour obliger les étudiants à suivre des cours de perfectionnement. D'autres proposent des cours de « mise à niveau » aux étudiants des premières années. Les enseignants de français de niveau master sont rares et les universités peinent à trouver des profils adaptés même quand il s'agit de recruter pour un poste permanent. La plupart des établissements proposent des modules de techniques d'expression ou de communication, cependant le plus gros des efforts est à faire « avant l'université et en dehors des amphithéâtres ».

« Les gens qui maîtrisent mal le français ne maîtrisent pas non plus l'anglais. Ça ne s'est pas anglophonisé non plus ».

« Les techniques et cours de communication sont très utiles pour former les étudiants. Malgré cela, on arrive encore à avoir un abaissement du niveau de français. On reçoit vraiment des étudiants qui n'arrivent pas à s'exprimer correctement, soit en malgache, soit en français, les deux langues ».

Selon les dirigeants universitaires interrogés, l'enseignement supérieur malgache fait face à plusieurs défis, comme le sureffectif étudiant, une infrastructure insuffisante en qualité et en capacité d'accueil et un renouvellement trop lent du corps enseignant à cause d'une politique de recrutement parcimonieuse. Cette contrainte est assez pénalisante parce que, d'une part, le nombre d'enseignants permanents rapporté à l'effectif étudiant est insuffisant, ce qui impacte la qualité de la formation. D'autre part, la moyenne d'âge relativement élevée des enseignants-chercheurs est perçue comme un frein à l'innovation pédagogique et notamment à l'intégration des nouvelles technologies d'enseignement.

« Une autre piste, c'est de rajeunir le corps professoral. Je crois que la moyenne d'âge ici, c'est 54 ans, donc en moyenne dans six ans ils partiront à la retraite ».

Le manque de compétences est également un problème pour les personnels administratifs :

« En parlant de gouvernance, je pense qu'il faut renforcer les compétences des gens en e-gouvernance, pour le paiement des bourses, des salaires ou d'autres modalités de suivi des dépenses. Nous sommes prêts à travailler là-dessus mais il faut disposer de ces compétences ».

L'enseignement en ligne, dont la mise en place s'est accélérée durant la pandémie, semble être plébiscité par les responsables universitaires interrogés, autant pour faire face à ce type de crise - si elle se reproduit - que pour alléger la pression sur des espaces d'enseignement saturés et pour moderniser la pédagogie. Le conservatisme d'une grande partie des enseignants et les problèmes d'équipement et de connectivité des étudiants semblent être les principaux freins à la transition numérique des universités à Madagascar.

Les étudiants, quant à eux, ont d'ailleurs mis en priorité pour leur **réussite universitaire** des besoins d'espaces de travail : des salles de cours et des laboratoires bien équipés, ainsi que des espaces numériques de travail. L'accès aux ressources pédagogiques et documentaires ainsi que l'encadrement et l'innovation pédagogique sont également privilégiés dans le domaine de la formation. Lorsque l'on demande plus précisément aux étudiants les accompagnements dont ils ont le plus besoin localement, ce sont les mêmes priorités qui ressortent, en y incluant logiquement les bibliothèques.

Les responsables universitaires interrogés proposent des pistes d'amélioration pour la formation professionnalisante : la professionnalisation des filières universitaires, les codiplomations avec les universités étrangères, les formations coconstruites avec des acteurs économiques, ainsi que l'appui à l'entrepreneuriat étudiant. Des incubateurs - conçus en partenariat avec des entreprises privées - se développent dans les écoles d'ingénieurs et les facultés de gestion. Des manifestations conjointes avec les acteurs économiques sont organisées régulièrement telles que « l'université entrepreneuriale ». Des signes révélateurs d'une réelle volonté d'ouverture sur l'environnement et d'une politique d'appui à l'employabilité.

« Ma vision est que 70 % des parcours devraient être professionnels et seulement 30 % dans la recherche, ou même 75 % - 25 % ».

En termes de **réussite professionnelle**, c'est également le développement de compétences directement liées à l'emploi que privilégient les étudiants : la culture entrepreneuriale et la gestion de projets, ainsi que les compétences dans le numérique. Mais il faut noter également l'importance pour eux de la maîtrise de la langue française et d'autres langues pour l'avenir professionnel de ces étudiants, notamment le français pour les doctorants. Ils sont, à ce titre, particulièrement nombreux à être demandeurs de publications et de colloques scientifiques en français.

L'ambition d'obtenir un emploi dans le secteur privé est particulièrement faible chez les étudiants malgaches, compte tenu du marché local, alors qu'une carrière à l'international est privilégiée, tout en souhaitant participer à l'amélioration de la vie de la communauté. Cette dualité se retrouve dans de nombreux endroits mais semble particulièrement forte à Madagascar. Les responsables de l'enseignement supérieur à Madagascar comptent beaucoup sur la coopération internationale pour former leurs doctorants, créer de nouvelles formations plus employables et moderniser leurs infrastructures et leurs méthodes d'enseignement. Une réforme concernant les universités publiques est en gestation. Les responsables universitaires s'attendent à ce que les nouveaux textes de loi leur accordent une plus grande autonomie financière. Une gestion « *plus tournée vers l'extérieur* » serait donc favorisée.

En matière de **numérique**, en plus d'outils d'auto-apprentissage, les étudiants sont également très demandeurs d'espaces d'échanges et de suivi avec les professeurs, qui manquent visiblement et qui permettent d'articuler présentiel et distanciel. Mais les principaux obstacles pour les étudiants restent les coûts élevés de l'accès à l'Internet et ses débits insuffisants. Sont également cités par les étudiants leurs faibles moyens financiers pour accéder à des ressources pédagogiques payantes.

Le recours au numérique éducatif a été « forcé » par la pandémie et n'était pas un processus en cours selon les dirigeants universitaires. De même que le télétravail n'est pas encore encadré par un texte de loi.

« On était obligés de changer de méthode d'enseignement ».

Même si la stratégie de la plupart des universités prévoyait le développement d'une plateforme numérique pour l'enseignement à distance, la pandémie aura servi à l'accélérer mais surtout à mesurer les deux principaux obstacles à la transition : la connectivité des étudiants et les réticences d'une partie des enseignants. Les responsables universitaires sont toutefois persuadés que le mouvement vers une approche hybride généralisée et l'utilisation d'un espace numérique de travail est irréversible. Et les attentes en matière de formation sont par conséquent importantes.

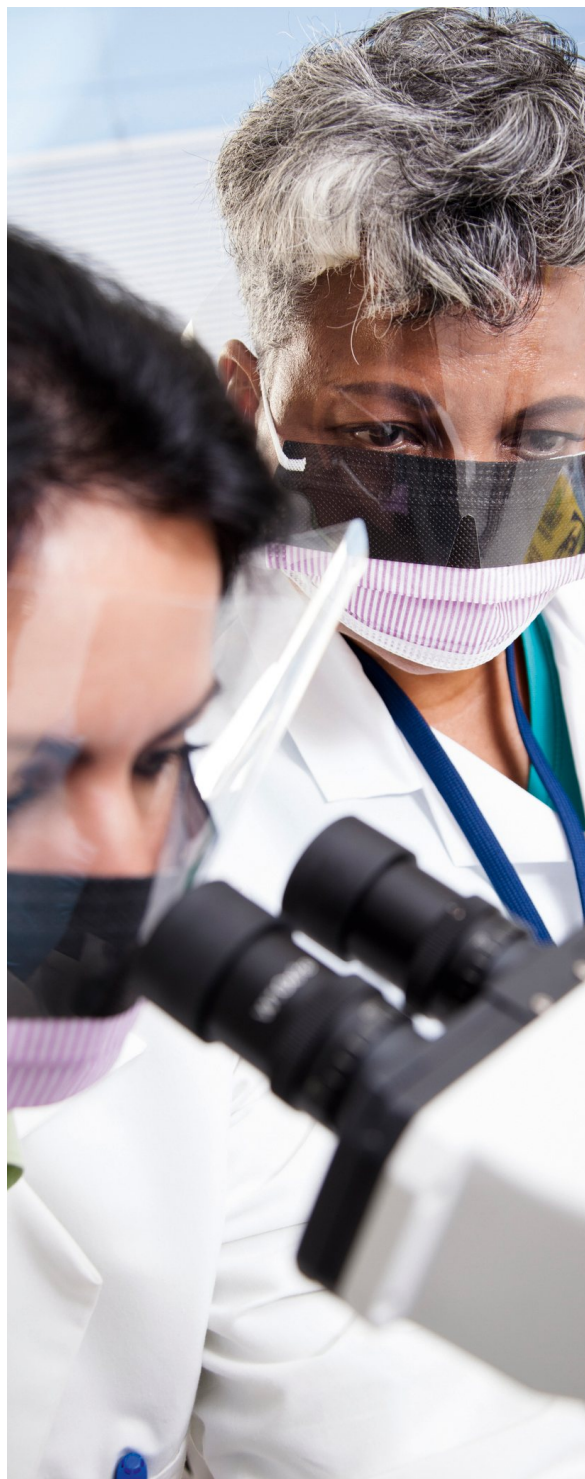
« Personnellement, je n'ai pas de réticence mais je parle plutôt d'incompétence pour tout ce qui est enseignement à distance. Avec un renforcement des compétences, je suis persuadé aussi que c'est obligatoire de s'y mettre ».
« Dans notre stratégie en termes de formation, on a déjà pensé à mettre en œuvre l'enseignement en ligne. Et on a réfléchi à la manière de le faire. La COVID-19 n'a fait qu'accélérer les choses, donc l'axe Modernisation de l'enseignement a été accéléré pour nous ».

Pour les dirigeants universitaires, la politique de **recherche malgache** semble suivre les mêmes tendances que la formation en privilégiant l'ouverture aux partenariats internationaux, et surtout le renforcement des collaborations avec les acteurs économiques locaux et nationaux. Les partenariats internationaux permettent de lever des fonds, avec des soumissions conjointes aux appels à candidatures, et assurent la formation des jeunes chercheurs avec des cotutelles de thèses. Les partenariats locaux permettent de diminuer les conséquences de la rareté de ressources humaines qualifiées et de l'infrastructure. Beaucoup d'institutions mutualisent en effet leurs équipes et leurs moyens techniques.

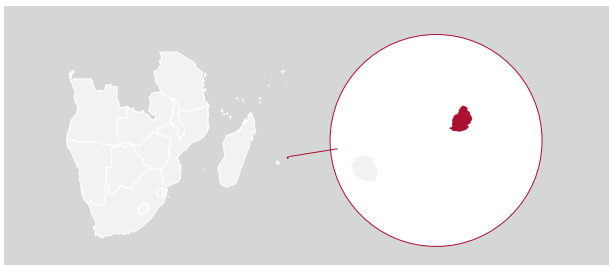
« Nous avons créé de petites cellules que nous appelons groupes de recherche et chaque groupe de recherche fait avancer la recherche sur la thématique qu'il veut explorer. Ce sont ces cellules-là qui grandiront pour former des équipes d'accueil de la future école doctorale ».
« Pour la recherche, ce que je voudrais, c'est avoir une stratégie au niveau de la région permettant de s'entraider entre les institutions régionales d'abord, avant d'enchaîner avec les universités du Nord ».

La **publication et la communication scientifiques** sont également une priorité pour les chercheurs de

Madagascar qui cherchent à donner de la visibilité à leurs institutions, à mettre en valeur leurs travaux et à s'intégrer davantage dans les réseaux internationaux. D'ailleurs plusieurs universités au Madagascar investissent - non sans difficulté - dans l'édition scientifique et les revues internationales. La formation doctorale et « le rehaussement du niveau académique des enseignants-chercheurs à Madagascar » restent toutefois la priorité nationale.



Maurice



Il n'y a pas de **langue officielle à Maurice** même si l'anglais - utilisé par l'administration, le Parlement et les tribunaux - occupe ce statut *de facto* suivi par le français fréquemment utilisé dans l'administration, le milieu académique et des affaires. Malgré la petite taille du pays, de très nombreuses langues sont pratiquées par les Mauriciens. Mais la langue véhiculaire dominante est le créole mauricien. L'anglais et le français sont des matières obligatoires à l'école dès la première année du primaire. À l'université, les étudiants sont majoritairement bilingues. Les besoins de renforcement se situent plus au niveau du personnel administratif et de la pratique orale. Contrairement à d'autres pays de la région, les universitaires mauriciens ne relèvent pas de baisse de niveau en français chez les étudiants, du moins pas à l'écrit ni au niveau de la compréhension. Pour les étudiants, la langue française joue davantage un rôle dans leur vie quotidienne que pour leurs études.

« En matière de langue française, je pense qu'il y a vraiment besoin de faire quelque chose dans le domaine du français administratif, et aussi du français parlé, donc l'oral ».

« Nous sommes censés être bilingues chez nous. Donc, les étudiants s'adressent aussi bien en français qu'en anglais. Je pense que pour donner envie aux étudiants d'utiliser la langue française, pourquoi ne pas leur demander par exemple de présenter en trois ou cinq minutes un article qui résume l'essentiel de leurs travaux et comment cela a impacté leur recherche, en utilisant la langue française ».

L'offre de formation universitaire à Maurice est présentée par les dirigeants universitaires comme fournie et variée, particulièrement ouverte aux partenariats internationaux ainsi qu'à l'environnement socio-économique local. L'offre de formation est également assez avancée sur le plan de la transition numérique. Nombreuses sont les institutions qui proposent des

parcours en double diplomation avec des universités étrangères et des équipes pédagogiques mixtes. Ce qui explique sans doute le développement de l'enseignement en ligne qui, contrairement à la plupart des pays de la région, a permis aux établissements universitaires mauriciens de traverser la crise sanitaire avec une certaine fluidité.

Pour les étudiants mauriciens, de manière parallèle, les demandes en termes de réussite universitaire se concentrent essentiellement sur la formation et ses accompagnements, des ressources pédagogiques et documentaires aux espaces de travail, de l'innovation pédagogique à l'accompagnement par les enseignants. Ils sont relativement plus équipés que dans d'autres pays et relèvent peu d'obstacles au numérique, à part l'offre insuffisante de cours en ligne, car l'électricité et l'accès à l'Internet les satisfont.

« Nous avons aussi entamé des démarches avec des sociétés locales de télécom, pour que nos étudiants puissent avoir des packages promotionnels pour l'accès à Internet. C'est très important si l'on veut que le mode mixte soit efficace, car il faut que tous les étudiants, pas seulement ceux qui ont les moyens mais tous les étudiants, aient la possibilité de se connecter et de bénéficier chez eux de tous ces cours en ligne ».

Cela explique qu'en matière de formation, les besoins en projets de coopération et en renforcement de compétences concernent essentiellement : la pédagogie virtuelle, pour une maîtrise plus généralisée des outils et des méthodes ; le recrutement d'étudiants étrangers pour des formations entièrement à distance et le rayonnement du pays.

La plupart des établissements universitaires de Maurice étaient dans un format d'enseignement hybride bien avant la crise sanitaire. Cela s'explique, d'une part, par la multitude des parcours en double diplomation internationale où certains cours étaient assurés par les enseignants des universités partenaires (européennes le plus souvent) qui ne pouvaient se déplacer régulièrement à Maurice. D'autre part, certains établissements universitaires mauriciens pratiquent la formation continue au profit de cadres d'établissements publics ou d'entreprises privées et ont déjà testé le format distanciel, plus pratique pour les apprenants. Les restrictions sanitaires ont évidemment renforcé la part de distanciel et réduit les réticences des plus conservateurs. Les dirigeants des universités y voient

même une opportunité pour proposer des MOOC et des parcours intégralement à distance au profit d'étudiants étrangers. Cependant les besoins en formation pédagogique (présentielle et virtuelle) ne sont pas totalement satisfaits et beaucoup d'établissements ont encore besoin de renforcer les capacités d'une bonne partie de leur corps enseignant.

« Au-delà de la pandémie, nous pensons que l'apport de la technologie à l'enseignement est incontournable. C'est cela qui va permettre d'améliorer vraiment la qualité de notre enseignement. Ça devrait permettre aussi un meilleur développement pour les compétences des étudiants ».

Dans le **domaine professionnel**, en plus de la culture entrepreneuriale, les étudiants sont demandeurs de stages et d'aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de l'établissement, ainsi que d'accès à des espaces numériques de travail. Ils souhaitent d'ailleurs disposer de services numériques pour la recherche de stages, d'opportunité de mobilités, d'emplois... Ils envisagent plutôt des carrières à l'international.

Dans ce même domaine, les dirigeants relèvent l'importance de l'appui à l'entrepreneuriat étudiant en collaboration avec l'industrie, et de l'institutionnalisation de la collaboration avec les acteurs socio-économiques pour l'actualisation régulière des *curricula* et des filières.

« Nous avons été les premiers à introduire l'alternance et à proposer un modèle où les étudiants suivent les cours et travaillent en même temps, dans un programme qui donne un financement aux entreprises ».

« Nous avons la vision d'une Université qui est engagée à la fois dans la recherche et dans l'entrepreneuriat ».

« Pour l'entrepreneuriat, il y a besoin de formations, il y a besoin d'amener les étudiants à travailler avec l'industrie : à développer davantage de Hackathons, de compétitions au niveau des étudiants eux-mêmes, d'ateliers de travail qui regardent justement vers l'aspect entrepreneurial ».

Parmi les **thèmes de société**, l'égalité femme-homme prend à Maurice une importance plus grande qu'en Afrique globalement et ce, même si les répondants se répartissent à parts égales entre les étudiants et les étudiantes.

Il y a une dynamique certaine dans le domaine de la **recherche scientifique à Maurice**. Les priorités sont

assez bien identifiées et sciemment définies en rapport avec les besoins du pays. Le Conseil national de la recherche et de l'innovation lance régulièrement des appels à projets pour des financements compétitifs. Le défi de la recherche mauricienne réside dans la « masse critique ». Les dirigeants mettent en avant le relatif cloisonnement entre les structures de recherche, qui ne travaillent pas suffisamment en réseau, ce qui prive les chercheurs des mutualisations de ressources qui leur permettraient d'être plus productifs et de mieux valoriser leurs travaux à travers une approche qui soit « *plus collaborative et plus multidisciplinaire* ». Les collaborations sont pourtant nombreuses avec les universités étrangères, notamment dans l'océan Indien.

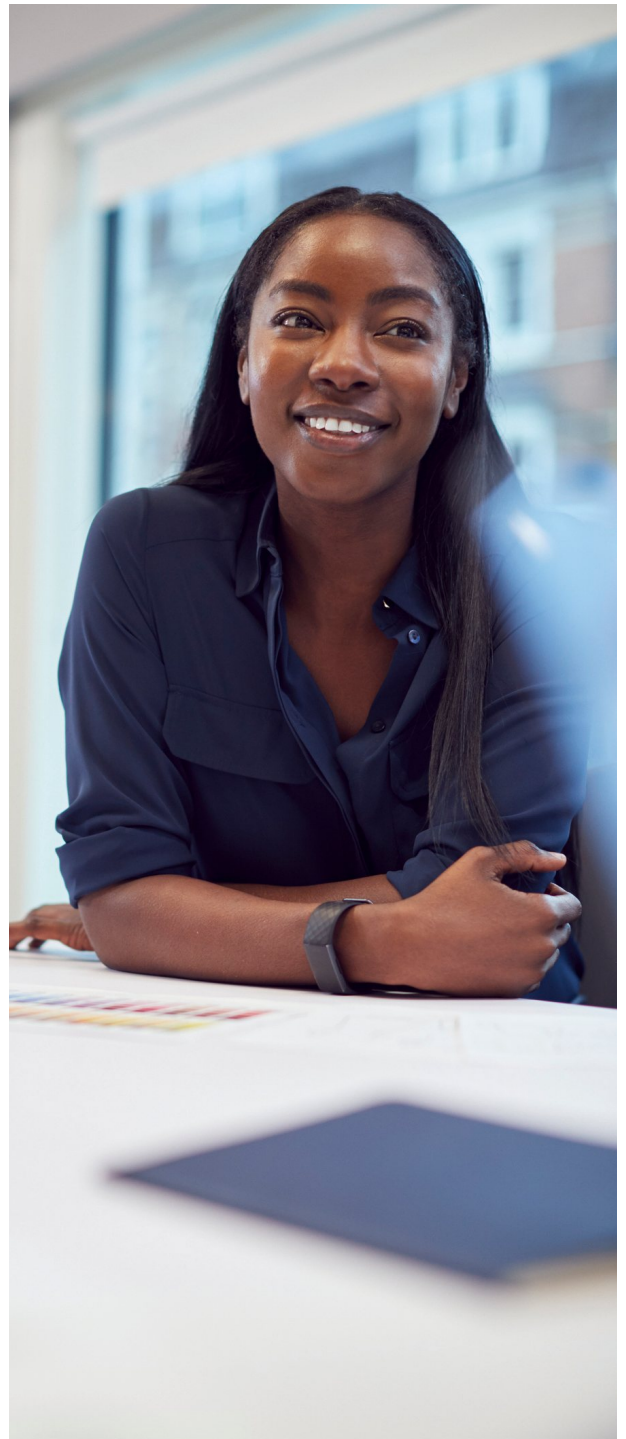
« Grosso modo, je suis rassuré par le fait que pour la majorité de mes enseignants-chercheurs, leur recherche est basée sur les domaines prioritaires du pays : ce sont des recherches dont l'île Maurice a vraiment besoin ».

« En tant que chercheur, il faut toujours continuer à s'internationaliser. Avec la COVID-19, j'espère que l'on a fait une recherche un peu plus intense, plus collaborative, plus multidisciplinaire. Pour pouvoir réussir dans ces trois aspects, il faut s'internationaliser plus encore ».

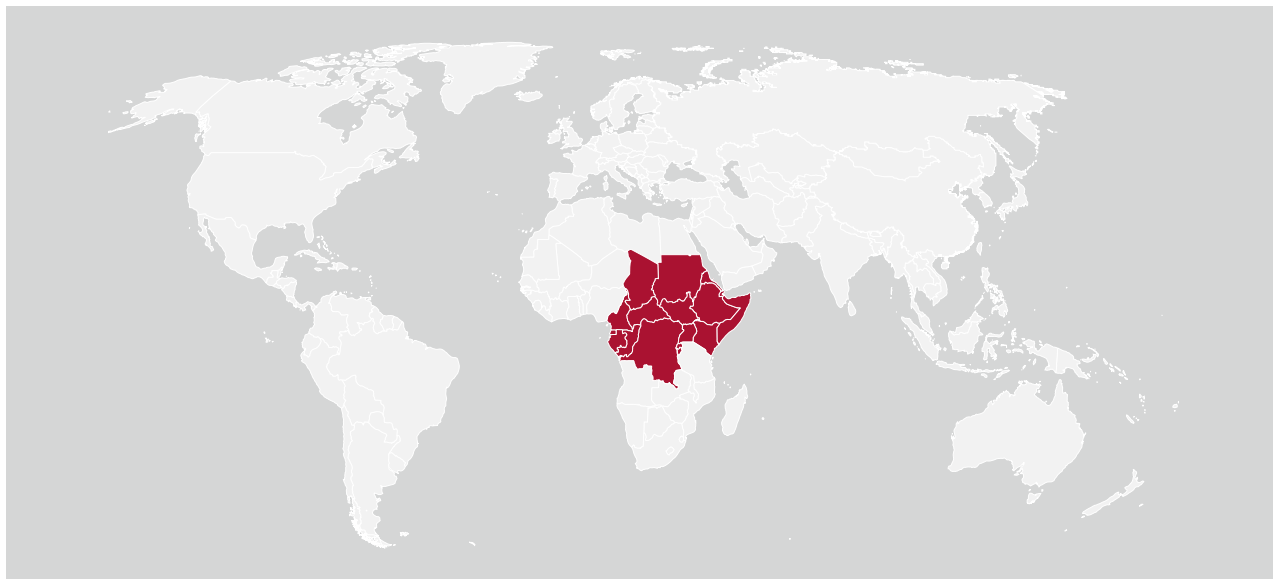
En matière de **coopération internationale**, les universités francophones sont tout aussi prisées que les partenaires anglophones. La coopération internationale mauricienne dans le domaine universitaire et scientifique concerne surtout les doubles diplômes avec des universités étrangères, le plus souvent françaises, britanniques mais aussi américaines. Les universités mauriciennes recrutent beaucoup d'étudiants étrangers des pays de la région (Africains et Malgaches notamment). Le développement du numérique combiné au prolongement de la pandémie a poussé certains établissements à inclure des programmes entièrement à distance dans leurs offres de formation pour les étudiants étrangers.

Sur le plan national, la plupart des établissements universitaires sont relativement autonomes dans leur gestion. Les universités publiques ayant souscrit au « Corporate Governance » sont responsables de leur bonne gestion directement devant le Parlement mauricien auquel elles soumettent un rapport annuel. La politique de responsabilité sociale, et la gouvernance participative sont des notions familières pour les universités mauriciennes où les étudiants sont organisés dans des syndicats jugés plutôt « *dynamiques* ».

« Nous sommes dans une situation où l'on parle des métiers du futur. Les priorités dans tous les pays ont changé, et bien sûr à Maurice aussi. Il faut voir de quelles formations on a besoin tout de suite pour faire sortir le pays de cette crise économique ».



3.1.2. Afrique centrale et de l'Est



Les étudiants de douze pays de la région ont répondu aux questionnaires, en majorité provenant du Cameroun, suivis de ceux de la République démocratique du Congo (Congo-Kinshasa), de la République du Congo (Congo-Brazzaville), du Gabon et du Tchad. À noter, la bonne participation d'étudiants du Kenya.

Ces étudiants se distinguent globalement par leurs réponses des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire, ils sont plus demandeurs de ressources documentaires et d'espaces numériques de travail et de structures de recherche fonctionnelles, mais également de bourses pour la recherche et d'un meilleur encadrement pédagogique.

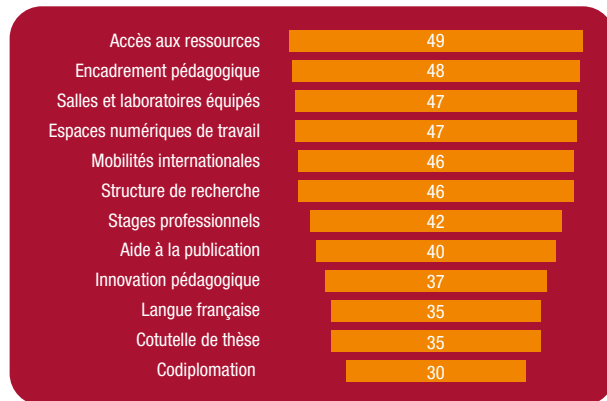


Fig. 3.6 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 818 répondants)

- Pour leur réussite professionnelle, ils placent en priorité la culture entrepreneuriale et la gestion de projets, ainsi que les stages en entreprise.

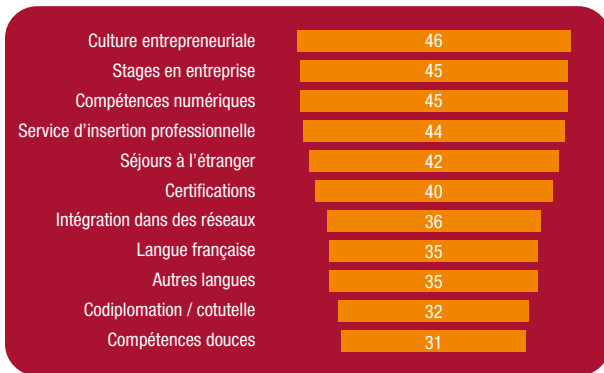


Fig. 3.7 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région

- La langue française leur semble surtout utile dans leur communication quotidienne, compte tenu du caractère très francophone de la majorité des pays concernés. L'accès à un emploi dans la fonction publique n'est pas ou plus du tout une ambition pour eux.



Fig. 3.8 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

- Les principaux obstacles relevés, au-delà des coûts, sont les coupures d'électricité et le manque d'équipements dans leurs établissements.

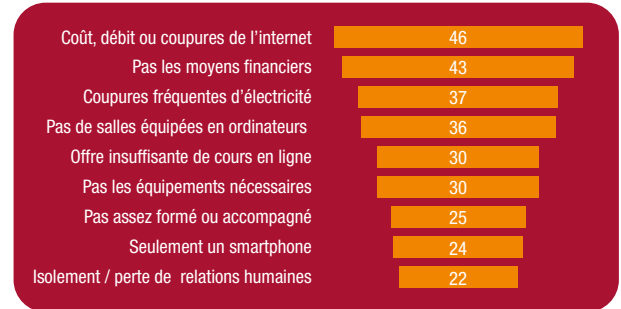


Fig. 3.9 Principaux obstacles au numérique pour les étudiants de la région

Dans une région peu développée en général et où les échanges sont difficiles, on peut noter que les réponses de ces étudiants traduisent de forts besoins locaux, notamment liés à leur établissement.

Les dirigeants d'établissement, quant à eux, expriment en ligne peu de besoins en langue française, mais plus pour l'offre globale de formation et la démarche qualité globalement et en termes de formation puis de recherche. La formation tout au long de la vie est peu prioritaire pour eux. L'interdisciplinarité n'est pas une priorité pour ces responsables universitaires. Ils attachent cependant de plus en plus d'importance à la responsabilité sociétale de leurs établissements.

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement** et les **responsables politiques** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions les plus citées sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde) :

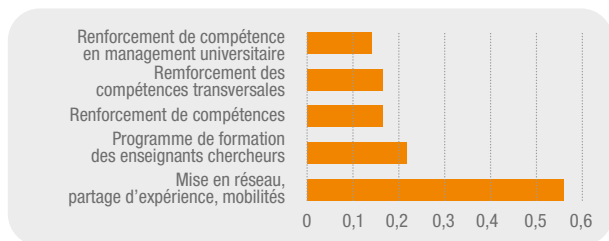


Fig. 3.10 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Afrique centrale et de l'Est

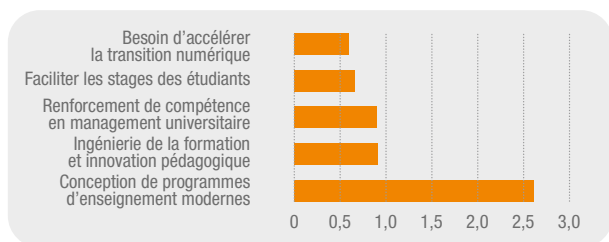


Fig. 3.11 Concepts utilisés par les responsables politiques en Afrique centrale et de l'Est

Il apparaît que les responsables universitaires mettent en avant des préoccupations par rapport à leurs établissements, au partage d'expérience et aux compétences des enseignants. Les responsables politiques, quant à eux, mettent également en avant des questions liées à leurs responsabilités - le numérique et ses infrastructures -, aux étudiants, une population largement en surnombre dans la région, et à la qualité des programmes de formation.

Former les enseignants est une priorité commune aux pays de la région. Cette exigence correspond à un triple défi : renforcer les capacités en matière d'enseignement à distance et de maîtrise des technologies numériques ; renouveler les méthodes pédagogiques pour les centrer davantage sur les apprenants et l'acquisition de compétences plutôt que sur la transmission du savoir ; actualiser les connaissances pour un enseignement constamment renouvelé autant dans les méthodes que sur le plan des contenus, notamment dans les disciplines très évolutives.

Favoriser le développement des compétences en **recherche** dans la région est d'autant plus nécessaire qu'une proportion importante du corps enseignant n'est pas titulaire du doctorat et n'a aucune qualification ni expérience en matière de recherche. L'am-

bition de produire des connaissances utiles au développement et la volonté de réformer, de créer des structures et de dynamiser la recherche scientifique sont pourtant bien réelles et partagées auprès des décideurs. Mais ces bonnes intentions sont encore contrariées par les mêmes insuffisances : laboratoires sous-équipés, financements rares et insuffisants et accès très limité aux bases de données scientifiques. À ces difficultés s'ajoutent deux obstacles structurels : le manque d'implication des enseignants qui sont pour la plupart soit engagés avec des statuts précaires, soit insuffisamment rémunérés pour se consacrer pleinement à leurs missions académiques ; l'éparpillement et la multiplication des institutions universitaires, souvent par souci de décentralisation ou d'encouragement du secteur privé, qui ne permettent pas aux établissements d'atteindre une taille critique et de mutualiser les ressources pour favoriser les activités de recherche. Les besoins exprimés en termes de formation concernent la maîtrise des processus de financement, d'ingénierie de projets scientifiques et de participation aux appels à projets internationaux. À ce titre, le renforcement des écoles doctorales est présenté comme prioritaire, car elles sont plutôt rares dans la région et souvent exclusives aux grandes universités publiques. Les pays d'Afrique centrale et de l'Est ont un grand besoin de soutenir et de développer ces structures non seulement pour stimuler la recherche mais aussi pour nourrir la formation par la recherche et renouveler le corps enseignant avec une génération d'universitaires ayant une qualification conforme aux normes internationales. La rareté des ressources - logistiques, humaines et financières - impose cependant une priorisation des disciplines et leur identification par rapport aux problématiques de développement des pays ou de la région.

Repenser la formation pour la mettre au service de **l'employabilité** et de l'entrepreneuriat est au centre des réformes universitaires en cours dans la plupart des pays de la région, qui traversent par ailleurs une phase de massification de l'enseignement supérieur. Ce qui complexifie la tâche tout en la rendant encore plus impérieuse. L'accélération de la transition numérique pour passer à une hybridation généralisée de la formation universitaire peut apporter un début de réponse aux insuffisances de l'infrastructure universitaire et aux conditions de vie et d'études des étudiants en surnombre. Les pays de la région ont besoin de redéfinir les filières universitaires en favorisant les

formations courtes professionnalisantes, ainsi que les spécialités techniques et scientifiques, et les disciplines les plus en adéquation avec les défis économiques et sociaux. De nombreuses initiatives, publiques ou associatives, soutiennent l'entrepreneuriat étudiant et l'incubation de projets innovants. Les pays de la région ressentent aussi le besoin de valoriser socialement la formation professionnelle et d'investir dans ces parcours alternatifs à la formation académique et dont les économies nationales et locales ont le plus grand besoin.

La mise en **réseau** - locale, régionale et internationale - des institutions d'enseignement supérieur et de recherche peut contribuer selon plusieurs responsables à compenser un grand nombre d'insuffisances en ressources matérielles, humaines et financières par la mutualisation, la mobilité des enseignants-chercheurs, les projets de recherche collaboratifs, la coconstruction de parcours et les codiplomations. La mobilité internationale constitue la motivation essentielle de la plupart des accords de coopération internationale autant avec les pays du Nord qu'entre pays du Sud. Ces mobilités ont été évidemment freinées par la pandémie mais se voient offrir de nouvelles perspectives avec la virtualisation. De plus en plus de collaborations interuniversitaires (Djibouti et la Tunisie, Djibouti et l'Éthiopie, etc.), réussies entre établissements de la région illustrent la disponibilité de l'expertise et la possibilité de la partager efficacement entre les pays africains.

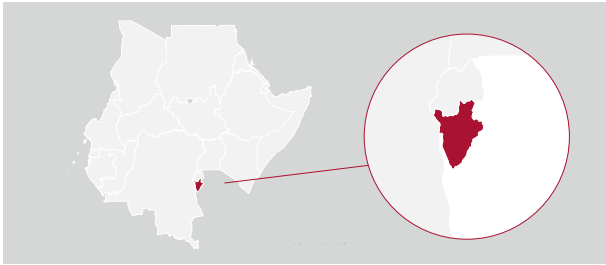
Le constat est unanime dans la région quant à la régression du niveau de maîtrise de la **langue française** chez les étudiants. Le système d'enseignement, pourtant francophone dans l'ensemble de ses cycles, connaît un appauvrissement des programmes des langues et une stagnation de la pédagogie doublée d'une insuffisance de ressources pédagogiques. Le sureffectif d'élèves et d'étudiants dans les salles de classe achève le tableau des causes. Pour combler ces insuffisances, les universités continuent à former à la langue française en plus de former en français. Les besoins les plus souvent exprimés dans ce registre concernent le renforcement des capacités des enseignants de français, l'accès aux ressources pédagogiques numériques, l'équipement en laboratoires de langues et l'animation de la vie scolaire et estudiantine par des activités culturelles francophones.

L'enseignement supérieur est francophone dans la grande majorité des universités de la région. Mais le premier requis d'un enseignement de qualité en langue française, c'est que l'enseignant pratique une langue française de qualité. Améliorer la maîtrise de la langue par les universitaires est donc essentiel. L'autre requis, c'est la disponibilité, l'abondance et l'accessibilité des ressources documentaires et scientifiques en langue française.

Il y a une dynamique de réforme évidente de la **gouvernance** des universités de la région, à des niveaux d'avancement inégaux. En plus de la numérisation et de la modernisation des procédures administratives et de la gestion de la formation et de la recherche, il y a une conscience explicite de la nécessité de renforcer les compétences du personnel, de s'ouvrir davantage sur l'environnement, de se mettre au service de la communauté nationale mais surtout locale et d'impliquer davantage toutes les parties prenantes dans la décision. Les concepts d'autoévaluation, d'assurance qualité et d'accréditation commencent à être envisagés. Former les dirigeants universitaires est perçu comme une réelle priorité dans la région si l'on veut que des changements concrets s'opèrent dans la gestion des établissements universitaires. Les premiers responsables ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences autres qu'académiques. Ces compétences nécessitent des formations mais aussi de l'expertise et un accompagnement qui peuvent être apportés par les réseaux de coopération interuniversitaire ainsi que les partages des meilleures pratiques.

Les relations des universités avec les entreprises et les organisations locales sont encore très limitées malgré quelques initiatives universitaires ou associatives. La formation universitaire dans la région est présentée comme encore insuffisamment centrée sur les apprenants et l'acquisition de compétences personnelles et professionnelles. Dans une région où le tissu économique est encore insuffisamment dense et structuré - avec une proportion très forte d'activités informelles - pour absorber le flux grandissant de diplômés du supérieur, encourager l'entrepreneuriat étudiant est un défi de plus qui s'ajoute aux missions des établissements. La conscience quant à la pertinence et à l'intérêt de cette démarche est palpable, mais les initiatives sont encore limitées.

Burundi



Le **français** est l'une des deux langues officielles du Burundi et la langue de référence pour l'enseignement supérieur. Les enseignants sont toutefois unanimes pour constater une sensible baisse de niveau chez les étudiants en termes de maîtrise de la langue française (et des autres langues d'ailleurs, même locales). Ils pointent l'enseignement primaire, fondamental et post-fondamental, et secondaire où l'on a réduit sensiblement le nombre d'heures de français et en français. En cause également une pédagogie non centrée sur l'apprenant avec très peu d'activités pratiques, ludo-pédagogiques ou culturelles ainsi que le manque de ressources bibliographiques. L'idée d'une année préparatoire dédiée principalement au renforcement de capacité des étudiants en langues - mais aussi aux TIC - a même été avancée par certains responsables universitaires. Les étudiants pour leur part plébiscitent l'usage du français dans tous les domaines.

L'anglais commence à gagner en popularité parmi les étudiants. Il est perçu comme une langue plus « simple » à apprendre et ouvrant des perspectives d'études et de travail plus concrètes, surtout depuis l'adhésion du Burundi à la Communauté des États d'Afrique de l'Est, où il est le seul pays non anglophone. Mais la plupart des universitaires s'accordent à dire que le bilinguisme est essentiel et que le renforcement de la dimension francophone des universités du Burundi n'est pas antinomique avec l'apprentissage d'autres langues étrangères.

« Nous constituons peut-être un point de liaison entre la East African Community et l'autre partie de l'Afrique ».
 « S'il y a une opportunité francophone qui se présente à côté d'une opportunité anglophone ou chinoise, on préfère toujours l'opportunité francophone parce que nos étudiants font tous leurs cursus en français ».

Dans le **plan de développement** du Burundi pour 2018-2027, la consolidation du système éducatif, la promotion des formations professionnalisantes et l'insertion socioprofessionnelle des étudiants figurent parmi les priorités nationales.

En pleine réforme depuis quelques années, l'enseignement supérieur burundais fait face à plusieurs défis de taille qui sont autant de chantiers en cours : la formation des enseignants-chercheurs ; la refonte des filières et des programmes ; l'amélioration de l'infrastructure universitaire.

Les responsables universitaires burundais expriment le besoin d'être accompagnés, notamment sur le plan international, pour définir et mettre en œuvre une **politique d'ouverture** sur l'environnement et motiver les entreprises du Burundi à s'impliquer davantage dans la conception des programmes et des référentiels métiers-compétences et à participer à la formation par le recrutement de stagiaires.

L'État a en effet beaucoup investi dans le soutien aux étudiants en élargissant le nombre de bénéficiaires du programme de « prêt-bourse » permettant d'augmenter le nombre d'étudiants (la plupart des universités du Burundi étant privées). Il semble essentiel pour tous que le retour sur investissement se concrétise par une formation universitaire de qualité.

Sur le plan **pédagogique**, la pandémie a révélé un réel besoin de renforcement de capacités en matière d'enseignement en ligne et d'équipement en matériel informatique, aussi bien au niveau des pratiques pédagogiques que sur le plan administratif.

La prédominance des institutions universitaires privées - qui ne disposent pas d'un corps enseignant titulaire et stable - n'a pas favorisé l'émergence de la **recherche scientifique** au Burundi qui en est encore à ses premiers pas. Seule l'université publique du Burundi dispose actuellement d'une école doctorale. Les besoins sont nombreux en termes d'équipements, d'encadrement et de supports de publication et de plateformes de collaboration. La mobilité et la coopération internationale peuvent apporter quelques réponses urgentes. La mobilité des chercheurs, des étudiants et des enseignants semble en effet être la motivation principale de la coopération internationale des universités du Burundi avec en ligne de mire la formation doctorale et la cotutelle des thèses. L'expertise

scientifique et le transfert technologique ont été signalés également comme importants dans ce domaine.

L'agriculture et l'agro-industrie sont les thématiques les plus importantes pour le Burundi dont 80 % de la population travaille dans le secteur agricole et qui est le pays le plus densément peuplé de la région des Grands Lacs. Les étudiants interrogés placent d'ailleurs tous les thèmes de société presque à égalité dans leurs priorités, sauf l'égalité femme-homme qui ne leur apparaît pas comme prioritaire.

« On voudrait cette fois-ci que la recherche puisse être au service du développement. Il faut que les résultats de la recherche puissent porter sur des activités qui peuvent générer des ressources, du travail, mais qui peuvent servir aussi au développement du pays ».

Pour que le concept burundais « d'université-conseil » qui vise à associer l'élite scientifique du pays aux décisions politiques et au développement du pays de manière générale prenne tout son sens, tous reconnaissent que la recherche scientifique doit se développer rapidement et qu'elle soit orientée vers les défis locaux et nationaux.

Un renforcement de capacités en matière d'**ingénierie de projets scientifiques** et la mise en réseau des chercheurs burundais avec leurs collègues étrangers - du Sud comme du Nord - seraient par ailleurs très utiles à la levée de fonds internationaux en soutien aux financements publics locaux.

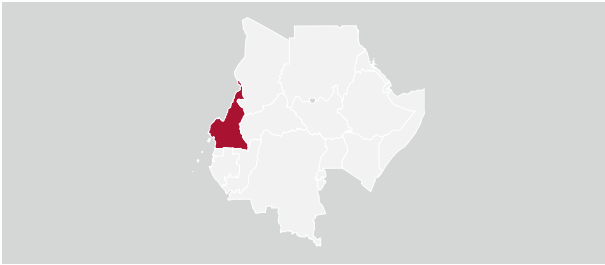
Enfin, la gouvernance des établissements universitaires au Burundi souffre d'un manque de ressources financières et de ressources humaines qualifiées. Le plus grand besoin de ces établissements, notamment privés, se situe au niveau de la formation et de la stabilisation de l'effectif administratif et enseignant.

Certains responsables universitaires jugent que l'investissement dans le domaine du **numérique** est difficile mais pertinent, car il permettra de réaliser également des économies sur la prise en charge des enseignants visiteurs, et il permettra de participer à plusieurs formations et colloques scientifiques à distance en même temps que d'accéder aux ressources bibliographiques en ligne. Les étudiants, quant à eux, mettent en avant les coûts élevés dans tous les domaines et le faible nombre de ressources accessibles.

« Il y a encore un besoin important de renforcement des capacités en matière d'enseignement à distance, parce que même si l'on a les outils, l'esprit des gens et leur manière traditionnelle de faire les choses impliquent qu'ils ont toujours envie de faire comme avant, alors que comme on le dit souvent ici à l'université : le monde et la vie ne seront plus comme avant ».

« Le pays s'est engagé, par exemple, à mettre en place des programmes d'enseignement à distance, il faut que l'on puisse s'assurer que la capacité existe ; pour le moment, il n'y a qu'un petit groupe à l'université qui est capable de faire cela ».

Cameroun



Sur le plan académique, le Cameroun est bilingue (français - anglais). Par exemple, dans les écoles francophones, la deuxième langue est l'anglais, dans les écoles anglophones, la deuxième langue est le français ; et l'allemand est ensuite la langue étrangère enseignée.

Au sein de la population, la langue française est dominante (environ 80 % de la population est francophone) et l'anglais est en constante régression depuis les années 2000. Mais ce n'est pas le cas dans le milieu universitaire. Sur le plan scientifique, les supports de publication francophones sont beaucoup moins nombreux et diffus :

« Les anglophones écrivent beaucoup ».

Il y a également des insuffisances au niveau de la qualité de la formation.

« Nous n'enseignons pas le français comme si c'était une continuation pour les enfants. Nous continuons à leur fournir des cours en français à l'université ».

Mais la place de la francophonie est importante au Cameroun sur le plan institutionnel. L'expertise francophone y est reconnue et les valeurs d'innovation, de créativité, de convivialité et de solidarité qui sont associées à la Francophonie sont fortement appréciées et défendues. Plusieurs pistes sont suggérées pour consolider davantage la place de la langue française au Cameroun, parmi lesquelles :

- lancer des projets de développement pour la jeunesse camerounaise particulièrement dans les domaines d'avenir, tels que le numérique, le développement durable et l'entrepreneuriat innovant ;
- organiser des concours et des activités ludiques en langue française ;

- développer les supports de communication scientifique en langue française ;
- multiplier les structures d'habilitation et d'accréditation francophones.

Toutefois, les étudiants ne considèrent pas vraiment la langue française comme un avantage pour trouver un emploi, mais plutôt comme l'un des éléments de la diversité linguistique et culturelle en général.

Les dirigeants universitaires au Cameroun résumant les **priorités nationales** en matière d'enseignement supérieur en quatre principaux défis : la massification, le financement, l'infrastructure et les formations professionnalisantes. Ces dernières sont jugées nécessaires pour renforcer l'employabilité des étudiants, au même titre que l'ouverture sur le milieu socio-économique, le renforcement des capacités entrepreneuriales et l'accompagnement à l'insertion professionnelle.

Dans le même esprit, un écosystème **entrepreneurial** est en train de voir le jour : centres d'incubation publics soutenus par les ministères des PME et de l'enseignement supérieur, incubateurs universitaires privés, formations à l'entrepreneuriat intégrées dans certains cursus... Un effort qui est orienté particulièrement vers l'innovation technologique, la responsabilité sociale et le développement durable. Les étudiants souhaitent d'ailleurs plus d'aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de leur établissement, et notent que le transfert technologique est l'un des thèmes qui les intéressent le plus.

« Nous cherchons à permettre à notre écosystème entrepreneurial de répondre aux défis que nous pose la mondialisation aujourd'hui, que ce soit par rapport au numérique, au défi écologique de respect des normes environnementales, aux défis liés à l'énergie, toutes ces problématiques aujourd'hui qui font partie des objectifs de développement durable ».

« Nos diplômés chôment, il va falloir régler ce problème. Ils ont certes la culture mais la culture ne suffit plus, maintenant il faut l'employabilité. Il faut maintenant mettre sur le marché des créateurs d'emplois et de richesse ».

« Il faudrait mettre sur pied un programme spécifique visant à valoriser effectivement l'innovation issue de ces incubateurs, ce serait quelque chose de formidable. La valorisation des résultats de la recherche de façon générale ».

La pandémie a accéléré l'adoption des outils de l'en-

seignement à distance et a conscientisé les responsables universitaires quant à l'utilité d'une approche pédagogique hybride. Celle-ci est également considérée comme l'une des réponses possibles à la massification, à la maîtrise des dépenses et à la diversification de l'offre de formation. Mais la pandémie a également révélé des insuffisances au niveau de l'infrastructure (faible couverture internet, instabilité du courant électrique en dehors des grandes agglomérations...) ainsi qu'un besoin pressant de renforcer l'accès aux ressources pédagogiques numériques et de former les enseignants à ces nouvelles méthodes de formation.

La formation des formateurs à l'université camerounaise est en effet un véritable défi qui ne doit pas se limiter au numérique éducatif mais inclure l'enseignement en général, la pédagogie, l'actualisation des connaissances et des *curricula*, notamment dans les disciplines les plus évolutives. La massification crée un besoin d'encadrement et de recrutement d'enseignants-chercheurs auquel la formation doctorale camerounaise n'arrive visiblement pas encore à répondre.

La dynamique de la **recherche scientifique** au Cameroun est contrariée par de nombreux facteurs dont le plus saillant est un manque de ressources humaines dédiées et qualifiées. Les structures de recherche peinent à attirer, à retenir ou à faire revenir les profils les plus performants. L'une des priorités du système universitaire est donc de parvenir à former plus de chercheurs et surtout à créer un environnement assez motivant (en conditions de travail et en valorisation) pour les amener à produire, à publier et à encadrer les jeunes chercheurs camerounais en enclenchant ainsi un cercle vertueux.

« Quand ils sont bons, ils sont retenus de l'autre côté... ».
« Le personnel enseignant est vieillissant, il faut commencer à préparer la relève ».

Les universités expriment le besoin d'augmenter le nombre d'écoles doctorales, de technopoles dans les secteurs stratégiques pour le pays qui feraient cohabiter et converger l'enseignement, la recherche appliquée, l'innovation, le transfert technologique et l'entrepreneuriat. Elles souhaitent être accompagnées dans la mise en place de ces projets de manière à leur permettre de les gérer de manière plus autonome.

Dans le secteur universitaire, le Cameroun est ouvert

à la coopération internationale avec toutes les régions du monde et dans tous les domaines. Les priorités se situent au niveau de la dynamisation du système de recherche et d'innovation et la formation des formateurs.

« Nous avons tout à faire au niveau de l'internationalisation ».

Parmi les objectifs spécifiques qui ont été identifiés, on peut citer le partage d'expériences en montage de projets, le renforcement de compétences en gouvernement universitaire, la facilitation de la mobilité académique, la diversification des sources de financement et une meilleure visibilité pour les universités camerounaises à travers l'intégration de réseaux internationaux.

Sur un **plan plus structurel**, et dans le secteur privé notamment, une réflexion est en cours sur les moyens de diversifier les sources de financement pour ne plus dépendre uniquement des frais d'inscription des étudiants : incubation, formation continue pour les cadres en entreprise, certifications... La stabilité du corps enseignant - qui montre une appétence naturelle vers l'université publique - est un autre problème pour les responsables des universités privées.

« Chaque fois que l'État ouvre des postes, ils partent ».
« Nous devons améliorer les recettes propres, ce qui signifie que nos collaborateurs ont des capacités dans la recherche de financements, pour monter des projets dits « bancables », qui peuvent nous apporter des financements extérieurs ».
« L'université ne peut plus fonctionner comme avant, en ne comptant que sur les scolarités, il va falloir que nous nous investissions dans d'autres secteurs comme l'incubation des entreprises, l'agronomie, vu le contexte géographique africain et puis la quête d'autres sources de revenus pour que l'activité éducative continue ».

Dans le secteur public, les universités camerounaises sont conscientes de la nécessité de progresser vers plus d'autonomie, de moderniser leurs procédures de gestion et de monter en compétence sur plusieurs dimensions de la gouvernance : la numérisation des procédures administratives, un renforcement de capacité du personnel et des responsables administratifs en montage et gestion de projet notamment, une plus grande ouverture sur l'environnement socio-économique et l'adoption de procédures plus modernes pour l'évaluation pédagogique des enseignants et des

étudiants, tout en restant fortement impliquées dans leur environnement :

« Si l'on nous disait de cesser de nous intéresser à la communauté, à l'environnement, je crois que notre mission ne serait plus ».

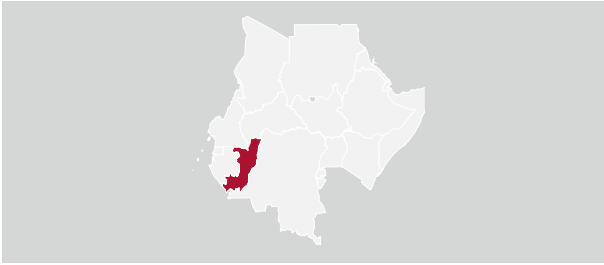
L'enseignement à distance a été difficile à implémenter au Cameroun compte tenu de la faible couverture pour l'Internet et parfois de la précarité de l'énergie électrique en milieu rural. La radio et la télévision ont été mises à contribution pour assurer un minimum de continuité pédagogique. Les obstacles au développement du **numérique** demeurent toutefois nombreux, même si des initiatives vont être pérennisées :

« La solution numérique mise en place sera durable parce que nous allons l'utiliser pour aussi réorienter les enseignements dans les domaines professionnels. Donc, un travailleur par exemple peut rester à son lieu de service et suivre les cours. Et, maintenant, nous aurons des séminaires de deux semaines pour les regrouper et pouvoir leur donner des cours en présentiel. Cette mesure-là, nous allons la perpétuer ».

Les étudiants camerounais sont effectivement demandeurs de services numériques, notamment pour des espaces d'échange et de suivi avec leurs professeurs, ou pour leurs démarches administratives avec leur établissement, tout en mettant en avant les obstacles d'accès et de coût caractéristiques dans la région.



La République du Congo



La République du Congo est profondément ancrée dans la Francophonie et les acteurs universitaires sont tout à fait conscients de la richesse de ce patrimoine commun en termes de valeurs partagées, d'ouverture, d'opportunités d'échanges et de solidarités. L'enseignement supérieur et l'éducation en général sont considérés par les autorités universitaires comme les garants de la diffusion des valeurs et de la culture francophone. Mais sans repli identitaire. Ils sont favorables à l'ouverture sur les autres langues et les autres cultures dans un monde où « *la compétitivité et l'excellence priment le communautarisme* ». Les étudiants affirment ainsi que le français est indispensable pour leurs études.

Des réformes de fond sont en cours au Congo concernant tous les cycles de formation et qui priorisent l'employabilité des jeunes, l'entrepreneuriat et les formations professionnalisantes et la promotion des filières technologiques, scientifiques et des sciences de l'ingénieur (STIM), ainsi que le numérique éducatif. L'intégration régionale et continentale ainsi que l'alignement sur les standards internationaux représentent des volets importants de ces réformes. L'idée est de « *déployer l'enseignement supérieur à travers le pays en créant des académies et des pôles universitaires départementaux* » afin de favoriser l'ancrage local et la contextualisation des formations et de la recherche. L'emploi public n'est pas du tout recherché par les étudiants, compte tenu du faible nombre d'emplois disponibles.

« *Nous considérons l'employabilité des apprenants, diplômés ou pas, comme la plus grande priorité. L'accès à l'emploi, ça veut dire l'accès à la vie tout simplement ! Ça veut dire la parfaite intégration à la société. Sinon quand on ne travaille pas au-delà du fait que l'on ne peut pas avoir de revenus, on est désœuvré. On se sent un paria, on se sent marginalisé, et ça c'est pire que tout* ».

Parmi les priorités des dirigeants universitaires dans ce cadre, notons : les certifications (en langues, en développement personnel, en compétences transversales, en numérique...) comme un complément indispensable, voire une alternative à la notion de diplôme universitaire dans certaines disciplines ; le développement des outils de l'enseignement en ligne comme une opportunité pour faire face à la massification et investir dans les plateformes et l'infrastructure numérique plutôt que dans des amphithéâtres et des laboratoires sous-équipés ; la mutualisation des compétences, des structures et des moyens matériels à l'échelle nationale, régionale, voire continentale.

« *De façon générale, ceux qui ont besoin de compétences vous expliquent qu'à diplôme égal, il y a d'autres expertises, d'autres savoirs qui sont presque aussi importants que le diplôme. C'est par exemple les questions de leadership, les questions de développement personnel, les soft skills. Eh bien, il faut s'assurer que l'on s'ouvre à cela* ».

« *Aujourd'hui, ces formations sont relativement ouvertes. Est-ce que c'est la certification, est-ce que c'est l'attestation ? Parce qu'une fois que l'on a le document final de la formation, on peut prétendre aux qualifications internationales et s'y préparer. Comment appelle-t-on ça ? Appelle-t-on ça un diplôme ? Appelle-t-on ça autrement ? Le mot diplôme inclut des contraintes. Comment s'en défaire lorsque ce n'est pas indispensable ?* »

Dans le domaine de la **recherche**, les responsables universitaires au Congo sont tout à fait lucides quant aux nombreux obstacles à surmonter pour promouvoir la recherche action et la valorisation des résultats : ouverture insuffisante des structures de recherche sur le monde économique, accès insuffisant des chercheurs aux sources documentaires, et mobilités et réseautages internationaux insuffisants. Ils s'accordent également à relever l'impréparation des chercheurs locaux et des dirigeants des structures de recherche en termes de maîtrise des processus de financement, d'ingénierie de projets scientifiques et de participation aux appels à projets internationaux. Les étudiants, pour leur part, citent la recherche et le développement comme le thème de société le plus important pour eux.

La pandémie et ses conséquences ont remis à l'ordre du jour la nécessité de promouvoir l'éthique – et la bioéthique en particulier – dans le domaine de la recherche scientifique.

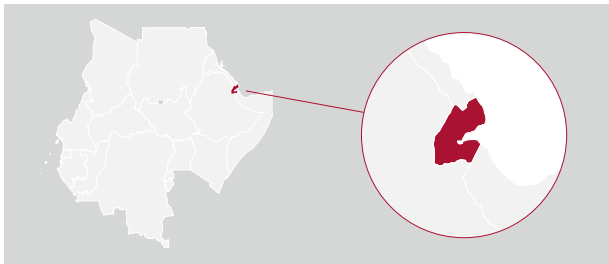
Le **numérique** est appelé à jouer un rôle important avec l'université virtuelle du Congo :

« Nous la considérons comme la cheville ouvrière de la mise en place du support numérique et comme moyen pour faire évoluer le système universitaire congolais. Nous avons identifié le numérique comme étant une priorité presque zéro. Nous ne croyons pas en un système éducatif moderne, compétitif si le numérique n'est pas au centre de son développement ».

Mais tous reconnaissent que ces projets ambitieux présupposent l'amélioration de l'infrastructure, de la connectivité et d'importants programmes de sensibilisation et de formation. Les étudiants expriment des besoins et des obstacles dans tous les domaines du numérique.



Djibouti



Djibouti est officiellement bilingue (arabe et français). La langue française est largement utilisée à l'université - notamment pour les disciplines scientifiques - avec l'arabe pour certaines spécialités et l'anglais en tant que première langue étrangère. Djibouti étant également le seul pays francophone de sa sous-région, son université est souvent sollicitée par des établissements universitaires des pays voisins pour fournir des enseignants ou accueillir des étudiants pour l'enseignement du/en français et des coopérations régionales en langue française (Yémen, Soudan, Éthiopie...).

Peu d'étudiants ont répondu pour Djibouti, mais leurs préoccupations sont claires : des ressources en ligne et en bibliothèque, le développement de compétences dans le numérique et des certifications, afin de trouver des emplois à l'international ou dans l'entrepreneuriat.

Un seul établissement a été interrogé à Djibouti. Il s'agit donc ici d'un résumé des priorités pour cet établissement, l'université de Djibouti, à travers plusieurs de ses responsables.

Le premier défi de l'université de Djibouti au moment de sa création, il y a quinze ans, était de développer son infrastructure pour regrouper sur le même site l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur du pays et accueillir dans les meilleures conditions un nombre croissant d'étudiants dans les diverses spécialités. C'est chose faite depuis 2016 avec un nouveau campus moderne qui s'étend sur près de trois hectares. La formation universitaire, essentiellement focalisée sur le premier cycle (licence) est jugée « de qualité » par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES) qui a rendu

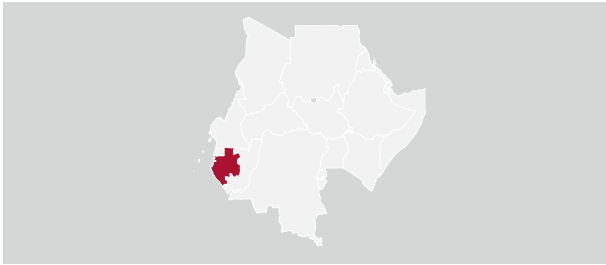
un rapport d'évaluation et de recommandations « encourageant » sur l'université de Djibouti, en 2019. Une démarche qualité est entreprise dans le domaine de la formation.

Les outils de la gouvernance sont présentés comme encore à affiner pour accompagner le développement de l'université.

La recherche est toutefois considérée comme la priorité du moment, pour alimenter les besoins d'encadrement des cycles de masters et de doctorat et apporter également de la valeur ajoutée à la communauté nationale, mais la diversification des sources de financement de la recherche reste à développer :

« Il y a à peine dix ans, il y avait trois docteurs à l'université de Djibouti. Aujourd'hui, ils sont une centaine. Le but, c'est de structurer la recherche, de mettre en place des équipes et des laboratoires ».

Gabon



Langue officielle du Gabon, le français à l'université a surtout besoin d'être consolidé en termes de niveau. La plupart des programmes universitaires prévoient des cours spécifiques d'expression et de communication en langue française pour soutenir le niveau des étudiants. Mais l'essentiel se joue au niveau de la formation initiale et l'université est tout aussi concernée puisqu'elle forme les enseignants du primaire et du secondaire. Le manque de spécialistes, de grammairiens notamment, est clairement exprimé par les dirigeants universitaires avec un besoin de renforcement de capacités en pédagogie du français.

Les acteurs universitaires gabonais sont unanimes quant à la nécessité d'actualiser les **cursus académiques** et de mettre les programmes de formation en phase avec les attentes du marché de l'emploi. Ils sont tout aussi unanimes quant aux nombreux prérequis à satisfaire pour répondre à ce défi prioritaire qu'est l'employabilité : une meilleure infrastructure pédagogique et administrative ; davantage de recrutements pour renouveler et rajeunir le corps enseignant universitaire ; la formation des formateurs en pédagogie universitaire ; une plus grande ouverture de l'université sur son environnement socio-économique ; la dynamisation de l'animation de la vie universitaire et des activités estudiantines, ainsi que la mise à niveau de la gestion administrative des institutions.

Les étudiants, pour leur part, ne considèrent pas l'innovation pédagogique comme prioritaire pour leur réussite universitaire, mais plutôt la qualité de l'encadrement pédagogique. Et pour leur réussite professionnelle, ils ne privilégient ni les compétences relationnelles ni l'importance des réseaux, mais plutôt l'aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés, ainsi que les stages en entreprise. Ils insistent également sur les logements étu-

dants et les salles informatiques.

De nombreuses structures de **recherche** au Gabon s'investissent, malgré des moyens insuffisants, dans des projets scientifiques impactants, notamment dans le domaine des sciences environnementales, la pollution des sols, la biologie, la géographie et le développement durable en général. Une réelle volonté quant à la dynamisation de la recherche académique transparaît clairement dans les propos des répondants. Des propos optimistes au regard de l'ambition des chercheurs et de leur engouement à produire des connaissances utiles. Mais des propos qui sont souvent ponctués par le même constat :

« Nos universités souffrent ! »

Les projets de recherche ambitieux ne manquent pas. Sont soulignés les financements rares et insuffisants ; des laboratoires souvent sous-équipés ; un accès limité aux bases de données scientifiques. Également pointée, une formation doctorale très limitée, car les universités gabonaises ne forment pas suffisamment d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches. Conscientes de la nécessité d'être plus proactives, certaines institutions ont créé des cellules dédiées à la recherche de financements.

« L'université ne dispose d'aucune base de données documentaires ni d'accès aux articles scientifiques. Aucune base de données ! »

En matière de **coopération internationale**, les dirigeants d'établissements gabonais sont demandeurs de partages d'expérience et de transferts de savoir-faire Nord-Sud mais aussi Sud-Sud. Les responsables universitaires souhaitent aussi mettre en place des co-diplomations au Gabon avec des partenaires internationaux « pour une certaine visibilité internationale ou régionale » surtout pour les niveaux masters.

« Il faut favoriser les échanges dans la sous-région Afrique centrale ».

La **gouvernance** universitaire au Gabon est en chantier. Il y a des insuffisances à tous les niveaux mais il y a également une conscience perceptible quant à l'importance et l'urgence de faire évoluer tous les aspects de la gouvernance : les manuels de procédures, la transition numérique, la communication, l'ouverture sur l'environnement, l'autofinancement, l'autonomie budgétaire, l'assurance qualité, la planification et les

systèmes d'information. Les universités gabonaises ont ainsi besoin d'accompagnement en gouvernance universitaire.

Selon la Banque mondiale (2018), en nombre d'internautes sur la population totale, le Gabon se classe à la sixième position en Afrique et est considéré - à juste titre - comme le pays le plus connecté de l'Afrique centrale et de l'Ouest. Ce bon classement reflète une politique d'État volontariste dans le domaine de l'infrastructure **numérique**. Certaines régions demeurent toutefois mal couvertes et beaucoup d'universités manquent d'équipements et de formations en numérique et en technologies de l'information. La crise pandémique a en effet révélé une impréparation totale de tous les acteurs (corps enseignant, administration et étudiants) quant au passage à l'enseignement virtuel, et la priorité actuelle consiste à renforcer les équipements et la capacité de s'en servir efficacement. Les étudiants expriment dans ce domaine des besoins dans tous les registres, sauf en ce qui concerne les rares coupures d'électricité.

« On a un déficit de personnes qui maîtrisent la technologie aussi bien dans les universités qu'en entreprises, mais les besoins des entreprises aujourd'hui sont pressants, les entreprises ont besoin de plus en plus de personnes qualifiées qui maîtrisent les outils parce que toutes les entreprises aujourd'hui travaillent avec les outils du numérique ».



République démocratique du Congo (RDC)



Le **français** est langue officielle et d'enseignement en RDC. Mais comme dans beaucoup de pays francophones une baisse du niveau à l'écrit et à l'oral est à déplorer. Des bibliothèques mieux fournies, des laboratoires de langues bien équipés, des activités culturelles dans les campus et des expériences de mobilité immersives sont les principales pistes suggérées par les responsables universitaires pour favoriser une meilleure appropriation de la langue et de ce qu'elle véhicule. Sur un plan purement académique, ce qui fait le plus défaut, ce sont les ressources scientifiques accessibles en ligne et les opportunités de communication, de réseautage et de publication francophones.

« Il faut faire participer nos étudiants et chercheurs à la valorisation des résultats de recherche à travers les plateformes en langue française ».

Plusieurs associations de promotion de la langue française qui ont été interrogées travaillent à l'amélioration de l'apprentissage primaire et secondaire par des activités extrascolaires.

La **formation** universitaire en RDC semble pâtir de deux grandes insuffisances. Un taux d'encadrement faible avec un corps enseignant qui a besoin d'être renforcé - quantitativement et qualitativement - afin d'actualiser les connaissances et les capacités pédagogiques.

Certaines de ces lacunes ont été révélées par la pandémie mondiale. Cette dernière a nécessité un recours massif à l'enseignement en ligne pour lequel la plupart des enseignants n'étaient pas préparés.

D'autre part, les établissements universitaires congolais sont majoritairement sous-équipés : ils manquent de ressources technologiques et pédagogiques (laboratoire, bibliothèques, connexion internet, matériel didactique) et l'infrastructure présente souvent des

lacunes. Cela affecte évidemment la qualité de la formation et les conditions d'études et de recherche. La capacité de la formation doctorale étant très limitée localement, l'une des solutions urgentes proposées consiste à trouver des financements pour des bourses de mobilité et à favoriser la cotutelle de thèses. Le plus grand besoin est d'accroître le nombre de personnels académiques pour atteindre un ratio enseignant-apprenant acceptable. Les étudiants demandent donc logiquement plus d'espaces d'échanges et de suivi avec les professeurs.

« Nous avons treize mille étudiants et une quarantaine de professeurs ».

Le besoin d'un enseignement plus pratique et plus centré sur l'étudiant nécessitant davantage d'ouverture sur l'environnement de l'université a également été exprimé. Il y a une réelle conscience de cette nécessité dans le milieu universitaire congolais qui est soucieux d'améliorer l'employabilité des étudiants. Pour répondre à ce défi majeur de l'insertion professionnelle des jeunes Congolais, des initiatives - du milieu associatif notamment - autour du développement de l'esprit entrepreneurial commencent à voir le jour. Des associations travaillent également à la promotion de la cohésion sociale, des valeurs de la démocratie et de la citoyenneté auprès des jeunes, via des actions culturelles et de sensibilisation. Car en RDC la prévention des conflits tribaux, politiques ou identitaires est un défi majeur. Les étudiants, plus que dans les quarante autres pays cités ici, mettent en avant également des thématiques importantes pour eux comme la santé des populations ou la responsabilité sociale et environnementale.

Le manque de ressources, financières et techniques ainsi que l'accès limité aux bases de données scientifiques sont les handicaps majeurs de la **recherche scientifique** en RDC. Une plus grande ouverture sur l'environnement économique et la focalisation sur la recherche appliquée sont considérées comme des alternatives viables pour ne pas dépendre exclusivement des financements publics. Par ailleurs, un renforcement de capacités est souhaité dans les domaines de la rédaction scientifique, de la publication, et du montage de projets de coopération avec des industriels.

La **coopération internationale**, particulièrement dans l'espace francophone et avec des pays africains,

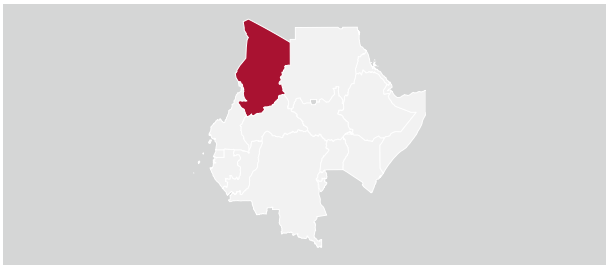
semblerait apporter des réponses concrètes à plusieurs des insuffisances structurelles des universités congolaises : mobilités pour la formation de formateurs, stages de perfectionnement en pédagogie et recherche, mutualisation des ressources en ligne, et projets de recherche en collaboration sur des enjeux communs à la région.

Les besoins exprimés en matière de **gouvernance** portent essentiellement sur la nécessaire transition numérique (digitalisation et interconnexion) et l'amélioration des systèmes d'information. La sécurisation des documents des étudiants et la certification de leur authenticité sont une préoccupation particulière en RDC compte tenu de la tendance au plagiat et à la falsification mentionnée par plusieurs répondants. La formation des dirigeants en management universitaire et du personnel administratif fait également partie des besoins exprimés.

Des efforts considérables ont été fournis dès le début de la pandémie pour mettre en place l'**enseignement à distance** et le télétravail, avec une certaine réussite. Cette expérience a achevé de convaincre les plus réticents quant aux apports du numérique sur le plan de la pédagogie et de l'organisation du travail à l'université, et tout le monde s'accorde à dire que ces pratiques seront pérennisées après la pandémie. Les universités congolaises sont tout à fait preneuses aujourd'hui et commencent à réfléchir à s'équiper de plateformes numériques pour l'enseignement, et de studios d'enregistrement pour les cours. Mais l'expérience a aussi mis en évidence les insuffisances au niveau de l'infrastructure de télécommunication et des équipements, y compris à cause des coupures d'électricité. De même qu'elle a révélé des besoins en formation pour le corps enseignant et le personnel administratif.

La précarité économique est aussi une réalité. Des ONG (Gret, Haut-Uélé, Eyano Group, etc.) aident les jeunes et les étudiants à s'approprier les nouvelles technologies et à en faire des leviers d'autonomie tant pour leurs études que pour leur activité associative ou professionnelle. Les étudiants relèvent en effet les coûts importants des connexions à l'Internet.

Tchad



Le Tchad a deux langues officielles : **le français** et l'arabe. Mais le système éducatif et universitaire tchadien est essentiellement francophone. La baisse constatée du niveau de maîtrise du français chez les étudiants peut être rattrapée voire inversée, selon les universitaires tchadiens, de différentes manières : poursuivre l'enseignement du français à l'université à travers la formation en techniques de communication en rapport avec l'insertion professionnelle ; encourager les activités culturelles francophones dans les campus universitaires ; financer des mobilités internationales dans l'espace francophone ; rendre plus accessibles les ressources bibliographiques scientifiques francophones ; renforcer les capacités pédagogiques des enseignants spécialisés ; et proposer des formations en sciences et technologies en français de qualité comparable à celles des pays anglo-saxons.

« Il faudrait soutenir les activités à caractère culturel (théâtre, poésie, débats...) mises en place et développées par les étudiants dans le campus ou au sein de la communauté universitaire ».

L'enseignement supérieur tchadien souffre d'un manque d'encadrement et d'insuffisances au niveau de l'infrastructure universitaire. Deux facteurs qui affectent la qualité d'une **formation** qui se déroule le plus souvent dans des locaux inadaptés et sous-équipés. La pandémie a conduit à l'interruption des cours et révélé une impréparation quasi totale (humaine et technique) des établissements universitaires quant à l'enseignement en ligne.

« La pandémie est arrivée au moment où nous étions fragilisés par l'insuffisance des infrastructures, des équipements qui peuvent normalement permettre de faire face à ce genre de crise ».

Sur le plan institutionnel, un accompagnement est vi-

vement souhaité pour le renforcement de l'**employabilité** des étudiants à travers la réforme des filières, la refonte des *curricula* et le développement de l'entrepreneuriat étudiant. Les universités tchadiennes envisagent aussi de favoriser l'insertion professionnelle de leurs étudiants et d'évaluer périodiquement la pertinence de l'offre de formation. Les étudiants sont en effet très demandeurs de compétences utiles dans leur vie professionnelle, de stages et de certifications, tout en ne considérant pas la fonction publique comme un secteur attractif.

Activité critique pour l'Université tchadienne, le déficit de développement de la **recherche scientifique** entrave la formation des enseignants-chercheurs, prive les acteurs socio-économiques du pays d'un levier de croissance et d'innovation et les universités de visibilité, de partenariats et de financements, selon les responsables interrogés. Promouvoir la recherche et en valoriser les résultats est donc une priorité nationale. Mais les prérequis sont nombreux et de long terme. Des solutions intermédiaires et plus réalistes sont avancées par les universitaires tchadiens : la mutualisation des moyens techniques et technologiques entre les structures de recherche ; le développement d'un programme d'accueil de courte et moyenne durée pour des spécialistes étrangers ; l'organisation de manifestations scientifiques internationales sur les thématiques prioritaires du Tchad afin de favoriser le réseautage. Les étudiants s'intéressent à plusieurs de ces thèmes de société et jugent plus important que dans d'autres pays de la région le thème de l'égalité femme-homme.

Une réflexion est en cours au Tchad sur la mise en œuvre d'une politique nationale dans le domaine de la **gouvernance numérique** qui permettrait de dématérialiser les procédures administratives. L'amélioration de la gouvernance universitaire au Tchad passe aussi par une formation du personnel administratif et académique en montage de projets, en gestion, en autoévaluation, en assurance qualité et en recherche de financements.

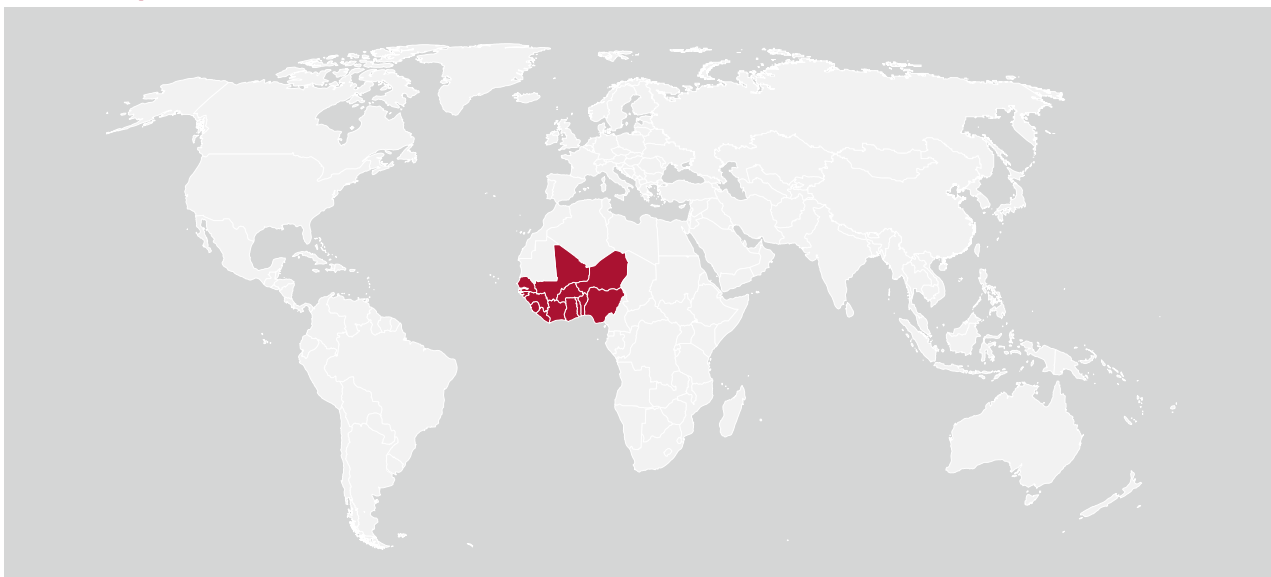
L'évaluation périodique des programmes de formation et l'institutionnalisation de l'ouverture des universités sur leur environnement ainsi que la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale sont aussi identifiées comme les prochains défis de l'enseignement supérieur tchadien.

Les infrastructures - qualité des bâtiments, stabilité de l'alimentation électrique, connexion internet haut débit - semblent être les principaux obstacles au développement du **numérique** pour les responsables universitaires tchadiens. D'autres freins à la transition numérique en général et à l'adoption des techniques et outils de l'enseignement virtuel en particulier sont évoqués : le niveau d'équipement et la connectivité des étudiants, l'impréparation des enseignants, l'absence de plateformes dédiées et de studios d'enregistrement. La pandémie a fait prendre conscience de la nécessité et de l'urgence de cette transition mais aussi et surtout de remplir les conditions préalables à sa réalisation.

« Il nous faut disposer d'une centrale solaire pour l'autonomisation énergétique de nos équipements ».



3.1.3. Afrique de l'Ouest



Les étudiants de onze pays de la région ont répondu aux questionnaires, en grande majorité provenant du Burkina Faso, suivis par ceux du Sénégal, puis de la Côte d'Ivoire, du Bénin, du Togo et de la Guinée. Il faut noter les réponses de quelques étudiants du Ghana et du Nigéria. Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement des réponses des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite professionnelle, ils se sont montrés plus intéressés que dans les autres régions par la culture entrepreneuriale et la gestion de projets et se déclarent nombreux à vouloir créer leur propre entreprise, mais aussi à vouloir agir contre les inégalités.



Fig. 3.12 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région (% des 1916 répondants)

- Le thème égalité femme-homme est le moins important de toutes les régions, mais les droits humains ont été beaucoup cités spontanément, ce qui confirme leur volonté d'agir contre les inégalités.

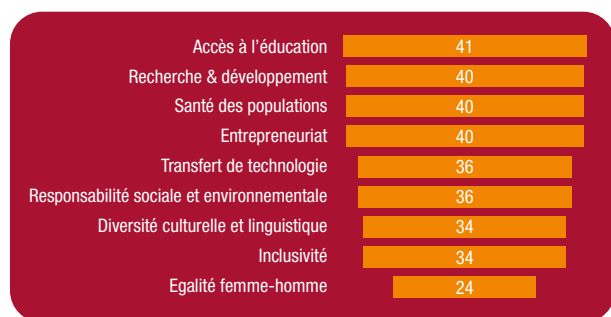


Fig. 3.13 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants de la région

- La langue française est nettement l'un des éléments de leur communication quotidienne, plus que dans des régions moins francophones, mais ils demandent aussi en grand nombre des publications et des colloques en langue française pour leur réussite universitaire.



Fig. 3.14 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

- Ils regrettent enfin plus fortement les faibles disponibilités d'équipements numériques, personnels ou dans leur établissement.

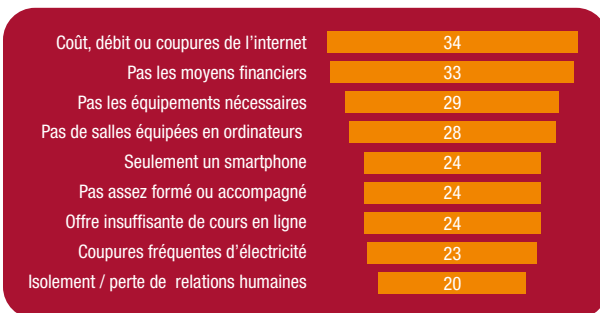


Fig. 3.15 Obstacles au numérique pour les étudiants de la région

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement, les responsables politiques et ceux de la société civile** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde) :

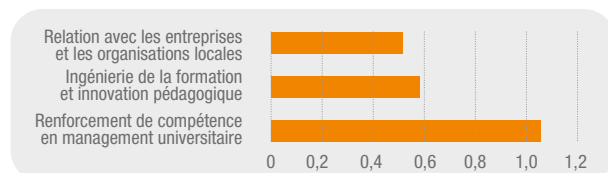


Fig. 3.16 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Afrique de l'Ouest

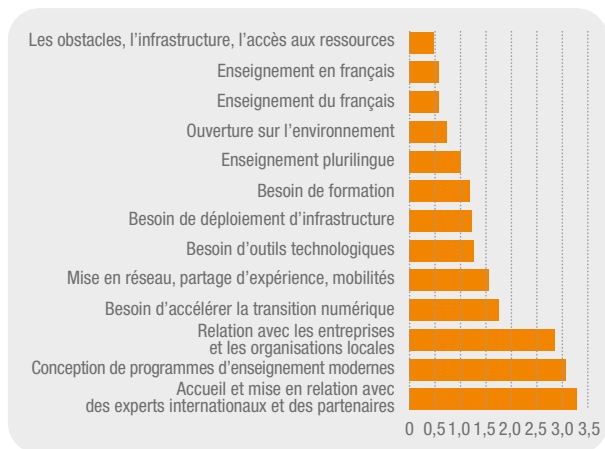


Fig. 3.17 Concepts utilisés par les responsables politiques en Afrique de l'Ouest

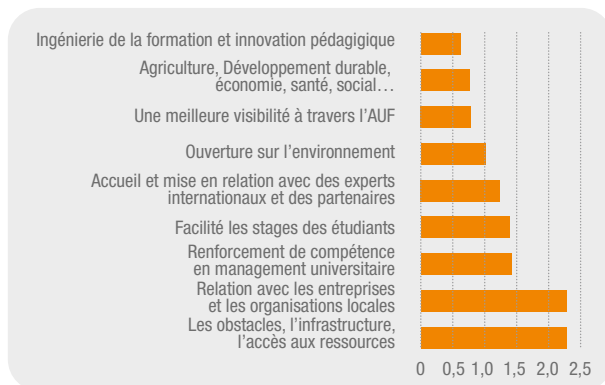


Fig.3.18 Concepts utilisés par les responsables de la société civile en Afrique de l'Ouest

Il est intéressant de noter que, mis à part les relations avec les entreprises et les organisations locales, les concepts sont assez différents pour ces trois cibles, traduisant des priorités différentes et donc des occasions de dialogues constructifs, autour de sujets de fond partagés très largement.

Région **francophone** et également francophile, l'Afrique de l'Ouest considère la langue française comme un facteur d'intégration régionale, d'unité nationale et d'ouverture à l'international. Le français y est langue officielle et langue principale d'enseignement mais est tout de même en recul en termes de niveau de maîtrise. Le besoin en renforcement de capacité et en renouvellement des méthodes pédagogiques

au profit des enseignants de français est clairement exprimé par la plupart des universitaires, et ce, pour tous les niveaux d'étude. Les pays d'Afrique de l'Ouest sont impliqués dans la promotion de la francophonie. Certaines universités veulent recruter des étudiants africains non francophones dans le but de faire rayonner la langue française et leur modèle de formation. La mobilité Sud-Nord et la promotion de la coopération dans l'espace francophone sont aussi des facteurs de promotion et de consolidation. Mais l'insuffisance la plus importante concerne les publications scientifiques

Dans le domaine de la formation, la priorité absolue pour une région qui fait face à une massification de l'enseignement supérieur avec des taux d'encadrement très faibles (en dessous de 1 % dans certaines universités) est la formation des enseignants-chercheurs - dont une proportion importante n'a pas les qualifications académiques nécessaires - et qui devrait être accompagnée de recrutements massifs. Ces insuffisances sont aggravées par la précarité des statuts et les faiblesses de l'infrastructure universitaire, à des degrés différents selon les pays. Les responsables universitaires et politiques sont conscients de ces difficultés et des réformes structurelles qui sont nécessaires et urgentes. Il reste à trouver les accompagnements nécessaires en termes de financements et d'expertise. La mobilité et la coopération internationales ainsi que la virtualisation sont des options de remplacement pour combler ces lacunes sur le court et le moyen terme.

Pour la recherche, des chercheurs de qualité se trouvent dans plusieurs pays mais dans la plupart d'entre eux, il manque des ressources financières et logistiques ainsi que la gouvernance nécessaire à l'émergence d'une recherche de qualité, qui soit impactante et valorisée. Dans ces conditions, le développement des compétences en recherche ne peut se concrétiser qu'en s'appuyant sur la coopération internationale via les cotutelles et les mobilités. Des choix qui devraient s'accompagner d'un investissement concret dans les structures et l'infrastructure pour ne pas investir dans la fuite programmée des compétences. Nécessaire et difficile à la fois, pour toutes les raisons précitées, le renforcement des écoles doctorales est tributaire d'une stratégie nationale pour la recherche scientifique qui soit sélective et réaliste, en matière de disciplines prioritaires, et précise en termes d'objectifs

qualitatifs et quantitatifs à assigner à ces structures, surtout dans un contexte de rareté des ressources. Les pays d'Afrique de l'Ouest ont besoin de former plus de chercheurs, pour étoffer et renouveler le corps enseignant tout en relevant le niveau de qualification.

En Afrique de l'Ouest, le niveau d'**employabilité** varie selon le niveau de qualification des jeunes. Ceci s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs d'inadéquation et de déséquilibre entre la formation des ressources humaines et son écosystème. Le premier tient au fait que trop d'élèves sont orientés vers l'université et pas assez vers la formation professionnelle et technique, faiblement valorisée socialement et plus coûteuse. Le deuxième tient aux caractéristiques du tissu économique de la plupart des pays de la région qui est dominé par le secteur informel tout en étant insuffisamment développé pour absorber la masse importante de diplômés de l'université. Un troisième déséquilibre concerne l'orientation des étudiants : ils sont trop nombreux à étudier les sciences humaines et sociales et pas assez nombreux dans les filières scientifiques et technologiques. Ces facteurs expliquent en partie l'ampleur de l'inadéquation entre la formation universitaire et les besoins des pays de la région en termes de compétences et de qualification. Dans certains pays, l'investissement dans la promotion de l'entrepreneuriat étudiant a été privilégié alors que dans d'autres pays, on envisage de rendre l'accès à l'université plus sélectif, tandis que la promotion des filières professionnalisantes et l'actualisation des offres de formation sont des choix unanimes.

Considérée par leurs responsables comme le talon d'Achille des universités de la région, la **gouvernance** universitaire est au cœur de tous les projets de réforme surtout pour accélérer la transition numérique, rendue évidente et urgente par la crise sanitaire, et pour intérioriser de nouvelles notions telles que la performance, l'assurance qualité, l'autoévaluation et la responsabilité sociale. Les besoins en expertise et en renforcement de capacités sont également récurrents dans les propos des responsables sollicités.

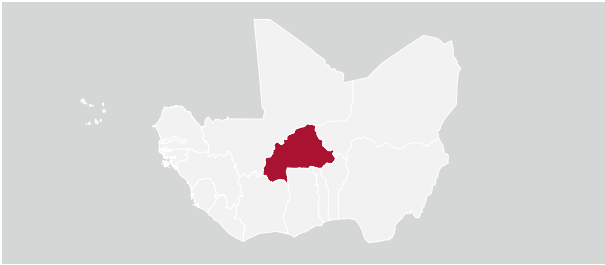
Certains souhaitent repenser la mission de l'Université pour qu'elle soit à même de transmettre des **compétences** intrinsèques telles que « *l'esprit critique, l'initiative, le travail indépendant, le sens des responsabilités, l'autoformation ou la reconversion* ». Une idée partagée à des degrés divers mais la plupart des universi-

tés ne sont malheureusement pas prêts pour cette transformation, car la pression démographique sur les systèmes d'enseignement supérieur de la région place les priorités ailleurs. Car, si à court terme, il est difficile d'imaginer que l'on puisse révolutionner les méthodes pédagogiques ou transformer les programmes, certains ne s'interdisent pas de penser que plusieurs alternatives peuvent aider, même partiellement, à promouvoir certaines compétences chez les étudiants : structures d'accompagnement et de formation complémentaires, dynamisation de la vie universitaire, engagements associatifs, mobilités, stages...

Les responsables ouest-africains savent parfaitement que le véritable enjeu consiste à autonomiser les étudiants « pour en faire des forces proactives pour leur pays » et pas seulement des bénéficiaires de formation auxquels il faut trouver des perspectives d'emploi. Même si les efforts déployés dans ce sens sont inégaux, la volonté et la conscience sont présentes et cela passe par le développement de l'esprit **entrepreneurial** et le soutien à l'initiative. Beaucoup de pays de la région envisagent de créer des structures d'appui à l'entrepreneuriat étudiant.

Cadre réglementaire insuffisant ou inexistant, infrastructure inadaptée, manque d'équipements, problèmes de connectivité, sureffectif d'étudiants, résistance au changement d'une grande partie des enseignants... Autant de freins à la **transition numérique** dans l'enseignement supérieur en Afrique de l'Ouest même si certains pays sont nettement plus avancés que d'autres. La pandémie aura servi à persuader les plus « hésitants » quant à l'utilité des nouvelles technologies et de l'enseignement à distance. Beaucoup de projets d'infrastructure sont en cours dans la région et les chantiers du renforcement des capacités et du développement des ressources numériques sont les priorités du moment.

Burkina Faso



Outre l'employabilité des diplômés et leur insertion dans le marché du travail, une réflexion encore plus globale et pertinente est en cours au Burkina Faso pour renouveler la politique d'éducation et de **formation** des jeunes. Comment améliorer l'efficacité de la formation universitaire et donner des perspectives plus ambitieuses à la jeunesse burkinabée dans une économie encore dominée par le secteur informel et où les jeunes très peu qualifiés ont plus de chances de trouver du travail que les diplômés du supérieur ? Une réflexion qui amène aussi à envisager l'entrepreneuriat des diplômés comme une priorité stratégique dans la mesure où elle peut à terme enclencher un cercle vertueux. Malgré les difficultés, c'est dans l'entrepreneuriat que les étudiants se projettent le plus.

« L'efficacité externe, ce sont les problèmes d'insertion dans le marché d'utilité sociale, de service à la communauté et donc d'adaptation de l'éducation par rapport aux besoins de l'économie. C'est un grand problème parce que l'on a une économie du secteur informel, et pour créer des emplois pour les diplômés du supérieur, ce n'est pas aussi évident que ça ».

« L'université ne doit pas rester dans une bulle. L'université est dans une société, l'université est née pour répondre aux attentes de la population ».

Il y a une volonté de développer l'esprit entrepreneurial chez les étudiants mais dans une démarche plus globale visant à les autonomiser pour en faire des forces proactives pour le pays et pas seulement des bénéficiaires de formation auxquels il faut trouver des perspectives. Cela passe par une nouvelle idée de l'université et de sa mission en termes de développement de compétences intrinsèques : esprit critique, initiative, travail indépendant, sens des responsabilités, autoformation, reconversion...

« Mais peut-être ce qui manque le plus, c'est vraiment un esprit d'initiative, esprit de débrouillardise, esprit d'entrepreneuriat, esprit de responsabilité aussi, que chaque individu sache qu'il doit mettre en œuvre des efforts personnels pour pouvoir s'en sortir au lieu que tout le monde s'attende à ce que ça soit l'État, les parents, la société qui règlent les problèmes ».

Des efforts concrets sont entrepris pour améliorer l'offre de formation en termes de filières et de *curricula* - mais aussi de pédagogie et d'infrastructure - afin de former plus et mieux et dans l'optique de satisfaire les besoins socio-économiques du Burkina Faso. Des efforts qui sont toutefois freinés par des contraintes budgétaires mais aussi par un manque de visibilité chez les universitaires quant aux besoins futurs du pays en termes de spécialités, de disciplines prioritaires, de nouveaux métiers et de compétences. Un observatoire dédié à la prospection économique et orienté vers les métiers - qu'il soit national ou régional - a été proposé et pourrait être utile dans ce contexte.

Les formations techniques et professionnalisantes, malgré leur coût élevé, font aussi partie des choix nationaux et pour lesquels la formation secondaire a été corrigée par la création du baccalauréat professionnel, étant donné le déséquilibre prononcé des choix d'orientation en faveur des filières littéraires.

Les responsables universitaires burkinabés sont parfaitement conscients des principaux défis de la formation universitaire et des moyens requis : sureffectif des étudiants par rapport aux capacités d'accueil des universités, sous-équipement des espaces d'études et notamment des laboratoires et espaces dédiés aux travaux pratiques, ainsi que l'insuffisance d'étudiants orientés vers les filières techniques et les sciences de l'ingénieur.

« Même en période normale, sans pandémie, les amphithéâtres sont insuffisants, les salles de travaux dirigés, les salles de travaux pratiques surtout dans les sciences et techniques. Et dans les sciences et techniques, si l'on n'arrive pas à manipuler, ça veut dire que la formation ne donnera pas des capacités opérationnelles ».

La virtualisation de l'enseignement est considérée comme une solution pertinente pour faire face à ces difficultés mais à condition d'être accompagnée d'innovations pédagogiques, d'infrastructures adaptées et de renforcements de compétences au profit des formateurs. Le Burkina Faso ne semble pas manquer de **cher-**

cheurs qualifiés autant qu'il manque de moyens financiers et techniques. Comme pour la plupart des pays de la région qui font face à une massification de l'enseignement supérieur, la recherche souffre d'un manque de financements. Il n'y a pas de ligne budgétaire dédiée à la recherche scientifique dans les dotations publiques aux universités. Ce qui limite la production, les publications mais surtout la formation scientifique et la contribution des universités aux défis nationaux. Les étudiants s'intéressent pourtant à plusieurs grands thèmes de société, comme la santé ou les droits humains. Le développement de la diplomatie scientifique et l'appui aux collaborations internationales en matière de recherche sur des thématiques d'intérêt commun ont été demandés. Les financements provenant des bailleurs de fonds étrangers et des organisations internationales sont une alternative insuffisante :

« Les bailleurs n'orientent pas toujours les travaux de recherche vers les thématiques prioritaires du Burkina Faso telles que l'agriculture ou les services ».

« Le Burkina Faso est un pays agricole, mais la vision, c'est de moderniser cette agriculture, donc ça commence par les universités. Comment les universités se positionnent-elles vis-à-vis de cette situation ? ».

« C'est ainsi qu'en 2019 on a convoqué un panel d'experts pour mettre en place un plan stratégique de la recherche qui est axé sur quatre piliers : le pilier de l'agriculture, le pilier de la santé, le pilier des sciences juridiques et le pilier des sciences économiques ».

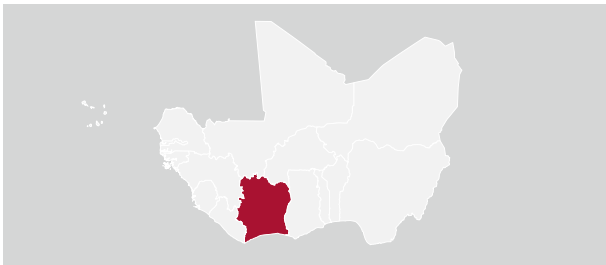
La création d'une agence nationale d'assurance qualité est imminente. Les universités burkinabées comptent beaucoup sur un appui en matière de **démarche qualité** pour améliorer leur gouvernance, leur capacité à s'autoévaluer, leur autonomie et leur crédibilité auprès des partenaires étrangers. En parallèle, un cadre national de qualification est en cours d'élaboration qui permettra d'établir des passerelles entre le milieu professionnel et le système d'enseignement supérieur. Ces initiatives entrent dans le cadre du plan d'orientation 2020-2024 qui définit les grandes lignes des réformes de l'enseignement supérieur au Burkina Faso. Des besoins ont été exprimés en matière de renforcement des compétences du personnel administratif et académique en gouvernance universitaire.

Infrastructure inadaptée, manque d'équipements, problèmes de connectivité, sureffectif étudiant, résistance au changement d'une partie des enseignants... Autant de freins à la **transition numérique** dans l'enseignement supérieur au Burkina Faso. La pandémie a

achevé de convaincre les plus sceptiques quant à l'utilité des nouvelles technologies et de l'enseignement à distance. La numérisation des cours a commencé, de même que la formation des enseignants. Le chemin vers la maîtrise des technologies numériques pour l'enseignement et la mise en place de plateformes pédagogiques est encore long. Le soutien à des revues scientifiques locales pour encourager la publication et la visibilité de la production scientifique a été proposé comme piste de collaboration. Les étudiants demandent en tout cas l'amélioration de leurs compétences dans le numérique.

Il faut noter que les étudiants burkinabés ont été particulièrement nombreux à répondre à la consultation mondiale et que leurs réponses sont assez représentatives de celles des étudiants d'autres pays de la région.

Côte d'Ivoire



« La francophonie est essentielle en Côte d'Ivoire ».

Elle a permis de fondre les particularismes ethniques en une seule nation et d'ouvrir le pays sur la région et le monde. Même si le Dioula est la langue véhiculaire dominante, le français est langue officielle et d'enseignement mais aussi langue parlée avec d'autres dialectes locaux. La coopération internationale et la mobilité des étudiants ivoiriens s'orientent majoritairement vers les pays francophones, du nord plus particulièrement. Comme dans la plupart des pays francophones, le niveau des élèves et des étudiants est en baisse et des moyens de redressement doivent être envisagés selon les responsables interrogés et ce, à tous les niveaux du cycle éducatif.

« La francophonie, c'est la porte ouverte vers des expériences inouïes, et sans cette fraternité liée face à la communauté de la langue, vous restez loin de pas mal de choses ».

Employabilité et infrastructure, tels sont les principaux défis de l'enseignement supérieur ivoirien qui, comme plusieurs pays de la région, fait face à une croissance importante des effectifs étudiants. Toute la difficulté est de garantir une qualité de formation qui soit adaptée aux besoins de développement du pays afin de maximiser les chances d'insertion professionnelle des jeunes tout en accueillant un nombre de plus en plus important. La Côte d'Ivoire a en effet entrepris des réformes importantes de son système éducatif - dont la loi sur l'école obligatoire en 2015 - afin d'améliorer le taux de scolarisation. Le nombre de bacheliers ne pourra par conséquent que croître dans un futur proche. L'économie ivoirienne ne pourra pourtant pas croître au même rythme que le nombre d'étudiants pour offrir autant d'opportunités de carrière qui soient conformes aux attentes des diplômés.

Un autre équilibre à trouver, qui incombe à l'ensemble du système éducatif, se rapporte à la proportion insuffisante d'élèves ayant les aptitudes nécessaires pour s'orienter vers les filières des sciences, de l'ingénierie et des technologies. Plus de 75 % des élèves s'orientent vers les sciences humaines et sociales et moins de 20 % vers les filières scientifiques et technologiques.

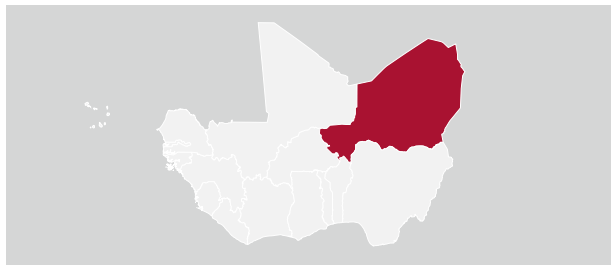
« Le secteur primaire et secondaire souffre un peu de l'absence d'un regard d'universitaire. Chez nous, les enseignants-chercheurs, y compris en sciences de l'éducation, ne se penchent pas sur les problèmes de l'école ».

La **recherche** ivoirienne souffre d'un manque de financement et de l'absence de stratégie orientée vers l'innovation, la création de valeur et l'impact socio-économique. La production scientifique n'évolue pas ou très peu selon ses responsables. Ce n'est pas tant la qualité des chercheurs ou des institutions scientifiques qui est en question que l'insuffisance de valorisation et de collaboration avec le milieu industriel. Il y a des arbitrages budgétaires forcés au profit de l'enseignement qui expliquent le manque de ressources allouées à la recherche, mais ces contraintes peuvent être également une opportunité pour réformer la gouvernance de la recherche vers plus d'autonomie.

« Trouver des solutions pédagogiques modernes à la massification des effectifs », voici l'enjeu principal de la **transition numérique** pour l'université ivoirienne. La pandémie a « révélé les limites de la formation présente ». Pour accélérer le développement de la pédagogie numérique à l'université ivoirienne, des investissements importants en infrastructures collectives seraient nécessaires pour généraliser la connexion haut débit, ainsi que des investissements en équipements informatiques et de production multimédia. Un programme national a démarré durant la pandémie visant à équiper l'ensemble des enseignants-chercheurs et des étudiants en ordinateurs portables. Des résistances au changement se manifestent et les besoins en formation des formateurs, en plateformes pédagogiques et en ressources numériques en ligne sont grands.

« Avec cette crise sanitaire, il y a beaucoup de choses qui ont été apportées. Notre université va recevoir de la part du ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche scientifique un ordinateur pour chaque étudiant. Chaque enseignant aura aussi droit à un ordinateur portable ».

Niger



Le Niger a adopté le **français** comme unique langue officielle et d'enseignement, dès la 4^e année du primaire. L'anglais est la première langue étrangère dans l'enseignement et plus de dix langues locales sont parlées par les dix principales communautés ethniques qui composent la population.

Mais comme dans de nombreuses universités de la région, le français n'est pas tout aussi naturel quand il s'agit de publier des articles scientifiques, à cause notamment du manque de supports reconnus et du rayonnement international. Toutefois, la volonté d'effectuer des recherches et de les diffuser en français est bien réelle parmi les enseignants-chercheurs nigériens, souvent accompagnés dans leurs démarches par des organisations internationales.

« La francophonie est vraiment présente et c'est quand même un espace de diffusion et de partage de savoir scientifique ».

Même si les colloques traditionnellement francophones tendent à reculer par rapport aux manifestations scientifiques bilingues ou en anglais, il n'en demeure pas moins vrai que beaucoup de rencontres de valorisation et d'échanges des résultats de la recherche dans l'espace francophone africain se font en français et traduisent une réelle dynamique de partage et de diffusion francophone qui s'étend aussi aux pays du Nord.

« La Francophonie est présente aussi dans le cadre de l'appui à la mobilité et au partage d'expérience avec l'étranger ».

Dans ce pays francophone, les étudiants ne croient pas que la langue française soit un avantage réel pour trouver un emploi qu'il soit dans le privé, et encore moins dans la fonction publique.

L'insuffisance des **financements publics** consacrés à l'enseignement supérieur - conjuguée à une mauvaise gouvernance et des procédures administratives très lourdes - est la première et la plus grande des difficultés auxquelles font face les universités du Niger. Deux lourdes conséquences en découlent : le manque d'enseignants-chercheurs permanents - face à un nombre toujours croissant d'étudiants - et la dégradation continue d'une infrastructure universitaire déjà exiguë et sous-équipée. Dans ces conditions, qui engendrent souvent des grèves et des mouvements de protestations régulières des étudiants et des enseignants, la priorité est d'abord à la normalisation des années académiques. Il arrive en effet que deux, voire trois promotions se chevauchent du fait des retards accumulés sur les programmes et les examens, comme dans d'autres pays de la région. La pandémie, qui a démarré au début de l'année 2020, n'a pas arrangé les choses.

« Le personnel enseignant que nous avons est insuffisant en nombre. Il y a beaucoup de spécialités qui sont orphelines, qui n'ont pas d'enseignants permanents ».

Les notions de **responsabilité sociétale** et d'ouverture sur l'environnement commencent à voir le jour. Mais les universitaires sont réalistes : l'université ne peut assumer seule la responsabilité de l'employabilité quand la fonction publique ne recrute pas suffisamment et que le secteur privé formel est encore très peu développé.

Conséquence évidente des insuffisances en ressources financières, humaines et techniques dont souffrent les universités nigériennes, le développement de la **recherche** au Niger est inhibé par l'absence de trois facteurs essentiels à son développement : un budget suffisant, des laboratoires équipés et des ressources documentaires de qualité.

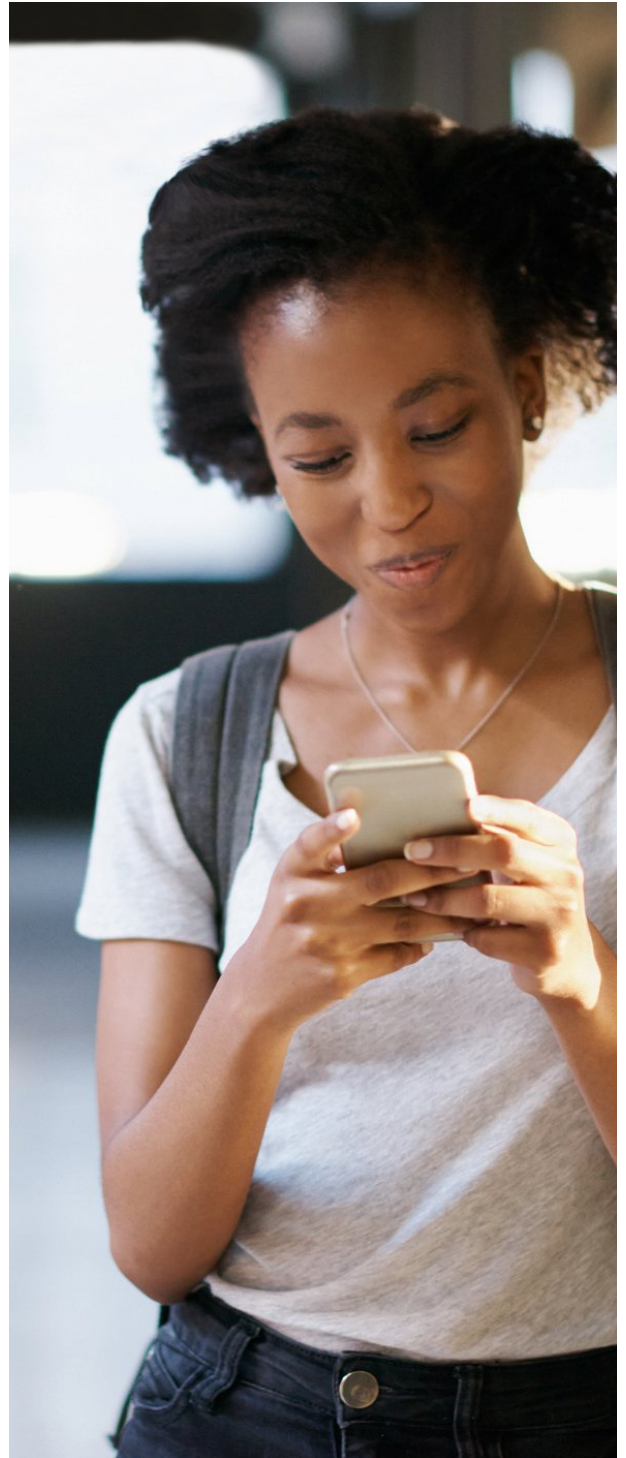
L'objectif prioritaire de la coopération universitaire pour le Niger reste la **formation** des formateurs, des chercheurs et particulièrement des doctorants - à travers des mobilités courtes - et plus généralement le renforcement de capacités en pédagogie et en matière de gouvernance des établissements académiques.

L'**assurance qualité** de l'enseignement supérieur n'est pas encore gérée par une agence nationale dédiée. Elle est pilotée par une direction générale au sein du ministère de tutelle. Cette direction générale de la qualité en

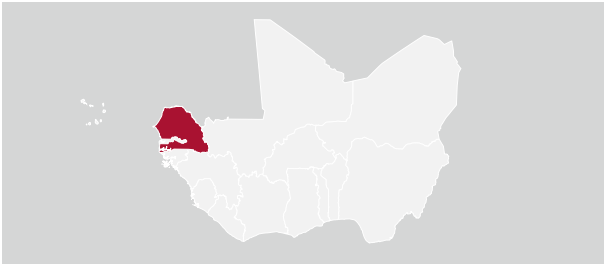
charge de la certification et de l'accréditation a surtout pour objectif de diffuser une culture d'évaluation. La notion d'accréditation ou d'habilitation académique - au sens d'une validation scientifique des parcours, des programmes et de l'évaluation régulière de l'offre de formation - n'est pas encore à l'ordre du jour.

Un grand retard est constaté sur le plan de la **transformation numérique** des universités au Niger. L'enseignement présentiel est très largement dominant dans la pratique et même la pandémie de la COVID-19 n'a rien changé en termes de prise de conscience. Il est vrai que les problèmes de financement, d'infrastructure, d'équipements et d'encadrement semblent prioritaires, mais il n'en est pas moins vrai que le développement de l'enseignement virtuel est perçu comme pouvant apporter des solutions efficaces et inclusives. Beaucoup d'étudiants doivent travailler à temps partiel pour financer leurs études alors que d'autres doivent parcourir des distances importantes pour assister au cours, sans compter les étudiants ayant d'autres contraintes économiques ou sociales. Le plaidoyer pour le numérique éducatif est donc la première des priorités. Les étudiants expriment d'ailleurs très peu de demandes par rapport à des cours en ligne ou à des plateformes virtuelles, faute d'offre institutionnelle ou d'équipements individuels.

« La réflexion sur l'adoption de l'enseignement en ligne a été menée de façon timide, peut-être que certains enseignants l'ont essayé. Mais à la reprise, les gens ont repris à l'ancienne : les supports sont donnés sur papier ou même en version électronique, mais l'enseignement reste en présentiel ».



Sénégal



Une plus grande présence **francophone** dans les diverses instances des organisations internationales spécialisées dans l'éducation, l'enseignement et la recherche est jugée nécessaire pour promouvoir la Francophonie scientifique. Cette idée, exprimée par plusieurs responsables, n'est pas offensive, mais plutôt défensive. Elle consiste à préserver la diversité, à éviter qu'une langue ne domine les autres et à consolider la place de la langue française ainsi que les valeurs portées par la Francophonie dans les grands projets internationaux en rapport avec la science et l'enseignement.

« Il ne suffit pas de déplorer. Il faut que nous nous battons au niveau des instances internationales pour que la francophonie puisse avoir sa véritable place ».

Le Sénégal ambitionne aussi de promouvoir la francophonie à travers ses universités. En attirant des étudiants des pays africains non francophones et en leur enseignant le français pour pouvoir leur enseigner en français. Encore faut-il que cette ambition soit dotée de moyens adéquats : ressources pédagogiques, laboratoire de langues, formation de formateurs et révision des *curricula*.

L'**employabilité** des jeunes Sénégalais - plus de la moitié de la population - est de loin le premier défi du Sénégal. La focalisation sur les compétences et leur mise en adéquation avec les métiers et les exigences du marché de l'emploi est donc une priorité qui transparaît naturellement dans les propos des acteurs clés de l'enseignement supérieur sénégalais. Les formations professionnalisantes - portées par un réseau d'instituts supérieurs spécialisés - tendent à se développer dans l'ensemble des universités. Il en est de même pour les filières technologiques et le génie informatique. Plusieurs projets et structures voient le jour pour stimuler et accompagner l'entrepreneu-

riat des jeunes, mais il est jugé nécessaire d'accélérer la cadence et de généraliser l'actualisation des programmes et des méthodes d'enseignement dans un pays qui tire sa force de sa jeunesse. Dans ce contexte, la formation du corps enseignant en numérique et en **pédagogie** est essentielle.

« L'un des grands problèmes de l'enseignement supérieur va être l'orientation des jeunes vers les filières plus professionnelles. Bien entendu, je ne tourne pas le dos au rôle régalien qui est le rôle de la culture et de l'accès aux connaissances savantes, mais je crois que la dimension de la professionnalisation doit être aussi renforcée à l'université ».

« La thématique de l'employabilité est quotidiennement au cœur des activités des universités. Pour nous, l'employabilité, la qualité et le service à la communauté sont des thématiques très intéressantes et liées ».

« Dans la refonte des *curricula*, comme nous avons fait pour intégrer les technologies de l'information dans quasiment l'ensemble des *curricula*, il serait intéressant de pouvoir intégrer les dispositifs d'entrepreneuriat et de culture entrepreneuriale ».

« La diversification vs la spécialisation : au niveau universitaire, les formations généralistes et spécialisées doivent aller ensemble pour résoudre les problèmes de développement et de l'émergence de notre pays ».

Le financement et la formation des **chercheurs** sont les défis prioritaires auxquels fait face la production scientifique au Sénégal. L'orientation de la recherche vers les priorités nationales - de l'économie et de la société - est en effet tributaire de budgets plus importants mais dont les sources de financement sont de plus en plus diversifiées. Il est nécessaire de sensibiliser et de mobiliser les parties prenantes sénégalaises - publiques et privées - et d'améliorer la capacité des structures de recherche sénégalaises à lever des fonds compétitifs et multilatéraux. Car, très souvent, les financements étrangers sont orientés et éphémères. Des renforcements de capacité en ingénierie de projets scientifiques sont envisagés.

Les autorités universitaires sénégalaises sont aussi conscientes de la nécessité d'améliorer la **gouvernance de la recherche**. Des experts sont formés et mobilisés pour accompagner les universités vers une organisation plus performante de leurs structures de recherche avec pour maîtres mots : réseautage, pluridisciplinarité, innovation et valorisation des résultats. L'ère de la recherche-carrière semble révolue, place à la recherche et développement et à l'innovation

à impact sociétal. Ainsi, par exemple, des actions de communication pour la vulgarisation des résultats de la recherche ont été entreprises afin de les rendre plus accessibles aux paysans, aux pêcheurs et aquaculteurs et favoriser ainsi l'évolution des pratiques de production et d'exploitation des ressources.

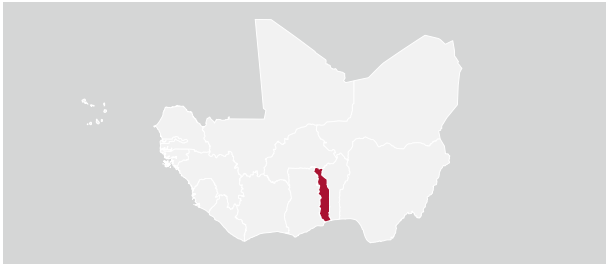
La gouvernance des universités au Sénégal est encadrée par un texte de loi, paru en 2015, qui en définit les modalités de fonctionnement. Cette réforme institue des instances de gestion - un conseil d'administration et un conseil académique - et consacre des principes essentiels tels que l'ouverture sur l'environnement, la redevabilité et l'orientation des activités académiques vers les besoins du pays en termes de formation des cadres et de recherche scientifique. La concrétisation de ces orientations stratégiques nécessite un accompagnement et des programmes de formation au profit des responsables des établissements d'enseignement supérieur.

« La plupart de nos pays sont confrontés à des questions essentielles en matière de données. Les systèmes d'information, de gestion de l'éducation sont encore dans une situation précaire et c'est important de les redynamiser. Le numérique est essentiel parce que ça permet justement d'avoir une visibilité sur l'ensemble du système ».

La **transition numérique** est en cours dans l'enseignement supérieur sénégalais. La pandémie a révélé des insuffisances et accéléré la mise à niveau de l'infrastructure, de l'équipement des laboratoires et des espaces de cours, ainsi que la formation des enseignants. Selon les répondants, beaucoup reste à faire pour l'inclusion des jeunes des régions défavorisées et l'amélioration de la connectivité et de la pédagogie. Ces derniers points sont les plus attendus des étudiants compte tenu des problèmes de connexion et de coûts dans des endroits moins accessibles.



Togo



Langue officielle et d'enseignement au Togo, le **français** est également perçu comme un facteur d'intégration régionale (Afrique de l'Ouest et centrale, Afrique du Nord) et de coopération internationale dans l'espace francophone. Toutefois, le niveau de maîtrise de la langue française - pour un usage professionnel et académique - a besoin d'être consolidé, voire relevé. Cela passe par le maintien de cours d'expression et de communication à l'université, mais aussi par un renforcement de l'apprentissage aux cycles primaire et secondaire.

Le **taux d'encadrement** dans les universités du Togo est extrêmement faible (autour de 1 enseignant pour 100 étudiants, tous grades et statuts confondus). Cet indicateur est révélateur de la plupart des insuffisances de l'enseignement supérieur togolais et permet de deviner la priorité des priorités : la formation des formateurs. À l'université, cela passe surtout par le renforcement des écoles doctorales pour pouvoir former les enseignants-chercheurs localement.

« La formation des formateurs va devenir la priorité dans les cinq ans à venir. Nul n'entrera à l'université, s'il n'est un fin pédagogue qui manie les outils informatiques ».

Parallèlement, il y a une évidente volonté de proposer aux étudiants togolais des **formations** innovantes et qui soient « en lien direct avec les besoins de développement socio-économiques du Togo ». Ce qui aurait le mérite de retenir les ressources humaines de qualité sur place. L'implémentation de cette politique présuppose une approche par compétence coconstruite avec les entreprises, et donc une plus grande ouverture des universités sur leur environnement. La conception d'offres de formations professionnalisantes a commencé, mais il est proposé d'en accélérer et d'en généraliser la mise en œuvre en concertation avec les partenaires économiques. La pédagogie numérique et

l'enseignement à distance, dont la mise en place a été « forcée » par la pandémie, peuvent améliorer l'encadrement et la qualité des interactions enseignant-apprenant à condition de former les enseignants, de renforcer l'infrastructure numérique, et d'assurer l'accessibilité des ressources documentaires en ligne. Les besoins en termes d'accompagnement des étudiants sont très divers et dans tous les domaines, des échanges avec les professeurs aux compétences dans le numérique. Mais il faut noter leur intérêt fort pour les droits humains et pour le thème de l'inclusivité et de la lutte contre les inégalités et la pauvreté, autour des services à la communauté.

La **recherche scientifique** est encore considérée comme une moindre priorité au Togo par rapport à l'enseignement supérieur. Le déséquilibre budgétaire est important entre les deux champs. L'urgence en matière de recherche se situe avant tout au niveau de la formation doctorale qui a besoin d'être renforcée. Cela aurait le double avantage d'alimenter les universités en enseignants-chercheurs qualifiés et de dynamiser la production scientifique.

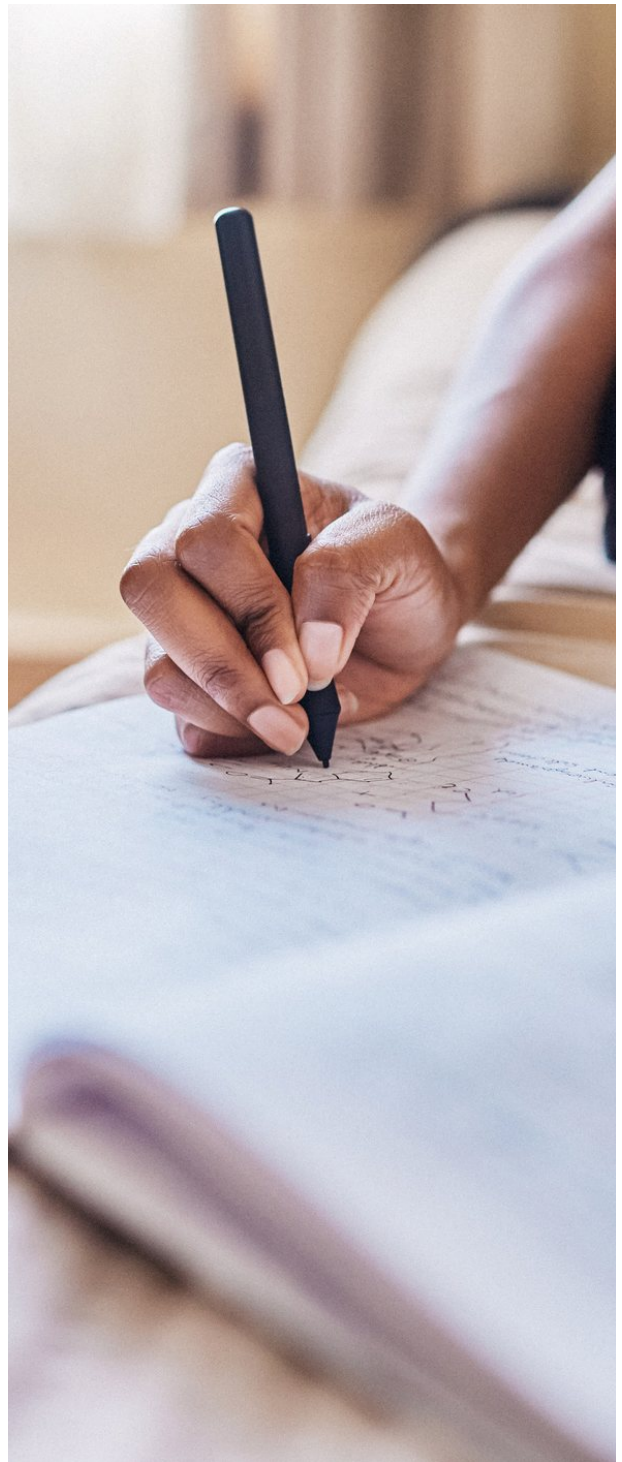
Il ressort des entretiens avec les responsables universitaires togolais au sujet de la recherche une forte conscience de la nécessité de la restructurer autour des lignes directrices suivantes : priorisation des thématiques de recherches ; alignement sur les politiques nationales de développement ; revalorisation des budgets et diversification des sources de financement ; mise en réseau des structures de recherche et investissement en équipement ; implication du tissu industriel dans la conception des projets et la valorisation des résultats.

« Cette restructuration devrait s'appuyer sur le tissu industriel pour impulser le financement de la recherche. Il faut insister sur cette nécessité. On ne peut pas dire que parce que vous avez le doctorat, vous devenez enseignant. C'est trop banal finalement en Afrique, et je peux vous assurer que ça tue nos universités ».

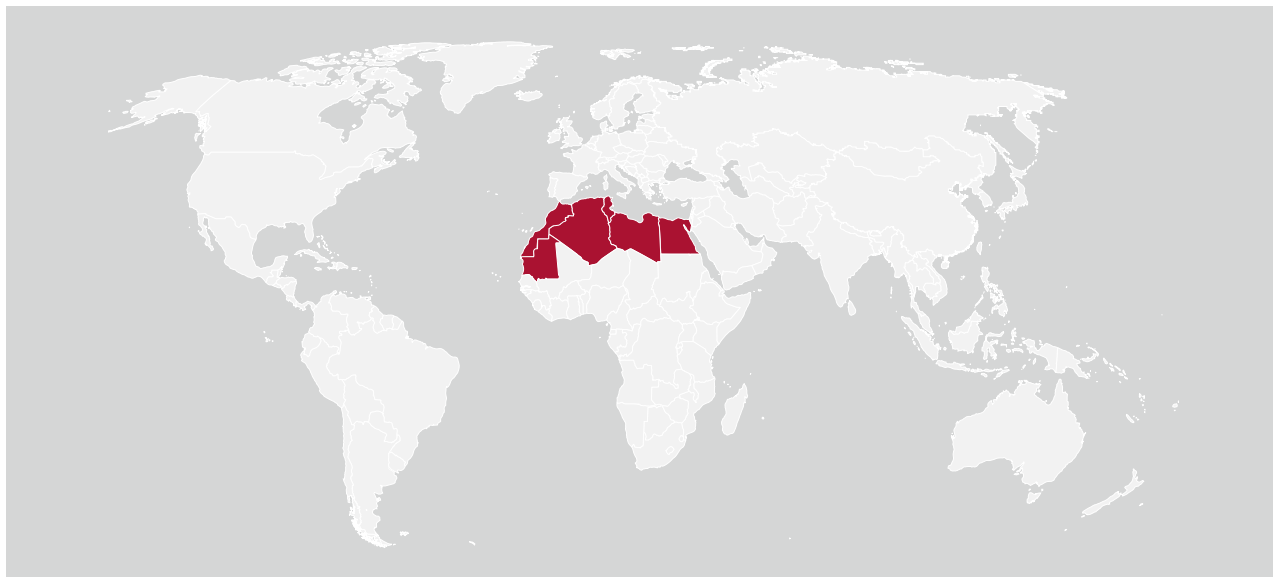
Considérée comme le point faible du système d'enseignement supérieur togolais, la **gouvernance** universitaire commence à peine à intégrer les notions de performance, d'assurance qualité, d'autoévaluation et de responsabilité sociale. Il y a un besoin évident de financement, d'équipement, d'accompagnement et de renforcement de capacités.

L'enseignement à distance au Togo, expérimenté durant la pandémie malgré une « *impréparation totale* » des institutions, ne s'appuie pas encore sur des plateformes ou des technologies interactives. Dans la plupart des établissements, les cours étaient déposés en ligne par les enseignants et téléchargés puis consultés par les étudiants, sans interaction pédagogique aucune. Il y a une forte conscience que le défi le plus urgent est de rattraper le retard du numérique éducatif par l'investissement dans l'équipement, l'infrastructure et la formation des formateurs, dont certains manifestent encore des réticences à l'égard de la virtualisation de l'enseignement.

« Comment gérer l'environnement numérique de travail au sein de nos universités ? C'est un besoin, un besoin très fort. Il faut que nous ayons en main des plateformes sûres parce que nous avons une ambition, mais il faut qu'il y ait des technologies, donc cela nécessite une plateforme ».



3.1.4. Afrique du Nord



Les étudiants de cinq pays de la région ont répondu aux questionnaires, en majorité provenant du Maroc, de la Tunisie et d'Algérie, suivis de ceux d'Égypte et enfin de Mauritanie. Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire, ils attachent plus d'importance à la qualité de l'encadrement pédagogique.

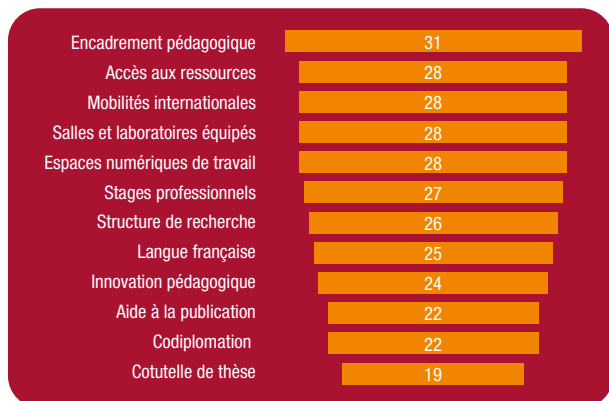


Fig. 3.19 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 1547 répondants)

- Pour leur réussite professionnelle, ils se sont montrés plus intéressés que dans les autres régions par les stages, les séjours d'études à l'étranger, les compétences douces et l'apprentissage de l'anglais. Les transferts de technologie les intéressent également beaucoup. Ils ont encore moins d'ambition à trouver un emploi dans le secteur privé ou la fonction publique, mais souhaitent agir contre la pauvreté et contre les inégalités. Les droits humains sont d'ailleurs spontanément mentionnés par de nombreux étudiants.

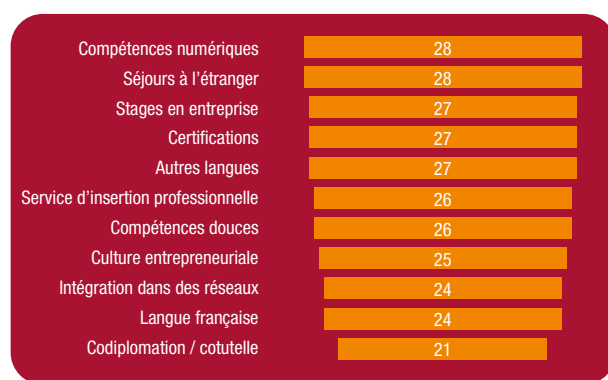


Fig. 3.20 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région

● La langue française, langue principale d'études, leur semble moins que dans d'autres régions une composante de leur identité culturelle et ils réclament plus de publications en français.



Fig. 3.21 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

● Ils demandent enfin plus fortement des accès à davantage de cours en ligne et à des plateformes tierces qui hébergent des ressources pédagogiques.



Fig. 3.22 Services numériques prioritaires pour les étudiants de la région

Le réalisme des étudiants, quant au marché de l'emploi et à l'importance des ressources numériques pour leurs études et leur carrière, semble très important dans cette région où la plupart des enseignements se font en français.

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement et les responsables politiques** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les dix expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde) :

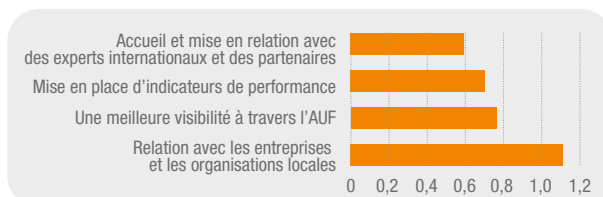


Fig. 3.23 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Afrique du Nord

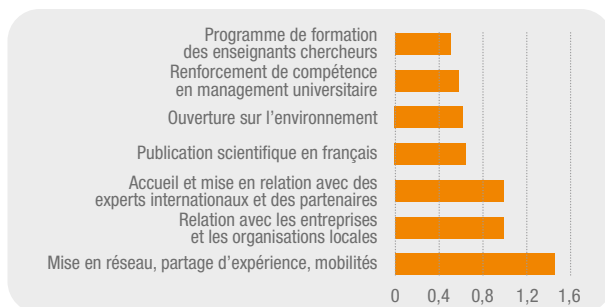


Fig. 3.24 Concepts utilisés par les responsables politiques en Afrique du Nord

Les priorités exprimées par les responsables se focalisent autour des mêmes thèmes.

Par rapport à la **langue française**, il est proposé de l'enseigner autrement et plus en amont. Telle semble être la solution pour pallier le déclin de la langue française. L'un des constats les plus partagés dans la région. En cause, la rupture dans la langue d'enseignement entre le secondaire et le supérieur ainsi que l'appauvrissement des programmes d'enseignement du français doublé d'un manque d'innovation pédagogique. En revanche, une présence accrue de l'anglais est notée, avec une maîtrise croissante de la part des enseignants et des apprenants, et comme on l'a vu pour les étudiants, une demande très forte, mais elle n'est pas perçue comme contradictoire avec une Francophonie respectant la diversité. Pour ralentir et inverser cette attrition, plusieurs pistes sont évoquées dont la mise en place de certifications des compétences en langues et le renforcement des formations en communication écrite et parlée, ainsi que la promotion d'activités ludo-pédagogiques. Beaucoup de programmes universitaires, en dehors de quelques spécialités, sont dispensés en français, s'agissant de la deuxième langue au Maghreb notamment. Néanmoins, les universitaires

sont unanimes quant aux lacunes des enseignants et des apprenants dans la maîtrise de la langue française, avec des variations plus ou moins importantes selon les régions, les spécialités enseignées et la génération des enseignants. Le rôle joué par les ressources scientifiques et les supports de publication des recherches en français est perçu alors comme instrumental pour un recours plus important à la langue française dans le milieu académique.

Former les enseignants pour mettre leurs capacités d'encadrement au niveau des nouvelles exigences liées à l'employabilité des étudiants est une priorité commune aux pays de la région. Il s'agit à la fois d'accompagner une transition pédagogique vers des méthodes plus participatives et centrées sur les compétences et de favoriser une plus grande maîtrise des technologies numériques pour réussir une approche hybride de l'enseignement dont l'utilité et la faisabilité ont été prouvées par la pandémie, et qui est fortement réclamée par les étudiants.

Favoriser le développement des compétences en **recherche** passe d'abord par un meilleur accès aux ressources documentaires et l'acquisition des outils et équipements nécessaires à la conduite de projets de recherche. Vient ensuite la formation des chercheurs. Celle-ci est jugée nécessaire pour l'amélioration de deux compétences : la communication scientifique (rédaction, normes de publication...), d'une part, et la capacité à lever des fonds compétitifs (à travers des appels à projets), d'autre part. Enfin, la mise en réseau et une meilleure intégration dans le tissu économique et social local et les structures de recherche internationales sont aussi indispensables pour une recherche ayant plus d'impact et dont le financement serait plus important et moins dépendant des dotations publiques. À ce titre, le renforcement des écoles doctorales est proposé comme pouvant favoriser une meilleure pédagogie de la recherche et des résultats plus visibles et valorisables. La recherche doctorale gagnerait à aborder des problématiques en rapport avec l'environnement local. Ce qui nécessite une plus grande ouverture des écoles doctorales et des structures de recherche sur le tissu socio-économique et la définition de thématiques prioritaires à l'échelle nationale. Une plus grande mobilité des doctorants pourrait être un palliatif provisoire aux difficultés d'accès aux ressources bibliographiques et aux insuffisances d'équipements au niveau des laboratoires. Outre la

méthodologie et les normes de rédaction scientifique, la formation des doctorants pourrait inclure une sensibilisation à des thèmes tels que l'éthique ou les objectifs de développement durable.

Repenser la formation pour la mettre au service de **l'employabilité et de l'entrepreneuriat** est un impératif que les décideurs politiques et les responsables universitaires souhaitent mettre en œuvre réellement. Cela nécessite un renforcement en équipements des structures dédiées à l'innovation. La révision et l'actualisation des programmes, la formation des étudiants en compétences transversales, en langues et en entrepreneuriat font l'objet de diverses approches selon les pays et ces efforts dénotent d'une réelle conscience des enjeux « *citoyens* » embrassés par l'enseignement supérieur.

L'importance **des réseaux et de l'expertise** est soulignée par beaucoup. Cette mise en réseau doit s'inscrire dans un état d'esprit que tous souhaitent gagnant-gagnant et cela concerne aussi bien les flux Nord-Sud et Sud-Nord que les flux Sud-Sud. À cette volonté de profiter des bienfaits du réseautage local et international s'ajoute celle de disposer de structures mieux équipées, de conventions-cadres plus nombreuses et de plus de moyens financiers, pour les bourses, notamment. Accompagner la mobilité des étudiants à l'international, c'est favoriser la motivation et l'enrichissement intellectuel des étudiants et l'ouverture de leurs universités d'origine sur le monde. Les universités de la région sont également intéressées par une mobilité entrante et plus d'échanges avec l'Afrique subsaharienne. La coopération interuniversitaire est envisagée sous l'angle du bilatéralisme et du multilatéralisme, intégrant différentes régions du monde, l'Europe et l'Afrique en premier. L'état des lieux en termes de gouvernance fait ressortir une aspiration des établissements d'enseignement supérieur à davantage d'autonomie mais en même temps une conscience partagée quant à un déficit de compétences du personnel administratif, notamment dans l'utilisation des outils bureautiques et des systèmes d'information. La formation des dirigeants universitaires en management, soft skills, finance, leadership et communication est également vivement souhaitée. La gestion des conflits, des crises et la médiation sont aussi des thématiques dont l'importance a été amplifiée par la pandémie.

Les relations des universités avec les **entreprises** et les **organisations locales** sont à développer ou à renforcer. Les universitaires semblent conscients de la nécessité d'aller à la rencontre de leur milieu industriel national et de s'ouvrir davantage à la coopération internationale. L'ancrage local ainsi que la prise en considération de l'écosystème sont les maîtres mots des projets de recherche et de développement, d'innovation et d'entrepreneuriat, dans toute la région. Toutes les actions qui peuvent contribuer à la promotion, la commercialisation et la valorisation des projets de recherches innovants, sur le marché local et à l'international, sont encouragées. Les responsables, comme les étudiants, sont conscients que les stages constituent le maillon faible de l'ouverture de l'université sur son milieu. Le nombre de stagiaires potentiels est très important et tous les établissements n'ont pas un système d'information suffisamment performant pour connaître les besoins des entreprises et leur proposer des stagiaires en phase avec leurs attentes. Une approche plus pragmatique pour placer les stagiaires en entreprise est souhaitée, qui prévoirait également de mettre la recherche appliquée au service des entreprises à travers des stages de doctorants.

Les responsables interrogés sont parfaitement conscients de l'impact des **compétences transversales** et des activités extra-académiques (culturelles, sportives, associatives...) sur la formation des étudiants par l'acquisition de compétences transférables à l'activité professionnelle. De plus, ils estiment que les universités pourraient et devraient contribuer davantage à la formation d'étudiants avec un « *engagement citoyen* ».

Dans le domaine de l'**entrepreneuriat**, des efforts sont déployés pour sensibiliser, former et accompagner les étudiants entrepreneurs via des structures, du mentorat ou des services selon les pays, qui ont pour certains mis en place des cadres légaux.

Enfin, dans le domaine du **numérique**, transversal par nature, on peut constater une réelle prise de conscience générale quant à la nécessité d'introduire l'enseignement à distance en faisant appel aux outils du numérique. Le point de convergence se situe au niveau de la formule d'enseignement hybride. Un mix éducatif qui intègre l'enseignement présentiel et le distanciel, étant donné les avantages que cela procure : une maîtrise des coûts des bâtiments face à l'augmen-

tation du nombre d'étudiants et une meilleure gestion de l'emploi du temps des étudiants avec des enseignements synchrones et asynchrones. Les obstacles essentiels sont liés aux inégalités potentielles entre étudiants - et à un degré moindre des établissements - en termes d'équipement et de connectivité. Le renforcement des compétences des enseignants en cette matière devient alors une forte recommandation.

Algérie



La **langue française** souffre d'une dégradation de la qualité de l'enseignement de base - école primaire et secondaire - tant en ce qui concerne le niveau des enseignants que pour ce qui est d'une pédagogie traditionnelle à réinventer. Ces faiblesses structurelles entraîneraient un réel besoin de renforcement de la maîtrise de la langue au niveau de l'enseignement supérieur ainsi que des formations complémentaires pour lesquelles la voie numérique est citée comme une piste intéressante. Les laboratoires de langues en milieu universitaire sont souvent cités comme des apports précieux, surtout dans une approche plurilingue, de même qu'un système de test de niveau à l'instar des organismes internationaux de certification. Si l'enseignement se fait essentiellement en français, la rédaction des articles scientifiques - et même des thèses - se fait de plus en plus souvent en anglais. Des projets de collaboration et des mobilités dans l'espace francophone sont souhaités pour préserver la place du français et éveiller l'intérêt des jeunes.

Une refonte des cursus de **formation** est jugée nécessaire par les responsables interrogés pour une meilleure adéquation avec les besoins des acteurs socio-économiques en général, et des territoires en particulier pour un meilleur ancrage local. Un accompagnement pour développer une approche par compétences est espéré de même que la conception de filières professionnalisantes et de parcours de master coconstruits avec des clusters d'entreprises dans des domaines technologiquement pointus. Une cellule de veille sur les innovations (scientifiques, techniques et pédagogiques), accompagnée d'une sensibilisation et d'une formation continue des enseignants est jugée nécessaire, particulièrement pour les filières des sciences et technologies. Il en est de même en matière d'innovation pédagogique en général et du numérique éducatif en particulier. De manière très nette, tous les

dirigeants et responsables classent en premier la formation des formateurs et le développement de cours hybrides.

Comme dans de nombreux autres pays, la pandémie a révélé des inégalités entre étudiants, entre institutions universitaires et entre régions - en matière d'accès au **numérique** aussi bien au niveau des équipements informatiques que pour la qualité du réseau internet. Ces inégalités, malgré les efforts de certaines universités, ont perturbé la continuité pédagogique. Des mécanismes d'appui sont tout aussi nécessaires pour former les enseignants et créer des ressources numériques pédagogiques. D'autant plus qu'une approche hybride était souhaitée - même avant et indépendamment du contexte pandémique - pour optimiser l'utilisation des ressources et des infrastructures universitaires dans un contexte où le nombre d'étudiants est très important. Les responsables universitaires insistent sur la mise en place de modalités de contrôle et d'évaluation des étudiants poursuivant des enseignements à distance. Les étudiants mettent, eux, en priorité à la fois des outils d'auto-apprentissage et des espaces d'échanges avec les professeurs, illustrant parfaitement cette approche hybride, tout en regrettant les coûts élevés et le faible nombre de cours en ligne.

La **recherche scientifique** souffre d'un manque d'équipements au niveau des laboratoires et, à un degré moindre, d'un accès insuffisant aux bases de données et revues scientifiques en ligne. La recherche appliquée et la recherche-innovation sont par ailleurs insuffisamment développées par rapport à la recherche-formation. Un renforcement des capacités des chercheurs et la mise en place de mécanismes favorisant une plus grande ouverture du système de recherche universitaire sur le tissu socio-économique et à l'international, vers les pays du Nord surtout (en particulier dans la participation aux appels à projets internationaux) sont jugés utiles pour combler ce déséquilibre. Les mobilités et les stages de recherche ou de perfectionnement des enseignants-chercheurs sont considérés comme une solution possible. Les mobilités actuelles sont en effet le plus souvent le fruit d'initiatives individuelles ou de conventions ponctuelles et limitées dans le temps. Elles devraient donc être développées à travers une meilleure institutionnalisation, grâce à des accords-cadres de partenariat. L'organisation par exemple de mobilités courtes dans

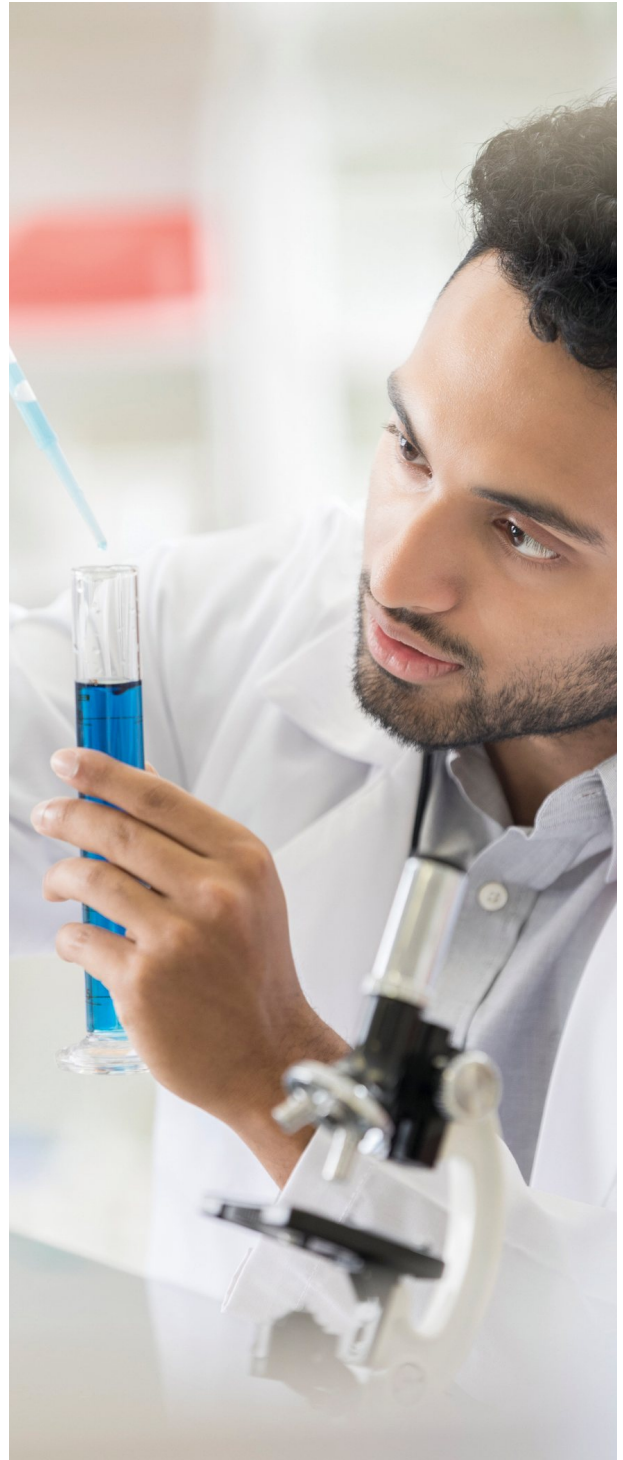
l'espace francophone, qui profiteraient surtout aux doctorants pour leurs premières années de recherche, est jugée comme très utile pour une solide formation en méthodologie, une bonne recherche documentaire et un apprentissage de la rédaction scientifique, outre le perfectionnement en langue française. L'internationalisation est la priorité la plus forte des dirigeants universitaires algériens et les autres responsables mettent en premier l'assurance qualité externe.

« Pour impacter sur l'environnement, il faut attirer les entreprises et les mettre au courant de nos compétences, de nos conseils, de nos capacités d'expertise, etc. ».

La formation du personnel de l'administration universitaire n'est pas suffisamment ciblée et encore moins intégrée dans une stratégie de **gouvernance universitaire**. Pour les responsables, qui ont un profil académique, aucune formation en gestion des laboratoires ou des établissements n'est dispensée. Ces insuffisances se sont fait ressentir durant la pandémie et ont notamment ralenti la transition numérique dans la gestion des institutions qui a « pris un retard énorme ». L'accueil des étudiants, l'assurance qualité, la gestion financière sont autant de points faibles identifiés et pour lesquels la mise en place d'outils modernes et d'un programme de renforcement de capacités est jugée nécessaire. Les responsables universitaires regrettent également la faiblesse des plans de continuité des activités pendant la crise sanitaire.

« On ne peut pas avoir une université performante si le staff administratif n'est pas bien formé. Il y a des lacunes énormes et on l'a vu pendant la crise ».

« Il faudra mettre en place une e-administration qui soit efficace et qui permette aussi bien aux étudiants qu'aux enseignants et qu'au personnel technico-administratif d'être géré de la meilleure manière possible ».



Égypte



En Égypte, plusieurs responsables universitaires ont répondu à la consultation mondiale, et nous avons isolé dans un encadré à part l'université Senghor à Alexandrie, opérateur du Sommet de la Francophonie qui accueille des étudiants africains mais non égyptiens.

Plusieurs établissements et facultés disposent de programmes en **français** et il existe une volonté de les développer dans un pays où le français n'est que peu utilisé.

La transition vers un **enseignement hybride**, qui sera majoritairement en ligne semble irréversible et globale (incluant aussi bien les cours magistraux que les travaux pratiques en laboratoire) pour certains responsables interrogés. Ces transformations ne concerneraient pas uniquement le poids croissant du numérique mais également l'ingénierie pédagogique dans son ensemble avec le morcellement en compétences pluridisciplinaires définies essentiellement par les exigences des métiers. Ces compétences seraient, par exemple, construites et certifiées de manière autonome par les étudiants et souvent à distance dans une logique comodal. Le diplôme universitaire viendrait évaluer et couronner ces diverses connaissances, compétences et certifications par une série de formations complémentaires autour d'un métier spécifique.

« La méthodologie de l'enseignement en général, comme les cours magistraux, les laboratoires et les exercices, tout cela va changer pour devenir des cours en ligne ».

Dans le même esprit, il y a une réelle volonté de promouvoir la culture entrepreneuriale chez les étudiants.

Les établissements favorisent la recherche en réseau avec d'autres universités égyptiennes sur des thématiques spécifiques et priorisées.

Même si elle a considérablement limité les déplacements, la pandémie a paradoxalement amélioré les échanges internationaux. Ayant généralisé l'utilisation des technologies de communication - autant pour les communications entre responsables dans divers pays que pour l'enseignement -, les réunions sont plus nombreuses et les perspectives de mobilité virtuelle et d'internationalisation plus prometteuses. L'Afrique demeure l'un des premiers émetteurs d'étudiants étrangers.

Université Senghor

Les besoins de l'université en matière de Francophonie ne sont pas internes mais ont plutôt trait à l'amélioration de son rayonnement externe, principalement en Afrique, son espace naturel et sa vocation première. La priorité dans ce domaine est de cibler les communautés francophones des pays africains anglophones par des offres de formations adaptées, ce qui nécessite une meilleure connaissance - qualitative et quantitative - de la demande potentielle pour un enseignement supérieur francophone en masters et en formation continue, en distanciel ou sur l'un de ses nombreux campus en Afrique.

L'employabilité des étudiants est une préoccupation centrale à l'université de Senghor. Elle se traduit par un intérêt accru pour un enseignement plus pratique, centré sur l'apprenant ainsi que les compétences opérationnelles et transversales. Un stage de professionnalisation en fin de cursus a remplacé un stage d'observation, mais des difficultés pour financer l'indemnisation des étudiants subsistent. Les partenariats avec des entreprises se heurtent à la barrière des langues, la plupart des étudiants étant peu familiers avec l'arabe ou l'anglais.

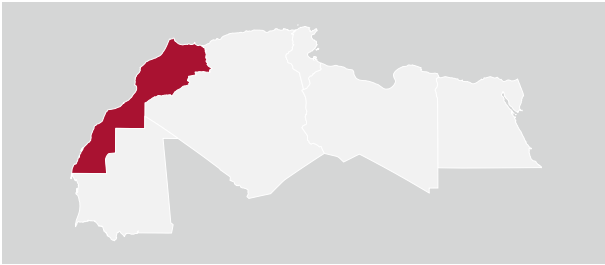
Même si la recherche est quasiment absente à l'université qui ne propose pas de doctorat ni de master recherche dans son offre académique, la création d'une école doctorale est envisagée. En matière de thématiques prioritaires, la direction ambitionne de créer à terme un laboratoire d'innovations sociales qui renforcerait le positionnement de l'institution sur les sciences

humaines et l'orienterait sur un ensemble de défis sociétaux en Égypte, notamment mais plus généralement en Afrique. Il n'y a pas encore de stratégie de coopération internationale mais plutôt des initiatives ponctuelles.

La transition numérique semble aboutie au niveau de la gestion administrative de l'université, et ce, bien avant la pandémie, ce qui a grandement facilité la poursuite des activités durant la crise sanitaire. Le recours généralisé à la plateforme d'enseignement en ligne, dès le début de la pandémie, a permis non seulement de faire face à la crise sans grandes difficultés mais aussi de réaliser que cet outil peut être davantage exploité à l'avenir. La formation n'y étant pas assurée par un corps enseignant permanent mais par des professeurs visiteurs, l'idée est ainsi de recourir plus régulièrement à l'enseignement à distance en amont et en aval de ces cours afin d'améliorer le lien entre les étudiants et les formateurs.



Maroc



Au Maroc, l'usage et la maîtrise du **français** sont en net recul à l'université, mais aussi en amont, même s'il demeure la langue de référence pour l'enseignement supérieur. Ce recul est, entre autres, imputé par les responsables interrogés à une insuffisance dans la formation primaire et secondaire où l'enseignement de l'arabe et en arabe est particulièrement dominant, contrairement à l'université. Face à cette « rupture », l'idée de faire passer les étudiants par une année préparatoire qui soit entièrement consacrée aux langues et aux compétences transversales a été avancée, et d'autres suggèrent une pédagogie différenciée, basée sur le niveau en langue et des formations certifiantes, à l'image des centres spécialisés. Les étudiants apprécient « l'évaluation et la certification, et il faut beaucoup innover pour rattraper certains retards sur les Anglo-Saxons » et cela concerne aussi la pédagogie des langues. L'usage de l'anglais progresse en revanche chez les étudiants, notamment dans les filières des sciences de l'ingénieur. Le souhait exprimé est de voir un plus grand usage du français dans l'enseignement des matières scientifiques, et ce, dès le niveau primaire. Les étudiants ne considèrent pas du tout le français comme une composante de leur identité culturelle.

Le renoncement au système LMD au profit du « Bachelor » impliquera d'accorder une plus grande part aux langues et aux soft skills dans les cursus. Beaucoup de spécialistes pensent que ces compétences s'acquièrent surtout par la pratique. L'enrichissement de la vie estudiantine par une dynamique extra-académique (culturelle, sportive, associative...) est ainsi perçu comme nécessaire pour l'acquisition de ces compétences transversales et la formation d'un « étudiant citoyen ». Ces deux objectifs vont de pair avec des enseignants mieux formés et pratiquant une pédagogie plus participative. L'**employabilité** des diplômés étant la priorité

absolue des autorités marocaines et la principale motivation des réformes engagées. Les étudiants placent d'ailleurs la création d'une entreprise bien au-dessus d'un emploi dans le secteur privé, tout en se déclarant intéressés par tous les sujets de société et en particulier les droits humains. Les responsables universitaires insistent, eux, sur la responsabilité sociétale de leurs établissements.

« Il existe un grand besoin de connectivité de l'université avec son milieu local et régional ».

« Si l'on peut aller vers la certification, quitte à ce que ce soit des certifications avec des organismes accrédités, ça aurait peut-être beaucoup de valeur ».

Le nombre d'étudiants marocains a quadruplé au cours des quinze dernières années sans progression équivalente de l'encadrement administratif et pédagogique. Face à cette massification, la substitution d'une partie de la formation présentielle par un enseignement distanciel, grâce aux **technologies numériques**, est considérée comme une solution urgente pouvant réduire la pression sur les coûts liés à la construction et la gestion des structures et sur le corps enseignant. Toutefois, une transition réussie vers un système d'enseignement hybride, fluidifiée sans doute par la pandémie, se heurte encore à plusieurs défis : former les enseignants aux nouveaux outils et techniques d'enseignement à distance, équiper et connecter toutes les institutions, maintenir tous les étudiants - même les plus démunis - « connectés à l'université », et produire des ressources pédagogiques adaptées.

Une conscience généralisée s'est exprimée sur la nécessité d'orienter la **recherche scientifique** vers les défis sociétaux. Certains proposent même d'obliger les chercheurs, dont une grande part ne « publie que pour les concours de passage de grade », à s'engager dans des projets de « recherche-action » avec des entreprises pour que leurs productions soient recevables. Le financement de la recherche scientifique, insuffisant et public essentiellement, est aussi un obstacle à surmonter. L'orientation de la production scientifique vers les problématiques du tissu économique permettrait selon plusieurs dirigeants de réduire la dépendance des laboratoires vis-à-vis des dotations de l'État et d'améliorer leurs budgets et leur visibilité. Cet effort nécessite toutefois des mécanismes d'accompagnement et une nouvelle gouvernance de la recherche. Des besoins de formation ont été identifiés pour aider à la publication (rédaction scientifique, normes de publication...).

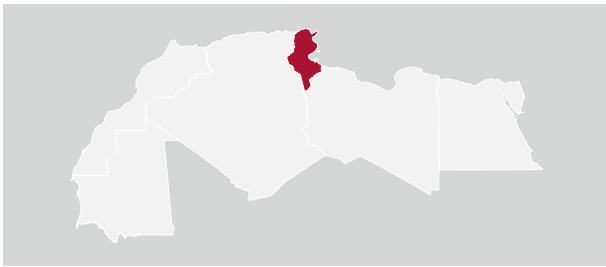
Parmi les domaines de recherche prioritaires, la bio-industrie, les énergies renouvelables, l'agroalimentaire, les systèmes embarqués ont été mentionnés. En l'état actuel, les doctorants semblent moins demandeurs d'appui à la publication scientifique.

Il y a une volonté perceptible de renforcer la mobilité internationale des étudiants, particulièrement des élèves ingénieurs, afin de « *favoriser l'ouverture d'esprit, le transfert technologique, l'échange d'expérience et la compétition entre étudiants* », parce que seuls les plus méritants pourront bénéficier de bourses. La systématisation des stages à tous les niveaux et pour toutes les spécialités est rendue difficile par la forte croissance du nombre d'étudiants. Les établissements sont appelés à compenser ce déficit d'apprentissage sur le terrain par une pédagogie plus innovante, participative et pratique et par l'intégration des compétences transversales dans les *curricula*. La coopération internationale est envisagée sous plusieurs angles : la constitution d'équipes de recherche mixtes pour lever plus de fonds compétitifs dans le cadre d'appels à projets internationaux, la coconstruction de parcours, la codiplomation, les mobilités... Avec les régions prioritaires que sont l'Europe et l'Afrique, la coopération serait jugée plus efficace si les institutions marocaines étaient mieux intégrées à des réseaux universitaires ou scientifiques et si elles disposaient d'une cartographie des centres d'intérêt et domaines d'expertise.

La transition numérique est également à l'ordre du jour sur le plan de l'**administration** universitaire et plusieurs expériences sont sur le point d'aboutir (parapheur digital, signature électronique du diplôme...). Des besoins en renforcement de capacités ont été exprimés dans ce domaine, mais aussi en matière de gestion par objectif, de gestion par projet. L'ouverture sur l'environnement est jugée insuffisante et cela handicape les établissements marocains pour l'ensemble de leurs missions.



Tunisie



Le renforcement de compétences et le perfectionnement en **langue française** sont mentionnés comme un besoin réel et généralisé par tous les acteurs universitaires (enseignants, étudiants, personnel administratif), le français étant encore la langue principale de l'enseignement supérieur et du monde des affaires, même s'il est nettement en recul, au profit de l'anglais. Les centres de carrière pour étudiants proposent déjà des formations et des certifications en langue française, d'autres aides peuvent être apportées en amont de l'enseignement supérieur : les enseignants de français au collège et au lycée ainsi que les instituteurs du primaire ne sont ni suffisamment outillés, ni assez bien formés en langue française. Le français régresse nettement dans l'usage quotidien et le paysage médiatique. D'après les personnes interrogées, les insuffisances se situeraient au niveau de l'expression orale et également au niveau de la pédagogie qui ne s'appuierait pas suffisamment sur des supports culturels, ludiques et multimédias, plus à même d'attirer et d'imprégner les apprenants.

« Même si la demande est plus importante en anglais, il faut que l'on renforce la compétence des étudiants en langue française ».

« Il faut redonner à la langue française un statut de langue de science et de communication ».

La **formation des formateurs**, comme premier maillon de la chaîne d'apprentissage, est présentée comme une priorité très forte en Tunisie. À commencer par la maîtrise de la pédagogie numérique, un besoin pressant pour le corps enseignant universitaire que la pandémie a mis en évidence. Des plateformes et des sessions de formation pour l'enseignement à distance sont proposées pour les enseignants, mais cet effort doit être soutenu et porté à une plus grande échelle. Il doit également être accompagné par une production de contenus numériques plus dense et accessible à

défaut de pouvoir exploiter des bibliothèques numériques existantes. L'expérience de l'enseignement à distance en période de crise a aussi mis en relief des inégalités entre étudiants en termes de connectivité et d'équipements ainsi que des insuffisances au niveau de l'infrastructure des établissements. Autant d'obstacles à dépasser au plus vite selon les responsables, dans une perspective de généralisation d'un enseignement hybride qui semble faire l'unanimité auprès des établissements.

« L'apprentissage avec la crise est qu'il faut réviser notre système d'enseignement supérieur, améliorer la qualité de la formation et de l'apprentissage en l'adaptant mieux à la nouvelle génération, à travers des solutions numériques, en ingénierie pédagogique, à travers les jeux sérieux et, pourquoi pas, investir sur des niches d'excellence comme l'édition de contenus pédagogiques et numériques ».

L'innovation pédagogique et la promotion des compétences transversales sont des sujets auxquels le milieu universitaire est déjà sensibilisé avec des formations externes complémentaires aux cursus académiques, mais un besoin de formation est ressenti dans ce registre également pour les enseignants.

L'**employabilité** des diplômés du supérieur est en effet une problématique pressante en Tunisie. C'est pourquoi la formation et l'accompagnement à l'entrepreneuriat étudiant connaissent un engouement et devraient se consolider dans le temps. L'offre de formation gagnerait à s'enrichir de filières professionnalisantes, au niveau de la licence mais surtout des masters professionnels.

« En urgence, il faut s'ouvrir sur le monde socio-économique. Il y a une rupture très grave entre l'université et l'entreprise. Beaucoup de choses sont faites théoriquement sans avoir recours à la pratique. Il n'y a pas de pont entre les deux, l'université et l'entreprise ».

« Le défi, c'est d'améliorer la qualité des stages et de mieux préparer l'insertion et l'employabilité. Je pense qu'il faut proposer des objectifs pragmatiques aux chefs d'entreprise ».

Un besoin en renforcement de capacités des **chercheurs**, notamment en matière de communication, de rédaction et de publication scientifique a été identifié, car si la production scientifique est dense, les résultats ne sont que très faiblement valorisés. Davantage d'espaces de publication et une plateforme numérique qui recenserait la production scientifique par discipline se-

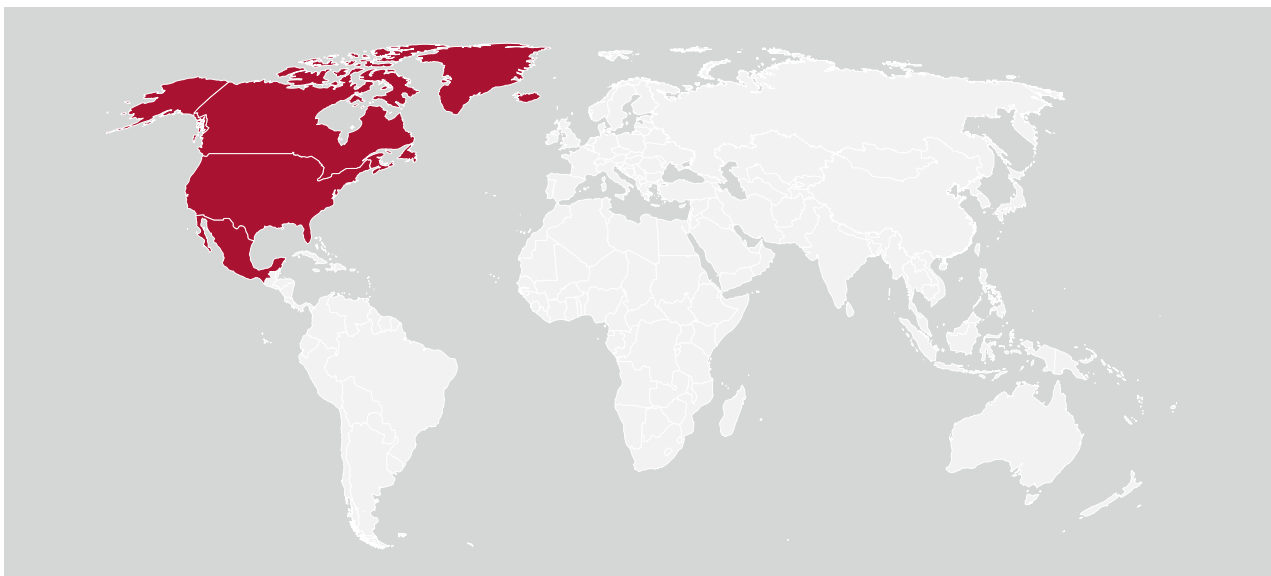
raient très utiles. Les structures de transfert de technologie et pôles technologiques existent et connaissent une certaine reprise d'activité, notamment dans les métiers du numérique et les biotechnologies mais leur impact est encore faible et pourrait être renforcé. La recherche scientifique est encore très faiblement associée à l'industrie et au tissu économique. La recherche souffre également d'un manque d'équipement au niveau des laboratoires et d'une insuffisante ouverture sur l'environnement local et international.

Les bourses en alternance et la participation aux programmes européens Erasmus ne couvrent pas les besoins en **mobilité internationale** des doctorants. Il y a également une réelle demande pour une plus grande mobilité des enseignants, notamment dans l'espace francophone. Le manque d'ouverture des universités sur leur environnement pénalise également les étudiants en matière de stages de qualité et d'apprentissages pratiques, nécessaires à l'insertion professionnelle. Il y a une réelle conscience de la nécessité d'agir à ce niveau. Il y a un intérêt certain à favoriser une mobilité intra-maghrébine (pour des raisons de proximité) et surtout une mobilité vers les pays d'Afrique subsaharienne. Celle-ci peut constituer une double opportunité pour les étudiants subsahariens en demande d'encadrement et les docteurs tunisiens en mal de recrutement. La codiplomation, la cotutelle de thèses, la mobilité, la formation des formateurs et le partage d'expériences à travers la mobilité des enseignants, notamment, semblent être les principaux axes de développement pour la coopération internationale des établissements tunisiens.

La transition numérique de l'**administration** des universités est en cours mais de manière inégale et jugée pas assez rapide, ni institutionnalisée. Le renforcement des compétences des premiers responsables universitaires, du personnel d'encadrement et administratif dans ce domaine mais aussi en techniques de management académique et en compétences transverses (communication, gestion de conflits, gestion de crise...) est considéré comme nécessaire, les universités étant appelées à évoluer progressivement vers une plus grande autonomie et responsabilité sociétale. Il s'agit d'un impératif de qualité qui, à terme, peut devenir une exigence d'accréditation internationale.

3.2. Amérique

3.2.1. Amérique du Nord



Les étudiants de deux pays de la région ont répondu aux questionnaires, venant du Canada et du Mexique à égalité. Aucun étudiant résidant aux États-Unis n'a répondu aux questionnaires.

Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite professionnelle, ils se sont montrés plus intéressés que la moyenne des autres régions par les compétences dans le numérique, mais sont moins nombreux à vouloir créer une entreprise.

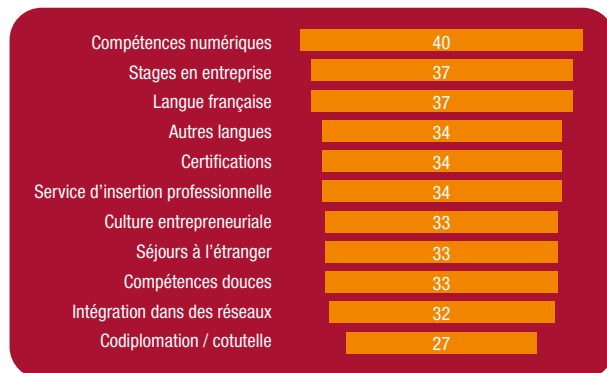


Fig. 3.25 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région (% des 260 répondants)

- Pour les thèmes de société, l'égalité femme-homme est la première priorité parmi toutes les régions, et la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que les droits humains sont également jugés plus prioritaires qu'ailleurs.

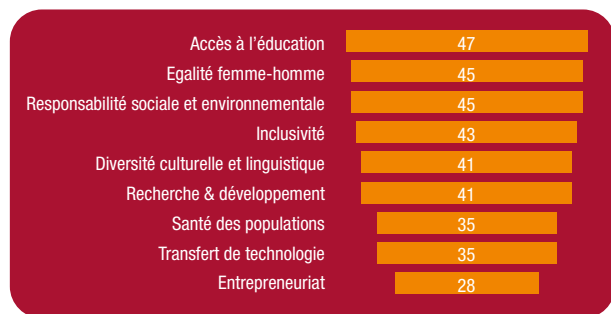


Fig. 3.26 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants de la région

- La langue française est perçue comme un avantage pour trouver un emploi, plus que dans sa dimension identité culturelle.



Fig. 3.27 Utilité de langue française pour les étudiants de la région

- Ils demandent enfin plus fortement des accès à plus de cours en ligne et à un accompagnement ou des formations dans le domaine.

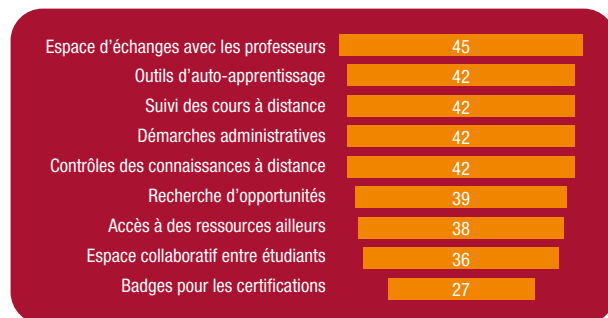


Fig. 3.28 Services numériques prioritaires pour les étudiants de la région

Dans cette région plus développée que la moyenne, les étudiants formulent relativement moins d'obstacles ou de critiques qu'ailleurs et semblent très concernés par les questions de société et d'inclusion.

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement, les responsables politiques et les responsables de la société civile** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde).

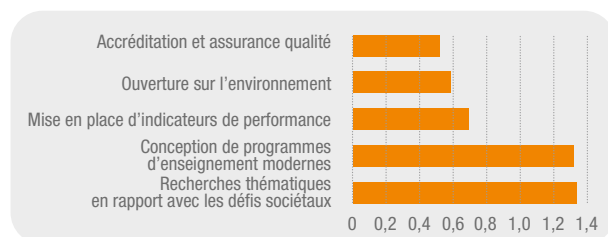


Fig. 3.29 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Amérique du Nord

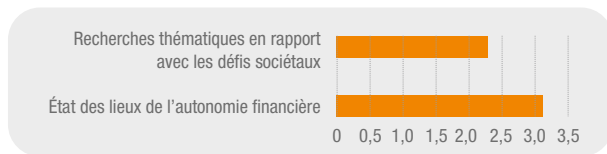


Fig. 3.30 Concepts utilisés par les responsables politiques en Amérique du Nord

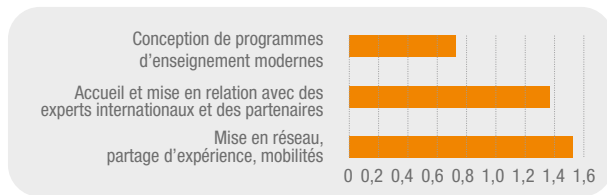
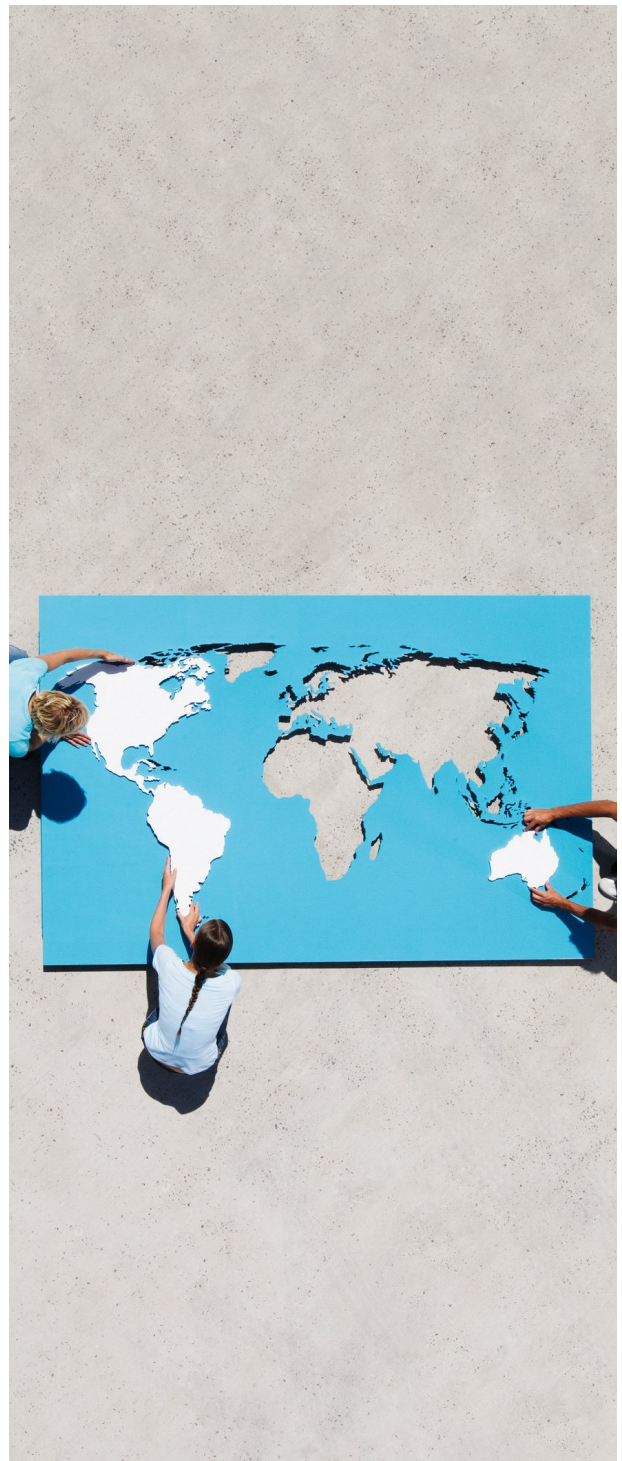


Fig. 3.31 Concepts utilisés par les responsables de la société civile en Amérique du Nord

Ces priorités exprimées rejoignent bien celles des étudiants et démontrent la complémentarité des approches : d'une part, le monde universitaire tourné vers la qualité de ses établissements mais aussi vers la société ; d'autre part, le monde politique soucieux d'une reddition des comptes et de la société ; et enfin les responsables de la société civile qui sont intéressés par les échanges et les réseaux, notamment à l'international.

Compte tenu du fait que seuls deux pays ont été interrogés dans cette région, et que leurs caractéristiques sont assez différentes, nous avons privilégié les analyses par pays sans vouloir forcer une analyse régionale qui aurait moins de sens ici.



Canada



Le Canada est un pays **bilingue français-anglais**. Une meilleure maîtrise des langues (français et anglais au moins, ainsi qu'une troisième langue idéalement) est une compétence dont l'effet sur l'employabilité fait l'unanimité auprès des universitaires canadiens interrogés. Elle est à développer par l'enseignement du/en français/anglais. Les enseignements sont dispensés selon les cas dans les deux langues (certains modules en français et d'autres en anglais) et par les deux systèmes (LMD et Bachelor-Master-PhD). Selon les répondants, les masters constituent un tronc commun aux deux systèmes pouvant aider le Canada à attirer de jeunes talents venus de l'étranger et ayant suivi l'un ou l'autre des parcours. Dans le contexte d'ouverture à l'international, ce plurilinguisme naturel et la coexistence des systèmes d'enseignement dans le milieu académique sont perçus comme un atout. Mais, hormis au Québec, les filières postsecondaires et universitaires francophones semblent souffrir d'un réel déficit d'attractivité auprès des étudiants et d'un accès très limité aux financements fédéraux, qui limite encore plus leur marge d'action, et ce, malgré l'importance avérée du bilinguisme dans la vitalité économique et pour l'insertion professionnelle.

Les universités canadiennes semblent de plus en plus conscientes des enjeux de qualification et des débouchés vers **l'emploi**. Le renforcement de l'employabilité des diplômés est décrit explicitement comme une priorité et pour y parvenir, elles préconisent des cursus plus imprégnés des spécificités locales du marché de l'emploi et davantage d'enseignements professionnels et de cycles courts professionnalisants. Des programmes de mise en relation avec les entreprises – locales et internationales – constituent un atout supplémentaire de réussite. Compte tenu du marché du travail actuel, les étudiants interrogés semblent très peu nombreux

à s'intéresser à l'entrepreneuriat, et bien plus à des emplois dans la fonction publique ou à l'international.

L'ingénierie pédagogique et l'innovation permanente sont perçues comme nécessaires pour dispenser des enseignements qui soient toujours en phase avec les mutations internationales ainsi qu'avec les particularités du milieu économique local dans lesquelles les futurs diplômés seront appelés à évoluer. Pour ce faire, des cycles de formation réguliers sont destinés aux enseignants afin d'aligner leurs compétences sur les nouvelles aptitudes à transmettre aux apprenants, et peu de besoins dans ce domaine sont exprimés.

Une nouvelle réflexion semble en cours autour d'un modèle d'enseignement qui ambitionne de forger une « *identité professionnelle* » chez l'étudiant caractérisée par « *des compétences d'engagement, de leadership et de communication* ». Ainsi l'innovation pédagogique est présentée comme la clé de voûte pour répondre aux exigences des transitions industrielles, numériques, énergétiques, économiques, en plus de l'encouragement et de l'accompagnement de l'entrepreneuriat. La formation académique est ainsi en train d'intégrer des modules liés à des compétences spécifiques et transversales. Une nécessité dont la conscience a été renforcée par la crise actuelle. À la sortie de crise, plusieurs responsables pensent que nous devrions assister à une refonte progressive des *curricula* et des programmes au Canada et à une amélioration de « *l'expérience étudiante* ».

En plus d'être « *très populaire et, un petit peu, une certaine mode* », la mobilité étudiante est considérée comme un « *must* » qui doit être renforcé. Elle est liée à l'élévation générale du niveau de vie des étudiants, qui devrait s'amplifier partout, y compris en Afrique, selon les responsables interrogés. Un nouveau paradigme fondé sur un esprit gagnant-gagnant entre les partenaires devrait régir les flux des mobilités étudiantes qui s'établiront d'une part, du nord vers le sud et, d'autre part, du sud vers le nord, afin de dépasser un état d'esprit que beaucoup trouvent caduc. Ce mouvement dans les deux sens devrait permettre aux étudiants canadiens d'enrichir leurs compétences en effectuant des stages dans les pays du Sud, outre les bienfaits du vécu en immersion dans d'autres milieux culturels. S'il n'y a pas de réserves quant à l'importance de la mobilité, une réflexion a été exprimée quant à la nécessité d'améliorer la conception même de ces

mouvements : processus d'accompagnement, préparation des budgets nécessaires à l'octroi des bourses, meilleure organisation... Afin que l'expérience soit fructueuse pour tous, un encadrement en termes de « valeurs académiques », « une meilleure structuration » et « un meilleur accompagnement » sont nécessaires selon certains universitaires.

En termes d'espace de mobilité, c'est le monde francophone qui est privilégié par les universités francophones, et ce, à double titre. D'une part, « il est plus facile d'accès et il relance la mobilité » et, d'autre part, « il promeut les valeurs de la Francophonie ». La mobilité entrante se focalise ainsi sur les espaces francophones les plus volumineux : l'Afrique subsaharienne et du Nord, notamment. Les universités canadiennes entendent profiter de leur attractivité dans ces zones géographiques.

« Notre cible de prédilection est constituée d'une clientèle jeune, mais aussi moins jeune, titulaire de licence, ou même de master, qui vient faire un DEC, parce qu'ils savent bien que le débouché il est là, vers l'employabilité ».

La pandémie a aussi donné naissance à une acception inédite de la mobilité : la mobilité virtuelle. Étant donné la nouveauté du concept, une réflexion est en cours et des interrogations voient le jour sur l'opportunité, les avantages et les limites de cette nouvelle forme de mouvement.

La pandémie a permis de remettre à plat le système d'enseignement traditionnel et a surtout accéléré sa **réingénierie**. L'interaction Enseignants-Étudiants est au cœur de la réflexion, notamment pour les apprentissages les plus interactifs tels que les travaux dirigés et pratiques. La crise sanitaire a ainsi été l'occasion de chercher un nouvel équilibre entre l'enseignement présentiel et distanciel qui aboutira vraisemblablement à un nouveau « Mix éducationnel ». Les maîtres mots qui vont guider ce nouveau modèle d'apprentissage sont « adaptation » et « flexibilité ». Les cours à distance permettront aux étudiants de choisir l'espace, le temps, le contexte et le rythme d'apprentissage, dans une approche résolument comodale. Les cours en présentiel devraient alors leur permettre de vivre une expérience pratique et expérimentale, mais aussi d'interagir d'une manière plus vivante avec leurs pairs et leurs enseignants. La mise en œuvre et l'institutionnalisation de l'apprentissage à distance ou d'un modèle hybride nécessiteront toutefois la formation et/ou le

recrutement de ressources humaines ainsi que des investissements matériels importants, tels que l'achat de caméras, de micros, d'ordinateurs, d'écrans interactifs, de logiciels, etc. Comme dans d'autres pays développés, les étudiants canadiens affirment que l'un des principaux obstacles rencontrés pour le numérique est l'isolement et la perte de qualité des relations humaines, comme cela a été souvent le cas pendant les périodes de confinement. Ainsi, d'autres mécanismes d'accompagnement seraient nécessaires.

« Le virtuel est-il une mobilité ? Ou est-ce plutôt l'internationalisation de la formation ? Il y a un débat au niveau de la nature même du concept. Parce que s'il n'affecte que le curriculum sans que les gens se déplacent sur le terrain, c'est beaucoup plus de l'internationalisation que de la mobilité. Si l'on ne vit pas une expérience chez le partenaire ou dans un autre établissement, il y a un pan interculturel qui n'est pas là ».

Une approche **inclusive** est souhaitée pour combler la fracture numérique entre étudiants et permettre à tous de suivre les cours à distance en toute quiétude et de manière équitable. La mise à disposition, l'enrichissement et l'organisation des ressources pédagogiques numériques, via des bibliothèques et des plateformes, sont jugés nécessaires pour les années à venir. À l'international, le numérique peut également contribuer à améliorer l'accessibilité des universités canadiennes en réduisant la durée des études sur place ainsi que les coûts importants liés au tout présentiel.

Face à l'**internationalisation** accrue des universités, avec l'apparition régulière de nouveaux acteurs, les répondants sont conscients de l'intense concurrence des universités asiatiques et américaines. Il se dégage des entrevues analysées une volonté de « mieux se positionner » sur certains territoires où les acteurs canadiens ont des avantages compétitifs. L'intérêt pour l'Afrique prend tout son sens dans ce contexte. L'Afrique qui connaît aussi « une massification de l'enseignement supérieur » et où la plupart des étudiants sont soit anglophones, soit francophones. La solidarité et la réciprocité sont tout aussi importantes dans la collaboration avec le Sud en général et l'Afrique en particulier, considérée comme la région qui incarne l'avenir de la Francophonie, en essayant de trouver les moyens d'équilibrer les échanges et les avantages pour les deux parties. L'Asie est également une région intéressante pour les universités canadiennes avec ses bassins industriels et ses sites de recherche et déve-

loppement, car elle oriente les flux des équipes scientifiques et technologiques.

« On devrait renforcer les collaborations parce que l'Afrique, c'est vraiment là où il y aura une croissance, et puis où il y a des besoins énormes. On a besoin d'avoir des acquis qui permettent une réciprocité, non pas une paternité du nord vers le sud. Autant on peut enseigner à l'Afrique, autant on peut apprendre de l'Afrique ».

« Sur notre carte mentale, l'Afrique est dans le milieu de la place ».

« Au moment où ce transfert de richesse s'est produit vers l'Asie - délocalisation des entreprises, installation de chaînes de production -, les équipes et les laboratoires de recherche ont suivi et les budgets également ».

« La Francophonie universitaire doit aller vers d'autres horizons linguistiques, d'autres horizons culturels. Je crois que ça, c'est la bonne voie ».

Pour les responsables interrogés, les vecteurs de promotion de la **Francophonie universitaire** sont multiples : la gouvernance, la pédagogie, la mobilité, la recherche, les ressources numériques, l'organisation de rencontres d'échanges autour de thématiques d'intérêt commun. De manière positive, les étudiants jugent que la langue française joue un rôle important pour la diversité culturelle et linguistique.

« Nos étudiants canadiens restent au Canada. On a besoin de créer cet engouement chez eux pour une citoyenneté mondiale que l'on arrive à démystifier : qu'est-ce que ça veut dire d'aller explorer ailleurs ? »

« L'accès à des réseaux devient encore plus important au moment où l'on peut moins voyager, justement pour l'internationalisation ».

Dans le cadre du repositionnement à l'échelle internationale, après la sortie de crise liée à la pandémie COVID-19 et toutes ses conséquences, les universités fondent leur stratégie de formation, de **recherche** et d'innovation en s'inscrivant dans une démarche de développement durable, notamment grâce aux universités citoyennes engagées pour les ODD, dans une dynamique de codéveloppement. De nouveaux thèmes de recherche apparaissent ainsi et sortent du lot : la santé, la cybersécurité, le système d'enseignement, la sociologie, l'économie, les sciences technologiques et l'intelligence artificielle. L'interdisciplinarité et la prise en compte de l'écosystème guident la définition des programmes de recherche attendus par les responsables.

« L'un des objectifs de l'université actuellement, c'est de promouvoir toutes les initiatives et les partenariats qui

donnent un sens à l'expression d'université citoyenne ».

« Je sens la classe politique un peu désorientée parce qu'ils ont des avis contraires sur ce que l'humanité vit, et voilà pourquoi on a besoin des lumières des universitaires pour montrer le monde tel qu'il est, tel qu'il est en train d'advenir ».

Le renforcement de la **gouvernance** en matière de transformation numérique, de rationalisation des coûts, d'efficacité, de gestion de la mobilité des étudiants, d'intégration de la responsabilité sociale - avec parfois l'ambition de décrocher l'accréditation internationale - semble être les priorités des universités canadiennes en matière de gouvernance. Parmi les enseignements de la pandémie, certains pensent que la gouvernance universitaire est appelée à devenir plus proactive, plus réactive (anticiper et réagir vite aux imprévus) et plus inclusive également. L'engagement citoyen se profile comme étant « *le défi du moment* » autant dans la formation des étudiants que dans la gouvernance des universités canadiennes, appelées à devenir plus « *citoyennes* » et « *responsables* ». Au Canada, l'égalité femme-homme est une priorité pour tous, notamment la population estudiantine, à tous les niveaux de la société.

« Les structures de gouvernance doivent devenir plus flexibles, pas au sens de plus permissives, mais il faut bouger plus vite et en pensant au bien-être de toute la communauté ».

Mexique



La proximité des États-Unis, la profondeur historique des relations bilatérales et la densité de la coopération économique et des flux migratoires font naturellement de l'anglais « *une sorte de lingua franca dans les milieux académiques* » du Mexique. Il y a toutefois intérêt naissant pour la **Francophonie**. La Francophonie a le potentiel d'être la troisième référence linguistique et culturelle au Mexique après l'espagnol et l'univers anglo-saxon. La marge de progression est importante et les étudiants apprécient son rôle dans la diversité culturelle et linguistique.

« *Le français est, après l'anglais, la langue étrangère la plus demandée et étudiée en général au Mexique* ».

Les universitaires mexicains interrogés ont manifesté un intérêt particulier pour l'**employabilité** des étudiants et une meilleure concordance entre trois facteurs : les choix d'orientation et de filières faits par les apprenants ; les offres de formation proposées par les universités et les opportunités de carrières locales et internationales caractérisées par une plus forte connotation technologique ; une demande accrue pour des parcours professionnalisants. Les étudiants sont ainsi nombreux à demander des certifications complémentaires.

Parmi les enseignements de la pandémie - qui a obligé les universités à passer au mode distanciel -, la nécessité de **former les enseignants** aux outils numériques et aux particularités de la pédagogie en ligne s'impose.

« *On s'est rendu compte que l'on n'a pas été assez stricts avec la formation de nos professeurs. Nous avons un personnel enseignant encore très structuré sur les systèmes en présentiel. Bien qu'il y ait des ressources technologiques disponibles, le tutorat à distance doit aussi être davantage promu* ».

La **recherche** au Mexique porte aussi bien sur des thématiques universelles que sur des problématiques locales et les responsables universitaires interrogés considèrent que les chercheurs sont d'un très bon niveau en reconnaissant toutefois les difficultés qu'ils ont à publier leurs travaux dans des revues indexées. Un manque d'intégration dans les réseaux internationaux de recherche de même qu'un déficit de formation à la publication pourraient expliquer cette visibilité insuffisante de la production scientifique mexicaine. Le Mexique présenterait toutefois un potentiel en matière de recherche-action et de coopération avec le tissu économique tant du point de vue de l'impact que des sources de financement. Le pays est relativement bien classé en matière d'innovation.

« *Les résultats de nos recherches sont souvent méprisés par les chercheurs au niveau international* ».

Fortement appréciée au Mexique pour ses vertus pédagogiques, la **mobilité internationale** se heurte à l'insuffisance des mécanismes de financement. Plusieurs programmes sont toutefois actifs en soutien à la mobilité des étudiants. MEXITEC et MEXOTEC, par exemple, financent respectivement les mobilités d'étudiants et d'enseignants en ingénierie et en études professionnelles et technologiques. L'objectif est de pouvoir constamment se relier, se comparer et s'évaluer en matière de méthodes d'enseignement avec les pratiques des autres pays. La mobilité des étudiants mexicains est aussi favorisée par l'accréditation des parcours qui bénéficient d'une bonne reconnaissance à l'étranger mais demeure bridée par le financement. La mobilité virtuelle - favorisée par la pandémie - commence à être adoptée en substitution mais ne peut remplacer l'immersion selon les dirigeants interrogés.

« *Quand des jeunes reviennent d'une mobilité universitaire traditionnelle, ils reviennent totalement différents, autonomes, le monde s'ouvre à eux, leur perspective change, la vision qu'ils ont maintenant, et parfois la motivation pour apprendre et/ou choisir leur profession future, est différente* ».

Certains universitaires évoquent l'idée d'une « mobilité hybride » où l'étudiant combinerait une mobilité virtuelle avec un court séjour en fin de cycle pour valider sa formation, effectuer un mini-stage ou soutenir son projet de fin d'études. Elle serait moins coûteuse et plus facile à mettre en place pour un nombre plus élevé d'étudiants.

En termes de **gouvernance**, la double dépendance budgétaire des universités mexicaines - relativement aux autorités régionales et fédérales - combinée aux changements fréquents des politiques gouvernementales selon les partis au pouvoir - semble affecter la stabilité budgétaire et complexifier la planification. Cette instabilité est l'argument avancé par certaines autorités universitaires mexicaines pour justifier leur appétence pour un surcroît d'autonomie budgétaire.

De nombreuses procédures administratives, liées à l'admission et à l'évaluation des étudiants, sont encore en présentiel. La pandémie, et les restrictions qu'elle a imposées, a attiré l'attention sur la nécessité d'accélérer la dématérialisation des formalités administratives et de plusieurs processus pédagogiques, y compris ceux relatifs à la mobilité locale et internationale et à la certification ou la gestion des dossiers des étudiants.

La crise liée à la pandémie a également eu le mérite de renforcer la solidarité et la **coopération** entre les universités au Mexique qui se sont rapprochées pour mutualiser leurs ressources et se concerter sur les réponses à apporter face à la crise.

« Pour la première fois, au-delà de tout organe qui rassemble les établissements d'enseignement supérieur, ils ont dû se réunir dans un but commun : se maintenir, subsister, grandir, se voir comme un groupe d'universités au service du pays. C'est très précieux ».

De nombreuses campagnes de collecte de dons ont été menées au début de la pandémie afin d'équiper les étudiants démunis de matériel informatique et de connexion internet pour assurer la continuité du processus pédagogique. « *La fracture numérique dans un pays comme le Mexique continue d'être épouvantable* », comme l'avoue l'un des dirigeants interrogés. Il est à noter que l'enseignement à distance est déjà pratiqué par certaines universités dans une **approche inclusive**. Beaucoup d'étudiants ne peuvent assister régulièrement aux cours soit parce qu'ils habitent très loin de l'université, soit parce qu'ils sont obligés de travailler pour subsister. Les thèmes comme l'inclusivité ou l'égalité femme-homme ainsi que la responsabilité sociale sont très importants pour les étudiants.

Dans plusieurs universités importantes du pays, les programmes de formation et de recherche sont orientés vers les besoins socio-économiques du Mexique et de leur région, et l'université ne fait pas que répondre

aux besoins du pays, elle aide à les formuler.

« *La société de notre ville nous connaît très bien et a confiance dans l'université* ».

L'enjeu du **numérique éducatif** au Mexique n'est pas conjoncturel, car la capacité d'accueil physique des universités ne leur permet pas de faire face à la demande d'inscription en présentiel. Le développement du numérique est non seulement une réponse à la massification de l'enseignement supérieur - au cours des dix prochaines années -, mais aussi une politique inclusive permettant de garder dans le giron des universités des milliers de jeunes défavorisés par l'éloignement ou par la nécessité de travailler durant leurs études et pour lesquels l'enseignement présentiel et régulier est un luxe hors de portée. Des investissements pour développer l'infrastructure numérique et le taux d'équipement en outils technologiques tant du côté de l'offre de formation que du côté de la demande, combinés à une politique d'aide sociale, sont réclamés de toutes parts.

L'offre universitaire en matière d'enseignement à distance est aussi très inégale entre les établissements. Il est à noter que même si le taux moyen national de connexion à Internet est de 70 %, les disparités entre régions et États sont très importantes.

« *Le dernier recensement indiquait que seulement 35 % de la population de notre région avait accès à Internet. Alors, avec près de 15 millions de personnes dont la majorité sont des jeunes à la recherche d'une offre éducative, la modalité virtuelle semble être une utopie* ».

3.2.2. Amérique latine et Caraïbe



Les étudiants de treize pays de la région ont répondu aux questionnaires, venant en très grande majorité de Haïti, puis de Bolivie, du Brésil, du Pérou, suivis de ceux d'Argentine et de Colombie.

Les réponses des étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire et professionnelle, ils mettent plus en priorité les bourses et les stages en entreprise ou à l'étranger, ainsi que la qualité de l'encadrement pédagogique et le besoin d'échanges avec leurs professeurs, mais ne placent pas l'entrepreneuriat dans leurs intérêts.



Fig. 3.32 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 547 répondants)

- Pour les thèmes de société, les droits humains sont souvent spontanément cités et l'égalité femme-homme représente un thème plus important pour cette région.

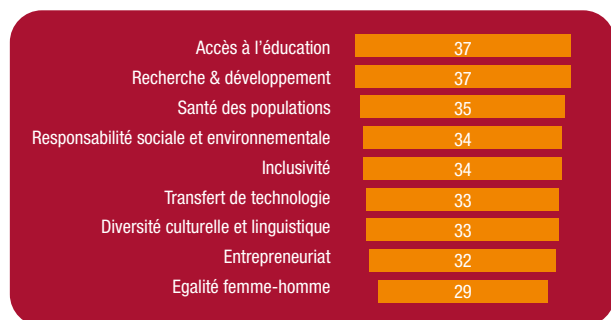


Fig. 3.33 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants de la région

- La langue française ne leur sert que peu dans leur vie quotidienne et n'est pas une composante de leur identité culturelle, même si c'est la principale langue d'études pour les étudiants qui ont répondu.



Fig. 3.34 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

- Ils demandent, enfin, plus fortement des accès à des bibliothèques, des espaces numériques de travail, des cours en ligne et des accompagnements ou des formations dans le domaine, et relèvent principalement dans le domaine du numérique des obstacles liés aux coûts, puis aux fréquentes coupures d'électricité.



Fig. 3.35 Services numériques prioritaires pour les étudiants de la région

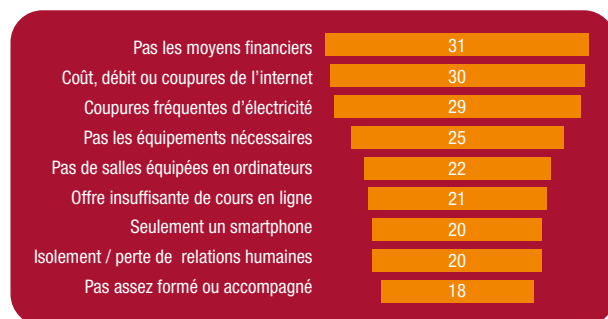


Fig. 3.36 Principaux obstacles au numérique pour les étudiants de la région

Les questionnaires pour étudiants étaient également disponibles en portugais brésilien et en espagnol et ont été souvent remplis dans ces langues à la fois en Amérique latine et dans la Caraïbe. Les étudiants, peu francophones dans leur vie quotidienne, ont marqué pourtant un intérêt certain pour cette consultation et les thèmes abordés.

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement et les responsables politiques** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et

plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde) :

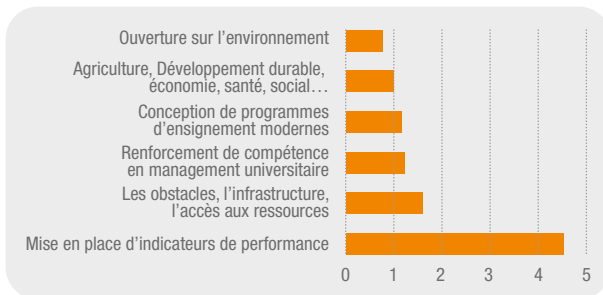


Fig. 3.37 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Amérique latine et Caraïbe

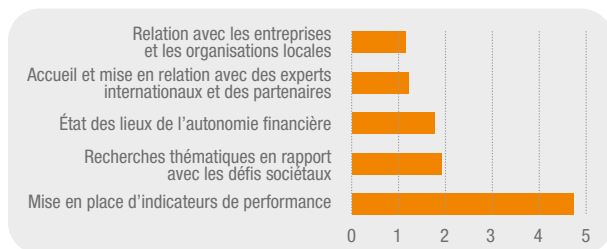


Fig. 3.38 Concepts utilisés par les responsables politiques en Amérique latine et Caraïbe

La forte présence, pour toutes les cibles, du rôle des indicateurs de performance traduit la priorité donnée à l'efficacité : pour les dirigeants universitaires vers l'amélioration interne de leur établissement, et pour les responsables politiques vers la bonne gestion des budgets publics. Les défis sociétaux et les thématiques prioritaires pour les pays sont également des priorités bien partagées entre tous les responsables.

Selon les universitaires interrogés, la **francophonie** en Amérique latine a un potentiel de développement insuffisamment exploité malgré des initiatives volontaristes d'ouverture culturelle dans plusieurs pays. La promotion de l'enseignement du français et en français passe pour de nombreux responsables par davantage de mobilités - même virtuelles - et par l'introduction du français comme option de langue étrangère au niveau du secondaire. Les pays d'Amérique latine auraient besoin de mécanismes de financement plus durables pour les programmes d'échange ; la double diplomation est citée comme pouvant renforcer la place du français et de la Francophonie scientifique.

Former les enseignants est une question d'actualité dans le milieu universitaire latino-américain et en Caraïbe. Dans les pays où la majorité des enseignants universitaires n'ont pas les qualifications académiques requises, il s'agit d'une condition essentielle au redressement de l'enseignement supérieur et à sa mise au niveau des normes internationales. Lorsque la situation est meilleure de ce point de vue, la tendance semble être à la pluridisciplinarité et au renforcement des compétences transversales chez les étudiants. Ce qui nécessite de transformer progressivement l'enseignement afin qu'il soit plus collaboratif entre enseignants de diverses disciplines et plus participatif du côté des étudiants. Plusieurs appellent de leurs vœux un vaste chantier de sensibilisation et de formation des formateurs. La transition numérique à l'université implique aussi un autre chantier de formation.

« De nombreux professeurs ne sont pas si proches de la technologie, ni pour enseigner ni pour d'autres processus. »

D'importantes inégalités entre enseignants ont été relevées quant à l'aisance et la rapidité d'adaptation quand il s'est agi, aux débuts de la pandémie, d'utiliser une plateforme d'enseignement à distance. En termes de maîtrise des méthodes et des outils d'enseignement à distance, le renforcement des compétences est donc un besoin partagé dans la région, mais pas le seul.

Le développement des compétences en **recherche** apparaît également comme une priorité. Le développement durable et les processus sociaux émergent comme des thématiques prioritaires de recherche en Amérique latine notamment, avec de nouvelles ressources publiques qui permettent de doubler le financement de la recherche. Un regain d'intérêt pour les ODD est perceptible dans le milieu universitaire dans plusieurs pays où la situation est perçue comme dégradée. La pandémie - par les réflexions partagées sur ses origines et ses conséquences - a sans doute contribué à remettre à l'ordre du jour la nécessité d'orienter la recherche scientifique vers les défis sociétaux, les inégalités de développement entre classes et régions, la pauvreté, l'exclusion, la répartition de la richesse, et la préservation de la biodiversité, enjeu majeur dans la région. Dans certaines universités, moins de la moitié du corps enseignant est titulaire d'un doctorat. La formation doctorale destinée aux enseignants fait ainsi partie des priorités, quelquefois la première des

priorités, pour lesquelles des programmes de coopération internationale assortis de bourses de mobilité semblent être une piste privilégiée. Le manque d'équipements et de financement, et l'absence de stratégies nationales de promotion et de valorisation de la recherche sont de véritables handicaps.

Le développement de **filières professionnalisantes**, de formations plus courtes, ou « *micro-cursus* », conjugué à la promotion des certifications de compétences spécifiques et d'aptitudes techniques ou technologiques, constitue une tendance forte en Amérique latine. Les universités de la région sont de plus en plus conscientes de l'obligation de réviser l'offre universitaire pour la mettre plus en adéquation avec les nouveaux métiers et les défis économiques et sociaux des pays. L'expertise internationale, la formation et le partage de bonnes pratiques sont vivement souhaités pour accompagner ces changements.

Les priorités relevées dans les politiques de **coopération internationale** des universités de la région dénotent une volonté de « *s'ouvrir davantage sur le monde et d'accueillir davantage de monde* » à l'université. Cette ouverture est motivée par la volonté de confronter les étudiants de la région à « *la richesse de la diversité culturelle et linguistique* » et d'en tirer bénéfice pour leur formation. Les mobilités, les cotutelles sont donc au cœur des projets interuniversitaires. L'autre priorité est de former les enseignants et les chercheurs en les amenant à travailler sur des projets internationaux. Des programmes de mobilité virtuelle ont été lancés dans plusieurs pays et sont l'illustration d'une nouvelle coopération interuniversitaire et de formation interdisciplinaire et plurilingue qui permet de s'internationaliser « à la maison ».

Une aspiration à davantage d'**autonomie** est clairement exprimée par les responsables des universités publiques en Amérique latine, notamment lorsque les établissements sont confrontés à des systèmes fédéraux et régionaux différents.



Brésil



Pays d'Amérique latine comptant le plus de locuteurs de **français**, au nombre de 620 000, en plus de 150 000 apprenants de français, la présence francophone au Brésil s'appuie sur une longue histoire. Pour les élites, le français a été une langue étrangère prisée. En plus de cet esprit francophile, l'immigration a eu un fort impact sur la francophonie brésilienne. De la seconde moitié du XIX^e siècle à la première moitié du XX^e siècle, plus de 100 000 Français ont immigré au Brésil. Aujourd'hui, les descendants de ces immigrants français représentent plus d'un million de Brésiliens qui portent cet héritage français et francophone. Les étudiants considèrent principalement la langue française comme un élément de la diversité culturelle.

Outre ce riche historique, la Francophonie universitaire au Brésil présente aussi un potentiel certain - qui semble sous-exploité - dans le cadre d'une approche volontariste d'ouverture culturelle et de soutien à l'apprentissage des langues étrangères. La dynamique de l'enseignement du français - soutenue par le réseau des alliances, les efforts diplomatiques, la coopération avec les universités françaises et canadiennes et les associations locales de professeurs de français - demeure « *d'une portée relative très limitée* » par rapport à ce qu'il est possible de mettre en place en matière d'apprentissage du français à l'université.

« Si l'introduction de l'enseignement obligatoire de l'espagnol, somme toute naturelle dans un contexte sud-américain, a réduit dans un premier temps la part du français dans la scolarité brésilienne, elle n'empêche pas aujourd'hui son maintien et ne préjuge pas non plus de la possibilité de nouveaux développements ».

Selon les universitaires interrogés, ces nouveaux développements passent par davantage de mobilités - même virtuelles -, l'introduction du français comme option de langue étrangère au niveau du secondaire,

des ressources et des mécanismes de financement plus durables, la double diplomation avec des universités francophones.

Pour la **formation**, les tendances semblent être à la pluridisciplinarité ainsi qu'au renforcement des compétences transversales chez les étudiants afin qu'ils puissent sortir de l'université en étant capables de faire face à ces grands défis (ODD, engagement citoyen contre les inégalités, transformation numérique, évolutions de la société...). Selon les répondants, les étudiants brésiliens doivent avoir cette capacité à circuler au sein de différents domaines de connaissances, et à composer des équipes multidisciplinaires. Un souci très perceptible chez les responsables universitaires interrogés est de faire progresser la « *qualité de la préparation intellectuelle des étudiants* », afin qu'ils exercent des « *fonctions de leadership* » et qu'ils aient une « *sensibilité citoyenne* ».

Le renforcement de l'apprentissage des langues, les activités culturelles, l'ouverture sur le monde et à la diversité semblent être les nouveaux requis que l'université brésilienne souhaite assumer dans la conception de son offre de formation, autant dans les cursus qu'à travers des activités extra-académiques. Dans ce contexte, l'entrepreneuriat étudiant, avec une forte imprégnation sociale notamment, est fortement encouragé par certaines universités brésiliennes. Il couvre des thématiques qui touchent au développement durable, à l'inclusion de populations défavorisées et à l'égalité des genres. Mais les étudiants sont encore très peu demandeurs en matière d'entrepreneuriat et privilégient l'emploi dans la fonction publique.

Faire évoluer la formation universitaire passe également par une nouvelle conception de l'enseignement afin qu'il soit plus collaboratif entre enseignants de diverses disciplines et plus participatif du côté des étudiants. Ce qui nécessite un vaste chantier de « **sensibilisation et de formation des formateurs** ». Une réflexion est en cours sur ces différentes thématiques.

L'enseignement à distance - imposé par la pandémie - et la perspective d'une transition vers une approche pédagogique hybride ont mis en exergue la nécessaire formation des formateurs autant que l'urgence de réinventer plusieurs programmes et activités pédagogiques, dont la mobilité étudiante. Les programmes de mobilité virtuelle COIL (*Collaborative Online International Learning*) ou « *Brave Brazilian Virtual Exchange* »,

lancé en 2018, sont l'illustration d'une coopération inter-universités et de formation interdisciplinaire et plurilingue qui permet de s'internationaliser à la maison. Le terme Brave fait référence au « *courage* » qu'il faut pour « *sortir de sa zone de confort et aller vers l'autre* ».

L'idée semble être acquise que ces programmes ne se substitueront pas à la **mobilité** physique, qui reste essentielle pour les responsables académiques brésiliens, mais qu'ils peuvent être un complément enrichissant permettant plus d'interactions avec des étudiants de divers pays et horizons culturels.

« *Nous voulons recevoir plus d'étudiants étrangers et nous voulons que nos étudiants circulent davantage* ».

Cela nécessite de nouveaux financements. Il est à noter que dans l'espace francophone les étudiants brésiliens partent davantage en France qu'au Canada à cause des frais d'inscription imposés par les universités d'accueil québécoises. Par ailleurs, des programmes de financement de la mobilité existent avec la France, notamment pour les élèves ingénieurs, les étudiants en médecine, en médecine vétérinaire et en agronomie.

L'internationalisation des universités brésiliennes se fait à travers les mobilités étudiantes mais aussi et surtout par le biais de la mobilité des enseignants, des doctorants et des chercheurs. Certains programmes sont actifs dans le domaine des cotutelles de thèses par exemple - programme PRINT impliquant 36 universités pour le financement de l'encadrement des thèses - et de la mobilité des chercheurs. Ces efforts sont toutefois contrariés par l'insuffisance de mécanismes de financement qui favoriseraient l'intégration des chercheurs dans des équipes et projets de recherche internationaux.

Il y a une volonté de s'ouvrir davantage sur le monde et d'accueillir davantage de monde à l'université. Cette ouverture est motivée par la volonté de confronter les étudiants brésiliens à la richesse de la diversité culturelle et linguistique et d'en tirer bénéfice pour sa formation.

« *La politique d'internationalisation est directement liée à ce souci de promotion du multiculturalisme au sein du campus, de la formation de nos étudiants pour comprendre et profiter du dialogue avec différentes cultures, différents systèmes de reconnaissance, différentes interprétations de la réalité, différentes productions, non seulement scientifiques, mais aussi artistiques, culturelles. Et*

pour cela aussi, évidemment, la question de la langue est importante. Nous sommes dans un pays qui vient d'une tradition de peu d'attention à la formation en langues, à la maîtrise des langues étrangères et nous faisons un effort pour transformer cela aussi ».

La nécessité de résister, dans l'urgence, à la pandémie et à ses conséquences sur l'organisation des cours et les activités de recherche semble avoir mis à nu une impréparation et certaines insuffisances au niveau de la capacité du **système de gestion** en matière de planification et de gestion de crise. La sensibilité déclenchée par la pandémie est perçue comme une « *opportunité* » pour développer des actions de formation en matière de procédures et de scénari de gestion de crise.

Les **inégalités sociales** révélées par la pandémie, déficit d'équipement et de connectivité au niveau des étudiants, notamment - constituent un sujet auquel les universités brésiliennes sont particulièrement sensibles et pour lequel elles sont disposées à prêter plus d'attention dans leurs politiques de responsabilité sociale. Un programme d'inclusion numérique a été adressé à des milliers d'étudiants mais aussi à des enseignants et du personnel administratif. Ces questions apparaissent clairement comme d'importance croissante. Les étudiants souhaitent ainsi plus d'accompagnement dans des services locaux, incluant le logement, la restauration et le transport, ainsi que tout ce qui concerne l'équipement informatique ou connexion. Ils veulent contribuer aussi à l'amélioration de la vie de la communauté.

« *Nous avons à peu près 50 % des étudiants qui sont pauvres. Donc, nous avons dû offrir Internet et l'université a acheté des plans Internet que l'on a envoyés à tous les étudiants pour se connecter par le téléphone. Quelques campus ont distribué des petits ordinateurs pour que les étudiants puissent participer* ».

Un regain d'intérêt pour les ODD est perceptible dans le milieu universitaire brésilien, notamment pour la **recherche**. La pandémie - par les réflexions partagées sur ses origines et ses conséquences - a sans doute contribué à remettre à l'ordre du jour la nécessité d'orienter la recherche scientifique vers les défis sociétaux, l'accès à la santé, les inégalités de développement entre classes et régions, la pauvreté, l'exclusion, la répartition de la richesse et la préservation de la biodiversité.

La conscience de la nécessaire ouverture sur l'environnement local et international est très perceptible, au niveau de la recherche scientifique notamment, pour un meilleur impact sociétal et plus d'opportunités de financement, mais aussi et surtout au niveau de la qualité de la formation, de la recherche et des vertus de la mobilité et de l'enrichissement par la confrontation à la diversité culturelle et linguistique.

« Les différents domaines des sciences humaines, qui ont connu une grande dévalorisation au Brésil, sont également très importants, fondamentaux, car nous aurons un contexte social et économique très délicat ».

Pour les universitaires, ce regain d'intérêt est pertinent à plusieurs égards. Il consolide la responsabilité sociale de l'université brésilienne et sa légitimité en même temps qu'il diversifie les sources de financement de la recherche. Il en est de même pour l'ouverture à l'international qui est vivement souhaitée.

« La relation avec les secteurs régionaux, le gouvernement, les mairies et les institutions internationales dans le financement de la recherche tend à se consolider ».

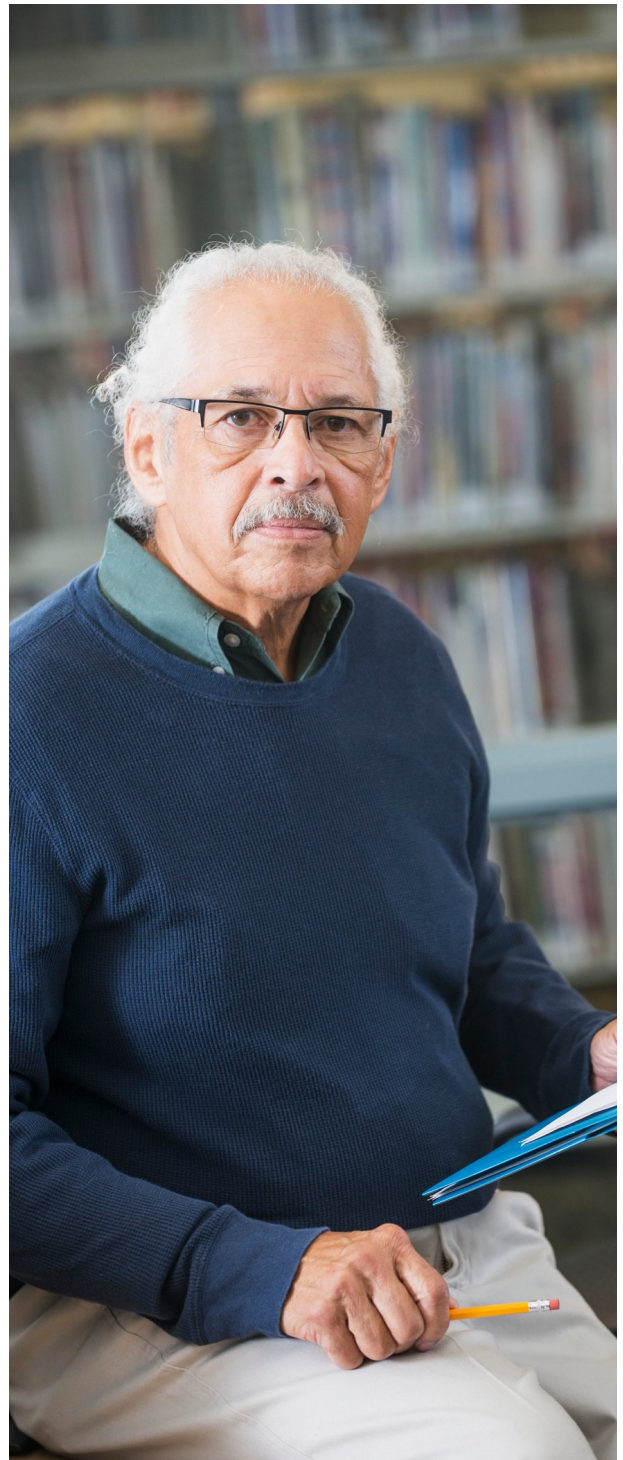
Plusieurs thématiques apparaissent dorénavant comme prioritaires.

« En pensant à l'Amazonie, à ces vulnérabilités, à ces risques, à cette nécessité de prêter plus d'attention à la question environnementale... nous devons produire les connaissances, nécessaires à la préservation de l'écosystème et au développement durable dans la région ».

« Pour le Brésil, ce qui a une importance particulière, c'est la nécessité d'affronter les inégalités, car, à bien des égards, cette crise se connecte à la question des inégalités sociales, avec la question de l'exclusion ».

« Il y a eu beaucoup de recherches sur la COVID-19, sur les différentes questions autour de la pandémie qui commencent maintenant à produire des résultats très intéressants. Des financements très importants sont disponibles ».

« Cette crise nous alerte également sur les potentiels, les risques et les besoins d'une exploration plus complète et, en même temps, plus prudente de l'utilisation des technologies numériques ».



Colombie



En Colombie, le **français** est la deuxième langue la plus apprise après l'anglais. Plus de 120 établissements éducatifs enseignent le français à près de 50 000 jeunes. Un programme pour « *rafraîchir les connaissances* » des enseignants qui ont étudié dans des pays francophones est toutefois vivement souhaité. Cela les aiderait non seulement à échanger plus souvent en français avec plusieurs de leurs collègues à l'étranger mais aussi, et surtout à publier des recherches ou à participer à des colloques francophones, si tant est que les supports de publication et les manifestations scientifiques se développent.

Dans certaines universités en Colombie, moins de 50 % du corps enseignant est titulaire d'un doctorat. La **formation doctorale** destinée aux enseignants fait ainsi partie des priorités pour lesquelles des programmes de coopération internationale assortis de bourses de mobilité semblent être une piste privilégiée, notamment vers la France ou le Canada, mais aussi vers le Brésil ou le Mexique.

Parmi les évolutions souhaitées au niveau des offres de formation universitaire en Colombie, **l'enseignement professionnalisant** est identifié avec insistance comme une réponse à « *la demande des nouvelles générations* » pour des formations plus courtes, des « *micro-cursus* », des certifications de compétences spécifiques et d'aptitudes techniques ou technologiques.

La formation des enseignants-chercheurs aux outils **numériques** et aux nouvelles technologies éducatives fait partie des priorités identifiées par les responsables universitaires en Colombie. D'importantes inégalités entre enseignants ont été relevées quant à l'aisance et la rapidité d'adaptation quand il s'est agi, aux débuts de la pandémie, d'utiliser une plateforme d'enseignement à distance. Outre la maîtrise des nouvelles technologies, un enseignement de qualité est également

dépendant de la capacité des universitaires à intégrer l'innovation pédagogique pour le développement de nouvelles compétences chez les apprenants. L'expertise internationale pour la formation et le partage d'expériences entre universités sont demandés dans ce domaine.

Des expériences réussies avec des retombées très positives se sont déroulées pour les échanges académiques et les **mobilités** des enseignants colombiens dans l'espace francophone (télémédecine, ingénierie notamment) dans le cadre de projets de recherche communs et de projets de double diplomation. Une expérience que les responsables appellent à poursuivre et à consolider.

Tout aussi souhaitée, la mobilité étudiante est plus difficile à systématiser et à pérenniser pour des raisons liées aux financements. Des programmes de bourses et d'échanges internationaux garantiraient un minimum de mobilités.

Une demande pour davantage d'**autonomie** a été fortement exprimée par les responsables des universités publiques en Colombie. Plusieurs autres questions liées à la gouvernance sont à l'ordre du jour : la participation des étudiants, celle des professeurs et des employés administratifs à la gestion de l'université, la relation entre les universités, le gouvernement, entre les universités, avec la société civile et les entreprises, les liens de coopération, les conflits d'intérêts... Un large débat entre les principaux acteurs est souhaitable. Le renforcement des liens entre l'université et les problématiques communautaires est également un défi de taille pour les responsables interrogés. Il est à noter que, le 25 juillet 2019, le gouvernement a signé un nouveau décret visant à garantir la qualité des établissements d'enseignement supérieur. Il a pour objectif de renforcer la diversité et l'autonomie des universités, tout en définissant les bases d'un système d'assurance qualité dans les établissements. Les besoins dans ce domaine devraient donc croître.

Parmi les domaines de **recherche** identifiés par les autorités universitaires colombiennes, le développement durable et les processus sociaux émergent comme des thématiques prioritaires. En matière de financement, le gouvernement colombien a engagé plusieurs réformes importantes au cours des dix dernières années avec la création d'un Fonds Sciences, Technologie et Innovation. Ces nouvelles ressources permettent de

doubler le financement de la recherche. Les ressources de ce fonds sont distribuées entre les régions.

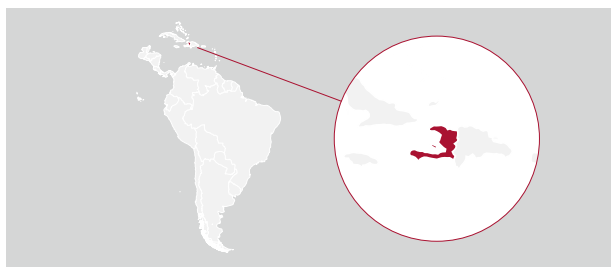
« Je crois que les universités devraient aligner leurs programmes nationaux, régionaux et locaux, avec les programmes mondiaux des objectifs de développement durable. Les universités doivent vraiment entreprendre un travail sérieux de plan d'action sur quel est l'agenda pour les prochaines années. En d'autres termes, nous construisons aujourd'hui des formations avec de grandes entreprises, alignées sur un profil qui est utile aux entreprises, mais nous oublions le profil humaniste qui doit garantir un profil complet de l'étudiant et qui nous permettrait d'avoir un citoyen mieux préparé ».

« Il faut renforcer davantage les relations de l'Université avec les gouvernements locaux, régionaux et nationaux afin que les décisions qui sont prises et les innovations qui sont lancées soient éclairées par ce que la science apporte. Cela crée également un défi pour l'Université pour que ce que nous produisons soit compréhensible par la société en général et qu'il y ait aussi la possibilité d'appliquer ce travail à moyen terme ».

La situation en matière d'équipements et d'infrastructures numériques est très disparate en Colombie selon les régions et la nature de l'établissement (public-privé). Des difficultés de connexion sont à déplorer dans les établissements des régions les plus reculées du pays - qui demandent aujourd'hui à être accompagnés pour se mettre à niveau en matière d'accès au numérique éducatif - alors que d'autres établissements se sont dotés de centres multimédias et studios d'enregistrement pour la virtualisation des cours avec des investissements de plusieurs dizaines de millions de dollars.



Haïti



Langue officielle en Haïti, avec le créole haïtien, le **français** occupe une place importante dans l'histoire et la culture du pays, et ce, malgré une influence grandissante de l'anglais du fait, entre autres, de la proximité des États-Unis. La langue française – en termes de niveau de maîtrise et de qualité de l'enseignement – a toutefois besoin d'être renforcée à tous les niveaux du système éducatif. Elle pâtit en effet de tous les maux de l'enseignement en Haïti.

Certaines universités continuent à former les étudiants en langue française à travers des modules de techniques d'expression et de communication. Mais cela ne suffit pas à redresser la barre. Plusieurs pistes sont avancées, dont la mobilité internationale, qui permet l'immersion dans un univers francophone, ou l'organisation d'une université d'été regroupant des étudiants francophones de tous horizons. Le plus urgent concerne le renforcement des capacités des enseignants du primaire et du secondaire ainsi que l'accès aux ressources bibliographiques et la promotion de la publication scientifique en langue française.

« Il faut faire de la diversité culturelle une richesse. À côté de l'enseignement du français, toute aide donnée au créole, aux savoirs locaux, à l'expression de la richesse culturelle du pays, notamment, cela peut amener nos jeunes à se rapprocher de la Francophonie ».

Le **système universitaire** haïtien souffre d'un grand nombre d'insuffisances structurelles qui est attribué essentiellement à une régulation défailante, un cadre juridique inapproprié doublé de la faiblesse des structures administratives dédiées à la coordination et au contrôle. Cet état de fait est à l'origine des principales faiblesses de l'enseignement supérieur haïtien, dont les principales ont été relevées par les personnes interrogées : multiplication des établissements privés sans aucune garantie de qualité ; offres de forma-

tion redondantes et sans rapport avec les besoins du pays ; personnel enseignant peu qualifié ; retard sur le numérique et l'innovation pédagogique ; recherche scientifique très faiblement développée ; sureffectif d'étudiants dans des conditions de vie universitaires difficiles ; manque de lisibilité du système d'études à la suite d'une succession de réformes non abouties et sans vision stratégique nationale.

« Si nous voulons avoir une éducation de qualité dans ce pays, nous devons commencer par la formation des enseignants et des administrateurs. Sans enseignants compétents, sans bons administrateurs, quoi que l'on fasse, nous risquons d'aller encore vers des échecs retentissants pour les décennies à venir ».

« Avec le désordre qui s'est installé dans notre pays, de 1987 à aujourd'hui, puisqu'il n'y avait pas de cadre légal, il n'y avait pas de loi. C'était un vacuum. Alors les universités ont poussé comme des champignons. Il y a même de ceux-là qui enseignent dans certaines universités qui n'ont pas la compétence universitaire ».

« L'enseignement supérieur n'est pratiquement régi par aucun pouvoir ».

Les universitaires interrogés déplorent également le manque d'attractivité du statut des universitaires en Haïti qui n'attire pas les meilleures compétences et la prédominance de l'enseignement général sur l'enseignement technique ou professionnel pour des raisons de coût et sans rapport aucun avec les besoins du pays. La formation professionnelle est par ailleurs faiblement valorisée socialement alors que les débouchés y sont beaucoup plus concrets. Les difficultés économiques expliquent aussi des insuffisances au niveau de l'infrastructure pédagogique et de l'équipement des établissements, particulièrement en outils technologiques.

Le développement de formations **professionnalisantes**, conjugué à la promotion de l'entrepreneuriat étudiant et la création de structures d'incubation, pourrait apporter une alternative aux étudiants talentueux ou créatifs mais confrontés comme la plupart des diplômés à la désillusion du chômage alors que les besoins en techniciens supérieurs et en création d'entreprises et d'emplois sont bien réels.

« Il y a également la question de l'entrepreneuriat universitaire : quelqu'un qui termine en médecine, en agronomie, en gestion, dans n'importe quel domaine, s'il n'arrive pas à trouver du travail, quelquefois il suffit que la personne trouve une petite formation en matière d'entrepreneuriat et peut-être un simple crédit, qui devrait être dis-

ponible pour nos diplômés avec bien sûr des conditions. Il y a là toute la problématique d'incubation d'entreprise et je crois que ce sont des questions que nous devons aborder de manière rapide parce que nous gaspillons nos cadres, nous gaspillons nos ressources. Nous vivons depuis très longtemps avec ce chiffre de 85 % des cadres que nous formons qui partent à l'étranger, et cela devient comme une seconde nature, comme une chose normale, alors que le pays a des besoins cruciaux d'évolution ».

« Nous avons besoin d'avoir des formations courtes mais non fermées qui permettent d'obtenir des brevets de technicien, et après aboutir au diplôme d'ingénieur. Ce qui veut dire qu'il nous faut repenser le système pour que tout haïtien puisse avoir une formation, quel que soit le niveau, qui lui permette de répondre aux besoins de sa famille, à ses besoins, pour ne pas être dépendant ».

La formation doctorale semble être la priorité absolue de la **recherche scientifique** en Haïti. Une part très importante des enseignants universitaires haïtiens n'est pas titulaire du doctorat et cela se traduit directement par des activités de recherche très limitées tant en termes de production qu'en termes de qualité et d'impact sur l'environnement socio-économique et la collectivité plus généralement. Il y a bien des structures de recherche et des chercheurs qualifiés en Haïti, mais l'absence d'une stratégie nationale de la recherche est présentée comme un véritable handicap.

Il y a un besoin évident de renforcement des **capacités institutionnelles** d'une manière générale et de révision des méthodes de participation à la gouvernance des établissements. Une généralisation « abusive » du système de désignation par élection érode, selon certains répondants, l'autorité des dirigeants et rend l'institution plus difficile à gouverner. Il y aurait aussi une régression de certaines valeurs académiques telles que l'éthique scientifique et le respect. Sur un plan plus concret, la gouvernance des établissements universitaires haïtiens accuse un certain retard sur la transition numérique. Les besoins en formation du personnel administratif, mais aussi et surtout en accompagnement des dirigeants en matière de pilotage des activités de formation et de recherche, sont indéniables.

« Il nous faut non seulement des valeurs académiques et intellectuelles, mais aussi mettre l'accent sur les questions d'éthique et de morale ».

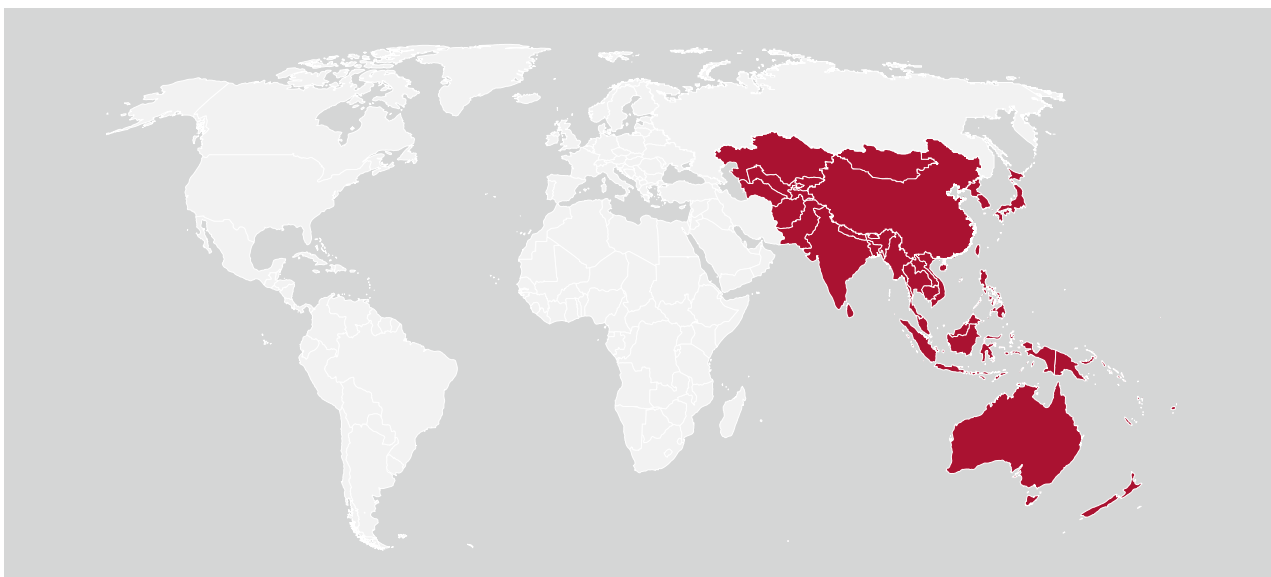
Le retard pris sur la transformation **numérique** par un grand nombre d'établissements universitaires haïtiens est une résultante logique de toutes les difficultés du

système d'enseignement supérieur : infrastructure insuffisante, ressources financières limitées, manque de qualification et de motivation du personnel enseignant... Les besoins sont importants en matière de renforcement de capacités dans un domaine qui pourrait aider à surmonter certaines difficultés telles que l'hypercentralisation du tissu universitaire sur la capitale et le sureffectif étudiant. Le développement du numérique éducatif donnerait accès à plus de ressources documentaires et ouvrirait des perspectives de collaborations internationales en matière de formation : double diplomation, partages de ressources, enseignement virtuel partagé, mobilités virtuelles...

« Il y a des aspects qu'il faudra aborder, comme la question des bibliothèques universitaires et la question de l'enseignement à distance, pour que nos étudiants restent chez eux en province et puissent bénéficier d'enseignement supérieur sans devoir venir à Port-au-Prince ».

3.3. Asie

3.3.1. Asie-Pacifique



Les étudiants de quatorze pays de la région ont répondu aux questionnaires, venant en grande majorité du Vietnam, puis du Vanuatu et du Cambodge, suivis de ceux de Mongolie.

Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire, ils mettent plus en priorité l'accès aux ressources pédagogiques et scientifiques, mais ne s'intéressent pas à la production de supports de publication.

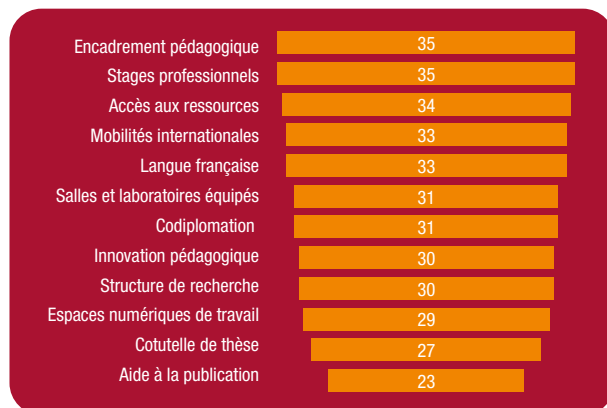


Fig. 3.39 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 409 répondants)

- La langue française ne leur sert que très peu dans leur vie quotidienne, même si c'est la principale langue d'études des étudiants qui ont répondu.



Fig. 3.40 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région (% des 409 répondants)

- Dans le domaine du numérique, ils ne relèvent ni services prioritaires ni obstacles importants en moyenne.

Les questionnaires pour étudiants étaient également disponibles dans certaines langues locales et ont été administrés dans certains cas en grappes, avec l'encadrement d'un enseignant dans le cadre de leurs filières. Les réponses liées au numérique montrent globalement un taux de familiarité avec le numérique plus important que dans d'autres régions, même si des situations de précarité et de fracture numérique existent.

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement et les responsables politiques** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde) :

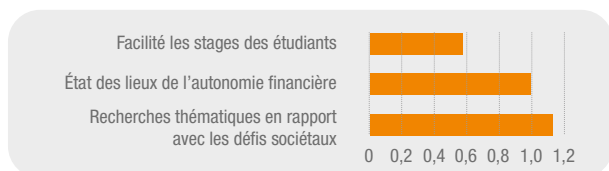


Fig. 3.41 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Asie-Pacifique

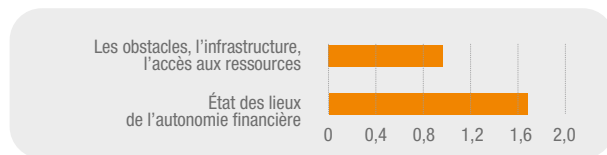


Fig. 3.42 Concepts utilisés par les responsables politiques en Asie-Pacifique

L'autonomie financière et les questions qui y sont liées, par exemple d'infrastructure, apparaissent souvent au cœur des entretiens, même si les niveaux de développement sont très variés dans la région. La prise en compte par les universitaires des défis sociétaux représente une piste importante pour le développement des pays. Beaucoup d'universitaires déclarent pourtant vouloir diversifier leurs collaborations en identifiant de nouveaux partenaires dans l'espace francophone, notamment en Afrique.

L'ouverture au **plurilinguisme** est un choix assez partagé dans l'enseignement supérieur en Asie-Pacifique. Plusieurs langues cohabitent en effet dans la plupart des universités de ces pays, dont le français et l'anglais qui sont privilégiés en tant que langues d'enseignement et langues étrangères. Le recul de la langue française par rapport à l'anglais et à d'autres langues est indéniable, dans la société, les organisations et les systèmes scolaires.

Les pays d'Asie-Pacifique ont surtout besoin de s'approcher davantage des standards internationaux en matière de qualification académique et de statuts du corps enseignant. Les besoins en **formation des formateurs** portent sur les techniques d'enseignement en ligne et surtout sur l'innovation pédagogique. L'enseignement supérieur est souvent perçu comme trop théorique, insuffisamment centré sur les apprenants pour lesquels il est aussi « très prenant » en termes de charge horaire consacrée aux études et aux évaluations. Dans certains pays, les enseignants consacrent souvent peu de temps à la recherche et à l'encadrement, car ils doivent souvent passer de nombreuses heures pour la formation continue afin de s'assurer un revenu acceptable.

L'état des lieux de la **recherche scientifique** dans la région est très disparate. Le trait commun aux pays de la région réside dans le manque de valorisation de la recherche scientifique avec une orientation des efforts qui semble favoriser les publications et la visibilité au

détriment de l'impact. Une plus grande mutualisation appuyée sur une mise en réseau des structures pourrait pourtant pallier le manque de financement et favoriser les synergies.

Les responsables universitaires de la région sont parfaitement conscients de la nécessité de renforcer l'adéquation entre la formation universitaire et les **besoins des employeurs**. Les priorités essentielles en termes de formation universitaire en Asie-Pacifique consistent à développer les filières scientifiques et techniques et à renforcer l'interdisciplinarité. Parmi les objectifs les plus partagés, on peut citer : l'implication des opérateurs économiques dans la conception et la mise en place de formations professionnalisantes ; l'intensification des collaborations interuniversitaires pour harmoniser l'offre de formation ; l'appui à la maîtrise des langues étrangères en priorisant l'anglais et le français.

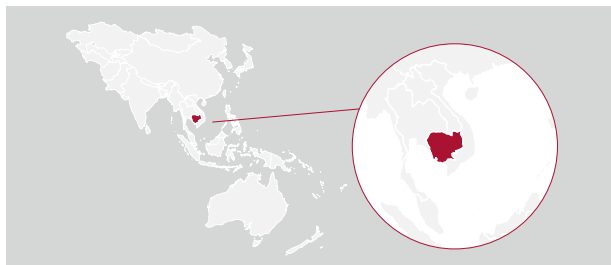
La coopération et l'intégration des **réseaux** académiques régionaux et internationaux sont présentées comme essentielles en Asie-Pacifique pour apporter l'expertise, l'accompagnement et les ressources nécessaires à un tissu universitaire en développement ou en restructuration. La codiplomation, la cotutelle, la recherche scientifique et la mobilité des étudiants et des chercheurs sont souvent les axes prioritaires de la coopération universitaire, mais également la formation des formateurs.

L'**autonomisation** des universités semble être le leitmotiv du moment en matière de gouvernance, notamment dans les systèmes les plus centralisés. Cette tendance, qui vise à donner plus de latitude aux universités sur le plan financier, doit toutefois s'accompagner d'une plus grande indépendance en matière de stratégies de formation et de recherche pour produire pleinement ses effets. Cette volonté apparaît dans les besoins prioritaires exprimés dans ce domaine par l'ensemble des répondants de la région : renforcer les capacités du personnel administratif ; améliorer l'ancrage local et le service à la communauté ; favoriser davantage le réseautage national et international pour un partage des meilleures pratiques de gouvernance universitaire ; promouvoir la décentralisation pour un plus grand impact régional ; encourager l'émergence d'une politique de responsabilité sociale universitaire ; accélérer et généraliser la transition numérique.

En Asie-Pacifique, l'investissement dans le renforcement des **compétences transversales** des étudiants, et l'appui à l'innovation et à l'initiative en sont à leurs débuts. Les priorités sont encore à la structuration des missions premières de l'Université, même si plusieurs projets de réforme accordent une importance particulière à l'innovation pédagogique et à la promotion de l'entrepreneuriat chez les étudiants. Les universités de la région expriment le besoin d'être accompagnées pour créer des structures de formation complémentaires et d'aide à l'insertion professionnelle qui serviront aussi à indiquer la voie pour la modernisation de la pédagogie.

La réussite de la transition **numérique** en Asie-Pacifique est tributaire d'un plus grand investissement en matière d'équipements et de connexion au réseau Internet. L'état des lieux fait ressortir des inégalités importantes entre les universités. Celles qui collaborent le plus avec l'étranger sont les plus avancées tant en termes de maîtrise des outils numériques que du point de vue de l'enseignement à distance. Le numérique éducatif est pourtant perçu comme un enjeu important dans les pays de la région. La mobilité physique internationale des enseignants, des chercheurs et des étudiants est forcément plus lourde à mettre en place pour une région excentrée géographiquement par rapport aux systèmes d'enseignement supérieur les plus avancés. L'enseignement en ligne et la numérisation des activités pédagogiques ne sont pas encore entrés dans les mœurs. Et dans ce contexte, le renforcement des capacités du personnel administratif et enseignant est présenté comme tout aussi important et urgent que l'amélioration de l'infrastructure.

Cambodge



Le contraste est saisissant entre le poids de la **Francophonie** dans l'histoire du pays et le recul de la langue française au Cambodge. La politique des classes bilingues et de l'enseignement du français dans un certain nombre d'écoles et de lycées en tant que deuxième ou troisième langue a permis de préserver une certaine proportion de francophones parmi les étudiants. Mais indépendamment du nombre de locuteurs, une dégradation du niveau des étudiants en langue française est constatée par l'ensemble des universitaires interrogés. Cependant, la politique éducative prône le multilinguisme et il y a une volonté palpable chez de nombreux universitaires et responsables politiques de préserver, voire de consolider l'héritage culturel francophone. Les étudiants interrogés déclarent en très grande majorité ne jamais utiliser le français dans leur vie quotidienne.

Cependant, les meilleures institutions universitaires du pays proposent des filières francophones, notamment en double diplomation. La langue française a encore un potentiel important au Cambodge si tant est qu'un investissement plus important soit consacré à la formation des enseignants, à la mobilité estudiantine et à la coopération universitaire francophone, selon les responsables interrogés.

Toutes les parties prenantes du **système universitaire** cambodgien sont parfaitement conscientes des défis importants auxquels elles sont confrontées ainsi que des insuffisances à surmonter pour les réaliser. Il se dégage en effet des réponses des responsables interrogés le même consensus tant sur le diagnostic que sur les solutions.

« Le Cambodge doit résoudre les problèmes d'inadéquation des compétences scientifiques, techniques, managériales et organisationnelles des diplômés du supérieur... afin de doter nos jeunes des compétences du XXI^e »

siècle, c'est-à-dire la pensée critique, la communication, mais aussi les compétences requises par le marché du travail ».

Il y a d'abord une fragilité socio-économique qui impacte clairement la qualité de la **formation universitaire**. Elle transparaît dans le statut des enseignants, qui n'est pas suffisamment valorisé. Il y a très peu de docteurs parmi les enseignants universitaires et la plupart d'entre eux accordent peu de temps à la recherche et à l'encadrement, car ils doivent souvent consacrer de nombreuses heures à l'enseignement et à la formation continue pour s'assurer un revenu décent. Elle se traduit ensuite sur le plan des infrastructures et des conditions de vie et d'étude des étudiants qui sont souvent en sureffectif par rapport aux capacités d'accueil des établissements. Elle se manifeste, enfin, au niveau de l'accès limité aux technologies numériques, de la faible connexion à Internet et des inégalités importantes entre les régions du pays.

« Il faut favoriser des approches intégrées et novatrices, pour le partage de valeurs communes : l'égalité, l'inclusion sociale, la diversité et la non-discrimination ».

Une ambitieuse stratégie de réforme est en cours et la plupart des universités semblent parfaitement alignées sur ses priorités : réduire l'inadéquation entre la formation et les besoins du marché de l'emploi cambodgien ; développer l'offre de formation dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie, des mathématiques et de l'agriculture ; renforcer les capacités pédagogiques et scientifiques des enseignants et améliorer leurs statuts ; développer la composante numérique dans l'enseignement supérieur en investissant massivement dans les équipements et la formation ; renforcer la gouvernance des établissements et leur ouverture sur l'environnement.

La **recherche scientifique** cambodgienne accuse un retard certain dans la plupart des institutions universitaires et ceci pour de nombreuses raisons. D'abord, le modèle économique des nombreux établissements privés n'inclut pas la recherche, les frais d'inscription et les revenus générés par les formations continues permettant aux universités privées de fonctionner. Ensuite, les faibles revenus des enseignants, leur niveau de qualification et leur statut (en cours de réforme) ne les prédisposent pas à s'investir dans la recherche, d'autant plus qu'ils sont le plus souvent recrutés en tant que vacataires ou contractuels. Enfin, la recherche

nécessite des moyens importants, pour équiper les laboratoires, financer la mobilité et les publications, notamment dans les disciplines scientifiques et technologiques alors que les ressources publiques sont encore allouées prioritairement à la formation. Il y a toutefois des îlots d'excellence au Cambodge. Mais ils font encore figure d'exceptions. Les étudiants mettent en priorité, parmi les thèmes de société, la santé des populations et la responsabilité sociale et environnementale.

« L'innovation et la créativité demandent de la liberté, ce qui ne va pas avec la hiérarchie. En recherche, tout le monde est égal. Dans les conférences, on ne voit plus de professeurs et de maîtres de conférences. Nous sommes tous chercheurs, ce qui libère la parole. Je trouve qu'il y a beaucoup de hiérarchies dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche au Cambodge, mais il y a aussi beaucoup d'excellence. »

La **coopération internationale** dans l'enseignement supérieur cambodgien est surtout motivée par un besoin d'expertise et d'accompagnement en matière d'infrastructure et de renforcement de capacités. Pour le numérique, la Banque mondiale et le Japon ont ainsi prêté main-forte afin d'aider à combler les insuffisances du pays en termes d'infrastructure et de formation, particulièrement durant la pandémie. Pour le développement de l'expertise en formation et en recherche, des partenariats existent avec des universités françaises et européennes mais aussi américaines.

Les plus grandes universités ont une gestion stratégique avec des plans d'action, des priorités et un agenda de mise en œuvre. Souvent inspirées des orientations gouvernementales, les priorités de l'heure en matière de gouvernance concernent : une plus grande ouverture sur l'environnement local et international ; une politique de responsabilité sociale de plus en plus développée ; le renforcement des capacités du personnel administratif ; l'amélioration de l'ancrage local et du service à la communauté ; l'accélération de la transition numérique.

« On pourrait mettre en place un centre pour aider les universitaires à répondre à des projets européens, qui aurait pour objectif de devenir autofinancé au bout de quelques années, en utilisant cet argent, en faisant venir des spécialistes pendant quelques années pour former les collègues cambodgiens à faire tourner ce type de centre. »

La pandémie a provoqué une grande mobilisation des autorités et des universitaires pour assurer la continuité pédagogique à travers **l'enseignement à distance**. Les difficultés étaient pourtant nombreuses sur tous les plans : faible accès à Internet, établissements et foyers sous-équipés, manque de qualification du personnel enseignant. Des investissements importants sont prévus pour rattraper le retard numérique des établissements universitaires du Cambodge dévoilé par la crise sanitaire avec l'obligation de confiner la population. Les étudiants réclament en forte priorité des bibliothèques fournies, physiques et virtuelles. Le Cambodge mise aussi sur la coopération internationale, bilatérale, multilatérale et institutionnelle pour être soutenu dans cet effort, autant en financements et en équipements qu'en renforcement de capacités.

« Pour la pandémie, le problème psychologique est lié à la situation du Cambodge. Contrairement aux pays développés, l'économie est familiale. L'impact de la COVID-19 a été lourd et immédiat. Les revenus sont faibles ; les membres de la famille partis travailler à l'étranger sont rentrés sous le coup de l'épidémie. La charge de la famille s'en est trouvée alourdie. Ils ont dû faire face à une crise économique et ont demandé des prêts auprès des services de microfinances. Cela a beaucoup impacté les études des étudiants, car ils n'arrivaient pas à se concentrer pour travailler sérieusement. Nos professeurs ont vécu des choses similaires dans leurs familles durant cette crise. »

Vanuatu



Beaucoup de jeunes suivent une formation **franco-phonie** jusqu'à la fin du cycle secondaire. Mais comme le milieu universitaire est exclusivement anglo-saxon, les étudiants désirant poursuivre des études supérieures francophones doivent se rendre en Nouvelle-Calédonie. Ce qui est coûteux et inaccessible pour la majorité des jeunes. Des parcours francophones au sein de la nouvelle université nationale correspondraient à un besoin réel et permettraient de promouvoir la langue française auprès de la nouvelle génération de cadres au Vanuatu.

Les experts interrogés considèrent qu'il y a un vrai potentiel pour la promotion de la Francophonie au Vanuatu. Il faudrait pour cela renforcer le niveau des formateurs au niveau du primaire et du secondaire et permettre aux élèves qui le souhaitent de poursuivre leurs études en français en restant dans le pays. Un centre des langues a été annoncé.

« Nous devons prendre en compte aussi le contexte du pays où le bichlamar, 3^e langue officielle, est plus proche de l'anglais. Les enfants apprennent plus facilement l'anglais et le bichlamar que le français ».

L'**université nationale du Vanuatu** est en cours de constitution. La décision de sa création a été prise en 2019. Le Vanuatu a donc besoin de mettre en place toutes les structures nécessaires au pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Les besoins les plus prioritaires concernent le corps enseignant qualifié pour l'université. Il y a en effet très peu de docteurs au Vanuatu. En termes de filières, les priorités portent sur les formations supérieures techniques (informatique, génie civil notamment) afin de permettre aux élèves de poursuivre leurs études sur place dans des parcours employables et nécessaires au développement du pays. Des formations en pédagogie et en numérique éducatif sont aussi jugées nécessaires.

Les étudiants qui ont répondu au questionnaire s'intéressent peu à l'entrepreneuriat et plutôt à des emplois dans la fonction publique ou à des stages en entreprise, tout en mettant en avant le service à la communauté et des thématiques liées à la santé et à la responsabilité sociale et environnementale.

La recherche scientifique est embryonnaire, en l'absence de structures de recherche et d'écoles doctorales. Les deux besoins prioritaires sont clairement identifiés : une organisation centrale de la recherche s'appuyant sur une structure et une loi-cadre qui permettrait de coordonner et de prioriser les activités des chercheurs et de mutualiser les ressources ; une politique de formation à la recherche qui s'appuierait dans un premier temps sur la coopération internationale (cotutelle de thèses, mobilités d'enseignants étrangers...) afin de constituer un premier noyau de chercheurs qualifiés qui pourraient animer une première école doctorale nationale. Cette école devrait être multidisciplinaire mais focalisée sur les thématiques prioritaires du pays : agriculture, tourisme, développement durable.

« Selon moi, la priorité est de travailler sur une loi qui régit les activités de la recherche. Peut-être partir de la loi-cadre de l'université, et l'amender pour incorporer la recherche de manière claire pour aider le gouvernement et le ministère de l'Éducation ».

La **coopération internationale** est vitale pour le Vanuatu, particulièrement dans le domaine de la formation universitaire. Les structures locales de formation manquent d'enseignants qualifiés et le pays manque de techniciens supérieurs dans de nombreuses spécialités. Le Vietnam est un partenaire potentiel pour la formation, mais il y a aussi des pays francophones plus lointains avec qui des contacts ou des collaborations sont en cours.

En matière de recherche, le Vanuatu n'est pas si isolé que cela puisque de nombreuses structures de recherche étrangères s'y rendent pour y mener des travaux, notamment en archéologie et en anthropologie, mais avec très peu d'impact pour les étudiants et les jeunes chercheurs locaux, puisque le Vanuatu est alors considéré comme un simple « terrain » d'étude. Le Vanuatu a donc besoin de partenariats gagnant-gagnant et d'une meilleure insertion dans les réseaux de recherche régionaux et internationaux, sur les thématiques qui sont importantes pour le développement du pays.

« La coopération dans la recherche, c'est donner l'opportunité de s'ouvrir aux institutions extérieures qui viennent faire de la recherche au Vanuatu et en même temps aussi coacher les jeunes diplômés de ce pays. Il y a beaucoup de laboratoires dans la région qui viennent faire de la recherche. Mais les résultats et les retombées nous échappent ».

La **gouvernance** de la nouvelle université nationale est en cours de construction. Des collaborations internationales sont nécessaires pour la formation du personnel, la mise en place des procédures et des structures dédiées à la formation et à la recherche. L'université se veut bilingue, autonome par rapport au ministère de l'Éducation, ouverte sur les universités du Pacifique, avancée sur le plan de la transition numérique et totalement orientée vers les besoins du pays et de la population.

« Nous étudions actuellement la possibilité de créer une base de données pour ceux qui vivent au sein du Vanuatu, afin d'identifier l'expertise disponible au niveau local. Le manque de docteurs est crucial ; nous en avons besoin pour qu'ils intègrent l'université ».

Il n'y a pas de problèmes de connectivité ni d'infrastructure **numérique** dans la capitale du Vanuatu où sont concentrés les principaux établissements de formation universitaire. Durant la crise sanitaire, les étudiants n'ont ainsi pas particulièrement souffert du brusque passage du présentiel au distanciel. La pandémie a accéléré la mise en place des outils pédagogiques de l'enseignement en ligne, mais la formation des formateurs reste nécessaire. Compte tenu de sa position géographique, le développement du numérique semble être une priorité stratégique pour le Vanuatu pour faciliter son intégration dans les réseaux universitaires et rompre son « *isolement insulaire* ».



Vietnam



L'ouverture au **plurilinguisme** est une volonté clairement énoncée par les autorités de l'enseignement supérieur vietnamien. Cinq langues cohabitent dans le milieu académique vietnamien, dont l'anglais et le français qui sont privilégiés parmi les langues étrangères.

« L'exemple de la langue coréenne au Vietnam est à étudier. La promotion de cette langue à travers les activités culturelles, les films, les produits de beauté, la mode, a eu du succès ».

« Le Vietnam est ouvert à plusieurs pays. Si je ne trompe pas, cinq langues sont actuellement dominantes au Vietnam : anglais, français, chinois, russe et allemand ».

La maîtrise de la **langue française** est particulièrement encouragée auprès des chercheurs du fait de la « *richesse de la communauté scientifique francophone* » et de l'importance qu'accordent les universités à la « *coopération internationale au sein de cet espace* ». Malgré sa place particulière au Vietnam, la langue française connaît un recul au profit de l'anglais qui est indéniable. Cela transparaît notamment à travers la diminution du nombre de filières francophones face à l'augmentation des filières anglophones. Ces évolutions opposées s'expliquent en grande partie par le déséquilibre important en matière de disponibilité de ressources pédagogiques numériques et de publications scientifiques. La faible reconnaissance des publications des chercheurs vietnamiens dans les revues francophones y contribue aussi. Les élèves issus des lycées français ou bilingues et qui souhaitent s'inscrire dans les filières universitaires francophones se trouvent confrontés à des choix de plus en plus restreints et préfèrent partir ou se résigner à s'inscrire dans des parcours anglophones.

« Selon une nouvelle réglementation promulguée par le ministère de l'Éducation et de la Formation du Vietnam, le

français niveau B2 est obligatoire pour tous les candidats des programmes de codiplomation et des programmes de formation délocalisés. Franchement, si le niveau pré-requis est B2, nous n'avons aucune chance de recruter les étudiants. Dans les temps à venir, les universités vont adresser au ministère les recommandations à ce sujet ».

La formation des enseignants de français, le développement des cotutelles de thèses, de codiplomations et de doubles diplômes avec des universités francophones et la promotion des supports de publication peuvent contribuer à redresser la barre. D'autant plus que beaucoup d'universitaires vietnamiens déclarent vouloir diversifier leurs collaborations en identifiant de nouveaux partenaires dans l'espace francophone, notamment en Afrique.

L'accréditation des formations, le classement international, l'innovation pédagogique : il y a beaucoup de volontarisme et d'ambitions dans les propos des responsables du **système universitaire** interrogés au Vietnam. Cela dénote une connaissance largement partagée des insuffisances de l'enseignement supérieur vietnamien, autant que d'une volonté commune de le réformer. Au Vietnam, l'enseignement supérieur souffre de l'absence d'une « *philosophie pédagogique spécifique* ». L'enseignement y est souvent trop théorique, et laisse peu de temps pour les activités extra-académiques des étudiants, tout aussi importantes pour leur épanouissement et le développement de leurs compétences. Les programmes et les *curricula* ne sont pas toujours adaptés aux besoins du marché du travail et les normes locales sont en décalage avec les standards internationaux. Ce qui est assez pénalisant pour des universités qui ambitionnent de « *gagner des places dans les classements internationaux* » et pour lesquelles « *l'accréditation internationale des parcours est une priorité* ». Le gouvernement du Vietnam est aussi conscient de ces lacunes que les universitaires et travaille à y remédier, notamment à travers l'autonomisation des universités.

Les priorités essentielles en termes de **formation** universitaire au Vietnam concernent : le développement de nouvelles filières dans les domaines scientifique, technique et en technologie de pointe, avec une connotation interdisciplinaire ; le renforcement des capacités des enseignants universitaires en matière de pédagogie et de numérique ; l'appui à l'innovation et à l'entrepreneuriat étudiant ; la promotion de la formation continue, particulièrement à travers l'enseignement en

ligne ; l'implication des opérateurs économiques dans la conception et la mise en place de formations professionnalisantes ; l'intensification des collaborations interuniversitaires à l'échelle locale, nationale et internationale ; l'appui à la maîtrise des langues étrangères en priorisant l'anglais et le français.

Les étudiants ont des préoccupations très pragmatiques : ils souhaitent disposer d'espaces numériques pour échanger entre eux et avec leurs enseignants, de ressources en ligne, d'outils d'auto-apprentissage et pour faciliter leurs démarches administratives. Ils ne déplorent que peu d'obstacles au numérique à part les offres insuffisantes de cours en ligne, confortant ainsi le rôle de plus en plus important pour eux du numérique.

« Le programme d'enseignement supérieur est lourd en termes de temps, ce qui oblige les étudiants à étudier et à passer des examens sans passer beaucoup de temps à participer à d'autres activités sociales ».

La recherche scientifique au Vietnam priorise certaines thématiques, dont le développement durable et inclusif, ainsi que les sciences de la santé. Les axes prioritaires sont souvent définis par les autorités centrales dans le cadre d'un plan quinquennal malgré une volonté d'autonomisation des universités, concrétisée dans les textes de loi. Les responsables interrogés pensent que la collaboration interuniversitaire dans le domaine de la recherche et le partage des ressources peuvent encore progresser de même que la coopération internationale, même s'il commence à y avoir des initiatives encourageantes dans ces deux domaines. La production scientifique semble insuffisamment valorisée en rapport avec l'économie et la société vietnamiennes. Les efforts des chercheurs sont plutôt orientés vers les publications dans les revues internationales et la visibilité de leurs institutions. Certaines universités commencent toutefois à s'intéresser à l'innovation technologique et désirent relier davantage la recherche à la promotion de l'entrepreneuriat avec des jeunes pousses à haut potentiel.

« L'Académie définit toujours une stratégie décennale. De 2020 à 2030, selon l'orientation du gouvernement, on se concentre sur la pratique au service du développement durable et inclusif de la société ».

« Pour la recherche, nous ciblons les résultats de recherche pratique permettant deux orientations : la création de start-up chez nos étudiants, ou la construction d'entreprises technologiques par nos enseignants, car le

développement des sciences technologiques est aussi la priorité du Vietnam ».

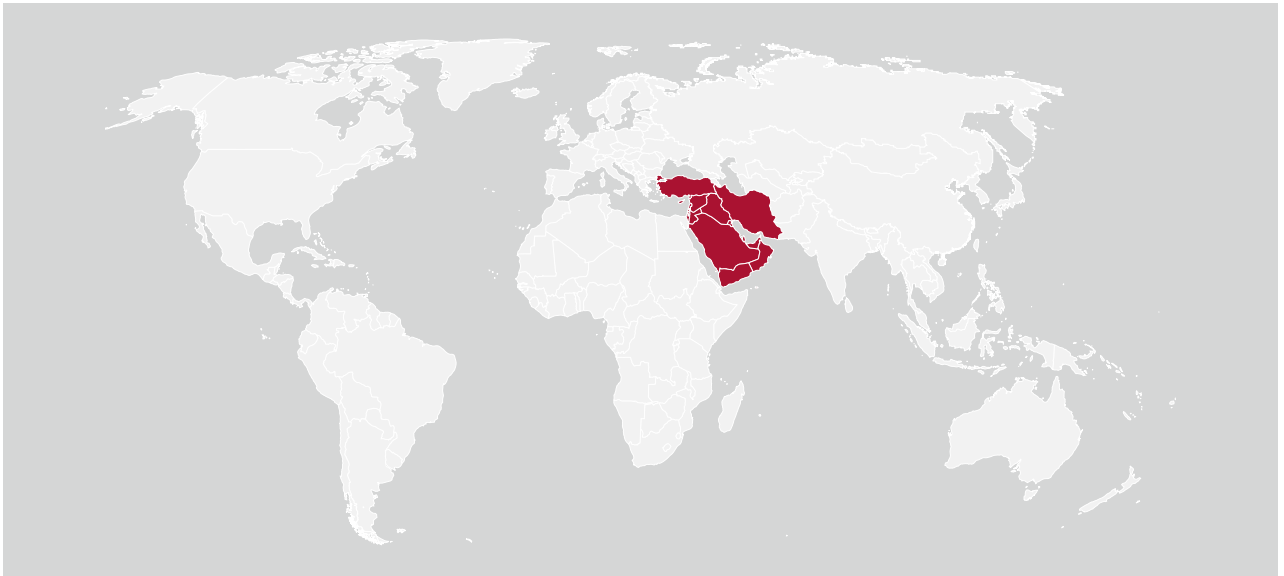
Au Vietnam, on veut diversifier et intensifier la **coopération internationale** universitaire. Les axes prioritaires à développer sont la mobilité des étudiants, la collaboration entre chercheurs, la codiplomation et la cotutelle. Les partenaires traditionnels se situent surtout en Asie (Corée du Sud, Chine, Japon). Mais les universités vietnamiennes sont particulièrement intéressées par l'espace francophone. Beaucoup d'entre elles semblent vouloir en effet travailler davantage avec les universités francophones, surtout pour des thématiques où l'expertise et le partage d'expérience peuvent être encore plus pertinents (sciences de la santé, biotechnologie, histoire, civilisation, archéologie, anthropologie...).

« Nous sommes ouverts à tous les pays en cherchant à renforcer les coopérations bilatérales ou multilatérales, sans considération politique, ni prise en compte des caractéristiques ou du niveau de développement du pays ».

Il se dégage des propos des répondants une réelle volonté de moderniser la **gouvernance** universitaire. Cela s'est traduit par un nouveau texte de loi, paru en 2019, et instituant le « Conseil d'Établissement » en vue de favoriser une gestion plus collégiale des affaires académiques.

La transition **numérique** au Vietnam nécessite un plus grand investissement en matière d'équipements et de connexion au réseau internet. Les universités qui collaborent le plus avec l'étranger sont les plus avancées en termes de maîtrise des outils numériques et de l'enseignement à distance. On commence à parler de e-gouvernance et d'institutionnalisation de l'enseignement en ligne dans certaines universités. La pandémie a rappelé les retards à rattraper mais a aussi renforcé la conviction quant aux nouvelles perspectives qui s'offrent grâce au numérique. Dans ce contexte, comme ailleurs, le renforcement des capacités du personnel administratif et enseignant est tout aussi important et urgent que le renforcement de l'infrastructure.

3.3.2. Moyen-Orient



Les étudiants de onze pays de la région ont répondu aux questionnaires, venant en immense majorité du Liban, puis de Syrie, de Jordanie et de Turquie.

Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire, leurs besoins couvrent tous les items, de manière remarquable, un peu moins en ce qui concerne les besoins en recherche. Il en va de même pour leur réussite professionnelle, sauf pour les réseaux internationaux et les codiplomations. Le thème de l'entrepreneuriat les intéresse moins que les autres thèmes, et ils sont particulièrement intéressés par l'égalité femme-homme. Ils sont d'ailleurs peu nombreux à vouloir créer une entreprise ou à travailler dans la fonction publique.

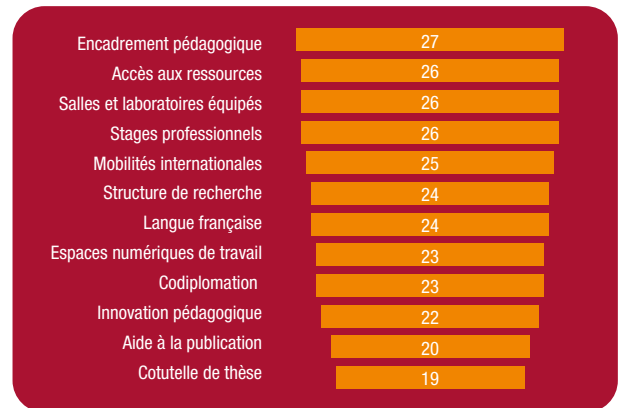


Fig. 3.43 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 690 répondants)

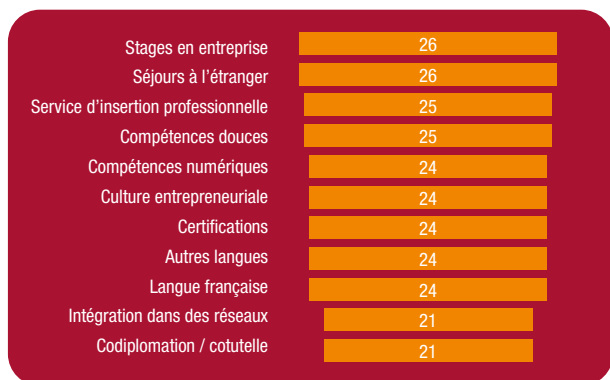


Fig. 3.44 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région

● La langue française ne leur sert que très peu dans leur vie quotidienne, même si elle est pour eux un élément clé de la diversité culturelle et linguistique.



Fig. 3.45 Utilité de langue française pour les étudiants de la région

● Ils souhaitent avoir accès à plus de ressources scientifiques en français.

● Dans le domaine du numérique, ils souhaitent disposer d'espaces d'échange avec leurs professeurs mais relèvent les difficultés d'accès en majorité (coûts et coupures) et ressentent plus fortement la perte de relations humaines.



Fig. 3.46 Services numériques prioritaires pour les étudiants de la région

En comparant les expressions et concepts utilisés par les répondants dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde) : il faut noter que, contrairement aux autres régions, ces données ne représentent à 80 % qu'un seul pays, le Liban.

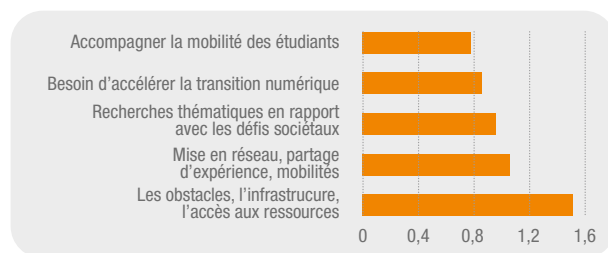


Fig. 3.47 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement au Moyen-Orient

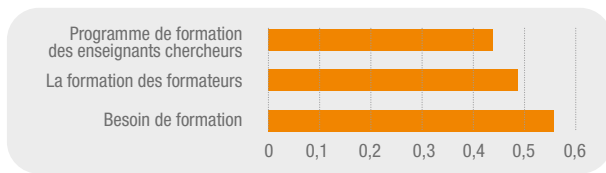


Fig. 3.48 Concepts utilisés par les responsables de la société civile au Moyen-Orient

Les préoccupations sensiblement différentes des universitaires et de la société civile semblent, à ce titre, intéressantes à analyser plus finement.

Pour beaucoup de dirigeants et de responsables universitaires, leurs réponses - hors Liban - n'ont pu être enregistrées qu'à travers les questionnaires en ligne compte tenu de la situation dans la région.

Ainsi les dirigeants interrogés ont largement mis en avant les questions de formation, de recherche et d'internationalisation, ainsi que tout ce qui a trait à la gouvernance. Leur politique de recherche et l'offre globale de formation, ainsi que les besoins en accréditation ou labellisation arrivent en tête de leurs priorités, avec la transformation numérique et la politique d'internationalisation. Les responsables au sein des établissements précisent ces besoins en insistant sur la formation des formateurs et l'équipement des laboratoires. Ils ne sont que peu demandeurs de reconnaissance des diplômés, pour les responsables interrogés.

Le pilotage, le financement et la valorisation de la recherche sont jugés les plus prioritaires, loin devant les besoins en formation ; l'ouverture au monde socio-économique est prioritaire devant celle à la société civile. Les responsables universitaires insistent également sur la recherche avec des réseaux internationaux.

Les besoins en matière d'environnement des établissements sont clairement identifiés autour du dialogue interculturel et de la médiation à la non-violence et à la paix. C'est la région la plus en demande sur ces sujets.

Enfin, pour le numérique, la mise en place de modalités de contrôle et d'évaluation des étudiants poursuivant des enseignements à distance est prioritaire, compte tenu du statut souvent non reconnu pour de telles formations, accompagnée de ressources pédagogiques et scientifiques en ligne ainsi que d'aides pour les enseignants à la scénarisation des cours en ligne. À la suite de la pandémie, les responsables universitaires souhaitent également la mise en place d'outils numériques pour la continuité des activités administratives.

Liban



On ne peut parler de l'enseignement supérieur au Liban sans rappeler le contexte très particulier que traverse le pays. Contexte marqué par la succession très rapprochée de multiples crises. La crise sanitaire de la pandémie de la COVID-19 a trouvé un pays en détresse économique et financière sur fond de crise politique. La capitale du pays a de surcroît été le théâtre des terribles explosions du 4 août 2020 qui ont causé des dégâts humains et matériels considérables avec de lourdes conséquences sociales et économiques qui sont venues appesantir une situation déjà fragilisée.

La francophonie est une composante importante du paysage linguistique et socioculturel libanais. Le **français** est une langue dominante dans le système d'enseignement libanais (notamment au primaire et au supérieur) avec l'arabe et l'anglais.

Les universités adoptent un modèle d'enseignement multilingue proche du modèle européen et francophone. Elles privilégient les langues d'enseignement suivant leurs partenariats internationaux et les copdiplomations. La coopération est assez dense dans l'espace francophone et avec la France en particulier mais pas seulement. Un appel à plus de soutien à l'enseignement de la langue française de la part des pays francophones du Nord et au financement de la mobilité vers les pays du Nord a été exprimé.

La **formation universitaire** au Liban se caractérise par une offre très abondante et variée, dominée par le secteur privé et très ouverte à l'international, avec des affiliations communautaristes - d'ordre confessionnel notamment - assez marquées. Une riche et singulière mosaïque d'universités qui a longtemps été considérée comme une richesse du système éducatif libanais, dont la moitié des étudiants sont tout de même formés au sein de l'unique université publique

du pays et la plus grande également. Paradoxalement et avec les multiples crises que traverse le pays depuis des années, cette composition singulière du paysage universitaire fragilise lourdement la formation des étudiants selon les répondants - dans sa qualité et sa pérennité - en menaçant même la survie de la plupart des opérateurs de l'enseignement supérieur libanais.

« Quand vous avez plus de cinquante universités dans un petit pays, vous ne pouvez pas avoir suffisamment de professeurs de bon niveau, bien formés pour accompagner l'ensemble de ces universités et l'ensemble de ces étudiants. Et quand en plus vous ajoutez à ça une dérégulation qui fait qu'il n'y a pas de véritable contrôle... ».

La **crise** sanitaire, économique et financière a non seulement mis à mal le pouvoir d'achat de la classe moyenne libanaise - qui fournit l'essentiel de la « clientèle étudiante » des universités -, mais elle a également perturbé le fonctionnement de la plupart des établissements qui font abondamment appel à des enseignants visiteurs et à d'autres services (abonnements à des bases de données, achats de logiciels, services en ligne, droits de franchise...) qu'ils rémunèrent en devises étrangères. Cette période de fortes turbulences de l'enseignement supérieur libanais amplifie et révèle tous les problèmes de fond de ce secteur : l'absence d'une stratégie nationale pour l'enseignement supérieur et la recherche ; l'absence de régulation et de contrôle de la part des autorités publiques tant pour le nombre d'opérateurs que pour la pertinence, la qualité et l'harmonisation des offres de formation ; la faible coopération et coordination interuniversitaire du fait des particularismes ; la nécessité pour la plupart des universités libanaises de revoir leur modèle économique ; la faiblesse de la « culture académique » et de « l'éthique » chez certains opérateurs universitaires marchands.

« On a su comment résister à la crise : être là même si l'on est absent, rester en contact, maintenir la communication tout le temps entre nous, et avec l'extérieur, surtout avec les étudiants ».

Paradoxalement, dans ce paysage, des **formations** à la pointe en termes d'ouverture à l'international, de qualité des infrastructures et de méthodes pédagogiques, cohabitent mais avec un grand nombre d'insuffisances reconnues par les responsables : instabilité du corps enseignant ; faiblesse de la recherche ; programmes inadaptés et rigides ; faible interdisciplinarité ; inadéquation avec les besoins du pays en compétences.

« Malgré la présence de stages dans le parcours des étudiants, des difficultés majeures subsistent en matière d'insertion professionnelle après le diplôme. Les compétences directement utilisables sur le marché du travail ne sont pas toutes intégrées dans les formations de l'enseignement supérieur ».

« Au niveau de la collaboration entre les entreprises et les universités, et malgré les divers efforts entrepris, les résultats restent mineurs. Il n'existe toujours pas de système de formation en alternance université-entreprise. »

« Il est temps de sortir de la production de diplômés chômeurs. Il faut réhabiliter le secteur technique ».

Un grand besoin de régulation se fait sentir. Les pouvoirs publics sont attendus sur plusieurs registres : combler les vides juridiques sur le numérique éducatif ; établir un cadre national d'habilitation et d'accréditation des filières de formation ; encadrer les collaborations internationales ; favoriser les rapprochements et les coopérations locales ; accompagner et contrôler la qualité des formations ; recentrer l'offre de formation sur l'employabilité et les besoins du pays.

La prépondérance du secteur privé, l'absence de stratégie nationale dans le domaine de la **recherche scientifique** et le manque de collaboration entre les opérateurs locaux pénalisent fortement la recherche au Liban. Le contexte de crise qui perdure depuis des années aggrave ce déséquilibre en faveur de l'enseignement, jugé prioritaire et immédiatement générateur de revenus, dans un climat d'urgence et de survie pour des universités dont les revenus dépendent essentiellement des frais d'inscription. Il y a des îlots d'excellence au Liban, mais ils restent isolés. Une recherche de qualité, « c'est d'abord et surtout une masse critique » et un travail en réseau. Deux conditions qui ne sont pas réunies au Liban où le paysage universitaire est très fragmenté et les échanges entre chercheurs très faibles. La recherche scientifique au Liban ne manque pourtant pas d'atouts, en matière d'ouverture à l'international, d'équipements et de ressources humaines qualifiées.

L'essentiel de la **coopération internationale** des universités libanaises porte sur les codiplomations, les mobilités, l'accréditation et l'assurance qualité.

Dans un paysage universitaire très concurrentiel et particulièrement porté sur les partenariats internationaux, l'**accréditation**, l'assurance qualité et les classements sont considérés comme des « labels » garantissant la crédibilité des institutions et de leurs offres

de formation. Dans ce registre, également, certains universitaires déplorent l'absence d'un cadre national structurant. En matière de **gouvernance**, les bonnes pratiques académiques - rationnelles, ouvertes et participatives - peuvent se heurter à un pouvoir de décision centralisé. Aujourd'hui, les universités libanaises vivent une crise financière aiguë doublée d'un problème de transfert de devises et de dévaluation de la monnaie locale, mais il est indéniable qu'elles font preuve de résilience.

« Malgré l'instabilité sociale, sécuritaire et politique qui marque la vie actuelle de notre pays, le secteur éducatif libanais a toujours su remonter la pente (rétablissement rapide après-guerre, conflits politiques internes) grâce aux diverses initiatives privées et publiques et à son ouverture au monde ».

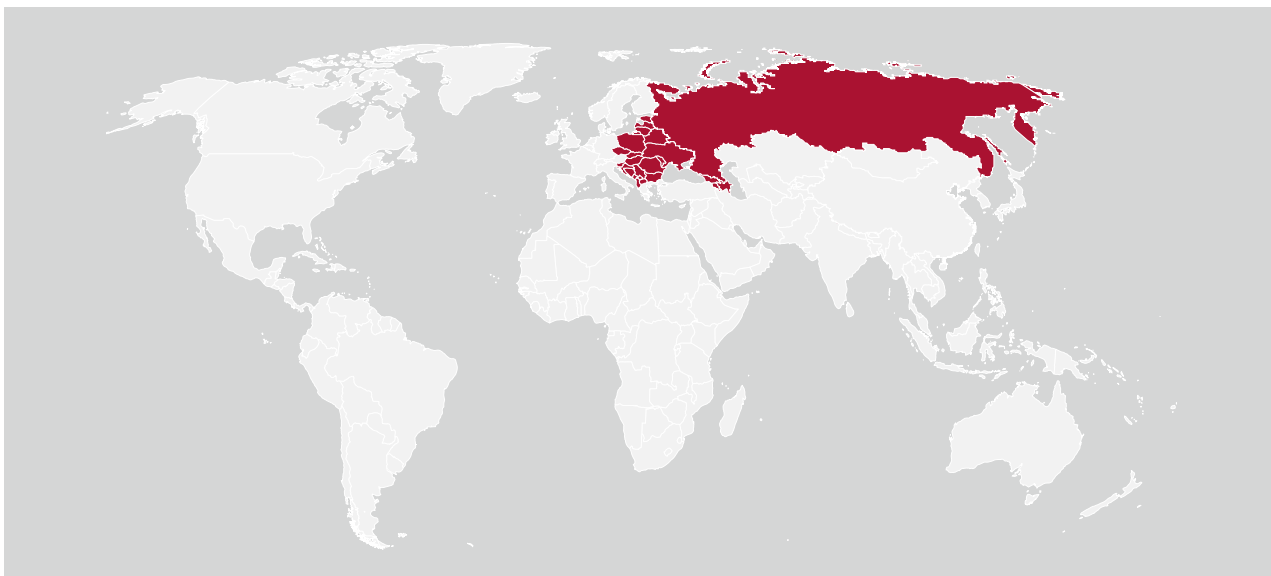
Les niveaux de développement du **numérique** et de maîtrise des outils et des techniques de la pédagogie virtuelle sont très inégaux dans les universités libanaises. Les dénominateurs communs se situent au niveau des obstacles à la transition : absence de cadre juridique organisant le télétravail et l'enseignement à distance ; connectivité et taux d'équipement très inégaux chez les étudiants ; niveau de maîtrise encore insuffisant pour une grande partie du corps enseignant ; pouvoir d'achat des foyers libanais considérablement diminué ; accès limité aux ressources documentaires en ligne.

« Il faut légaliser l'enseignement à distance, pour être prêt en cas de crise ».

« Même chose pour les enseignants et les missions des professeurs. La loi nous interdit l'évaluation et l'examen à distance, donc il faut trouver des moyens, des formules adaptées. Et ce n'est pas toujours facile ».

3.4. Europe

3.4.1. Europe centrale et orientale



Les étudiants de vingt et un pays de la région ont répondu aux questionnaires, venant en premier de Roumanie, suivis de ceux de Slovaquie et de Moldavie, puis d'Ukraine, de Bulgarie et de Géorgie.

Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire, ils notent l'importance, plus que dans d'autres régions, des activités sociales et culturelles. Pour leur réussite professionnelle, ils souhaitent des certifications et des séjours d'études à l'étranger ainsi que des accompagnements à l'insertion professionnelle. Ils sont particulièrement intéressés par l'égalité femme-homme dans tous les pays mais aussi par une large palette de thèmes de société. Ils sont peu nombreux à vouloir créer une entreprise.

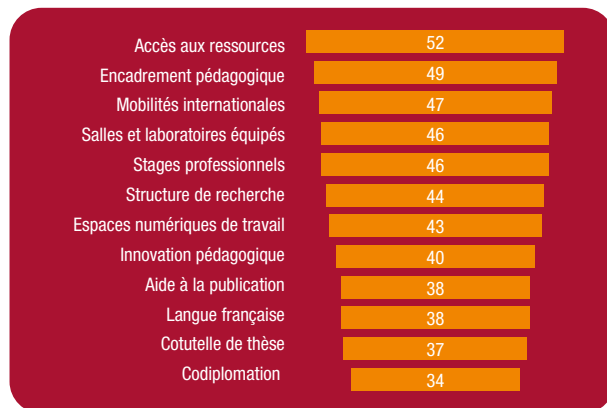


Fig. 3.49 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 1092 répondants)

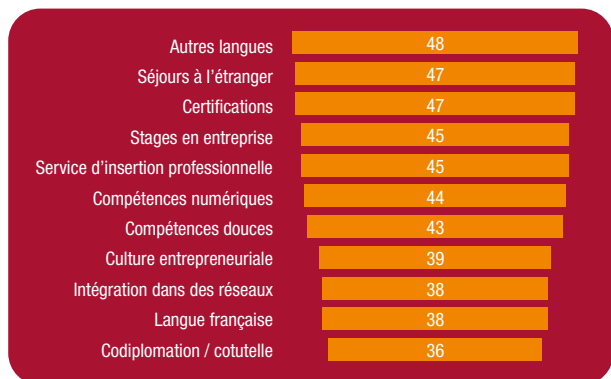


Fig. 3.50 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région

● La langue française ne leur sert pas dans leur vie quotidienne mais représente un avantage pour trouver un emploi, et elle est pour eux un élément clé de la diversité culturelle et linguistique. Ils souhaitent massivement avoir accès à plus de ressources scientifiques en français.



Fig. 3.51 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

● Dans le domaine du numérique, ils souhaitent disposer de nombreux services, dont en premier des espaces d'échanges avec leurs professeurs mais relèvent la faiblesse de l'offre de cours en ligne, et ressentent plus fortement la perte de la qualité des relations humaines.

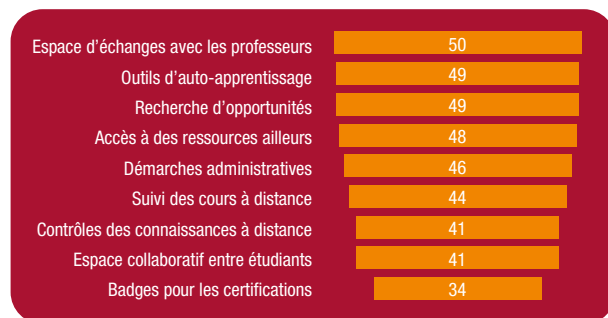


Fig. 3.52 Priorités en matière de numérique pour les étudiants de la région

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les concepts qui sont cités le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde).

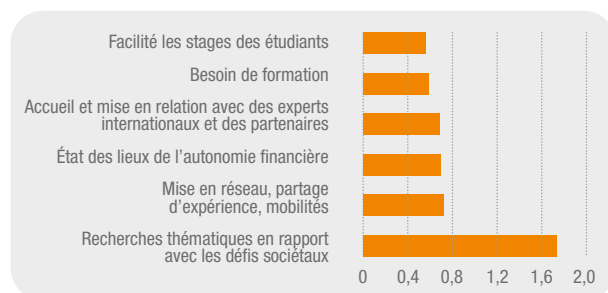


Fig. 3.53 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Europe centrale et orientale

Pour les responsables politiques, ou de la société civile, les expressions les plus citées ne sont que très peu différentes de la moyenne générale, toutes régions confondues.

Dans le milieu universitaire d'Europe centrale et orientale, la **langue française** fait partie, avec l'anglais et l'allemand, des atouts favorisant l'ouverture à l'international et vers l'Europe en particulier mais pas seulement. Plus forte en Roumanie et en Moldavie, la Francophonie est aussi perçue comme une opportunité mais aussi un potentiel précieux qui est insuffisamment exploité et en recul tant au niveau du nombre de jeunes locuteurs qu'au regard du niveau de maîtrise de la langue.

L'idée de ne plus opposer les langues et de ne pas présenter l'apprentissage du français - en tant que seconde langue - comme un renoncement à l'anglais semble acquise. Nos interlocuteurs nous rappellent que le français a sa place naturelle en Europe centrale et orientale pour des raisons historiques mais aussi parce que « *le Conseil de l'Europe a toujours affirmé qu'un jeune Européen doit parler au moins deux langues étrangères* » et que les pays de la région veulent atteindre cet objectif. Les pistes sont multiples pour une plus grande motivation des étudiants et des enseignants quant à l'apprentissage de la langue française.

Enseigner en français est recommandé par les responsables interrogés, surtout pour les disciplines à vocation internationale et dans les filières en codiplomation avec des universités francophones. Il permettrait de continuer à pratiquer la langue française pour la rédaction et les communications scientifiques. Le développement de supports de publications scientifiques en langue française avec un meilleur accès aux ressources scientifiques et pédagogiques francophones en ligne a été identifié comme un facteur essentiel de promotion de la Francophonie par un nombre important de responsables universitaires. Et tout ce qui peut continuer à créer « des opportunités » d'études, de travail et de recherche qui soient associées à la Francophonie est à imaginer, par exemple par une plus grande proximité des activités **professionnelles**, et par des liens avec les nombreuses entreprises francophones présentes dans la région.

Former les enseignants en nouvelles méthodes pédagogiques et en technologies numériques pour mettre à niveau leurs aptitudes compte tenu des nouvelles exigences liées à l'employabilité des étudiants est la priorité la plus partagée par les pays de la région. Un véritable « *défi* » que de réussir cette transition par l'accompagnement des enseignants vers un mix pédagogique hybride comportant une bonne part de for-

mation en ligne et pour laquelle beaucoup d'entre eux ne sont pas encore préparés. Et les enseignants sont au cœur des réformes envisagées - ou en cours, selon les pays- dont l'un des objectifs, à terme, est d'intégrer l'espace d'enseignement supérieur de l'Union européenne.

La **recherche scientifique** fait partie des priorités des différents gouvernements dans la région. Un intérêt qui s'est accru avec la pandémie qui a mis les décideurs politiques à l'écoute des scientifiques et a sans doute mis la lumière sur l'importance de la recherche et son impact potentiel sur la société et sur l'économie, en même temps que sur les insuffisances dont souffre cette activité en Europe centrale et orientale, à des degrés divers selon les pays : financements faiblement diversifiés, valorisation encore épisodique et intégration internationale encore limitée. Le potentiel est bien réel pourtant, surtout dans certaines disciplines telles que la biologie, la biotechnologie, la physique, l'agriculture durable et les changements climatiques. Une coopération internationale plus dynamique est souhaitée pour développer la capacité de montage de projets notamment européens, et une meilleure réussite dans les levées de fonds internationaux ainsi qu'une plus grande ouverture de la recherche sur son écosystème local. Par exemple, l'éducation « entrepreneuriale » des chercheurs pour la création de structures de valorisation des résultats de la recherche (start-up ou spin-off) est envisagée pour les disciplines à haut potentiel.

Les écoles doctorales ont besoin d'être modernisées par un encadrement de meilleure qualité qui serait davantage acquis à la notion d'interdisciplinarité et qui diffuserait une nouvelle culture de la recherche pour des résultats plus visibles et valorisables. Les écoles doctorales des universités de la région seraient plus productives en accueillant plus de chercheurs invités pour un partage des connaissances et des meilleures pratiques et avec plus de mobilités sortantes, pour les mêmes raisons. Les rapports des universités et des académies dans le domaine de la recherche sont en effet très différents selon les pays.

La **mobilité professionnelle** et la volatilité des métiers sont mises en avant comme une nouvelle réalité que les universités de la région doivent intégrer dans leur offre de formation. Parmi les solutions envisagées, les répondants mentionnent le développement des filières courtes professionnalisantes, des doubles diplomations

avec des universités étrangères, de l'interdisciplinarité et des masters professionnels, notamment ceux qui sont coconstruits avec des opérateurs du milieu socio-économique pour répondre à un besoin spécifique dans un secteur donné. Dans la région, il est envisagé une réingénierie des filières et des *curricula*, ainsi qu'une pédagogie plus participative, afin de développer l'esprit critique, la créativité, le débat et l'autonomie chez les étudiants et de promouvoir leur capacité à prendre des décisions (projets, études de cas...). Certains universitaires prônent aussi un enseignement qui associe davantage les professionnels, à travers les *alumni* par exemple, dans la formation des futurs cadres.

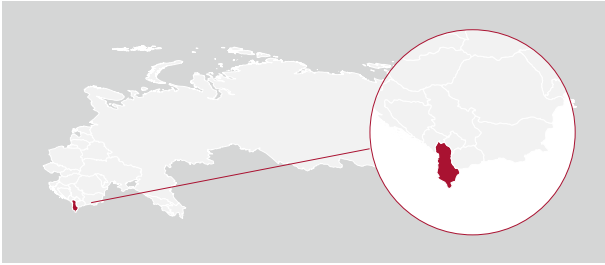
La politique de **coopération internationale** des universités de la région semble surtout motivée par la volonté de s'intégrer davantage au sein de l'espace européen de l'enseignement et de la recherche. En termes de régions, l'Europe occidentale est privilégiée ainsi que les pays du Caucase. Accompagner la mobilité des étudiants à l'international fait partie des principales motivations de la coopération internationale des universités de la région. Selon les pays et l'attractivité des universités, la priorité est donnée à la mobilité entrante, pour faire rayonner les institutions nationales et contribuer au financement de leurs projets, ou à la mobilité sortante, pour offrir des perspectives de formation plus large et plus enrichissante aux étudiants. La priorité au niveau de la coopération internationale pour les universités de la région est de renforcer l'intégration européenne. Cela se traduit par l'encouragement des institutions à participer aux initiatives de création d'universités européennes et par le soutien aux projets de recherches scientifiques interuniversitaires et à la participation aux programmes compétitifs européens.

Un tour d'horizon de la **gouvernance universitaire** dans la région met en relief une tendance générale à vouloir s'ouvrir davantage sur le milieu socio-économique pour une meilleure « *connexion avec la société, l'économie, les affaires* ». La gouvernance universitaire, selon les répondants, y gagnerait rigueur et expertise, en ressources et en autonomie. Acquérir une plus grande autonomie financière par la diversification des sources de financement est en effet une priorité assez partagée, sauf en Géorgie où les universités bénéficient d'une large autonomie financière, pédagogique, administrative et scientifique. Former les dirigeants universitaires semble également essentiel si les pays de la région veulent accélérer l'accréditation interna-

tionale de leurs universités, la mise en place de démarches et de procédures d'assurance qualité, et la transition numérique.

La **transition numérique** est une réalité qui commence à prendre forme dans les universités de la région dont beaucoup sont très avancées sur ce chantier, et ce, bien avant la pandémie. La nécessité de généraliser la maîtrise des méthodes et des outils d'enseignement en ligne est un principe acquis, même si la mise en œuvre a besoin d'être accompagnée. La formation des enseignants est fortement souhaitée de même qu'un meilleur accès à des ressources pédagogiques et scientifiques en ligne, francophones en particulier.

Albanie



Un accompagnement à la **transition numérique** au niveau de la gestion des départements des langues en Albanie est vivement souhaité. Les répondants ont exprimé le besoin de s'équiper en logiciels de gestion académique et budgétaire et d'être formés à leur utilisation. La formation en gestion de crise est perçue comme nécessaire pour une gouvernance plus anticipative et des institutions plus résilientes. Les coûts de connexion restent problématiques, surtout pour les étudiants.

Pour promouvoir davantage la **francophonie** dans le milieu universitaire albanais, plusieurs pistes ont été proposées, outre les projets de filières professionnalisantes en langues appliquées (par exemple, en tourisme) qui sont susceptibles d'attirer plus d'étudiants vers l'apprentissage du français, et la mise en place de formations en FOS (français pour objectifs spécifiques) : la possibilité d'utiliser des plateformes numériques pour enseigner et évaluer en ligne ; des abonnements permettant d'appuyer l'apprentissage par la projection de films en français ou la lecture de magazines francophones ; l'organisation d'événements culturels en langue française au sein de l'université, et naturellement le développement d'échanges et de mobilités pour les étudiants.

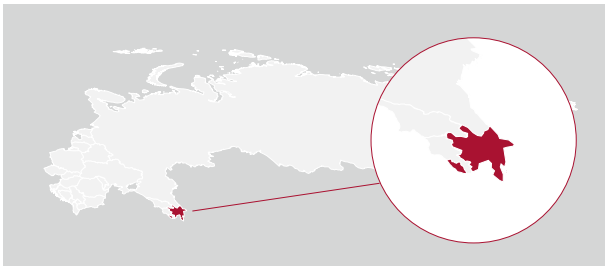
« Parfois, la culture arrive plus vite au cœur des gens ».

Les étudiants interrogés souhaitent plus d'accompagnements pour la maîtrise de la langue française, que cela soit pour leur réussite universitaire ou professionnelle. Ils souhaitent notamment des ressources pédagogiques et culturelles, en bibliothèque ou en ligne. En ce qui concerne leurs ambitions professionnelles, ils privilégient la fonction publique et des carrières à l'international, mais très peu la création d'entreprises.

Le renforcement des compétences en matière d'enseignement en ligne est le besoin le plus important pour les **enseignants** des départements des langues à l'université albanaise.

Recherche et coopération internationale vont de pair pour les départements des langues en Albanie. Les universitaires ont besoin d'être en réseau pour partager leurs travaux, intégrer des équipes ou identifier des thématiques de recherche d'intérêt commun. Les événements scientifiques francophones et les occasions de communiquer et de publier sont fortement demandés.

Azerbaïdjan



Troisième langue étrangère enseignée en Azerbaïdjan, loin derrière l'anglais et le russe, le **français** ne semble pas suffisamment reconnu comme langue internationale importante dans le système universitaire local. La marge de progression est donc très importante et des facteurs pouvant y contribuer ont été suggérés : proposer des mobilités dans l'espace francophone aux étudiants ; préparer la relève du corps enseignant actuel du FLE dont l'âge avancé ne contribue pas à donner de la langue une image « moderne et d'avenir » et renouveler la pédagogie de la langue ; favoriser les activités culturelles en français.

« Si vous donnez le sentiment aux jeunes qu'ils sont en train d'apprendre une langue fossilisée, parce que les gens qui l'enseignent appartiennent à une génération qui est séparée de la sensibilité des jeunes actuels par 50 ans... Si l'étudiant de 18 ans, avec son professeur de 75 ans, ils ne parlent pas le même langage, alors le jeune, il se dit : le français, c'est la langue du XX^e siècle, pas la langue du XXI^e siècle ».

L'idée serait aussi de valoriser la maîtrise du français en tant que facteur d'employabilité, à travers les perspectives de carrière que cette langue peut offrir dans des filières autres que l'enseignement, telles que le journalisme, le monde des affaires, la diplomatie, la gestion. Les multinationales francophones opérant dans le Caucase pourraient aussi être plus impliquées dans les formations à travers l'expression de leurs besoins, voire des masters coconstruits. Les étudiants voient d'ailleurs la langue française comme un avantage pour trouver un emploi et demandent des stages, des mobilités et des accompagnements à l'employabilité, leurs ambitions étant surtout vers des carrières à l'international.

Il se dégage des entretiens menés auprès des acteurs universitaires azerbaïdjanais une nette volonté de

centrer davantage l'**enseignement supérieur** sur les étudiants avec une focalisation plus poussée sur les compétences. Une autre priorité perceptible porte sur une plus forte intégration européenne de l'enseignement supérieur par un rapprochement avec les standards de l'UE. L'employabilité des diplômés est une priorité. Pour la renforcer, les répondants soulignent un besoin pour une formation plus poussée en compétences transversales, en langues et en entrepreneuriat.

La **coopération internationale** dans l'enseignement supérieur se focalise essentiellement sur le Caucase et l'Europe occidentale. En termes de disciplines, ce sont les sciences de l'ingénieur et, à un degré moindre, les sciences économiques et de gestion qui sont les plus concernées par les partenariats et les collaborations.

L'**enseignement en ligne** progresse dans les universités d'Azerbaïdjan. Dans certains établissements, un quart des cours sont donnés à distance. Toutefois le besoin en formation des formateurs et en accompagnement dans le domaine de la pédagogie numérique est là aussi bien réel. Les étudiants pour leur part mettent en avant les coûts élevés de connexion et l'absence d'équipements personnels et dans leur établissement.

Bulgarie



La Bulgarie a une relation particulière et historique avec la **francophonie**. Le milieu éducatif bulgare est aussi réputé pour être particulièrement ouvert aux langues étrangères.

« La Bulgarie est francophone, même maintenant. Je connais beaucoup de gens qui aiment la langue française à cause de la civilisation française, la littérature, les principes de la démocratie de la société ».

« Il y a une tradition très forte dans l'enseignement des langues étrangères et des acquis très importants liés au secondaire, avec les nombreux lycées bilingues qui ont été créés. C'est une tradition qui date d'un demi-siècle, voire 70 ans ».

La place du français au niveau supérieur notamment s'est détériorée au cours des vingt dernières années. Ce recul observable de la francophonie dans le milieu universitaire bulgare - d'abord au bénéfice de l'anglais mais plus récemment au profit de l'allemand aussi - souffre justement d'un vieillissement général du corps professoral francophone qui n'est pas renouvelé à cause sans doute de « la difficulté pour les systèmes éducatifs de recruter de jeunes enseignants puisque le métier n'est pas attractif socialement et très peu valorisé ». Des efforts sont entrepris pour freiner cette tendance par des acteurs diplomatiques et de la société civile, mais la promotion de parcours universitaires en français et du choix du français en tant que langue étrangère par les étudiants passe nécessairement par un regain d'intérêt pour la francophonie au niveau primaire et secondaire surtout, d'après les personnalités interrogées. Ce qui nécessiterait d'autres arguments, un plaidoyer plus « pragmatique » qui mettrait en avant le français comme une langue utile, le français comme langue d'accès aux savoirs et à l'emploi.

« Il est nécessaire de créer un pont, une continuité logique entre l'enseignement au secondaire et les filières universitaires francophones avec le marché de l'emploi dans les

pays francophones, y compris en Bulgarie et dans tous les pays de la région ».

« Le monde des affaires a besoin de la langue française comme d'un instrument pour le transfert d'expertise. Pas seulement l'expertise d'ordre culturel, mais des expertises professionnelles dans tous les domaines. Et je pense personnellement que le maniement de la langue française aujourd'hui pourrait jouer comme une plus-value pour une excellente insertion professionnelle des jeunes ».

« Finalement, ce que l'on constate, c'est que le français est préservé là où l'on propose un enseignement bilingue ».

Cette approche centrée sur l'économie est confortée par une vision très ouverte à l'international de la part des autorités bulgares qui jugent que :

« la Francophonie doit jouer un rôle vital dans la stratégie nationale, en tant que moyen d'attirer les jeunes francophones vers les universités, d'enrichir les programmes d'enseignement et de créer des liens durables et enrichissants ».

Les deux axes prioritaires de la stratégie nationale bulgare pour l'**enseignement supérieur** à l'horizon 2030 sont l'ouverture de l'université sur le monde des entreprises et le développement de la recherche scientifique appliquée. Cette nouvelle orientation, visant principalement l'amélioration de l'employabilité des étudiants et un meilleur impact sociétal de l'université, se traduit par une réforme de la formation universitaire sur plusieurs plans : des *curricula* repensés en fonction des nouveaux besoins de l'économie et de la société ; une pédagogie plus participative, afin de développer l'esprit critique, l'argumentation, le débat et l'autonomie des étudiants ainsi que leur capacité à prendre des décisions ; un enseignement qui associe les professionnels (à travers les *alumni*) dans la formation des futurs cadres, une plus grande part du numérique et des nouvelles technologies dans les programmes de formation. Les étudiants demandent des accompagnements en compétences douces et en matière d'entrepreneuriat et de gestion de projets, tout en déclarant ne pas vouloir créer une entreprise, mais rechercher des emplois dans le secteur privé ou à l'international.

La crise pandémique a aussi eu le mérite de « mettre les décideurs politiques bulgares à l'écoute des scientifiques » et d'impulser un rapprochement qu'il peut être utile d'exploiter au profit de la recherche. Un regain d'intérêt donc des autorités qui pourraient désormais être plus sensibles quant à la nécessité d'accorder des budgets

plus importants aux structures de **recherche** universitaires. En Bulgarie, la recherche manque en effet de financements et un grand nombre de jeunes chercheurs prennent la décision de continuer leurs travaux de recherche à l'étranger après la première année. Conscients de ces « *fuites* » de compétences, certaines universités font des efforts particuliers pour promouvoir la carrière de chercheur universitaire auprès des jeunes et pour valoriser davantage ce métier. Dans cette perspective, une plus grande coopération entre les universités et l'Académie bulgare des sciences est vivement souhaitée, notamment pour créer des programmes de master et de doctorat communs.

« J'ai été très surpris de constater qu'il y a beaucoup de jeunes qui considèrent la science comme un lieu où ils peuvent réaliser leur potentiel. Ils considèrent cette profession comme un endroit où il sera difficile pour la machine de prendre la place de l'être humain, car il y a beaucoup de créativité dans cette profession ».

En concordance avec les priorités gouvernementales, le milieu universitaire bulgare désire s'ouvrir davantage sur le milieu socio-économique pour une meilleure « connexion avec la société, l'économie, les affaires ». L'actualité est la transition numérique de l'administration, accélérée elle aussi par la gestion de la crise pandémique.

« On a introduit, en plus des systèmes de nuage interne pour le conseil académique, pour les conseils de faculté, beaucoup de choses qui étaient nouvelles pour nos collègues. Nous essayons également d'améliorer la communication avec nos collègues en utilisant de meilleures listes de diffusion avec les doyens, les chefs de département, etc. ».

La priorité au niveau de la **coopération universitaire** internationale en Bulgarie, comme dans l'ensemble de la région, est de renforcer l'intégration européenne. La santé, l'alimentation et la pollution de l'air font partie des thématiques prioritaires surtout pour les collaborations avec les universités balkaniques, mais également les problématiques urbaines et de développement durable avec les collectivités locales.

Comme dans beaucoup d'autres régions également, la transition **numérique** « forcée » a révélé des difficultés : équipements à la maison insuffisants pour les enseignants et les étudiants, un cadre réglementaire et des procédures qui ont dû évoluer pour autoriser le passage aux documents électroniques dans la gestion

académique et dans le processus d'enseignement en les alignant sur les normes et les pratiques européennes. Les étudiants relèvent également le coût des ressources pédagogiques en ligne pour leurs études.

Géorgie



Dans le milieu universitaire géorgien, la **langue française** fait partie - avec l'anglais et l'allemand - des atouts favorisant l'ouverture à l'international et vers l'Europe en particulier. Les répondants s'accordent à dire comme dans d'autres pays de la région que la langue française a un potentiel insuffisamment exploité et par conséquent une marge de progression importante en Géorgie. Le français est moins choisi spontanément par les étudiants comme langue étrangère, comparativement à l'anglais, à l'espagnol ou même à l'allemand. Un effort de promotion et de valorisation est souhaité par les personnalités interrogées.

L'**employabilité** des diplômés du supérieur est au centre des préoccupations du gouvernement géorgien autant que de celles du milieu universitaire. Parmi les pistes évoquées, les répondants citent le développement des filières courtes professionnalisantes, des doubles diplomations avec des universités étrangères, de l'interdisciplinarité et des masters professionnels, notamment ceux qui sont coconstruits avec des opérateurs du milieu socio-économique pour répondre à un besoin spécifique dans un secteur donné. Il est à noter que l'ingénierie, le tourisme et l'agriculture sont les trois secteurs porteurs de l'économie géorgienne. Les étudiants sont très demandeurs de stages en entreprise ou à l'étranger, et de compétences transversales.

« Il y a un problème au niveau master, en Géorgie, car il n'existe pas encore de master professionnalisant ».

L'amélioration de l'employabilité passe aussi par la **formation des formateurs** et une pédagogie universitaire plus innovante et participative, autant que par la maîtrise des nouveaux outils de l'enseignement à distance, dont l'utilité et les avantages ne sont plus à démontrer depuis le début de la pandémie.

La **recherche scientifique** est également une priorité

gouvernementale en Géorgie. Mais si le financement de la formation universitaire est assuré en grande partie par les frais d'inscription des étudiants, le financement de la recherche est plus problématique, car tributaire d'une valorisation encore insuffisante et d'une faible intégration internationale. Le potentiel est bien réel pourtant - surtout dans certaines disciplines telles que la biologie et la physique. Pour qu'il s'exprime pleinement, il est demandé d'améliorer l'accès aux ressources documentaires, d'intensifier la participation des chercheurs géorgiens aux rencontres scientifiques internationales et de leur permettre de travailler dans des laboratoires mieux équipés. Ces obstacles semblent en grande partie surmontables au moyen d'une coopération internationale plus dynamique, d'une meilleure capacité de montage de projets pour des levées de fonds internationaux et d'une plus grande ouverture de la recherche sur son écosystème. Toutes ces actions aboutiraient à la diversification des sources de financement pour les chercheurs géorgiens, qui dépendent essentiellement des dotations et des bourses de l'agence publique Shota Rustaveli (Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia - SRNSFG).

La **mobilité** internationale des étudiants géorgiens est perçue comme un véritable passeport pour l'emploi local, en plus d'être un facteur de motivation pour l'apprentissage des langues. La Géorgie abrite en effet des dizaines de compagnies internationales pour qui un séjour à l'étranger dans le CV d'un diplômé du supérieur est un label d'ouverture et d'autonomie. Les étudiants géorgiens sont donc particulièrement attirés par les séjours d'études à l'étranger et particulièrement en Europe occidentale. Concernant la mobilité entrante, la Géorgie attire surtout des étudiants des pays voisins, le pays ayant le tissu universitaire le plus dense et le mieux réputé de la sous-région.

La **coopération internationale** des universités géorgiennes semble essentiellement motivée par la facilitation de la mobilité des étudiants et des chercheurs, la coconstruction de parcours diplômants et la formation des formateurs. En termes de régions prioritaires, le Caucase et l'Europe occidentale sont privilégiés.

Les universités géorgiennes bénéficient d'une large **autonomie** financière, pédagogique, administrative et scientifique. Le secteur privé y est assez développé et dynamique mais les financements publics semblent

limités (bourses, prestations sociales...). Ce modèle de développement qui favorise la compétitivité, l'initiative et l'ouverture est perçu comme pénalisant les disciplines et les activités les moins rentables à court terme (recherche scientifique, disciplines fondamentales...). Les laboratoires manquent d'équipements et les universités accusent un certain retard sur le plan de la transition numérique et de la dématérialisation de la gestion administrative.

L'intérêt des universités pour l'assurance qualité et l'accréditation internationale est relativement récent. La gouvernance universitaire est d'inspiration anglo-saxonne et des thématiques telles que la responsabilité sociale de l'université ou son interaction avec l'industrie commencent à être intégrées dans les priorités de la gouvernance universitaire, à des degrés divers selon les spécialités.

La pandémie a révélé l'impréparation de la plupart des établissements d'enseignement supérieur en Géorgie quant à l'enseignement en ligne, autant sur le plan des équipements que sur celui des aptitudes des enseignants. Le défi partagé par tous les répondants est de rattraper ces retards au plus vite, aux niveaux pédagogique et administratif. Le cadre législatif - qui ne reconnaît pas encore l'enseignement à distance - est également amené à évoluer pour accompagner une inéluctable transition vers un modèle d'enseignement hybride.



Moldavie



La **francophonie** est traditionnellement très marquée en Moldavie. Les classes bilingues existent aussi à l'université dans six filières et on estime à 40 % la proportion de jeunes Moldaves apprenant le français. Toutefois, « *la rétractilité du français en Moldavie est visible à l'œil nu* ». D'abord la pérennisation du dispositif des classes bilingues – en place depuis plus de vingt ans et qui semble être remis en question par manque de financement – fait partie des défis évoqués pour préserver cette place si particulière de la langue française en Moldavie. L'intérêt des nouvelles générations semble être en recul et plusieurs pistes sont avancées pour le limiter : une pédagogie de la langue à réinventer, un apprentissage plus précoce, des enseignants locuteurs natifs, des bourses de mobilité internationales pour des études et des stages professionnels, des filières en langue française dans des disciplines à vocation internationale.

L'idée est également de favoriser la langue française dans une démarche plurilingue, car une approche « *conflictuelle* » avec les autres langues serait « *perdue d'avance* ».

L'**employabilité** des diplômés est clairement une priorité autant pour les universitaires que pour les autorités moldaves. Elle transparaît à travers la conscience de la nécessité et de l'urgence d'une transformation en profondeur de l'enseignement supérieur. La formation universitaire serait à réformer dans le sens d'une convergence vers les besoins sociétaux, de l'évolution des modes de production et du renouvellement des métiers. Une nouvelle approche est préconisée dont les maîtres mots seraient la « *multidisciplinarité* » et les « *formations en technologies numériques* » pour les études avancées (master) d'une part, ainsi que des « *formations courtes et professionnalisantes* » d'autre part.

La **mobilité professionnelle** et la **volatilité des métiers** sont soulignées comme une nouvelle réalité que l'université moldave doit prendre en compte. L'idée est que les métiers pour lesquels l'enseignement supérieur moldave forme ses étudiants actuellement – trop longtemps et trop théoriquement, à de rares exceptions près comme les études médicales par exemple – sont de plus en plus éphémères et évolutifs et que les parcours professionnels sont de plus en plus jalonnés de reconversions, de formations *ad hoc* et d'apprentissages empiriques.

« *Aujourd'hui, le système éducatif moldave doit être plus opérationnel pour intégrer le monde de l'entreprise* ».

En matière de **pédagogie**, on se dirigerait vers un « mix éducatif » combinant le présentiel et le distanciel, le synchrone et l'asynchrone. Certaines universités sont déjà équipées en studios d'enregistrement et l'impérativité d'introduire une part importante de numérique et de distanciel dans l'enseignement supérieur est perçue comme évidente. Le défi est plutôt de généraliser l'équipement et d'intensifier la formation des enseignants et du personnel de gestion. D'autant plus que la structure granulaire et éclatée du paysage universitaire moldave n'est pas favorable à la mutualisation des ressources.

La volonté de mieux intégrer les structures de **recherche** moldaves dans des projets de coopération avec les pays de l'Union européenne est perceptible. Parmi les pistes d'évolution, on peut relever : la modernisation des écoles doctorales, l'augmentation du nombre de chercheurs invités pour un partage des connaissances et des meilleures pratiques, davantage de mobilité sortante avec des bourses pour financer des stages de recherche à l'étranger. Mais le système de recherche et d'innovation en Moldavie semble surtout pâtir d'un manque d'équipements et d'une faible proximité avec le milieu socio-économique. Les thématiques prioritaires sont : les TICE, la santé, la biotechnologie, l'agriculture durable, et la valorisation du patrimoine national. Les étudiants, en demande de stages en entreprise et surtout à l'étranger ou en demande de mobilités, s'intéressent beaucoup aux grands thèmes de société, notamment la santé et la responsabilité sociale et environnementale, mais aussi à l'amélioration de la vie de la communauté.

En matière de **mobilité**, il y a peu d'étudiants étrangers en Moldavie et l'essentiel du contingent est inscrit

en médecine ou en pharmacie. En revanche, la Moldavie présente une proportion très élevée d'étudiants à l'étranger. Selon l'un des universitaires interrogés :

« Les étudiants moldaves ne partent pas en France pour apprendre le français, mais apprennent le français pour partir étudier en France. Mais l'essentiel, c'est qu'ils reviennent après cette belle expérience. Car quand ils reviennent, la valeur ajoutée est remarquable ».

En matière de **coopération internationale**, l'ancrage européen semble prioritaire. Les objectifs proéminents semblent être d'attirer plus d'étudiants étrangers en Moldavie, de renforcer les capacités des chercheurs, d'intensifier la mobilité académique des enseignants et des étudiants. La réalisation de ces objectifs serait facilitée par une meilleure connaissance des langues étrangères de la part des enseignants, un meilleur réseautage en Europe francophone et une diversification des partenariats qui s'ouvriraient sur l'Afrique.

« N'oublions pas que l'Afrique va être le prochain pôle de croissance mondiale. C'est à notre tour maintenant de partager avec l'Afrique les avancées universitaires, les avancées technologiques et intellectuelles que nous avons faites à l'Ouest ».

Le **paysage universitaire** moldave est fragmenté selon les personnalités rencontrées : des institutions trop nombreuses, de trop petite taille et avec des ressources insuffisantes autant pour la formation que pour la recherche. La qualité de la formation des étudiants s'en ressent.

La **transition numérique** au niveau de la gestion et de l'enseignement est en cours mais de manière très inégale. Elle est quelque peu entravée par la réticence du personnel le plus âgé et surtout par la nécessité de former et d'équiper à grande échelle. Les étudiants semblent très connectés malgré les coûts élevés, et demandent des ressources pédagogiques et des cours en ligne, des outils d'auto-apprentissage et des espaces d'échanges, mais aussi des formations et des accompagnements.



Roumanie



La Roumanie est le pays le plus **francophone** de la région. Pour augmenter la motivation des étudiants roumains à l'apprentissage de la langue française, de nombreuses pistes ont été proposées par les personnalités interrogées : développer des activités professionnelles, notamment avec les nombreuses entreprises françaises ou francophones présentes en Roumanie ; soutenir des projets innovants de recherche en didactique et adopter les nouvelles méthodologies d'enseignement du français ; promouvoir les activités extra-académiques en français ; soutenir les disciplines non linguistiques et changer l'image de la langue en la sortant de la niche culturelle et littéraire. L'exemple du concours sur le français et les sciences a été donné :

« C'est une manière de construire un autre lien entre l'apprenant, l'enseignant même de français, et le monde scientifique, ce qui est très, très, très important ».

Ce dont la **recherche scientifique** roumaine a le plus besoin selon nos interlocuteurs, c'est d'une meilleure valorisation des résultats de la recherche et d'une plus grande intégration internationale. L'éducation entrepreneuriale des chercheurs, notamment pour la création de structures de valorisation des résultats de la recherche, est présentée comme une piste importante. La participation plus soutenue et plus efficace aux projets européens et internationaux est citée comme une réflexion à poursuivre également. En matière de thématiques prioritaires, le développement durable et la lutte contre le réchauffement climatique semblent être en tête de liste, tant la pollution de l'environnement a atteint des niveaux critiques en Roumanie selon les personnalités interrogées.

Les étudiants, et en particulier les doctorants, expriment un très fort besoin de ressources pédagogiques et documentaires en ligne, ainsi qu'un renforcement

des structures de recherche fonctionnelles au sein des établissements, mais aussi des laboratoires et des salles de cours, des bibliothèques et des espaces numériques de travail. Ils demandent également des aides à la publication scientifique en français et la participation à des colloques scientifiques en français. Tous les thèmes les intéressent, sachant qu'un grand nombre d'étudiants a répondu à l'enquête en Roumanie. Les doctorants et jeunes chercheurs considèrent que la langue française est un avantage pour leurs recherches, mais qu'elle n'est pas indispensable pour leurs études.

La pandémie a accéléré la **transition numérique** dans l'enseignement supérieur roumain et a permis de découvrir de nouvelles perspectives de collaboration interuniversitaire mais également de coconstruction de masters hybrides avec les professionnels.

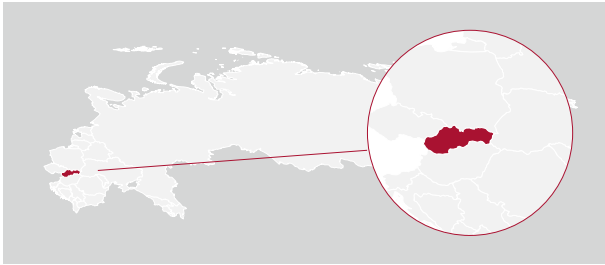
Pour qu'elle soit aboutie, cette transition nécessitera des accompagnements par des ressources pédagogiques en ligne, la mise en place de plateformes d'enseignement à distance, et le renforcement des compétences du corps enseignant (conception des cours, des travaux pratiques, maîtrise des technologies d'EAD...). Comme dans d'autres pays européens par exemple, les étudiants craignent la perte de qualité des relations humaines à travers le numérique.

Les questions d'**employabilité**, d'insertion professionnelle, d'ouverture sur l'environnement et de maîtrise des langues étrangères sont au cœur des priorités des universités roumaines qui aimeraient ainsi consolider leur rayonnement international.

Parmi les priorités des universités roumaines en matière de **coopération internationale** et d'internationalisation, les pistes d'évolution suivantes ont été les plus mentionnées : accéder à plus de projets de recherche européens ; offrir des formations codiplomantes de niveau international ; anticiper les projets d'universités européennes ; attirer des enseignants étrangers pour enrichir les cursus dispensés ; développer les cotutelles de thèses.

Dans le domaine de la **gouvernance universitaire**, les thématiques les plus importantes et partagées qui se dégagent de la consultation à partir des besoins exprimés sont : la transformation digitale de l'administration ; la transparence des procédures ; l'assurance qualité ; l'institutionnalisation de l'ouverture sur l'environnement économique.

Slovaquie



Les responsables universitaires interrogés déclarent que les étudiants slovaques considèrent l'apprentissage du **français** comme un facteur de réussite pour leur carrière.

Mais l'enseignement du français au niveau universitaire en Slovaquie souffre d'un manque d'encadrement. Il n'y a pas ou très peu d'enseignants francophones locuteurs natifs. Disposer d'un corps enseignant très qualifié en langue française appliquée, qui soit capable d'animer des cours de conversation et d'organiser des activités pédagogiques participatives, est jugé nécessaire pour assurer un apprentissage de qualité.

« Je pense que les étudiants voient dans la maîtrise du français ou dans les études en français une réelle possibilité d'avoir plus de chances de réussir sur le marché du travail : enseignement, traduction, relations internationales ».

Les étudiants slovaques, à travers leurs filières, ont été particulièrement nombreux à répondre aux questionnaires en ligne et leurs priorités reflètent bien les mêmes préoccupations.

Pour leur **réussite universitaire**, ils mettent en avant les dimensions pédagogiques (qualité de l'encadrement d'une part, et disponibilité de ressources en ligne d'autre part) et citent de manière plutôt originale l'innovation pédagogique parmi leurs premiers besoins.

Pour leur **réussite professionnelle**, en plus des stages en entreprise et des séjours d'études à l'étranger, ils citent les compétences transversales et les certifications, en langue ou en numérique, ainsi que les activités sociales et culturelles.

La **langue française** n'est essentiellement pour eux qu'un avantage pour trouver un emploi, de très loin et leurs ambitions professionnelles sont tournées vers

l'international, le secteur privé ou la création d'entreprises.

Dans le domaine du **numérique**, les étudiants ne constatent pas réellement d'obstacles, sauf une légère insuffisance de l'offre de cours en ligne.

Ukraine



Plusieurs pistes ont été proposées par les responsables universitaires interrogés pour promouvoir la **Franco-phonie** universitaire en Ukraine : l'enseignement en français de certaines spécialités non linguistiques ; l'intégration de la langue française dans une approche plurilingue, non conflictuelle avec les autres langues ; le positionnement de l'apprentissage du français en tant que facteur d'employabilité et de mobilité professionnelle internationale ; la constitution et l'animation d'un réseau d'étudiants ukrainiens francophones ; le développement de supports de publications scientifiques en langue française ; la mise en réseau de certaines universités avec les entreprises opérant en français dans la région.

La professionnalisation des parcours de **formation** à travers le renforcement de l'enseignement pratique - pour une meilleure employabilité des étudiants - et la transition généralisée vers l'enseignement hybride sont les thèmes saillants dans les propos des responsables universitaires ukrainiens en matière de promotion des compétences. Les étudiants ne sont pourtant pas particulièrement demandeurs de compétences transversales et semblent freinés par les coûts de connexion et des ressources en ligne alors même qu'ils sont bien équipés et leurs établissements aussi.

Deux idées fortes se dégagent dans le domaine la **recherche scientifique**. En matière de thématiques prioritaires de recherche, de nombreux questionnements sont exprimés au sujet des nouveaux modes et outils d'enseignement virtuel sur lesquels les chercheurs - en didactique notamment - devraient se pencher afin de mieux en comprendre les mécanismes, et notamment l'impact sur la qualité du processus d'apprentissage. En matière de structuration et d'impact de la recherche académique, les besoins prioritaires portent sur la coopération internationale, le transfert technologique

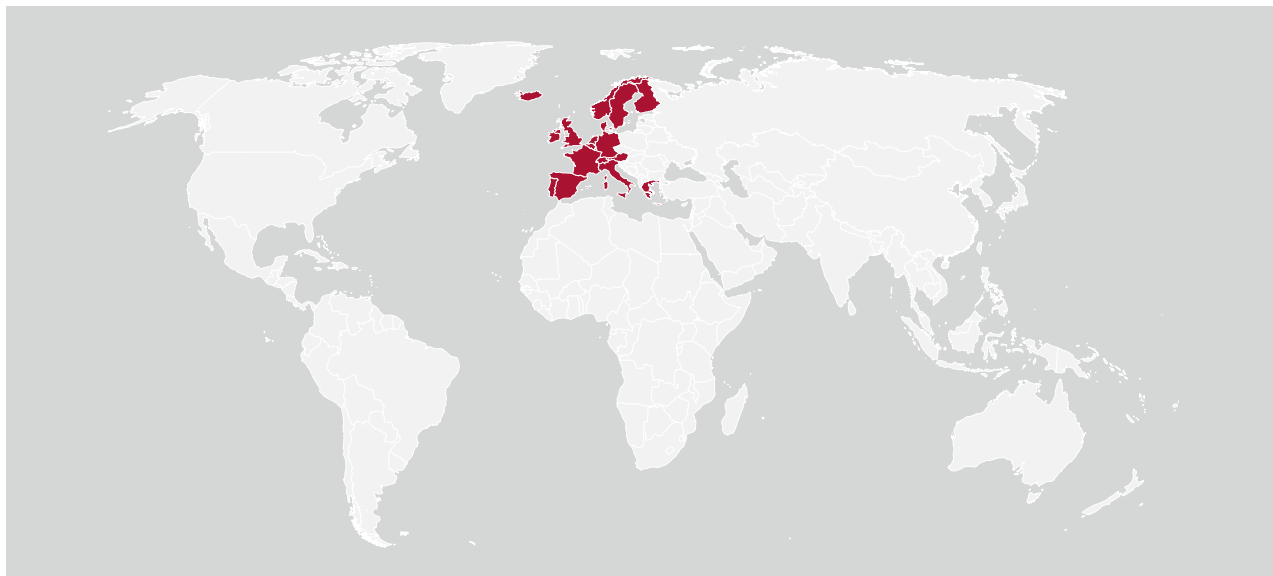
et la valorisation des résultats.

« Les universités du monde entier et en particulier de notre région doivent s'emparer de ces sujets : impliquer la recherche scientifique dans l'étude des nouveaux modes d'échange et de formation ».

Acquérir une plus grande **autonomie** financière - par la diversification des sources de financement et une plus grande ouverture sur l'environnement - est une préoccupation perceptible chez les universités ukrainiennes qui semblent vouloir réduire fortement leur dépendance à l'égard des dotations publiques, mais qui « *commencent tout juste* » à la mettre en place.

La politique de **coopération internationale** des universités d'Ukraine semble surtout motivée par la volonté de s'intégrer davantage au sein de l'espace européen de l'enseignement et de la recherche. Sur le fond, elle porte surtout sur des parcours en double diplomation. Les étudiants ne sont pas demandeurs en ce domaine, au-delà des mobilités.

3.4.2. Europe occidentale



Les étudiants de dix-neuf pays de la région ont répondu aux questionnaires, issus très majoritairement de France, puis du Portugal, d'Italie et d'Allemagne. Il n'y a eu que peu de réponses des étudiants des autres pays francophones.

Les réponses de ces étudiants se distinguent globalement de celles des étudiants d'autres régions du monde dans plusieurs domaines :

- Pour leur réussite universitaire, l'innovation pédagogique ou l'existence de structures de recherche fonctionnelles n'est pas exprimée comme une priorité, ce besoin étant rempli dans la plupart des cas.

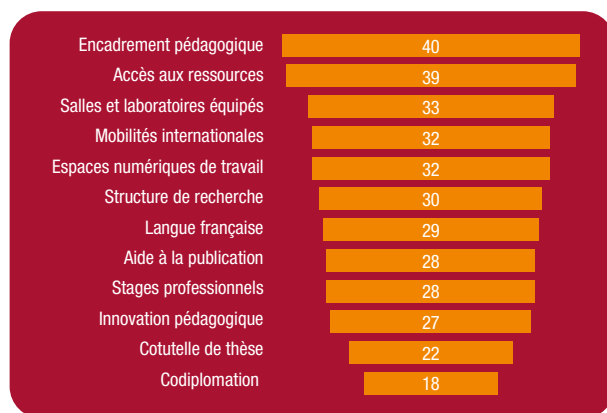


Fig. 3.54 Déterminants de la réussite universitaire pour les étudiants de la région (% des 1032 répondants)

● Pour leur réussite professionnelle, ils sont moins demandeurs d'accompagnements à l'entrepreneuriat ou de compétences transversales, mais souhaitent des accompagnements à l'insertion professionnelle. Ils sont particulièrement intéressés par l'égalité femme-homme et par la responsabilité sociale et environnementale, et ils citent volontiers spontanément le développement durable et les droits humains. Ils sont par ailleurs très peu nombreux à vouloir créer une entreprise.

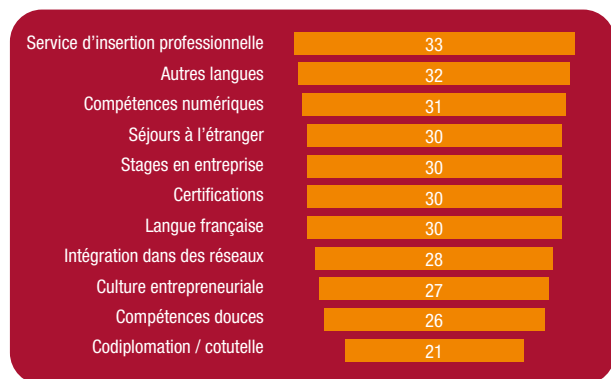


Fig. 3.55 Déterminants de la réussite professionnelle pour les étudiants de la région

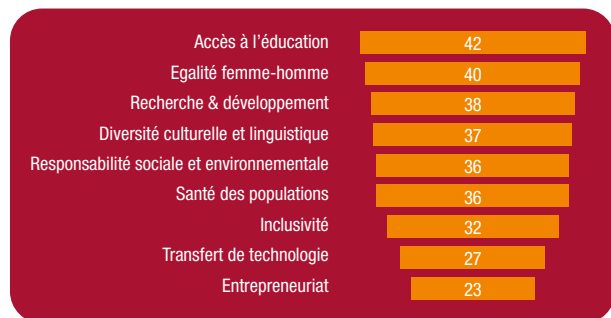


Fig. 3.56 Thèmes sociétaux prioritaires pour les étudiants de la région

● La langue française est pour eux plutôt un élément clé de la diversité culturelle et linguistique. Ils souhaitent massivement avoir accès à plus de ressources scientifiques en français.



Fig. 3.57 Utilité de la langue française pour les étudiants de la région

● Dans le domaine du numérique, ils ressentent très fortement la perte de la qualité des relations humaines.

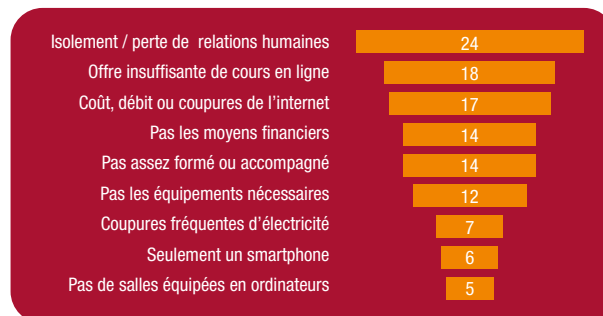


Fig. 3.58 Obstacles au numérique pour les étudiants de la région

En comparant les expressions et concepts utilisés par les **dirigeants d'établissement** dans la région avec les concepts utilisés en moyenne dans le monde entier, les expressions qui sont citées le plus sont les suivantes (écarts en nombres d'occurrences, plus le chiffre est grand et plus le concept a été mis en avant dans la région par rapport au reste du monde).

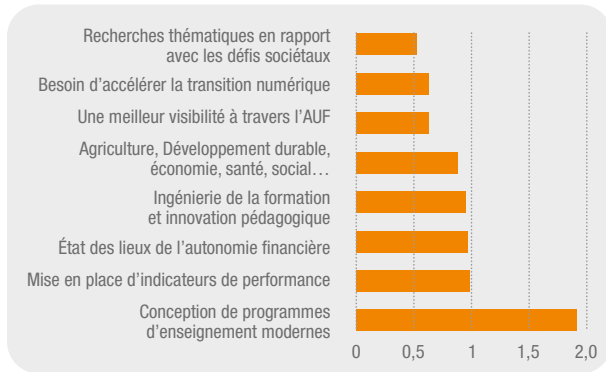


Fig.3.59 Concepts utilisés par les dirigeants d'établissement en Europe occidentale

Cette région regroupe à la fois des grands pays **franco-phones** développés où le français est l'une des langues nationales ou l'unique, et des pays où seules des communautés francophones existent.

Plusieurs pistes sont suggérées afin de favoriser la diffusion de l'usage du français dans l'espace universitaire international et de faire face à son recul dans certaines régions. Promouvoir la production, la diffusion et la publication du savoir en langue française est l'un des défis de la Francophonie scientifique, qu'il s'agisse de ressources pédagogiques ou de publications scientifiques. D'autres pistes sont aussi évoquées :

- Développer une approche plurilingue, où l'apprentissage du et en français serait accompagné de l'enseignement de l'anglais et d'une troisième langue selon les pays. Cela semble d'autant plus pertinent que les étudiants de régions traditionnellement francophones semblent de plus en plus attirés par l'anglais au moment de choisir une filière universitaire.
- La formation en didactique, notamment pour les formateurs des pays du sud de la région enseignant en français et/ou le français, est nécessaire pour préserver et développer le rayonnement international de la langue en y rattachant l'idée d'excellence.
- Les approches ludiques sont aussi recommandées telles que la création de concours internationaux d'éloquence, d'écriture ou de toute activité culturelle intéressant les jeunes et les étudiants.
- Afin de favoriser la mobilité des talents et les échanges fructueux entre les pays non/ou partiellement francophones et les pays francophones, l'octroi de bourses doctorales est présenté comme un stimulant de taille.

- Dans le cadre d'une démarche humaniste et européenne, l'instauration de programmes passerelles pour aider les réfugiés a été évoquée.

Selon certaines personnalités interrogées, la promotion de l'apprentissage de la langue française et de son attractivité passe par la formation des enseignants, par la mobilité dans l'espace francophone, et surtout par une approche de motivation concrète qui valoriserait l'apport potentiel de la maîtrise du français pour la carrière professionnelle de l'apprenant et de sa mobilité, notamment sur un continent d'avenir comme l'Afrique.

Une approche multilingue est ainsi préconisée qui ne mettrait pas les langues en concurrence mais qui favoriserait l'enseignement du français et l'enseignement en français dans le cadre d'une promotion des langues étrangères comme facteur d'ouverture et de réussite universitaire et professionnelle.

L'Europe occidentale est l'une des trois régions les plus dynamiques en matière de **recherche scientifique**. Le soutien à la mobilité internationale des chercheurs est l'un des principaux outils pour développer cette recherche dans le monde francophone. Cette approche cherche à attirer des talents, à intégrer la recherche nationale dans les réseaux étrangers, et surtout à valoriser les résultats de la recherche. L'accompagnement par les États des établissements d'enseignement supérieur et des laboratoires dans leur stratégie d'internationalisation à travers des accords de partenariat ou des implantations, notamment dans les pays francophones, est particulièrement demandé.

En Europe occidentale où le tissu universitaire est extrêmement dense, diversifié et interconnecté avec l'environnement socio-économique, l'offre de **formation** universitaire est régulièrement actualisée aussi bien en termes de filières et de *curricula* que de méthodes pédagogiques. L'objectif est d'aligner en permanence les référentiels de compétences sur les évolutions des métiers. L'université s'implique également dans l'amélioration de l'enseignement secondaire par une formation régulière des enseignants pour améliorer les connaissances et les compétences de base des étudiants en rapport avec les opportunités d'emploi et les attentes des employeurs.

La **coopération internationale** des universités européennes se situe dans une logique de positionnement et de compétition, autant que dans une perspective

de partage et de solidarité. La conquête des marchés internationaux est rude, face à la concurrence des universités américaines et asiatiques. Dans cette perspective, certaines universités ambitionnent de raffermir leur position et de la développer à l'échelle internationale en s'adossant à la Francophonie. La codiplomation est présentée comme une autre piste viable d'internationalisation. L'espace francophone en général et l'Afrique en particulier - du fait de son potentiel important - constitue une priorité pour la mobilité internationale des étudiants qui, pour produire pleinement son effet, doit être de plus en plus réciproque.

En matière de **gouvernance**, les initiatives sont nombreuses, dans des contextes organisationnels différents. Elles touchent des domaines aussi divers que la responsabilité sociale et la gestion moderne des établissements, la veille stratégique pour anticiper les évolutions de l'écosystème universitaire, ou la coordination de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. L'accompagnement en matière d'accréditation et d'assurance qualité est une demande pressante dans la coopération internationale. Et les réseaux universitaires sont les mieux placés pour y répondre, car il s'agit d'une démarche nécessitant une expertise pluridisciplinaire. Dans ce domaine, la révision et la mise à jour des cadres de référence et des référentiels de qualité font aussi partie des priorités des agences d'accréditation nationales. Il s'agit d'un domaine essentiel de la coopération internationale nécessitant un partage de savoir-faire et de connaissances, notamment dans l'espace francophone.

« La coordination de l'assurance qualité permettrait de bénéficier d'un dispositif unique et collégial pour les systèmes qualité plutôt que d'additionner autant de dispositifs d'accréditation ou d'évaluation qu'il y a de pays concernés ».

L'entrepreneuriat, le numérique et l'intelligence artificielle constituent pour plusieurs experts des accélérateurs de croissance pour l'**Afrique** qu'il faut soutenir à travers des « boîtes à outils » et des « mécanismes d'accompagnement » qui contribueraient également à ouvrir les universités sur leur environnement et à focaliser la recherche sur les défis sociétaux prioritaires tels que la préservation de l'écosystème, la qualité de l'eau et de la nourriture. L'Afrique est perçue comme le continent de « l'avenir de la Francophonie » qu'il faut aborder avec solidarité et « beaucoup d'humilité ».

L'axe du **numérique** en Europe occidentale est d'autant plus d'actualité que la tendance mondiale vers une hybridation généralisée de l'enseignement supérieur, mais également auprès des acteurs de son écosystème, semble se confirmer depuis le début de la pandémie.

On constate aussi une prise de conscience de la nécessité de l'innovation pédagogique ainsi qu'un consensus autour du besoin d'un nouveau « mix éducationnel ». La pandémie aura permis de réaliser à quel point le face-à-face « étudiant - enseignant » est précieux et constitue un moment privilégié du processus d'apprentissage qu'il convient d'exploiter au mieux et pour autre chose que le « monologue ». La formation des formateurs et l'enseignement en ligne constituent des atouts à exploiter, mais le numérique peut aussi être mis à contribution dans l'enseignement des sciences appliquées, notamment pour faire face aux capacités limitées des salles de travaux pratiques et à la massification en Afrique.

Belgique



« Pour nous, la Francophonie et l'internationalisation vont ensemble ! »

Les universités belges de Wallonie sont particulièrement portées sur la coopération avec les pays **francophones**, la France et l'Afrique en particulier. Les échanges se traduisent notamment par l'accueil d'étudiants et de chercheurs étrangers et par l'appel à l'expertise francophone, notamment en matière d'évaluation et d'assurance qualité. La collaboration est tout aussi dynamique au niveau de la recherche - à travers des programmes de cotutelle de thèses et de bourses de mobilité pour les chercheurs.

La **gouvernance** est également un axe important de la coopération internationale à travers la participation d'experts européens francophones aux programmes d'accréditation et d'assurance qualité des institutions belges. Une alliance des « universités européennes » est fortement souhaitée en Belgique autour de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, à l'image du réseau européen pour l'accréditation de la formation d'ingénieur (*European Network for Accreditation of Engineering Education* - ENAEE).

« Ce qui manque en Belgique francophone, sur la question de l'autonomie des établissements et pour développer leur culture qualité, ce sont des lieux d'échanges, ce sont des dynamiques qui permettent aux établissements de se sentir en confiance, car sinon ils sont sur ces questions avec un partenaire qui les évalue, ce qui pose toujours un problème ».

« Des regards multiples et une distance qui donnent une meilleure indépendance du processus d'évaluation ».

La valorisation de la **recherche** est un élément caractéristique du système de recherche belge à travers l'existence de centres de recherche collectifs fédérant les universités, des jeunes pousses, des PME et de grands groupes industriels. Ce concept favorise la plu-

ridisciplinarité et encourage la recherche académique à travailler de concert avec les entreprises spécialisées, les structures de valorisation de la recherche et les organismes de formation professionnelle.

Cet écosystème permet à la Belgique de développer des expertises dans de nombreux secteurs.

Peu d'étudiants belges ont répondu au questionnaire en ligne et seuls les étudiants avec un profil recherche se sont prêtés à l'exercice, ce qui rend l'exploitation de leurs réponses non significative.

France



La France est le 4^e pays d'accueil d'étudiants dans le monde - et le 1^{er} pays non anglophone. Elle offre une expérience étudiante de qualité, et largement soutenue par l'État. Néanmoins, comparée à celle des autres grands pays de mobilité, l'attractivité de la France s'affaiblit. La croissance du nombre d'étudiants accueillis en France a ainsi progressé moins vite que celle de la mobilité étudiante mondiale au cours des cinq dernières années. Si la France attire toujours au sein de la zone francophone, trop peu d'étudiants des grands pays émergents, du Moyen-Orient, d'Afrique anglophone ou d'Europe extracommunautaire font le choix des études en France.

Plusieurs pistes sont suggérées par les personnalités interrogées afin de favoriser la diffusion de l'usage du **français** dans l'espace universitaire, au-delà de la France.

« Nous souhaitons que la science en français reste une mission essentielle. Il faut continuer à impulser une recherche en commun en langue française ».

« L'un des atouts de la Francophonie, c'est de prouver l'intérêt de la diversité, donc des enseignements largement en français, mais avec au moins l'anglais et si possible une 3^e langue en même temps. À partir de là, je crois que les jeunes pourraient être attirés plutôt par une formation francophone que par une formation uniquement anglophone ».

« L'île Maurice nous a particulièrement intéressés parce que c'est un pays bilingue, donc les échanges se font en français et les cours se font en anglais ! Le fait que l'on puisse à un moment donné faire venir des étudiants est alors aussi une manière de renforcer le bilinguisme et donc également la langue française ».

La formation en didactique, notamment pour les formateurs des pays du Sud enseignant en français, est présentée comme nécessaire pour préserver et développer le rayonnement international de la langue en y

rattachant l'idée d'excellence.

« Ce que l'on voit, c'est que malgré l'intérêt des universitaires sur place en Afrique, il y a très peu de développements, de réflexions sur le plan didactique et au niveau de la diffusion du français. On reste sur des positionnements un peu traditionnels. C'est dommage ».

Le rôle joué par la langue dans le passé a également été mentionné.

« Il n'y a pas que les questions de genre, il y a aussi des problèmes de discrimination. C'est problématique, car cela peut venir heurter des questions diplomatiques ou politiques. Il ne faut pas oublier que le français, du fait qu'elle a été une langue offensive pendant longtemps, a créé beaucoup de discriminations. Il faut attaquer de manière claire ce sujet ».

La conquête des marchés **internationaux** est rude pour les établissements français, face à des concurrents européens, américains et asiatiques. Le monde francophone apparaît alors comme un espace privilégié.

« Il est essentiel que les pays francophones s'associent sur des projets internationaux, faute de quoi la Chine et les États-Unis prendront notre place pour assurer les formations ».

Dans cette perspective, les universités françaises ambitionnent de raffermir leur position à l'échelle internationale, en s'adossant à la Francophonie. Dans un premier temps, l'instauration des jalons de ce positionnement international pourrait commencer par l'établissement d'une cartographie des partenariats actuels en recherche et en formation, établis dans des pays francophones, au sein de chaque faculté ou établissement afin d'identifier d'éventuels partenaires institutionnels communs. Plusieurs universités souhaitent d'ailleurs développer un axe « Francophonie » parmi leurs objectifs de stratégie internationale. La codiplomation est une autre piste viable d'internationalisation, avec les universités franco-étrangères.

Selon certains responsables, cette attractivité du modèle francophone est peut-être liée à des valeurs qu'il convient de préserver et de consolider dans la coopération internationale.

« Cette touche francophone est fondamentalement différente du modèle anglo-saxon. Et les établissements ou les acteurs que nous avons déjà rencontrés à l'étranger nous le signifient clairement. Il y a une volonté d'accompagner,

il y a plus d'empathie. C'est quelque chose qui plaît sans jamais sacrifier la rigueur ».

« On est contents que certains nous tirent vers le haut. Il n'y a pas de raison que l'on n'en tire pas d'autres vers le haut ».

« La collecte et l'exploitation des données recueillies auprès du réseau des universités francophones, celles relevant de la formation et de la recherche, constituent une question de fond qui devra nous mobiliser ».

Le renforcement des compétences en matière de **gouvernance universitaire** est un axe important de coopération souhaité par plusieurs responsables, dans lequel ils souhaitent jouer un rôle.

« La formation des doyens de faculté, la gouvernance de l'université, c'est quelque chose de très important à l'université que nous pouvons élargir à l'ensemble de la Francophonie dans différentes régions du monde ».

« De plus en plus d'universités professionnalisent leur veille stratégique dans une démarche collaborative ».

« Je préférerais que l'on durcisse des labels existants plutôt que de multiplier des labels qui finalement ne sont pas extrêmement valorisés ».

Selon plusieurs personnalités, un programme d'internationalisation ne peut réussir entre acteurs universitaires francophones que lorsqu'il y aura de la **mobilité** dans les deux sens et que les étudiants en France auront compris le potentiel du continent africain.

« À dessein, le développement de programmes d'échange interuniversitaires entre pays francophones doit être encouragé ».

Le soutien et l'encouragement de la mobilité des chercheurs entre la France et le monde francophone permettent d'attirer des talents francophones. Afin de concrétiser ces ambitions, il a été proposé d'accompagner les établissements d'enseignement supérieur et les laboratoires dans leur stratégie d'internationalisation à travers des accords de partenariat ou des implantations, notamment dans les pays francophones.

« Nous aurions besoin d'un soutien institutionnel et budgétaire à des initiatives scientifiques innovantes dans une perspective d'intégration des chercheurs francophones au meilleur niveau scientifique mondial. Des synergies importantes au bénéfice des établissements sont à retirer d'une collaboration intensifiée autour de dispositifs/infrastructures transverses d'accompagnement et de mise en relation ».

L'axe du **numérique** est d'autant plus d'actualité que

la tendance mondiale vers une hybridation généralisée de l'enseignement supérieur, mais également des acteurs de son écosystème, semble s'être manifestée de l'avis de tous lors de la pandémie de la COVID-19.

« La nécessité d'accélérer l'usage raisonné et efficace du numérique s'est fait jour. L'idée est de marier intelligemment numérique, contenus numériques, outils numériques et activités en présentiel. Un cours magistral en amphi dans de mauvaises conditions pour les étudiants peut être mieux mis en valeur dans un cours en ligne que le professeur accompagne avec les étudiants (forum, tests de positionnement). Le temps en présentiel devient une véritable valeur ajoutée pour l'enseignant ».

« On parle beaucoup de l'innovation pédagogique, mais je crois, on le sait tous, qu'un des effets de la COVID-19 sera probablement de forcer la remise à plat de la pédagogie extrêmement traditionnelle du professeur en bas d'un amphithéâtre de 500 étudiants, que l'on aurait très bien pu enregistrer ».

« Avec les confinements, j'ai donc eu peu de temps en présentiel. Quelle est la séquence pédagogique qui me permet de tirer le meilleur parti de ce face-à-face ? Faire défiler des diapos ? Ou autre chose ? ».

Des formations à l'**entrepreneuriat** sur des thématiques spécifiques dans les pays du Sud sont évoquées comme des priorités de coopération, pour lesquelles les financements sont insuffisants. Le développement d'un modèle entrepreneurial social, spécifique au monde francophone, et qui se démarque du modèle américain dominant, est également une piste proposée par certains, ainsi que le développement de l'entrepreneuriat étudiant. Des thématiques telles que la lutte contre l'exclusion numérique, l'égalité femme-homme, l'innovation sociale et les économies d'énergie apparaissent comme des pistes à explorer pour plusieurs acteurs, responsables universitaires et partenaires industriels.

Les étudiants de France ont été particulièrement nombreux à répondre au questionnaire en ligne. Sans présenter des conclusions détaillées, les principales conclusions qui les différencient des autres étudiants européens consultés, et qui peuvent être tirées sont les suivantes :

- Pour leur **réussite universitaire**, l'accès aux ressources pédagogiques et documentaires est un besoin moins fort, peut-être parce qu'il est mieux satisfait.
- Pour leur **réussite professionnelle**, ils sont un peu plus demandeurs de formations pour développer

leurs compétences en numérique et souhaitent plus d'accompagnements à l'insertion professionnelle. Ils sont de manière égale intéressés par l'égalité femme-homme et par la responsabilité sociale et environnementale. Ils sont par ailleurs très peu nombreux à vouloir créer une entreprise, de manière très significative, et se déclarent peu intéressés par l'entrepreneuriat et le transfert de technologie.

- La **langue française** coche toutes les cases pour eux mais ils souhaitent quand même avoir accès à plus de ressources scientifiques en français.

- Dans le domaine du **numérique**, ils ressentent très fortement la perte de la qualité des relations humaines et rencontrent des difficultés d'accès à l'Internet, notamment à cause des coûts.



Italie



Le **français**, s'il a longtemps été la langue privilégiée au sein des institutions scolaires en Italie, est aujourd'hui, et ce, depuis une vingtaine d'années, relégué au second plan, derrière l'anglais.

L'introduction du diplôme binationnel Esabac fait partie des nouvelles stratégies de promotion de la langue, et en constitue même un axe central de développement, en ce qui concerne l'enseignement secondaire (Esabac est la contraction de « Esame di stato » - signifiant examen d'État en italien - et de baccalauréat en France).

« Beaucoup d'étudiants entrant à l'université... prennent aussi conscience du fait que le français peut être un véritable atout pour leur carrière : il permet d'accéder à des opportunités de mobilité internationale en hausse vers les pays francophones, aussi bien que d'emploi dans des entreprises et organisations internationales ».

Selon les responsables interrogés, la promotion de la langue française dans les universités italiennes passe par la création de nouvelles filières francophones dans des disciplines autres que celle d'un département de français. Il est également nécessaire d'acquérir de nouvelles ressources pédagogiques et documentaires en langue française et de promouvoir la publication de la recherche en français. L'idée est de renforcer l'utilisation de cette langue dans des domaines techniques et scientifiques. Les étudiants interrogés s'intéressent en effet très peu à l'entrepreneuriat ou au transfert de technologies.

Conscient que la promotion de son **système d'enseignement supérieur** à l'international est un volet important de son développement économique, le gouvernement italien a mis au point une stratégie 2017-2020 pour la promotion de l'enseignement supérieur à l'étranger. Cette stratégie devra aboutir à une amélioration de la perception de l'enseignement

supérieur italien à l'international en le faisant mieux connaître et en le rendant plus attractif. Les deux thèmes de société qui intéressent le plus les étudiants sont l'égalité femme-homme et la diversité culturelle et linguistique.

La priorité en Italie est de réviser l'offre actuelle de **formation** universitaire pour un meilleur alignement avec les besoins nationaux et régionaux. Cette révision nécessite l'intégration de nouvelles approches pédagogiques, en particulier par le renforcement de l'enseignement en ligne et des capacités méthodologiques du corps enseignant. L'université est appelée à s'ouvrir davantage sur son environnement socio-économique à travers la mise en place de filières professionnalisantes doublée d'un meilleur accompagnement des étudiants à l'insertion professionnelle et à s'impliquer dans l'enseignement pré-universitaire, notamment à travers une formation renouvelée des enseignants. Les étudiants qui ont répondu au questionnaire en ligne insistent sur la dimension « stages » (en entreprise et à l'étranger) et sur les compétences transversales pour améliorer leur employabilité, *a priori* plutôt dans la fonction publique.

« Nous avons surtout besoin de consolider notre offre de formation tout au long de la vie, les liens déjà existants avec la société civile, mais aussi de valoriser davantage les résultats de la recherche ; enfin, ce qui est très important pour nous, de consolider notre rôle très actif en ce qui concerne le dialogue interculturel ».

Une plus grande participation aux programmes et appels à **projets internationaux**, en favorisant une plus grande mise en réseau avec les chercheurs étrangers, est jugée nécessaire pour une meilleure valorisation de la recherche. Le réseau UNIMED, association universitaire euro-méditerranéenne avec ses 133 universités membres de 23 pays, dont 28 universités francophones et 30 universités italiennes, en est un exemple.

La pandémie a mis en évidence la nécessité de repenser la didactique en y intégrant la réflexion sur les nouveaux outils et les nouvelles méthodologies de **enseignement à distance** dont il convient de s'approprier définitivement. Le besoin d'améliorer et de consolider les compétences des enseignants en matière de formation à distance n'est plus à démontrer. Les étudiants, comme souvent en Europe occidentale, relèvent les possibles pertes de qualité dans les relations

humaines et l'isolement dûs au numérique, notamment en période de confinement.



Portugal



Au Portugal, apprendre une deuxième langue étrangère au lycée n'est plus obligatoire. Ce qui a défavorisé l'apprentissage du **français** qui était choisi par la majorité des élèves en tant que langue vivante 2. Aujourd'hui, inciter plus d'étudiants portugais à apprendre la langue française passe par une meilleure mise en valeur des opportunités de formation, de mobilité et de travail dans l'espace francophone. Un autre axe en soutien à la Francophonie scientifique consiste à promouvoir les supports et plateformes de publications francophones et le partage de ressources scientifiques et pédagogiques libres. Les universités portugaises sont sensibles à l'idée de la « Science ouverte », et une coopération avec des institutions francophones dans ce domaine serait bénéfique. Les étudiants consultés, eux, perçoivent surtout la dimension diversité culturelle et linguistique en ce qui concerne la langue française.

Les personnalités interrogées souhaitent développer des **méthodes pédagogiques** plus participatives et novatrices, fondées sur un approfondissement de la culture et des connaissances humanistes et sur une meilleure prise en compte des mutations qui se produisent dans les contextes sociaux et les profils des étudiants. Cette nouvelle dynamique de l'enseignement - apprentissage devrait aboutir à une restructuration progressive des contenus des programmes. L'un des aspects de cette évolution en cours dans l'accompagnement des compétences est, par exemple, de promouvoir des projets visant l'application des connaissances en contexte réel et de renforcer la formation des étudiants en « soft skills » et en langues. Les étudiants sont très demandeurs de tels accompagnements mais également de laboratoires et de structures fonctionnelles de recherche, de bibliothèques, et plus qu'ailleurs d'activités sociales et culturelles.

Les étudiants étrangers se rendant au Portugal à travers les programmes de **mobilité** sont surtout brésiliens mais aussi français et allemands. Les étudiants portugais vont surtout en Europe. Mais un nombre important et croissant de nationalités sont représentées dans les établissements universitaires portugais. Cette ouverture touche aussi plusieurs étudiants lusophones et francophones d'Afrique. Plusieurs mécanismes d'appui à la mobilité des doctorants et des chercheurs sont actifs dans des programmes franco-portugais. Le renforcement de la coopération scientifique entre régions lusophones et francophones fait partie des priorités des dirigeants universitaires portugais, notamment dans des thématiques liées à l'environnement et à la santé. Des projets concrets soutenus par des financements multilatéraux sont vivement souhaités.

Les questions autour de la **gouvernance universitaire** qui intéressent les responsables interrogés sont nombreuses : l'autonomie et le financement, les modes d'élection des dirigeants, la constitution et la répartition des commissions et des conseils, la participation de personnalités externes ainsi que celle des étudiants à la vie de l'institution, les modèles d'évaluation pédagogique, les systèmes de gestion de la qualité, l'autoévaluation, l'élaboration des plans stratégiques et la gestion de la recherche.

« Notre université possède un système de gestion de la qualité, certifié, et procède régulièrement à son autoévaluation. Les enseignants sont évalués annuellement par les étudiants, et le sont également officiellement par le ministère et la fondation pour la science et la technologie, tous les trois ans ».

En ce qui concerne le numérique, les étudiants déclarent surtout avoir besoin de plateformes pédagogiques et administratives en ligne, et regrettent les coûts d'accès au réseau et aux contenus qu'ils jugent trop élevés.

Suisse



Les étudiants se rendant en mobilité en Suisse romande vont suivre des cours en français ou en anglais, notamment en master (dans les facultés de biologie ou de sciences économiques, par exemple) mais des cours de langue gratuits et optionnels leur sont proposés et ils sont fortement encouragés à apprendre le français.

En attendant la réouverture des frontières, la mobilité virtuelle est à l'étude, entre autres sous des formes plus élaborées qui mettent en avant les diversités culturelles telles que des enseignements en réseaux entre plusieurs institutions de divers pays européens. La mobilité des chercheurs et des doctorants reste toutefois difficile à virtualiser et doit, selon certains répondants, être maintenue. Le développement du numérique éducatif des institutions suisses avec les universités africaines s'appuie autant sur une approche multilatérale que bilatérale avec des partenaires africains autour de la formation d'enseignants. Certains responsables sont en train de réfléchir à des formules hybrides pour la poursuite de leurs programmes destinés à la formation d'enseignants africains en numérique éducatif. Pour soutenir cet élan, les responsables interrogés considèrent qu'il est urgent de trouver des financements, notamment pour rémunérer les auteurs des ressources pédagogiques numériques francophones et en libérer l'accès aux universités africaines.

Particulièrement dynamique (3,4 % du PIB - 5^e rang mondial), la recherche scientifique suisse est ouverte sur son environnement socio-économique et à l'international. Les thématiques prioritaires s'articulent autour de cinq disciplines : les sciences biomédicales ; l'électronique et la microtechnique ; les mathématiques et l'informatique ; l'intelligence artificielle ; les sciences de la vie et de la terre et l'environnement.

« Pour nous, la recherche, c'est la recherche-action, et elle est intégrée au processus de formation. Nous allons utiliser les résultats de nos enquêtes pour effectuer de la recherche appliquée pour l'analyse des besoins ».

« Nos actions, nos projets, dépendent aussi des financements. Nous conduisons des actions avec ceux qui financent ».

« Ce qui serait intéressant, ce sont des séjours de doctorants africains, chez nous par exemple, même pour des courts séjours parce que l'on a des projets avec l'Afrique, et ça pourrait être des choses intéressantes à stimuler ».

Le télétravail a fait un bond en avant dans l'administration des établissements d'enseignement supérieur, ce qui a par ricochet accéléré la digitalisation. Cette transition numérique touche tous les volets de la gestion (administration, finances, gestion des ressources humaines, recrutements...). La responsabilité sociale, l'ouverture sur l'environnement et le développement durable sont trois autres priorités de la gouvernance universitaire suisse.



IDÉES CLÉS ET PERSPECTIVES

Ce Livre blanc s'adresse aux acteurs d'organisations ou structures dont les activités directes ou indirectes concernent l'enseignement supérieur et la recherche et plus généralement s'inscrivent dans la Francophonie scientifique telle qu'elle a été définie en introduction, citons notamment :

- Les établissements membres de l'AUF, établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;
- Les pouvoirs publics et les ministères concernés (de l'enseignement supérieur, de la recherche, de l'éducation, de l'enseignement professionnel, de l'emploi ou des jeunes) ;
- Les organisations de la société civile agissant en lien avec ces secteurs, notamment au plan local ;
- Les associations et organisations universitaires thématiques ou géographiques -locales, régionales ou internationales ;
- Les partenaires techniques et financiers intéressés par le rôle de l'enseignement supérieur dans les systèmes éducatifs, dans le développement, et dans les sociétés ;

- Les entreprises, leurs fondations et les organisations patronales intéressées par les étudiants et les formations universitaires ou professionnalisantes ;
- Et naturellement les chercheurs intéressés par ces sujets pour approfondir et enrichir leurs travaux.

Les besoins et les priorités qui sont décrits et analysés dans ce document peuvent ainsi inspirer les stratégies et plans d'actions de ces acteurs. Ce Livre blanc a naturellement inspiré le projet de stratégie 2021-2025 de l'AUF.

4.1. Résumé des principaux résultats de la Consultation mondiale

Ces résultats sont ici regroupés autour des grandes thématiques détaillées dans le chapitre 2. Pour chaque thématique, après un résumé des résultats, un graphique représentatif issu du chapitre 2 a été choisi, ce qui explique pourquoi les numéros des figures et des tableaux sont les mêmes.

4.1.1. Sciences et langue française

Les besoins en matière d'usage de la langue française et de promotion de la Francophonie scientifique sont aussi variés que les contextes linguistiques et la place de la langue dans les pays concernés. Parmi les pistes avancées pour inverser la tendance ou du moins freiner ce déclin figurent notamment les propositions suivantes : **une pédagogie de la langue à réinventer ; un apprentissage plus précoce ; des bourses de mobilité internationale pour des études et des stages professionnels ; des filières en langue française dans des disciplines à vocation internationale.**

Les établissements d'enseignement supérieur expriment le besoin de disposer de davantage de moyens didactiques et de mobilités afin d'accompagner l'enseignement du français, de rehausser le niveau et de motiver les apprenants. Il est nécessaire d'investir dans la formation des formateurs au niveau du secondaire et de renouveler la méthode et les supports d'apprentissage en y intégrant plus d'activités ludo-pédagogiques qui favoriseraient l'usage de la langue hors contexte scolaire. L'enseignement en français suppose au moins deux prérequis selon les interviewés : la légitimité de la langue quant à la matière enseignée, et la disponibilité d'enseignants francophones. La coopération internationale devrait alors jouer un rôle important sur ces deux points et favoriser un enseignement universitaire plus diffus en langue française.

Du point de vue des étudiants, ils se différencient selon leur niveau d'études : les étudiants de 1^{er} cycle considèrent plutôt que c'est un avantage pour trouver un emploi, ceux de 2^{ème} cycle considèrent que la langue française est indispensable pour leurs études, et les doctorants affirment qu'elle est utile pour leurs travaux de recherche.

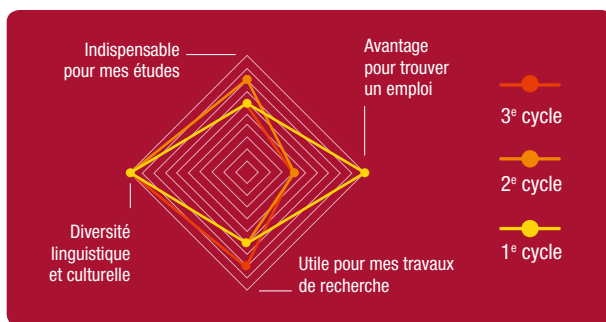


Fig. 2.5 Intérêt de la langue française pour les étudiants selon leur niveau d'études

Le décalage entre le fait que les travaux de recherche et de formation à la recherche soient souvent menés en français et qu'ils soient ensuite traduits en anglais pour obtenir des publications reconnues est régulièrement mis en avant comme un paradoxe à résoudre.

4.1.2. Les établissements de demain

L'ESR et les questions de société

Lorsque les responsables universitaires s'expriment sur le rôle de leurs établissements en tant qu'institutions, les maître-mots de leurs priorités sont différents selon les niveaux de développement : dans les pays les plus développés, il s'agit plutôt de « responsabilité sociale » et de « développement durable » pour une université plus « citoyenne » ; tandis que dans les pays émergents il s'agit plutôt « d'autonomie » et « de renforcement des compétences » pour une université plus « performante ». Il s'avère que le bilan des rapports entre l'université et la société est contrasté. La responsabilité sociétale de la structure universitaire (services à la communauté, innovation, genre, etc...) représente une des priorités les moins soulignées pour les dirigeants des établissements les plus développés. Les responsables politiques interrogés expriment des avis plus tranchés en faveur d'un rôle de l'ESR par rapport aux politiques publiques, et même si ces questions sont fortement liées aux contextes, on retrouve des propositions comparables en Afrique et en Europe par exemple. Le poids que pourrait, ou même devrait, représenter l'ESR dans les instances internationales a intéressé un certain nombre de responsables. Cet aspect s'intègre la plupart du temps dans l'agenda 2030 des Nations-Unies et dans les 17 objectifs de développement durable (ODD).

Lorsque les étudiants sont interrogés sur les thèmes de société qui leur semblent prioritaires, leurs choix sont relativement homogènes, à quelques exceptions près.

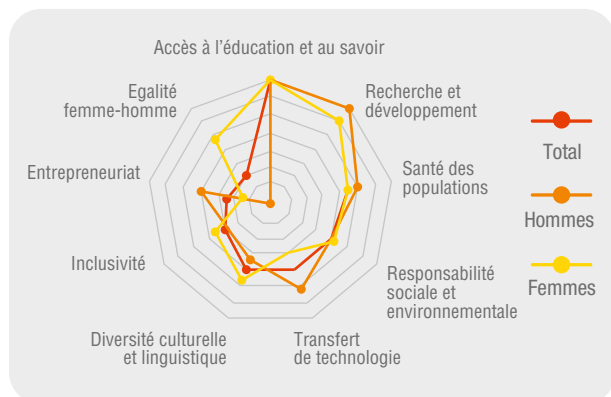


Fig. 2.7 Thèmes de société jugés prioritaires par les étudiants

Si la recherche et le développement d'une part, et l'accès à l'éducation et aux savoirs d'autre part sont jugés largement prioritaires, deux thèmes sont plus clivants et jugés moins prioritaires : l'entrepreneuriat et l'égalité femmes-hommes.

La gouvernance des établissements d'ESR

La gouvernance, le pilotage stratégique et la qualité constituent un axe prioritaire dans de nombreuses régions, quel que soit le degré de développement ou de francophonie, et plus le niveau de développement de l'établissement est faible, plus le besoin exprimé en gouvernance est fort. Quel que soit le degré de développement ou le degré de francophonie, la gouvernance apparaît comme l'un des trois premiers thèmes identifiés comme prioritaires, avec les besoins en termes de formation et recherche et ceux de l'internationalisation qui figurent toujours dans ce trio de tête.

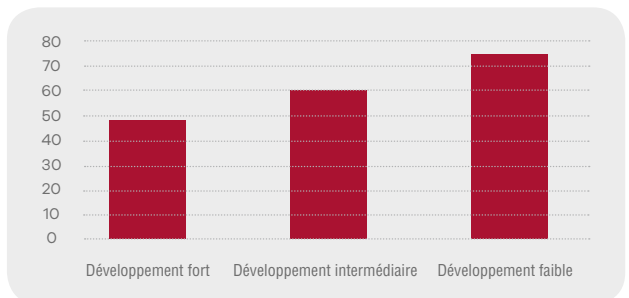


Fig. 2.10 Besoins en gouvernance exprimés par les PHA par niveau de développement de l'établissement

L'ensemble des axes fait l'objet d'une demande importante avec une légère priorité pour la politique de recherche, d'innovation et de valorisation, la politique partenariale et d'internationalisation et la stratégie de transformation numérique. En considérant le degré de développement, les besoins stratégiques dans le domaine de la politique de recherche ressortent plus particulièrement pour les PHA d'établissements à développement faible. La plupart des PHA expriment des besoins à la fois en assurance qualité interne et en assurance qualité externe, mais la plupart des PHA des établissements émergents et intermédiaires donnent légèrement la priorité à l'assurance qualité interne. Les besoins exprimés en renforcement des compétences en gestion et optimisation des ressources (humaines, financières, etc.) sont particulièrement élevés pour les établissements à degré de développement faible et à

francophonie partielle ou majoritaire.

Les cinq problématiques les plus récurrentes sont :

- **la nécessité d'une formation spécifique des responsables ;**
- **le besoin d'autonomie des institutions ;**
- **l'ouverture sur l'environnement et l'écosystème des institutions ;**
- **la transition numérique ;**
- **l'accréditation et l'assurance qualité.**

4.1.3. Les missions de l'ESR

La formation et l'innovation pédagogique

Les étudiants ont classé la qualité de l'encadrement pédagogique comme prioritaire au même niveau que l'accès aux ressources pédagogiques et documentaires. Cette priorité s'impose dans toutes les régions, et ce indépendamment du niveau de développement ou de francophonie, des caractéristiques des établissements, du niveau d'études ou du genre des répondants. L'innovation pédagogique a moins d'importance pour les étudiants. Une hypothèse résiderait peut-être dans l'incompréhension de ce terme, qui aurait pu être compris par les étudiants comme « expérimentation de nouvelles méthodes ». Ce constat est à relativiser par les données qualitatives des entretiens de responsables universitaires où l'innovation pédagogique est jugée importante, et même vue comme une garantie pour un enseignement de qualité, car davantage centrée sur les apprenants et sur les compétences.

Pour la réussite professionnelle, ce sont les compétences numériques qui remportent la première place des priorités en moyenne, suivies de très près par la certification, et un peu plus loin par les compétences douces ou complémentaires.

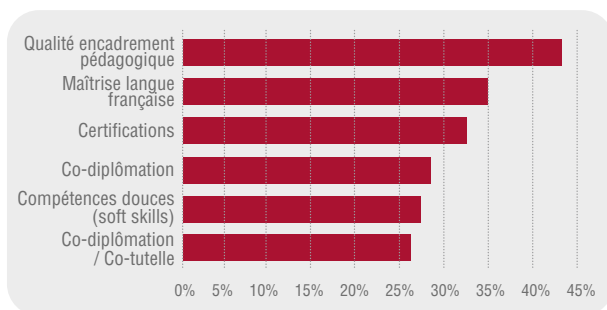


Fig. 2.17 Priorités pour les étudiants en termes de réussite universitaire et professionnelle

Le besoin de renforcement de la formation des enseignants apparaît clairement comme une priorité importante pour les établissements faiblement développés. Les priorités pour les établissements sont alors les suivantes :

- **Accompagner et promouvoir les compétences :** L'analyse des réflexions formulées au sujet de la formation universitaire révèle de profondes transformations. Achievées dans certains pays, en cours d'élabora-

tion ou souhaitées dans d'autres, elles convergent vers un ensemble de constats qui semblent faire l'unanimité.

- **Renforcer les capacités des enseignants :** La priorité absolue est d'aligner les capacités d'encadrement sur les nouvelles exigences liées à l'employabilité des étudiants. Il s'agit d'une part d'accompagner une transition pédagogique vers des méthodes plus participatives et centrées sur les compétences et de favoriser d'autre part une plus grande maîtrise des technologies numériques pour réussir une approche hybride de l'enseignement.

- **Programmes et filières - faire évoluer le contenu et la méthode :** Beaucoup de responsables universitaires évoquent l'urgence d'une « transformation en profondeur » de l'enseignement supérieur à travers « la refonte de l'offre, des programmes et de la pédagogie » et sa mise en adéquation avec l'évolution des métiers et des contextes nationaux et globaux.

La recherche et sa valorisation

La majorité des dirigeants d'établissements considèrent l'ensemble « formation et recherche » comme un axe fortement prioritaire en relation avec les missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui constitue le chiffre le plus haut juste devant les besoins en internationalisation. De manière générale, plus le niveau de développement de l'établissement est faible, plus cet axe devient prioritaire. Pour les dirigeants d'universités, le pilotage et financement de la recherche et la valorisation de la recherche et de l'innovation représentent les deux priorités les plus importantes, avec le renforcement des compétences méthodologiques des chercheurs. Pour les responsables universitaires au sein des établissements, viennent se rajouter les mobilités doctorales et post-doctorales ainsi que la recherche en réseau.

L'absence en nombre suffisant de revues francophones a été largement relevé. La mutualisation et la mobilité des équipes et des ressources peuvent être de précieux atouts pour faire face à ces besoins, mais ils présupposent une coopération internationale dynamique, solidaire et équitable. Une coopération Nord-Sud mais également Sud-Sud, légitimée par la communauté d'un grand nombre de problématiques et de défis régionaux et mondiaux.

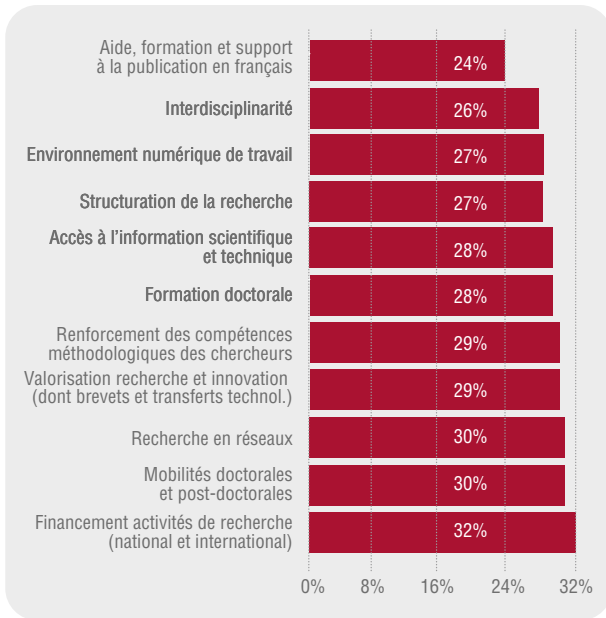


Fig. 2.23 Besoins prioritaires en recherche pour les responsables universitaires

Les étudiants et les doctorants considèrent que la réussite universitaire passe notamment par des laboratoires bien équipés au sein de l'établissement et par la mise en place de mobilités internationales comme le stage doctoral. Les jeunes chercheurs expriment donc à la fois des besoins locaux et internationaux ; ces deux besoins étant complémentaires et indissociables dans les demandes des jeunes répondants. Par ailleurs, la faiblesse relative de la demande d'aide à la publication en français est probablement à mettre en relation avec une offre insuffisante de supports scientifiques francophones indexés.

4.1.4. Le futur des étudiants

L'employabilité et les nouvelles compétences

Les étudiants sont, dans leur ensemble, demandeurs de davantage d'aide à l'insertion professionnelle, de stages en entreprise/en alternance et de formation à la culture entrepreneuriale. Les étudiants des premier et second cycles l'expriment de façon plus marquée. L'expérience en milieu professionnel est un critère déterminant pour une insertion professionnelle réussie. Les périodes de stages sont progressivement intégrées dans les offres de formation professionnalisante mais ne le sont pas encore systématiquement. Même si le diplôme est important, les étudiants ont aujourd'hui conscience que les compétences techniques mais également transversales sont recherchées par les recruteurs. C'est la raison pour laquelle l'acquisition de compétences dans le numérique constitue la priorité de la grande majorité des étudiants quel que soit leur cycle d'études. Les doctorants sont plus intéressés par des séjours à l'étranger qui complètent leur formation doctorale et leur ouvrent des perspectives intéressantes de réseautage et de carrière.

On note une différence entre d'une part les pays à développement fort et intermédiaire où le salariat (international, privé, public) prime et d'autre part les pays émergents où les étudiants valorisent la création d'entreprise. Cela peut s'expliquer par des bassins d'emplois moins à même d'absorber les jeunes diplômés en recherche d'emploi, ainsi que par des niveaux faibles de rémunération du salariat.

Pour les établissements, ce besoin de relations avec l'écosystème n'arrive en première position que dans les établissements accueillant plus de 50 000 étudiants, compte tenu certainement de la quantité de partenaires concernés. En détaillant ce besoin spécifique, la valorisation des résultats de la recherche et le transfert de technologie apparaissent alors comme prioritaires. L'employabilité est une thématique majeure qui ressort clairement dans les priorités énoncées par les répondants lors des entrevues et c'est d'autant plus significatif que cette notion ne figure pas dans les guides d'entretien.

Stages professionnels en entreprise	38%
Aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de l'établissement	35%
Stages en entreprises/alternance	34%
Culture entrepreneuriale et gestion de projets	33%
Participer à l'amélioration de la vie de la communauté	36%
Mener une carrière à l'international	34%
Créer sa propre entreprise	28%
Accéder à un emploi dans le secteur privé	25%
Accéder à un emploi dans la fonction publique	24%

Tab. 2.3 Priorités des étudiants en matière d'employabilité et ambitions personnelles

L'entrepreneuriat

Les étudiants sont relativement peu demandeurs dans le domaine de l'entrepreneuriat, et le sont surtout pour des formations à la culture entrepreneuriale. Statistiquement, les nombres de futurs entrepreneurs sont encore faibles par rapport au nombre total de répondants et d'étudiants, ce qui explique que cette demande soit limitée à travers les questionnaires en ligne. Cette demande d'accompagnement sur la culture entrepreneuriale devient pourtant prioritaire pour les étudiants des établissements de petite taille (jusqu'à 5000 étudiants) qui la classent en premier et dans les établissements privés (souvent de petite taille par ailleurs).

Les moyens les plus fréquemment identifiés et qui concernent l'entrepreneuriat sont : le renforcement des structures dédiées à l'innovation et l'entrepreneuriat (FabLab, incubateurs universitaires...) ; la formation des étudiants en compétences transversales, en langues et en entrepreneuriat ; le renforcement d'une « identité professionnelle » chez l'étudiant en développant ses compétences d'engagement, de leadership et de communication ; l'esprit entrepreneurial avant et durant le parcours universitaire.

Ces moyens concernent donc l'ensemble des activités des établissements, des structures existantes ou à créer, aux actions de formation, et à la recherche, si l'on compare aux données liées à la valorisation de la recherche. La recherche publique ne pouvant absorber tous les jeunes docteurs diplômés, les responsables universitaires soulignent le besoin en compétences entrepreneuriales développées tout au long de la formation doctorale combinées à des mobilités ou des stages internationaux qui permettront à certains

de créer leurs propres entreprises ou d'intégrer des entreprises ouvertes à la R&D dans lesquelles ils seraient force de proposition.

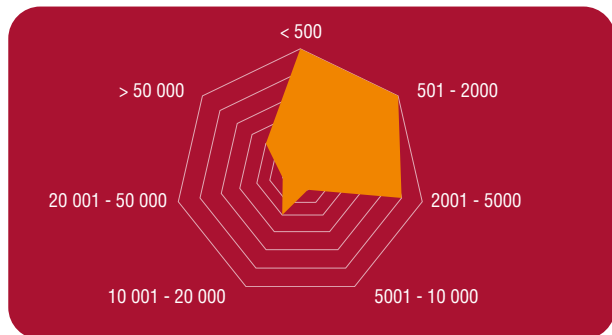


Fig. 2.28 Intérêt pour la culture entrepreneuriale selon la taille des établissements (en nombre d'étudiants)

4.1.5. Les leviers transversaux

La transformation numérique

Les obstacles les plus importants n'incombent pas à l'étudiant, mais dépendent de l'établissement ou du pays, toutefois ils doivent être pris en charge individuellement par l'étudiant au lieu de l'établissement ou d'une tierce partie.

L'accès internet et sa qualité sont les principales préoccupations des étudiants partout dans le monde sauf en Europe. Dans plusieurs régions, c'est la perte de qualité des relations humaines qui est ressentie comme très forte lorsqu'on travaille à distance. Ce besoin est plus important pour les établissements ayant un développement élevé, et il faut noter qu'il est nettement plus ressenti par les femmes que par les hommes, car celles-ci le classent en premier. Une offre en ligne soit trop chère, soit insuffisante, semble concerner la plupart des étudiants.

Pour leurs besoins en matière de réussite professionnelle, les étudiants citent en premier lieu leurs compétences dans le numérique. Les accès à des ENT ou à des espaces de travail sont perçus comme importants pour la réussite universitaire des étudiants et sont de plus en plus importants avec le niveau d'études. Les bibliothèques sont classées en seconde priorité. Globalement ces deux types de services sont les plus demandés par les étudiants. Naturellement dans un certain nombre d'établissements ces deux types d'accompagnements sont très liés, voire confondus.

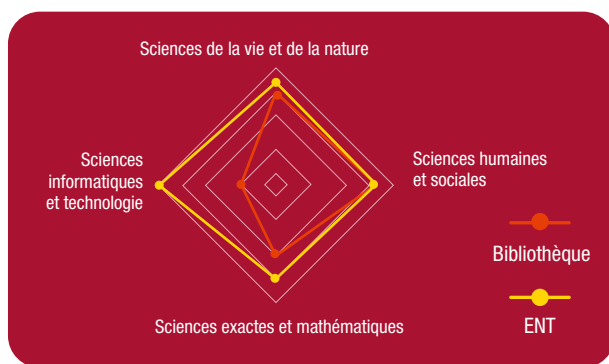


Fig. 2.31 Comparaison entre les besoins en bibliothèque et ENT selon les disciplines des étudiants

La pandémie du COVID-19 a suscité de nouvelles priorités et réflexions. L'effet le plus immédiat et quasi unanime aura été la généralisation et la formalisation de l'enseignement distanciel. La découverte des avantages du numérique éducatif et de l'apprentissage hybride est une réelle avancée pour le monde universitaire où le scepticisme quant à l'intérêt d'une telle approche était bien réel.

Pour la formation, l'autre frein considérable au développement du numérique éducatif concerne les aptitudes du corps enseignant, majoritairement impréparé à cette transition. Ce qui fait de la formation des formateurs au numérique éducatif le défi le plus immédiat et le plus partagé. Même si dans certains pays les textes de loi freinent encore le recours à l'enseignement à distance, les obstacles sont d'abord et surtout d'ordre économique.

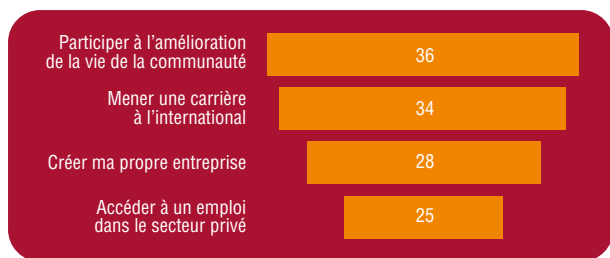
L'internationalisation et l'ancrage local

Les dirigeants d'établissements et les responsables universitaires se rejoignent sur de nombreuses positions, notamment au regard de l'internationalisation. Toutefois, les dirigeants insistent sur leurs besoins d'internationalisation davantage comme une stratégie de gouvernance projetée à l'international, tandis que les responsables universitaires perçoivent l'internationalisation par exemple comme une priorité/opportunité pour les différents publics présents dans la structure (appui au chercheur, mobilité doctorale, valorisation et perspectives de participation aux grands programmes internationaux).

La participation aux partenariats internationaux et aux appels d'offres internationaux apparaît comme la plus grande des priorités pour les répondants avec une réelle demande de la part des universités à développement faible qui tiennent également à ce qu'on valorise davantage l'expertise à l'international. Quant à la formalisation d'une politique partenariale et d'internationalisation, elle est perçue comme une priorité forte pour les structures à développement faible ou intermédiaire et dans un contexte peu ou moyennement francophone. Ce sont les établissements des pays les plus développés qui mettent la thématique de l'internationalisation le plus en avant, embarqués dans la course aux classements internationaux.

La mobilité internationale est au cœur des préoccupations des répondants, notamment des étudiants à la fois dans un souci de réussite universitaire et professionnelle.

L'ancrage local est exprimé par les étudiants dans leur forte volonté d'agir pour le bien de la communauté, quels que soient les contextes, et ce même s'ils souhaitent des carrières ou des mobilités internationales. La jeunesse francophone aspire majoritairement à être internationale, humaniste et autonome. Du point de vue des établissements, le développement de liens avec leur écosystème est surtout présenté par rapport à l'insertion professionnelle des diplômés, mais les enjeux de société qui sont mis en avant rejoignent souvent les priorités politiques de leur pays. Cette articulation international-local est très diverse selon les régions et les pays, et plus encore selon que les établissements se trouvent dans une grande ville ou non.



*Fig. 2.27 Ambitions personnelles des étudiants
(% des 10327 répondants)*

4.2. Idées clés

Cette partie regroupe les principales idées-clés qui ressortent des analyses : il ne s'agit pas ici d'un résumé du Livre blanc comme au point précédent, mais d'une présentation synthétique et logique de ces idées-clés.

- À partir de la nécessaire articulation entre une unicité des grandes priorités et une diversité au niveau des situations,
- il s'agit de mettre en œuvre des solutions à partir des besoins exprimés,
- en se plaçant dans le cadre d'une coordination efficace entre les acteurs,
- en positionnant la transformation numérique à la fois comme un outil et comme un révélateur,
- dans les domaines de la formation et de la recherche notamment,
- avec une prise en compte prioritaire de l'employabilité des diplômés et des jeunes.
- Les problématiques liées à la langue française sont transversales mais doivent aussi être adaptées selon les situations linguistiques locales,
- et à ce titre comme à tous les autres, le rôle des institutions est perçu comme fondamental.

4.2.1. Articuler diversité et unicité

Deux phénomènes complémentaires se conjuguent :

- L'unicité des grandes priorités, autour d'enjeux reconnus par tous pour le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- La grande diversité des besoins selon les contextes, notamment en termes de développement des institutions ou des pays et du rôle joué par la langue française.

À ce titre, il est frappant de voir que les personnes consultées convergent vers des thématiques essentiellement similaires, positionnées seulement de manière secondaire à des degrés divers selon les situations. Beaucoup de sujets abordés ont été considérés comme prioritaires et c'est seulement au niveau des croise-

ments plus fins que se sont exprimées des différences. Ainsi le concept de Francophonie scientifique est apparu comme utile, puisqu'il offre des possibilités intéressantes d'ouverture et de structuration, en proposant un cadre global de pensée et des pistes pour des actions contextualisées, au plan local, national ou régional.

Car, pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, s'il n'y a pas un seul modèle, il n'y en a pas non plus des centaines ou même des dizaines. Dès que l'on considère des thématiques comme celles abordées dans ce Livre blanc, qu'elles concernent les grandes missions de l'enseignement supérieur ou les questions de société, les similitudes sont évidentes, même si les détails sont différents, dans l'espace et dans le temps.

Les réponses qui peuvent être apportées à ces besoins devraient ainsi la plupart du temps être considérées comme faisant partie de gammes de solutions, coordonnées et structurantes, et pas seulement comme des réponses ponctuelles, isolées ou construites *ad hoc*. La logique de programmes adaptables semble la plus intéressante suite à cette consultation mondiale, car c'est celle qui évite d'une part l'éparpillement dont souffrent de nombreux acteurs et d'autre part des actions trop génériques.

4.2.2. Partir des besoins exprimés

De nombreux besoins spécifiques et explicites ont été exprimés, et l'approche consistant à les écouter, les comprendre et à y répondre concrètement apparait la plus efficace pour déclencher ou accélérer l'implication active des établissements et de toutes les parties prenantes.

Une des problématiques les plus souvent exprimées est celle de la variété de ces besoins, donc de la difficulté à les traiter tous, sans laisser personne sur le bas-côté. Ces craintes ont été exprimées à tous les niveaux, soit en termes de développement (comment répondre à la fois pour les pays ou les établissements développés, émergents et faiblement développés), soit en termes de langue française (comment répondre selon le rôle joué officiellement ou non par les langues dans le pays), soit en termes de positionnement stratégique pour chacun des acteurs (comment répondre à la fois à des problématiques d'excellence, de service public local ou de rayonnement international).

Il apparaît alors clairement que personne n'étant capable de répondre à tous les besoins exprimés, la dimension coordination devient primordiale pour beaucoup d'acteurs.

4.2.3. Coordonner les actions

Lorsque l'on analyse les domaines dans lesquels des besoins ont été exprimés, on réalise très vite que ces domaines ne peuvent pas être couverts par un ou quelques acteurs. La question qui se pose alors, classique dans le domaine de la coopération internationale mais plus encore dans les secteurs couverts par cette consultation, est celle de la coordination des différents acteurs impliqués, qu'ils soient des parties prenantes existantes et reconnues ou d'autres acteurs émergents. Les notions de réseautage, de partenariat, de programmes articulés sont revenus sans cesse dans la consultation.

Penser des cadres permettant de telles articulations est une demande maintes fois exprimée, et ce sont des questions complexes qui ne peuvent être traitées que dans des cadres larges. Mais les mots d'animateur, de catalyseur ou de fédérateur sont revenus souvent, et ils démontrent l'importance de ces fonctions pour créer les conditions d'une telle coordination.

À ce titre, l'émergence de l'enseignement supérieur et de la recherche au premier niveau des agendas politiques offre des pistes pour répondre aux besoins exprimés en matière de coopération, sur le plan local et national ou au niveau international et global.

Si l'on regarde les travaux comparables à cette consultation mondiale, par des organisations internationales notamment, on voit clairement apparaître des lignes de convergence, qui pourraient déboucher sur des initiatives structurantes. C'est le cas de plusieurs rapports comme ceux-ci par exemple :

Le récent rapport de l'OIF sur « **La Francophonie de l'avenir** » met ainsi en avant l'importance pour les jeunes de la langue française, de l'éducation et de l'emploi, de la mise en réseau, de l'engagement et de l'inclusivité.

<https://redaction.consultation-jeunesse-francophonie.org>

L'initiative « **Les futurs de l'éducation** » de l'UNESCO imagine des pistes pour réinventer la manière dont le savoir et l'apprentissage peuvent façonner l'avenir de l'humanité et de la planète

<https://fr.unesco.org/futuresofeducation>

Le rapport de l'IIEP-UNESCO sur « **Des systèmes d'EF-TP de qualité pour une transition formation-emploi réussie des jeunes en Afrique** » présente des actions possibles pour la transition formation-emploi dans ce contexte particulier.

<http://www.iiep.unesco.org/fr/publication/des-systemes-deftp-de-qualite-pour-une-transition-formation-emploi-reussie-des-jeunes-en>

Le document « **The Learning Challenge in the 21st Century** » de la Banque mondiale sur les nouvelles compétences souhaitées et sur l'adaptation aux nouveaux enjeux.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33608>

L'AUF pour sa part, en tant qu'organisatrice de la consultation mondiale, ne peut qu'intégrer ces dimensions dans sa stratégie et dans ses plans d'action, avec les moyens et la légitimité dont elle dispose.

4.2.4. S'appropriier la transformation numérique notamment pour la formation

Les nombreuses questions liées au numérique ont traversé toutes les thématiques de la consultation mondiale. Les répondants y sont très souvent revenus, même non sollicités, et ont mis en avant plusieurs risques et plusieurs opportunités.

Un des principaux risques est celui de la perte de contrôle par les acteurs impliqués sur leur avenir et sur les éléments fondamentaux qui caractérisent l'enseignement supérieur et la recherche. Parce que ce secteur n'est pas isolé du reste du monde, et cela de moins en moins. Les influences liées au numérique sont de plus en plus nombreuses. On peut citer :

- des réglementations internationales ou nationales incluant l'éthique et la sécurité ;
- des acteurs nouveaux apparaissant autour de technologies et de solutions disruptives ;
- des attentes différentes de la part des étudiants et de la société en général ;
- des fractures technologiques mais aussi en termes de contenus scientifiques et pédagogiques ;
- des questions liées à la modernisation de la gouvernance des établissements, et même aux évolutions des structures elles-mêmes ;

- des modèles économiques souvent basés sur la notion d'abonnement ;
- des innovations pédagogiques et organisationnelles qui exigent des solutions durables et souples ;
- des modifications profondes des métiers actuels et futurs pour les étudiants mais aussi et surtout pour les enseignants.

En même temps, tous reconnaissent les opportunités importantes qui sont à saisir. À ce titre l'Université, qui a développé l'Internet, est perçue comme pouvant jouer un rôle majeur, en partenariat avec le secteur privé et les pouvoirs publics ; dans le secteur large de la formation et de l'emploi mais aussi pour les autres innovations qui accélèrent ou accompagnent le développement des sociétés.

Dans le domaine particulier de la formation - toutes modalités et toutes cibles confondues - la transformation numérique concerne tous les aspects et exige des réponses adaptées, mais est également devenue un révélateur d'autres questions qui ne sont qu'indirectement touchées par le numérique : l'organisation spatiale et temporelle des enseignements, les innovations pédagogiques liées à l'hybride ou au comodal, la prise en compte de cas concrets liés au contexte, l'accès aux ressources et la création de ressources, les rôles complémentaires de différentes langues dont le français naturellement. À ce titre, de nombreuses leçons ont été apprises pendant la pandémie qui a surgi avec violence et à laquelle tous ont dû s'adapter avec une créativité et une réactivité admirables dans la plupart des cas. Beaucoup de ces leçons concernent directement la transformation numérique, mais elles concernent aussi les modes d'organisation du secteur et ses modèles pédagogiques, scientifiques et économiques.

La plupart des personnes consultées considèrent que c'est à eux, et à leurs institutions, voire au secteur global de l'éducation, de se saisir de ces questions, sans attendre que des solutions mal adaptées viennent d'ailleurs, et que ce mouvement créera également des dynamiques utiles auprès de toutes les personnes impliquées, des étudiants aux enseignants et aux personnels de soutien.

La formation des formateurs, au sens large incluant les encadrants, devient alors une priorité dans de nombreux contextes et de manière structurelle, ce qui inclut la dimension formation continue et tout au long de la vie.

4.2.5. Ouvrir la recherche et investir la publication scientifique

Avec la formation, la recherche est l'autre sujet majeur abordé lors de cette consultation. L'idée affirmée de nombreuses fois est que cette recherche soit le plus possible en prise à la fois avec les grands enjeux internationaux et avec les problématiques locales et régionales liées notamment au développement des pays concernés. Ces deux dimensions sont perçues comme complémentaires et non opposées, même si les proportions sont différentes selon les établissements, en fonction de leurs priorités de recherche, de celles du pays et des poids relatifs de la formation et de la recherche.

Le souhait exprimé est que le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les sociétés soit plus reconnu, et que les établissements puissent jouer pleinement leur rôle dans le cadre de politiques de recherche à différentes échelles : localement par rapport aux communautés proches des établissements, nationalement dans le cadre de politiques publiques affirmées et impactantes, régionalement ou au plan continental pour des actions coordonnées et réparties entre partenaires, et bien sûr mondialement autour des grandes questions liées principalement aux Objectifs du développement durable (ODD).

Une des dimensions les plus abordées pour la recherche est l'internationalisation et le travail en réseau, à travers différents types de réseaux : pas seulement des grands réseaux internationaux spécialisés, mais également des réseaux locaux ou régionaux permettant une meilleure gestion des équipements ou des équipes. L'ouverture de ces réseaux à des types différents d'acteurs, moins traditionnels dans le domaine académique a été soulignée, et ce quel que soit le niveau d'investissement dans la recherche.

La recherche sans accès à des ressources documentaires et techniques, ou sans possibilité de publication scientifique, notamment en français, est perçue comme une recherche de moindre qualité. Les besoins exprimés à ce sujet ont été nombreux, même dans les pays développés, compte tenu du marché actuel des bases de données et des publications scientifiques qui est concentré sur peu d'acteurs et perçu comme déséquilibré et pas au service de la science ni du développement. Sur ces questions de production ou d'accès, les demandes d'action viennent de toutes parts. Elles

rejoignent pour un nombre croissant de contextes les questions de valorisation de la recherche, d'innovation tous azimuts et donc de partenariat avec des acteurs économiques, culturels, environnementaux et sociaux perçus comme nécessaires, avec toutes les tailles possibles, des grands groupes aux jeunes pousses.

4.2.6. Prendre en compte dans les stratégies l'employabilité comme un facteur-clé

Beaucoup de demandes concernent des actions pour améliorer l'employabilité des diplômés et des jeunes, quelles qu'en soient les modalités, ce qui inclut l'entrepreneuriat ou le travail indépendant, y compris lorsque les tissus économiques ne semblent pas suffisamment denses ou lorsque l'économie informelle est très importante. Les étudiants en sont très demandeurs et les différentes structures – universitaires, politiques, associatives – sont toutes à la recherche de solutions pour développer cette employabilité : beaucoup considèrent que ces questions doivent commencer à être traitées bien avant l'entrée dans l'enseignement supérieur, dans le système scolaire, et qu'elles doivent associer des compétences variées, incluant les compétences douces utiles pour l'emploi et la société. Les clivages sont nombreux, selon le niveau de développement et les disciplines par exemple, mais la préoccupation est centrale pour tous.

4.2.7. Positionner la langue française comme une langue utile

Au-delà des situations linguistiques très diverses et qui exigent des solutions différentes, souples et adaptées, le rôle utilitaire de la langue française est reconnu presque partout, que cela soit pour les études et les recherches, ou pour trouver et créer des emplois.

Cette dimension utilitariste de la langue est particulièrement forte dans les zones les plus francophones et elle se place résolument dans l'espérance d'un espace économique autour de cette proximité linguistique qui caractérise la Francophonie mais aussi tous les espaces francophones à travers le monde.

La cohabitation avec d'autres langues, internationales ou locales, n'est pas perçue comme un handicap ou comme un obstacle dès lors qu'elle s'inscrit dans un plurilinguisme conscient et raisonné où les usages des différentes langues sont coordonnés. À ce titre l'exemple le plus parlant concerne la vie du chercheur

francophone qui choisit les langues utilisées selon les fonctions et les moments : la vie quotidienne en société, les échanges entre collègues et avec les étudiants, les enseignements donnés, la participation à des projets multi-partenaires, la publication d'articles et d'ouvrages.

Le besoin de politiques linguistiques claires et de moyen-long terme, au niveau des acteurs institutionnels, ainsi que d'outils d'accompagnement ayant un impact à court terme se fait sentir dans toutes les régions du monde, quel que soit le contexte linguistique.

4.2.8. S'appuyer sur des institutions modernisées

Les évolutions touchent tous les secteurs des sociétés, mais l'enseignement supérieur et la recherche sont d'une part très souvent perçus comme à la pointe du progrès et d'autre part dans certains cas comme des facteurs de résistance au changement. Les institutions d'enseignement supérieur et de recherche, et d'ailleurs le secteur éducatif de par sa taille, doivent donc se transformer pour s'adapter à ces évolutions et pour jouer le rôle de transformateur des sociétés. Ces transformations sont très largement souhaitées par de nombreux responsables, mais les conditions réglementaires d'autonomie ou les caractéristiques financières de leurs modèles économiques font que ces questions institutionnelles restent au cœur des préoccupations des responsables interrogés.

À ce titre, la taille des institutions et des projets qu'elles sont amenées à conduire joue un rôle primordial, avec un équilibre qui se dessine entre des très petites institutions et des très grandes. Le lien avec les politiques nationales en matière d'éducation, de recherche et de développement est alors crucial. La modernisation des institutions est perçue comme devant se placer également dans le cadre d'un renouveau des politiques éducatives et de développement, nationales ou régionales. Le rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche - et en particulier de ses institutions - devient alors essentiel dans les efforts de réforme des systèmes éducatifs.

À travers la grande diversité des systèmes nationaux et des différents modèles d'organisation des établissements, certains principes communs de gestion participative, de management responsabilisant et de pilotage adaptatif apparaissent clairement comme prioritaires.

Les fragilités observées pendant la pandémie et surtout lorsqu'elle a démarré, ont alerté l'ensemble des acteurs sur la nécessité de disposer de plans d'action réactifs et souples et sur l'importance du partage de bonnes pratiques entre établissements, même dans des contextes où rien d'autre ne les aurait rapprochés autrement.

4.3. Perspectives en lien avec l'AUF

4.3.1. La notoriété de l'AUF

Plusieurs questions, en ligne et lors des entretiens, concernaient le degré de notoriété de l'AUF auprès des répondants. Quelques résultats sont synthétisés ici, car ils éclairent l'articulation entre ce Livre blanc - à destination de multiples acteurs - et les éléments stratégiques de l'AUF qui concernent la communication avec les différentes cibles. Ils viennent ainsi compléter les idées-clés précédentes en donnant des pistes pour améliorer cette notoriété.

Les dirigeants et responsables d'établissement interrogés déclarent massivement connaître l'AUF, puisque les établissements membres ont été ciblés en priorité. Cette connaissance est très prioritairement liée à leur degré de participation aux actions ou aux projets de l'AUF, même au niveau des dirigeants, en particulier pour les établissements faiblement développés ou majoritairement francophones. Cette tendance indique que la communication doit principalement être basée sur des actions et des projets, et qu'un effort particulier doit être mené pour les établissements plus développés.

63% des étudiants consultés déclarent connaître l'AUF. Ce chiffre est élevé puisque les étudiants ont répondu suite à des sollicitations directes de l'AUF mais aussi à travers les réseaux sociaux, et il démontre que l'enquête a touché également des étudiants qui ne connaissaient pas l'AUF, en assez grand nombre. Il n'est évidemment pas possible d'évaluer la représentativité des étudiants répondants, ni *a priori*, ni après d'éventuelles corrections. Cette consultation ne peut donc être considérée comme une enquête statistique représentative de la population estudiantine mon-

diale. À titre indicatif, on estime en effet à 15 millions le nombre cumulé d'étudiants au sein des établissements membres de l'AUF.

Les trois sources principales d'information à égalité pour expliquer la connaissance de l'AUF par les étudiants sont :

- les réseaux sociaux ;
- la participation directe à une formation courte (atelier/séminaire) organisée par l'AUF ou la fréquentation locale d'un espace AUF ;
- la recommandation des enseignants ou des personnels de l'université. Cette recommandation est plus forte dans les établissements à faible degré de francophonie. Les enseignants jouent ainsi un rôle de prescripteur avec un crédit important accordé par les étudiants à leurs conseils. D'ailleurs, plus le niveau d'études de l'étudiant est élevé, plus le poids de la recommandation est fort. Aux Amériques, en Europe occidentale et en Afrique du nord, les faibles scores enregistrés sur les différents items semblent démontrer une assez faible notoriété de l'AUF auprès des étudiants dans ces régions.

Ces trois modalités donnent donc des indications sur les moyens les plus efficaces pour mobiliser plus intensément les étudiants, soit directement grâce aux réseaux qu'ils utilisent, soit en les impliquant directement dans des actions, soit à travers les enseignants et chercheurs qui les encadrent.

4.3.2. Le lien avec la stratégie de l'AUF et les suites de la Consultation Mondiale

La Stratégie de l'AUF a été élaborée, dans le cadre de la Francophonie scientifique, en réponse aux besoins et priorités exprimés lors de la consultation mondiale, avec une préoccupation majeure en tête : proposer des axes pour lesquels l'AUF est d'une part légitime et cohérente avec son identité, et d'autre part capable de mettre en œuvre de manière efficace des plans opérationnels autour de telles priorités.

La nécessité de poursuivre des études autour de certaines thématiques ou autour de certaines géographies abordées dans ce premier volume est clairement apparue. C'est pourquoi, il est proposé que les travaux liés à ce Livre blanc soient poursuivis et affinés, notamment grâce à la création de l'Académie internationale de la Francophonie Scientifique en partenariat avec

d'autres institutions. Le choix fondamental de partir des besoins et d'adapter les réponses aux différents contextes suppose en effet une adaptation régulière à ces besoins, mais également le suivi ou le lancement d'expérimentations innovantes, afin de déboucher à terme sur des initiatives structurantes et impliquant - naturellement - plusieurs types de partenaires.

Dans un monde complexe, multi-acteurs, où l'enseignement supérieur et la recherche sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important, nous espérons que ce Livre blanc permettra de développer des stratégies, des plans d'action et des projets structurants pour de nombreux acteurs.

L'AUF, en organisant cette consultation, a ainsi non seulement orienté sa propre stratégie mais espère ainsi donner à de nombreux acteurs des pistes concrètes pour développer leurs actions dans la Francophonie scientifique et pour travailler ensemble au développement à tous les niveaux du rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche au service des sociétés.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	p.5
Éditorial	p. 7
Sommaire	p. 9
Liste des figures et des tableaux	p. 10
1. La consultation mondiale : contexte et méthodologie	p. 13
1.1. Francophonie scientifique : un concept identitaire fédérateur	p. 14
1.1.1. Genèse de l'idée	p. 14
1.1.2. Apport de la consultation mondiale à une nouvelle définition	p. 14
1.1.3. Confirmation du nouveau concept	p. 15
1.2. Contexte de la consultation mondiale	p. 15
1.3. Principes et critères stratégiques de la consultation mondiale	p. 16
1.3.1. Les six principes de cette consultation	p. 16
1.3.2. Critères stratégiques pour la différenciation des institutions membres	p. 17
1.4. Méthodologie suivie	p. 18
1.4.1. Préparation de la consultation	p. 18
1.4.2. Déroulement de la phase de recueil des données	p. 22
1.4.3. Méthodes d'analyse	p. 24
1.5. Taille des échantillons et profils des répondants	p. 27
1.5.1. Des entretiens qualitatifs	p. 27
1.5.2. Des questionnaires en ligne	p. 27
2. Analyse thématique - les priorités de la Francophonie scientifique	p. 33
2.1. Sciences et langue française	p. 34
2.2. Les établissements de demain	p. 39
2.2.1. Le rôle de l'ESR	p. 39
2.2.2. La gouvernance des établissements d'ESR	p. 43
2.3. Les missions de l'ESR	p. 48
2.3.1. La formation et l'innovation pédagogique	p. 48
2.3.2. La recherche et sa valorisation	p. 54
2.4. Le futur des étudiants	p. 57
2.4.1. L'employabilité et les nouvelles compétences	p. 57
2.4.2. L'entrepreneuriat	p. 61
2.5. Les leviers transversaux	p. 63
2.5.1. La transformation numérique	p. 63
2.5.2. L'internationalisation et l'ancrage local	p. 69
3. Analyse géographique : Portraits de régions et de pays	p. 75
3.1. Afrique	p. 79
3.1.1. Afrique australe et océan Indien	p. 79
Comores	p. 82
Madagascar	p. 83
Maurice	p. 86
3.1.2. Afrique centrale et de l'Est	p. 89
Burundi	p. 93

Cameroun	p. 95
Congo	p. 98
Djibouti	p. 100
Gabon	p. 101
République démocratique du Congo (RDC)	p. 103
Tchad	p. 105
3.1.3. Afrique de l'Ouest	p. 107
Burkina Faso	p. 111
Côte d'Ivoire	p. 113
Niger	p. 114
Sénégal	p. 116
Togo	p. 118
3.1.4. Afrique du Nord	p. 121
Algérie	p. 125
Égypte	p. 127
Maroc	p. 129
Tunisie	p. 131
3.2. Amérique	p. 133
3.2.1. Amérique du Nord	p. 133
Canada	p. 136
Mexique	p. 139
3.2.2. Amérique latine et Caraïbe	p. 141
Brésil	p. 145
Colombie	p. 148
Haïti	p. 150
3.3. Asie	p. 153
3.3.1. Asie-Pacifique	p. 153
Cambodge	p. 156
Vanuatu	p. 158
Vietnam	p. 160
3.3.2. Moyen-Orient	p. 163
Liban	p. 166
3.4. Europe	p.169
3.4.1. Europe centrale et orientale	p. 169
Albanie	p. 173
Azerbaïdjan	p. 174
Bulgarie	p. 175
Géorgie	p. 177
Moldavie	p. 179
Roumanie	p. 181
Slovaquie	p. 182
Ukraine	p. 183
3.4.2. Europe occidentale	p. 185
Belgique	p. 189
France	p. 190
Italie	p. 193
Portugal	p. 195
Suisse	p. 196

4. Idées clés et perspectives	p. 197
4.1. Résumé des principaux résultats de la Consultation mondiale	p. 198
4.1.1. Sciences et langue française	p. 198
4.1.2. Les établissements de demain	p. 199
4.1.3. Les missions de l'ESR	p. 201
4.1.4. Le futur des étudiants	p. 203
4.1.5. Les leviers transversaux	p. 205
4.2. Idées clés après la Consultation mondiale	p. 207
4.2.1. Articuler diversité et unicité	p. 207
4.2.2. Partir des besoins exprimés	p. 207
4.2.3. Coordonner les actions	p. 208
4.2.4. S'approprier la transformation numérique notamment pour la formation	p. 208
4.2.5. Ouvrir la recherche et investir la publication scientifique	p. 209
4.2.6. Prendre en compte dans les stratégies l'employabilité comme un facteur-clé	p. 210
4.2.7. Positionner la langue française comme une langue utile	p. 210
4.2.8. S'appuyer sur des institutions modernisées	p. 210
4.3. Perspectives en lien avec l'AUF	p. 211
4.3.1. La notoriété de l'AUF	p. 211
4.3.2. Le lien avec la stratégie de l'AUF et les suites de la Consultation Mondiale	p. 211
Table des matières	p. 213
Annexes	p. 217
Annexe 1 Liste des acronymes	p. 217
Annexe 2 Thèmes retenus pour les analyses qualitatives	p. 218
Annexe 3 Variables d'environnement pour les répondants	p. 219
Annexe 4 Rubriques dans les questionnaires en ligne	p. 220
Annexe 5 Liste des pays et des régions correspondantes	p. 225

ANNEXES

ANNEXE 1 - ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACP	Zone Afrique Caraïbe Pacifique
AQE	Assurance qualité externe
AQI	Assurance qualité interne
AUPELF	Association des universités partiellement ou entièrement d'expression française (AUF)
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BYOD	Apportez votre équipement personnel de communication (AVEC)
CNF	Campus numérique francophone de l'AUF
DE	Développement élevé, pour un établissement
DF	Développement faible, pour un établissement
DI	Développement intermédiaire, pour un établissement
DRA	Direction régionale Amériques de l'AUF
DRACGL	Direction régionale Afrique centrale et des grands lacs de l'AUF
DRAO	Direction régionale Afrique de l'Ouest de l'AUF
DRAP	Direction régionale Asie-Pacifique de l'AUF
DRC	Direction régionale Caraïbe de l'AUF
DRECO	Direction régionale Europe centrale et orientale de l'AUF
DREO	Direction régionale Europe de l'Ouest de l'AUF
DRM	Direction régionale Maghreb de l'AUF
DRMO	Direction régionale Moyen-Orient de l'AUF
DROI	Direction régionale Océan Indien de l'AUF
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ENT	Espace numérique de travail
ESR	Enseignement supérieur et recherche
FAQ	Foire aux questions
FF	Francophonie faible, pour un établissement
FLE	Français langue étrangère
FM	Francophonie majoritaire, pour un établissement
FOAD	Formation ouverte et à distance
FP	Francophonie partielle, pour un établissement
IIFE	Institut international de planification de l'éducation (UNESCO)
IST	Information scientifique et technique
MOOC	Cours en ligne ouvert et massif (CLOM)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs du développement durable (17) dans l'Agenda 2030
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PHA	Plus haute autorité d'un établissement d'ESR
POL	Responsable politique
RES	Responsable universitaire au sein d'un établissement d'ESR
RU	Responsable universitaire au sein d'un établissement d'ESR
SOC	Responsable de la société civile
STIM	Sciences, technologies, ingénierie et mathématiques
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
TPE	Très petite entreprise
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UREF	Université des réseaux d'expression française (AUF)

ANNEXE 2 - THÈMES RETENUS POUR LES ANALYSES QUALITATIVES

Faire face à la pandémie

Besoin d'accélérer la transition numérique
 Besoin d'outils technologiques
 Besoin de formation

Accompagner et promouvoir les compétences

Programme de formation des enseignants chercheurs
 Accompagner le développement des compétences en recherche

Encadrement de thèses et École doctorale

Ingénierie de la formation et innovation pédagogique
 Conception de programmes d'enseignement modernes
 Développement de filières professionnalisantes
 Renforcement des compétences transversales
 Insertion professionnelle et entrepreneuriat

Développer les réseaux avec les experts

Mobilité des enseignants chercheurs à l'international
 Accueil et mise en relation avec des experts internationaux et des partenaires
 Accompagner la mobilité des étudiants
 Faciliter les stages des étudiants

Francophonie et plurilinguisme

Enseignement du français
 Enseignement en français
 Enseignement plurilingue
 Communications scientifiques en français
 Publication scientifique en français

Gouvernance

État des lieux de l'autonomie financière
 Renforcement de compétence en management universitaire
 Ouverture sur l'environnement
 Mise en place d'indicateurs de performance
 Accréditation et assurance qualité

Ouverture sur l'Environnement

Relation avec les entreprises et les organisations locales
 Faciliter les stages étudiants
 Recherches thématiques en rapport avec les défis sociétaux
 Agriculture, Développement durable, économie, santé, social...

Le numérique

Les obstacles, l'infrastructure, l'accès aux ressources
 La formation des formateurs

L'AUF et ses membres

Une meilleure visibilité de l'AUF
 Une meilleure visibilité à travers l'AUF
 Mise en réseau, partage d'expérience, mobilités
 Renforcement de compétences

ANNEXE 3 - VARIABLES D'ENVIRONNEMENT POUR LES RÉPONDANTS

- ➔ **Région administrative de l'AUF (10)**
- ➔ **Région géopolitique internationale (10)**
- ➔ **Pays**
 - Niveau de développement
 - Données issues de bases de données mondiales
- ➔ **Établissement**
 - Niveau de développement
 - Degré de francophonie
 - Taille mesurée en nombre d'étudiants (7 catégories)
 - Privé/Public
 - Statut du membre AUF
 - Type d'établissement
- ➔ **Répondant**
 - Genre
 - Responsabilité ou cycle d'études suivant la cible
 - Domaine scientifique (4 catégories)
 - Connaissance de l'AUF (Oui/Non)

ANNEXE 4 - RUBRIQUES DANS LES QUESTIONNAIRES EN LIGNE

POUR LES ÉTUDIANTS

Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous semblent les plus utiles à votre réussite universitaire ?

- L'accès aux ressources pédagogiques et documentaires
- Des salles de cours et des laboratoires bien équipés
- Des espaces numériques de travail
- L'innovation pédagogique dans les enseignements (enseignement à distance, enseignement hybride, classe inversée...)
- Structure de recherche fonctionnelle au sein de l'établissement (équipe, unité, laboratoire de recherche)
- Aide à la publication dont supports de publication
- Cotutelle de thèse
- Les mobilités internationales (séjour d'études à l'étranger, stage doctoral)
- Les stages professionnels en entreprise
- La maîtrise de la langue française
- Codiplomation
- Qualité de l'encadrement pédagogique

Parmi les propositions suivantes, lesquelles vous semblent les plus utiles à votre réussite professionnelle (après les études) ?

- Aide du service d'insertion professionnelle des étudiants et jeunes diplômés de l'établissement
- Codiplomation / cotutelle
- Séjours d'études à l'étranger
- Intégration dans des réseaux (dont réseaux Alumni)
- Compétences douces (soft skills)
- Culture entrepreneuriale et gestion de projets
- Stages en entreprises/alternance
- Compétences dans le numérique
- Certification (exemples : en langues, en TIC...)
- Maîtrise de la langue française
- Autres langues

Quel degré d'importance accordez-vous aux thèmes suivants ?

- Responsabilité sociale et environnementale
- Entrepreneuriat
- Santé des populations
- Accès à l'éducation et aux savoirs
- Égalité femme-homme

- Inclusivité (développement global des sociétés)
- Transfert de technologie
- Recherche & développement
- Diversité culturelle et linguistique

Quels sont les accompagnements, ressources ou services dont vous aimeriez bénéficier plus largement ?

- Bibliothèque
- Environnement numérique de travail / salles informatiques
- Activités sociales et culturelles
- Associations étudiantes
- Logement étudiant
- Restauration universitaire
- Transport universitaire

Quel regard portez-vous sur la langue française ?

- Elle est indispensable pour mes études
- C'est un avantage pour trouver un emploi
- Elle m'est utile pour mes travaux de recherche
- Elle me sert dans ma communication quotidienne
- C'est une composante de mon identité culturelle
- Elle est l'un des éléments de la diversité linguistique et culturelle

Quelles sont vos ambitions personnelles, à l'issue de votre formation ?

- Accéder à un emploi dans le secteur privé
- Accéder à un emploi dans la fonction publique
- Créer ma propre entreprise
- Mener une carrière à l'international
- Participer à l'amélioration de la vie de la communauté

Quels sont les services numériques qui vous paraissent indispensables ?

- Espace collaboratif entre étudiants
- Espace d'échanges et de suivi avec les professeurs
- Suivi des cours à distance sur une plateforme virtuelle de l'établissement
- Contrôles et évaluations des connaissances à distance
- Systèmes de badges pour les certifications
- Accès à des ressources pédagogiques hébergées sur d'autres plateformes
- Outils d'auto-apprentissage
- Recherche de stages, d'opportunités de mobilités, d'emplois...
- Démarches administratives en ligne (inscription, emploi du temps, suivi de scolarité...)

Quels principaux obstacles rencontrez-vous dans l'utilisation du numérique dans vos études ?

- Offre insuffisante de cours en ligne
- Je ne dispose pas des équipements nécessaires (tablettes, ordinateurs, imprimantes...)

- Je n'ai qu'un smartphone et cela n'est pas adapté pour ces usages
- Je ne me sens pas assez formé ou accompagné
- Coût élevé, débit insuffisant ou coupures de l'internet
- Coupures fréquentes d'électricité
- Mon établissement ne dispose pas de salles équipées en ordinateurs
- Je n'ai pas les moyens financiers d'accéder à des ressources pédagogiques payantes utiles pour ma formation
- Isolement / perte de la qualité des relations humaines

POUR LES DIRIGEANTS D'ÉTABLISSEMENT (PHA)

Selon vous, votre établissement est ?

- Majoritairement francophone
- Partiellement francophone
- Très peu ou pas francophone

Où situez-vous le niveau de votre établissement sur une échelle internationale ?

- Avancé
- Intermédiaire
- Émergent

Selon vous, les besoins de votre établissement concernent ?

- Gouvernance, pilotage stratégique et qualité
- Formation et recherche
- Ouverture sur l'environnement
- Internationalisation
- Langue française

Vos besoins prioritaires en gouvernance, pilotage et qualité ?

- Conception, mise en œuvre de stratégies dans les domaines suivants :
- Offre globale de formation initiale et tout au long de la vie, professionnalisation et insertion professionnelle
- Politique de recherche, innovation et valorisation
- Responsabilité sociétale (services à la communauté, développement durable, innovation sociale et solidaire, genre, éthique)
- Politique partenariale et d'internationalisation
- Transformation numérique
- Modèle économique et diversification des ressources
- Outils de pilotage (tableaux de bord, systèmes d'information...)
- Mise en place et management d'une politique de la qualité pour l'établissement
- Labellisation, certification, accréditation

Vos besoins prioritaires en formation et recherche ?

- Élaboration des orientations scientifiques de l'établissement répondant aux besoins nationaux et régionaux
- Pilotage et financement de la formation et de la recherche
- Intégration de nouvelles approches pédagogiques dans l'enseignement
- Renforcement des compétences méthodologiques des enseignants et des chercheurs
- Professionnalisation des formations et aide à l'insertion professionnelle des étudiants
- Structuration de la recherche
- Renforcement/Développement de l'enseignement en ligne (cours, FOAD, MOOC, hybridation...)
- Valorisation de la recherche et de l'innovation
- Articulation des politiques de formation et de recherche (Études/Écoles doctorales)
- Politique de documentation et de publication scientifique et technique

Vos besoins prioritaires en ouverture sur l'environnement ?

- Ouverture au monde socio-économique
- Formation tout au long de la vie
- Développement des liens avec la société civile (recherche participative, appui scientifique et technique, diffusion de la culture scientifique...)
- Valorisation des résultats de la recherche, transfert de technologie
- Responsabilité sociétale (services à la communauté, développement durable, innovation sociale et solidaire, genre, éthique)
- Dialogue interculturel, médiation à la non-violence et à la paix

Vos besoins prioritaires en internationalisation ?

- Internationalisation de la formation et de la recherche (reconnaissance et équivalence des diplômes, délocalisation des formations, recherche en réseaux, ...)
- Développement de partenariats internationaux
- Développement des mobilités (enseignants-chercheurs, personnels et étudiants)
- Participation aux grands programmes /appels d'offres internationaux
- Vos besoins prioritaires en langue française ?
- Renforcement de la formation des enseignants (en présentiel et à distance)
- Développement de formations en français langue étrangère (FLE)
- Création de nouvelles filières francophones dans des disciplines autres que celles d'un département de français
- Renforcement des ressources pédagogiques et documentation en langue française
- Création ou restructuration des départements de français
- Publication scientifique en français

Selon vous, dans votre établissement, la gestion de la crise liée à la pandémie de COVID-19, a-t-elle mis en exergue de forts besoins en gouvernance liés à ?

- Élaboration/actualisation/mise en place d'un plan de continuité des activités
- Élaboration/actualisation/mise en place d'un plan de sortie de crise
- Sensibilisation/Formation des personnels en gestion de crise
- Mise en place d'outils numériques pour la continuité des activités administratives
- Dans les domaines de la formation et de la recherche, quelles sont les priorités

de votre établissement à court et moyen termes en matière de numérique ?

- Développement d'une plateforme de cours en ligne dans l'établissement
- Renforcement des compétences des enseignants à la conception et à la scénarisation de cours en ligne
- Organisation de la continuité des activités de recherche en période de crise
- Renforcement des accès à des ressources pédagogiques et scientifiques
- Mise en place de modalités de contrôle et d'évaluation des étudiants poursuivant des enseignements à distance

Dans les domaines de la formation et de la recherche, quelles sont les priorités de votre établissement à court et moyen termes en matière de numérique ?

- Développement d'une plateforme de cours en ligne dans l'établissement
- Renforcement des compétences des enseignants à la conception et à la scénarisation de cours en ligne
- Organisation de la continuité des activités de recherche en période de crise
- Renforcement des accès à des ressources pédagogiques et scientifiques
- Mise en place de modalités de contrôle et d'évaluation des étudiants poursuivant des enseignements à distance
- Dans une ou des formations certifiantes/diplômantes pour l'étude de la langue française

ANNEXE 5 - LISTE DES PAYS ET DES RÉGIONS CORRESPONDANTES

N°	Pays	Continent	Région
1	Afrique du Sud	Afrique	Afrique australe et océan Indien
2	Albanie	Europe	Europe centrale et orientale
3	Algérie	Afrique	Afrique du nord
4	Allemagne	Europe	Europe occidentale
5	Andorre	Europe	Europe occidentale
6	Angola	Afrique	Afrique australe et océan Indien
7	Arabie Saoudite	Asie	Moyen-Orient
8	Argentine	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
9	Arménie	Europe	Europe centrale et orientale
10	Australie	Asie	Asie-Pacifique
11	Autriche	Europe	Europe occidentale
12	Azerbaïdjan	Europe	Europe centrale et orientale
13	Bangladesh	Asie	Asie-Pacifique
14	Belgique	Europe	Europe occidentale
15	Bénin	Afrique	Afrique de l'ouest
16	Bolivie	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
17	Bosnie-Herzégovine	Europe	Europe centrale et orientale
18	Brésil	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
19	Bulgarie	Europe	Europe centrale et orientale
20	Burkina Faso	Afrique	Afrique de l'ouest
21	Burundi	Afrique	Afrique centrale et de l'est
22	Cambodge	Asie	Asie-Pacifique
23	Cameroun	Afrique	Afrique centrale et de l'est
24	Canada	Amérique	Amérique du nord
25	Chili	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
26	Chine	Asie	Asie-Pacifique
27	Chypre	Asie	Moyen-Orient

28	Colombie	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
29	Comores	Afrique	Afrique australe et océan Indien
30	Congo	Afrique	Afrique centrale et de l'est
31	Corée du Sud	Asie	Europe occidentale
32	Costa Rica	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
33	Côte d'Ivoire	Afrique	Afrique de l'ouest
34	Croatie	Europe	Europe centrale et orientale
35	Cuba	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
36	Danemark	Europe	Europe occidentale
37	Djibouti	Afrique	Afrique centrale et de l'est
38	Égypte	Afrique	Afrique du nord
39	Émirats Arabes Unis	Asie	Moyen-Orient
40	Équateur	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
41	Espagne	Europe	Europe occidentale
42	Eswatini	Afrique	Afrique australe et océan Indien
43	Éthiopie	Afrique	Afrique centrale et de l'est
44	Fédération russe	Europe	Europe centrale et orientale
45	France	Europe	Europe occidentale
46	Gabon	Afrique	Afrique centrale et de l'est
47	Gambie	Afrique	Afrique de l'ouest
48	Géorgie	Europe	Europe centrale et orientale
49	Ghana	Afrique	Afrique de l'ouest
50	Grèce	Europe	Europe occidentale
51	Guadeloupe	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
52	Guinée	Afrique	Afrique de l'ouest
53	Haïti	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
54	Hongrie	Europe	Europe centrale et orientale
55	Inde	Asie	Asie-Pacifique
56	Irak	Asie	Moyen-Orient
57	Iran	Asie	Moyen-Orient
58	Islande	Europe	Europe occidentale
59	Italie	Europe	Europe occidentale

60	Jamaïque	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
61	Jordanie	Asie	Moyen-Orient
61	Kazakhstan	Europe	Europe centrale et orientale
63	Kenya	Afrique	Europe occidentale
64	Kosovo	Europe	Europe centrale et orientale
65	Koweït	Asie	Moyen-Orient
66	Laos	Asie	Asie-Pacifique
67	Liban	Asie	Moyen-Orient
68	Libye	Afrique	Afrique du nord
69	Lituanie	Europe	Europe centrale et orientale
70	Luxembourg	Europe	Europe occidentale
71	Macédoine du Nord	Europe	Europe centrale et orientale
72	Madagascar	Afrique	Afrique australe et océan Indien
73	Mali	Afrique	Afrique de l'ouest
74	Malte	Europe	Europe occidentale
75	Maroc	Afrique	Afrique du nord
76	Maurice	Afrique	Afrique australe et océan Indien
77	Mauritanie	Afrique	Afrique du nord
78	Mexique	Amérique	Amérique du nord
79	Moldavie	Europe	Europe centrale et orientale
80	Monaco	Europe	Europe occidentale
81	Mongolie	Asie	Asie-Pacifique
82	Monténégro	Europe	Europe centrale et orientale
83	Niger	Afrique	Afrique de l'ouest
84	Nigéria	Afrique	Afrique de l'ouest
85	Norvège	Europe	Europe occidentale
86	Ouganda	Afrique	Afrique centrale et de l'est
87	Ouzbékistan	Europe	Europe centrale et orientale
88	Pakistan	Asie	Asie-Pacifique
89	Palestine	Asie	Moyen-Orient
90	Panama	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
91	Pays-Bas	Europe	Europe occidentale

92	Pérou	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
93	Pologne	Europe	Europe centrale et orientale
94	Portugal	Europe	Europe occidentale
95	République centrafricaine	Afrique	Afrique centrale et de l'est
96	République démocratique du Congo	Afrique	Afrique centrale et de l'est
97	République dominicaine	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
98	République tchèque	Europe	Europe centrale et orientale
99	Roumanie	Europe	Europe centrale et orientale
100	Royaume-Uni	Europe	Europe occidentale
101	Rwanda	Afrique	Afrique centrale et de l'est
102	Sénégal	Afrique	Afrique de l'ouest
103	Serbie	Europe	Europe centrale et orientale
104	Seychelles	Afrique	Afrique australe et océan Indien
105	Slovaquie	Europe	Europe centrale et orientale
106	Slovénie	Europe	Europe centrale et orientale
107	Somalie	Afrique	Afrique centrale et de l'est
108	Suède	Europe	Europe occidentale
109	Suisse	Europe	Europe occidentale
110	Syrie	Asie	Moyen-Orient
111	Tanzanie	Afrique	Afrique australe et océan Indien
112	Tchad	Afrique	Afrique centrale et de l'est
113	Thaïlande	Asie	Asie-Pacifique
114	Togo	Afrique	Afrique de l'ouest
115	Tunisie	Afrique	Afrique du nord
116	Turquie	Asie	Moyen-Orient
117	Ukraine	Europe	Europe centrale et orientale
118	Uruguay	Amérique	Amérique latine et Caraïbe
119	Vanuatu	Asie	Asie-Pacifique
120	Viet Nam	Asie	Asie-Pacifique

LIVRE BLANC DE LA FRANCOPHONIE SCIENTIFIQUE

Les sciences
et la langue
française

L'innovation
pédagogique

La valorisation
de la recherche
francophone

L'employabilité
des diplômés
universitaires
francophones

L'entrepreneuriat
étudiant
francophone

La transformation
numérique
francophone

La gouvernance
des structures
éducatives et
universitaires
francophones

La formation
des formateurs
en langue
française

L'internationalisa-
tion et l'ancrage
local dans l'espace
francophone

La Francophonie
scientifique
de demain ?

