



Association des Universités Africaines

Plan Strategique de l'AAU 2003-2010

Accra, Ghana



**ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS
AFRICAINES**

PLAN STRATEGIQUE 2003-2010

*2003
Accra, Ghana*

© Association des Universités Africaines, 2004

African Universities House
Aviation Road Extension
Airport Residential Area
P.O. Box AN 5744
Accra, GHANA

Site Internet: www.aau.org

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----|
| Liste des Sigles | i |
| Avant-propos | ii |
| Résumé exécutif | vii |
| I. Historique et Processus de Planification | 1 |
| II. Introduction | 3 |
| 1. Situation de l'enseignement supérieur en Afrique | 3 |
| 2. Défis | 4 |
| 2.1 Tendances globales | 4 |
| 2.2 Défis politiques | 5 |
| 2.3 Défis sociaux et économiques | 6 |
| 2.4 Défis technologiques | 8 |
| 3. Diversité de l'enseignement supérieur et adhésion à l'AUA | 8 |
| III. Le Plan stratégique de 2003-2010 | 9 |
| 1. Introduction | 9 |
| 2. Analyse des FFOM (SWOT) | 10 |
| 2.1 Forces | 10 |
| 2.2 Faiblesses | 10 |
| 2.3 Opportunités | 11 |
| 2.4 Menaces | 11 |
| 3. Mission, Vision, Valeurs Principales et Buts | 12 |
| 3.1 Notre mission | 12 |
| 3.2 Notre vision | 12 |
| 3.3 Nos valeurs et principes majeurs | 12 |
| 3.4 Nos buts principaux | 12 |
| 4. Objectifs stratégiques | 13 |
| IV. Stratégie de mise en œuvre | 16 |
| V. Cadre logique | 17 |
| VI. Mesures transitoires | 21 |

LISTE DES SIGLES

| | |
|------------|--|
| AUA | Association des Universités Africaines |
| AUAr | Association des Universités Arabes |
| ACBF | Fondation Africaine du Renforcement des Capacités |
| AUC | Association des Universités du Commonwealth |
| BAD | Banque Africaine pour le Développement |
| ADEA | Association pour le Développement de l'Education en Afrique |
| UA | Union Africaine |
| AUF | Agence Universitaire de la Francophonie |
| CAMES | Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur |
| COREVIP | Conférence des Recteurs, Vice-chanceliers et Présidents |
| CEA | Commission Economique pour l'Afrique |
| CEDEAO | Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| AGCS | Accord Général sur le Commerce des Services |
| VIH | Virus de l'Immunodéficience Humaine |
| AIU | Association Internationale des Universités |
| NEPAD | Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique |
| OUA | Organisation de l'Unité Africaine |
| SADC | Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe |
| Sida/SAREC | Agence Suédoise pour Développement International/ Département pour la Coopération en matière de Recherche avec les Pays en Développement |
| SUMA | Atelier de formation sur la gestion pour les cadres d'universités |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture |
| WGHE | Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur |
| OMC | Organisation Mondiale du Commerce |

AVANT-PROPOS

Ce plan présente la vision collective de l'Association des Universités Africaines. Il vise à transformer l'Association en une véritable association de marque des institutions africaines d'enseignement supérieur et à lui permettre d'accomplir de manière efficace sa mission principale, qui est la mise en réseau des institutions africaines d'enseignement supérieur en vue de la réalisation de leurs objectifs communs et de leur but principal, à savoir, la génération et la dissémination des connaissances ainsi que la participation au processus de développement de l'Afrique.

Ce plan est le produit d'une initiative du Secrétariat prise en collaboration avec les Conseil Exécutif et les acteurs de l'Association. Le plan a été révisé et approuvé en mars 2003 par la Conférence des Recteurs, Vice Chanceliers et Présidents (COREVIP). J'espère que la participation active de la majorité de nos acteurs contribuera énormément à sa mise en œuvre.

Au nom de l'AUA, j'aimerais remercier tous les acteurs qui ont participé à l'élaboration du document de ce premier plan stratégique. J'aimerais aussi remercier le personnel du Secrétariat et tous ceux qui ont contribué de diverse manières à la préparation du Plan, en particulier les pays qui ont accueilli et encadré les diverses réunions liées aux étapes préparatoire du plan, à savoir le Cameroun, l'Egypte, le Ghana, le Kenya, la Libye, la Namibie et l'île Maurice.

J'aimerais particulièrement inviter nos gouvernements, nos collaborateurs, nos bailleurs de fonds et admirateurs à nous apporter le soutien moral et matériel dont nous avons besoin pour réaliser notre vision et les objectifs énoncés dans le plan.

Président

RESUME EXECUTIF

1. L'Association des Universités Africaines

Fondée le 12 novembre 1967 à Rabat au Maroc et regroupant au départ 34 universités publiques, l'Association des Universités Africaines (AUA), sert d'organisation faitière et de forum principal pour la concertation, l'échange des informations et la coopération parmi les institutions d'enseignement supérieur (IES) en Afrique. L'AUA, dont le siège social se trouve à Accra (Ghana), s'est élargit et comptait 177 membres en novembre 2003.

En février 2001, l'Association a adopté à sa 10e Conférence Générale à Nairobi au Kenya, la Déclaration sur l'Université Africaine au Troisième Millénaire. Suite à cette déclaration et d'autres évolutions

sur le continent, surtout la création de l'Union Africaine (AU) et l'adoption du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD), l'AUA cherche à jouer un rôle de catalyseur en matière de réflexion analytique pour le développement du continent et d'élaboration des politiques relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche.



COREVIP 2003

2. Situation de l'enseignement supérieur en Afrique

L'enseignement supérieur en Afrique se trouve depuis les années 1980 dans une situation critique en raison de l'austérité économique et de la négligence apparente dans la plupart des pays. L'insuffisance du financement, ajoutée à l'explosion des effectifs, a contribué à la réduction de la capacité de nombreuses universités africaines en matière de recherche et d'étude, ainsi qu'à la détérioration générale dans la qualité de l'enseignement supérieur en Afrique.

Au fil du temps, les tendances mondiales aussi bien que des défis politiques et



autres, au niveaux national et continental, ont rehaussé l'importance des connaissances et des institutions scientifiques dans le maintien de la stabilité et dans le processus du développement en Afrique. Par ailleurs, la vague actuelle de démocratisation, d'auto-dépendance et de coopération sur continent a rendu l'environnement favorable à la recherche critique et a fait ressentir la nécessité de l'autosuffisance et d'une plus grande coopération parmi les institutions africaines d'enseignement supérieur. Finalement, si les gouvernements africains tournent davantage leur attention sur l'enseignement supérieur, les bailleurs de fonds étrangers l'ont "redécouvert", les universités, quant à elles, font face aux défis en adoptant une variété d'innovations et de stratégies de survie.

3. Le rôle de l'AUA

Au fil des années, l'AUA, sur le plan global, a acquis de la crédibilité aux yeux des institutions membres, des gouvernements africains, des bailleurs de fonds et de la communauté internationale d'enseignement supérieur. Elle jouit d'un caractère unique lui permettant de réunir une grande proportion de la communauté africaine de l'enseignement supérieur aux fins des réflexions et de concertation sur les problèmes clés qui touchent l'éducation en Afrique en vue de promouvoir la coopération et la collaboration parmi les institutions membres.

Une analyse critique du mandat, des fonctions, des structures de gouvernance et de gestion de l'Association, qui a été effectuée dans le cadre du processus de la planification stratégique, a permis aux membres d'évaluer la performance de l'Association et d'identifier ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces. Parlant des forces, l'Association jouit d'une adhésion diversifiée et vraiment continentale – ses membres proviennent de toutes les régions du continent ainsi que des principaux groupes linguistiques et des diverses traditions d'éducation. Cette caractéristique donne à l'Association un atout exceptionnel qui lui permet de coordonner les activités des institutions et de les mettre en réseau sur le plan continental ainsi que de contribuer à l'articulation d'une vision commune de l'enseignement supérieur en Afrique. Par ailleurs, elle a fait preuve d'une capacité institutionnelle propice à l'élaboration et à la gestion des programmes ainsi qu'à la prestation des services à ses membres. Au nombre de ses faiblesses principales, on peut compter l'absence d'une stratégie commune et d'une vision à long terme, les insuffisances du personnel aussi bien que la dépendance excessive des bailleurs de fonds étrangers. Les opportunités ouvertes à l'Association comprennent la participation accentuée du secteur

privé au secteur de l'enseignement supérieur, le développement des technologies de l'information et de la communication pour une meilleure collaboration, la reconnaissance accrue du rôle de l'enseignement supérieur dans le processus de développement et un nouveau dynamisme pour renforcer la coopération régionale. Pour atteindre ces buts, l'AUA doit chercher à remédier à sa perte de visibilité internationale, à la perte de la confiance de certains acteurs principaux et à répondre aux exigences et attentes d'autres acteurs qui souvent vont au-delà des capacités et ressources disponibles.

Compte tenu de tous ces facteurs et des relations régionales et internationales existantes, ce plan stratégique a pour but de renforcer l'avantage compétitive de l'AUA comme la seule organisation continentale des institutions d'enseignement supérieur en Afrique à apporter un soutien durable et efficace aux institutions membres dans leur rôle en tant qu'institutions de connaissances, et de promouvoir des initiatives et positions collectives en matière d'intérêt de politique commun.

A la lumière de ce qui précède, la VISION, la MISSION, et les BUTS de l'Association se présentent comme suit:

4. Mission

La **Mission** de l'AUA est d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en Afrique et de renforcer sa contribution au développement de l'Afrique à travers la promotion de la collaboration parmi les institutions membres, l'appui à leurs fonctions majeures d'enseignement, d'apprentissage, de recherche et à la participation communautaire, l'encadrement de la réflexion critique ainsi que la promotion du consensus sur les problèmes liés à l'enseignement supérieur et au développement de l'Afrique.



Signature de Protocole d'Accord avec les partenaires de l'AUA, 2003

5. Vision

Notre **Vision** est de maintenir l'AUA comme la voix représentative de la



communauté africaine de l'enseignement supérieur en Afrique et hors du continent.

6. Valeurs et Principes de base

Nous soutenons les *valeurs* et *principes* suivants qui vont sous-tendre toutes nos stratégies, nos programmes et activités:

- Liberté académique;
- Respect de la diversité et de l'universalité des connaissances;
- Responsabilité;
- Excellence dans les services et prestations.

7. Buts

Les buts principaux de l'AUA sont:

- i) Apporter un soutien efficace aux institutions africaines d'enseignement supérieur dans leurs fonctions fondamentales d'enseignement, d'étude, de recherche et de service à leurs communautés;
- ii) Renforcer l'influence de la communauté africaine de l'enseignement supérieur et de ses institutions sur le dialogue de politique aux échelons national, régional et mondial; et
- iii) Assurer la bonne gestion de l'AUA grâce à une capacité efficace de mise en oeuvre des programmes et une base solide de ressources.

8. Objectifs stratégiques

Pour atteindre ces buts, l'AUA s'est fixée les *huit objectifs stratégiques (OS)* suivants:

- OS-1: Promouvoir et faciliter la coopération, la collaboration et le partage des expériences au niveau de l'enseignement, de l'étude et de la recherche;
- OS-2: Améliorer la qualité de leadership, la gestion des institutions et de l'environnement de politique de l'enseignement supérieur en Afrique;



- OS-3: Responsabiliser les membres de l'AUA afin qu'ils puissent relever les défis relatifs au développement, et se faire entendre par les instances nationales, continentales et mondiales;
- OS-4: Encourager l'interaction mutuelle et bénéfique entre les institutions membres et les communautés académiques et autres qui ne sont pas membres;
- OS-5: Assurer une représentation efficace de la communauté africaine de l'enseignement supérieur auprès des instances régionales et internationales;
- OS-6: Améliorer le cadre de gouvernance et d'organisation de l'Association;
- OS-7: Augmenter l'efficacité et assurer le bon fonctionnement du Secrétariat;
- OS-8: Doter le secrétariat d'une base de ressources adéquates pour la réalisation des objectifs de l'Association.

9. Mise en œuvre

Les programmes et activités énoncés dans le Plan stratégique seront élaborés et mis en œuvre dans le cadre d'une série de plans révisables qui seront suivis par les organes directeurs de l'Association. Compte tenu du déclin relatif de l'Association en matière d'élaboration de programmes et de prestations dans les années passées, la priorité immédiate du Plan stratégique est l'intensification du processus en cours pour renforcer la gouvernance, la gestion, le développement des programmes et des capacités de prestation. La mise en œuvre du plan se fera donc en deux phases: La **première phase** (août 2003 - décembre 2004) sera consacrée à la restructuration et au renforcement du Secrétariat ainsi qu'à la rationalisation des systèmes de gouvernance. La **deuxième phase** (janvier 2005 - décembre 2010) sera destinée à la mise en œuvre d'une série de programmes et activités développés suivant les objectifs stratégiques et approuvés par la Conférence Générale en janvier 2005.

10. Mesures de transition

Comme mesure de transition, les programmes et activités énumérés ci-dessous seront mis en œuvre pendant la première phase tout en y apportant les modifications nécessaires en conformité avec les objectifs indiqués dans le plan:

- **Mobilité académique:** Encourager la coopération interuniversitaire à travers les programmes d'échange au profit du personnel et des étudiants;
- **Réseaux régionaux pour la formation et la recherche:** Faciliter la création des réseaux régionaux sur des thèmes choisis;
- **Création, Gestion et Diffusion des Ressources d'informations sur l'Enseignement supérieur africain:** Améliorer l'accès électronique aux œuvres des universitaires africains sur le continent aussi bien qu'ailleurs;
- **Elaboration d'une politique des TIC:** Aider les institutions membres à formuler et à mettre en œuvre des politiques adéquates relatives aux TIC;
- **Initiative d'Assurance de la Qualité:** Aider les institutions membres à développer et à mettre en application des systèmes d'assurance de la qualité;
- **Coordination de la politique et de la recherche en matière d'enseignement supérieur:** Renforcer la capacité des institutions et individus africains dans le domaine de la recherche et la formation au troisième cycle et contribuer à l'amélioration de la politique de l'enseignement supérieur;
- **Formation en leadership et en gestion des cadres et administrateurs des universités:** Doter les cadres et administrateurs universitaires des compétences en leadership et en gestion;
- **Ateliers/conférences sur les questions particulières:** Promouvoir la diffusion de la documentation de recherche et de politique générale sur les problèmes de l'enseignement supérieur;
- **Sensibilisation au VIH/SIDA et sa Prévention:** Encourager les institutions membres à mettre au point des politiques favorables à la prévention et la gestion



Manuel sur le VIH/SIDA



du VIH/SIDA au sein de leurs institutions, et contribuer à la prévention et à la gestion sociale;

- **Les femmes dans les Institutions d'enseignement supérieur:** Sensibiliser et attirer l'attention sur les questions de genre dans les institutions membres;
- **Etudes des questions d'intérêt particulier:** Lancer des études sur les problèmes émergents, tels que les implications de la disposition juridique de l'AGCS/OMC pour les pays frontaliers en ce qui concerne l'enseignement supérieur en Afrique;
- **Coordination de l'ADEA/GTES;**
- **Echange d'informations** à travers le site web de l'AUA (www.aau.org), le bulletin d'information et d'autres publications;
- **Programme d'appui au NEPAD et aux Campagnes et Conférences de plaidoyer sur l'AGCS de l'OMC;**
- **Restructuration et Redynamisation de l'AUA:** Améliorer la gouvernance, le niveau de formation (diplômes) et de compétences du personnel du Secrétariat; et
- **Mobilisation des ressources:** Développer et mettre en oeuvre une stratégie pour améliorer et diversifier les sources de financement de l'AUA.

I. Historique et processus de planification

L'Association des Universités Africaines (AUA) est l'organisation faitière et le forum principal de concertation, d'échange d'information et de coopération parmi les institutions africaines d'enseignement supérieur. Son mandat constitutionnel consiste à :

- promouvoir l'échange et la coopération entre les universités africaines;
- collecter, classer et diffuser les informations sur l'enseignement supérieur et la recherche, surtout en Afrique;
- promouvoir la coopération entre les universités dans le cadre du développement des programmes d'étude et de la détermination de l'équivalence des diplômes;
- encourager les relations entre les membres et les institutions internationales;
- étudier et faire savoir les besoins académiques des universités africaines et, si possible, coordonner les moyens par lesquels ces besoins seront satisfaits;
- encourager le développement et l'utilisation massive des langues africaines; et
- organiser, encourager et soutenir les séminaires et conférences destinés aux académiciens, aux administrateurs africains et d'autres acteurs de l'enseignement supérieur en Afrique.

L'AUA a été fondée le 12 novembre 1967 à Rabat, au Maroc suivant les recommandations de la conférence sur « L'avenir de l'enseignement supérieur en Afrique » tenue à Tananarive au Madagascar, en septembre 1962 sous l'égide de l'UNESCO et de la réunion des responsables des institutions d'enseignement supérieur en Afrique (Khartoum, Soudan, 1963). Lors de l'assemblée constitutive au Maroc, une constitution a été adoptée, un conseil exécutif a été élu, et les responsables ont été nommés. L'Association a établi son siège social à Accra au Ghana et travaille, depuis lors dans trois langues : l'anglais, le français et l'arabe.

Composée au départ de 34 universités publiques membres, l'Association s'est élargie et compte aujourd'hui 177 institutions d'enseignement supérieur publiques et privées venant de 44 pays africains. Elle offre un forum pour la

réflexion, la concertation, la coopération et la collaboration sur les problèmes et activités d'intérêts mutuels. Au fil des années, ce forum a facilité un examen continu de la performance de l'Association et de celle de ses institutions membres.

L'enseignement supérieur a subi de revers graves dans presque tous les pays africains, notamment dans les années 1980 et au début des années 1990 lorsque la plupart des pays africains ont adopté des programmes d'ajustement structurel qui ont abouti à une réduction des dépenses publiques dans le domaine des services sociaux. Durant cette même période et jusqu'à la fin des années 1990, la Banque mondiale et d'autres institutions financières ont encouragé les gouvernements africains à privilégier l'enseignement primaire par rapport à l'enseignement supérieur et à la recherche. L'insuffisance du financement a eu un impact négatif sur le développement des institutions d'enseignement supérieur et des infrastructures de recherche et a abouti à la détérioration des conditions de travail du personnel des universités, occasionnant ainsi une fuite inéluctable des cerveaux.

A sa dixième Conférence Générale tenue à Nairobi en février 2001, l'Association a adopté la Déclaration sur l'Université Africaine au Troisième Millénaire, en réexaminant le rôle catalyseur des institutions d'enseignement supérieur dans



Le Président Arap Moi à la 10ème Conférence Générale, 2001

la génération, l'acquisition et l'application des connaissances et dans la formation des cadres supérieurs. En conséquence et en conformité avec la "Déclaration et le Plan d'Action sur l'Enseignement supérieur en Afrique" de Dakar (1998), la "Déclaration Mondiale sur l'Enseignement Supérieur au 21e Siècle" (1999), la création de l'Union Africaine (UA), et l'adoption du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

(NEPAD), l'AUA aspire au rôle stratégique de "catalyseur de la réflexion analytique" pour le développement du continent, surtout dans le domaine de l'élaboration des politiques relatives à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Dans ce contexte, les opportunités et besoins du continent donnent à l'AUA et à ses institutions membres l'impulsion de redéfinir leur mission, leur vision, leur



rôle et leurs stratégies. Ce plan stratégique jette donc les bases pour que l'Association puisse accorder un soutien durable et efficace aux institutions membres dans leur rôle en tant qu'institutions de connaissances du continent, et pour l'élaboration des initiatives collectives et positions d'intérêt de politique commun.

La mise au point de ce plan stratégique a commencé en 1999. Après une pause, un Comité de Planification a été établi par le Conseil Exécutif de l'Association en 2001 afin de parachever le processus. Un projet de Plan a été présenté aux représentants des institutions membres et au Secrétariat lors d'une réunion extraordinaire du Conseil Exécutif, tenue à Sebha en Libye, en janvier 2002. Le résultat de cette réunion a jeté les bases de la rédaction d'un deuxième projet qui fut présenté lors d'un atelier régional à Tripoli en Libye en mai 2002. Ce forum a bénéficié de la présence d'un plus grand nombre de représentants des institutions membres et a produit un autre projet qui à son tour a été présenté à la session ordinaire du Conseil Exécutif à Yaoundé, Cameroun, en juillet 2002. La version finale, après son approbation par le Conseil, a finalement été adoptée par la Conférence des Recteurs, Vice Chanceliers et Présidents (COREVIP) tenue à l'Ile Maurice en 2003, sous réserve de quelques modifications par le Conseil.

II. Introduction

1. Situation de l'Enseignement supérieur en Afrique

L'enseignement supérieur en Afrique et ses institutions se trouvent à un tournant décisif après deux décennies d'austérité économique et de négligence. Des tentatives récentes de revitalisation et d'autonomisation du continent aux échelons national et continental qui coïncident avec l'aube du nouveau millénaire, nous offrent l'opportunité de réfléchir aux nouvelles orientations de politique et pratiques de l'enseignement supérieur en Afrique. La culture et l'orientation des institutions d'enseignement supérieur varient d'un pays à l'autre suivant que l'on parle l'arabe, l'anglais, le français, ou encore le portugais. Compte tenu de cette diversité, l'AUA cherche à approfondir la collaboration avec des organisations sœurs telles que l'Association des Universités du Commonwealth (ACU), le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES), l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) l'Association des Universités Arabes (AUAr), et l'Association Internationale des Universités (AIU).

Malgré cette diversité, et avec des exceptions notables, l'enseignement supérieur en Afrique a été caractérisé par:

- de grandes attentes et demandes de la part des acteurs principaux mais les ressources disponibles ne sont pas à la hauteur de ces attentes;
- un nombre restreint d'universités par pays;
- des taux d'inscription faible à tous les niveaux, malgré une explosion des inscriptions des vingt dernières années qui ont grevé jusqu'à la limite les infrastructures et capacités institutionnelles;
- un petit nombre, mais en pleine croissance, d'universités privées;
- de faibles dépenses par tête au niveau du troisième siècle, mais très élevées par rapport au Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant;
- des infrastructures inadéquates, surtout dans le domaine des technologies de l'information et de la communication; en l'occurrence des rapports très faibles entre les institutions d'enseignement supérieur africaines d'une part, et le système de connaissances mondial, d'autre part;
- un corps enseignant vieillissant, un manque de motivation nécessaire pour attirer les cadres et enseignants jeunes vers les universités et une fuite croissante des cerveaux;
- un faible appui du secteur privé et une culture peu évoluée de contributions de la part du secteur privé aux universités;
- une insuffisance du soutien financier et logistique des gouvernements;
- de faibles relations entre le milieu universitaire et les secteurs sociaux et productifs de l'économie; et
- des liens faibles avec les organisations nationales et continentales et le manque d'appui à ces dernières.

2. Défis

2.1 Tendances globales

Les tendances globales changent progressivement les conditions et attentes du système d'enseignement supérieur partout dans le monde. Ces tendances comprennent l'essor de la « société des connaissances », l'augmentation du volume et de la vitesse des transactions transfrontalières, l'explosion des technologies de l'information et de la communication et le taux de croissance



élevé des populations ainsi que la mobilité, notamment des ressources humaines qualifiées. Le rôle central des connaissances en tant qu'élément critique dans le développement et la concurrence internationale exige que les institutions africaines d'enseignement supérieur interviennent beaucoup plus direct dans le processus de développement. Par conséquent, la qualité de l'enseignement et de la recherche ainsi que l'impact de leur contribution à l'élaboration des politiques, à la production, à la gestion et à la construction sociale, aussi bien que leur rentabilité sont autant de sources de préoccupation croissante pour le public. Au même moment, il y a une pression incessante pour que les institutions d'enseignement supérieur changent leurs anciens systèmes d'élite pour s'ouvrir à d'autres couches de la société.

La mondialisation élargit davantage l'écart entre les riches et les pauvres, ainsi que entre ceux qui ont accès à l'internet et les groupes sociaux isolés à l'intérieur des pays et à travers les continents. Par conséquent, tout en ouvrant la porte à une élite internationale bien formée, la mondialisation, au même moment, exclut les personnes peu formées et peu éduquées qui sont pris au piège de la pauvreté. Le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la création des réseaux planétaires de génération et de diffusion des connaissances constituent les symboles et facteurs les plus évidents de la globalisation. La création et la gestion des connaissances sont devenues plus faciles avec l'avènement des ordinateurs, du courrier électronique et de l'internet. La mondialisation présente donc des opportunités aussi bien que des dangers tant en Afrique que dans d'autres régions.

La demande d'inscriptions dans les universités africaines est, de loin, supérieure à leur capacité d'y répondre et d'assurer des conditions favorables d'enseignement efficace. Invariablement, la plus grande proportion des ressources financières est affectée aux salaires du personnel, entraînant ainsi la détérioration des infrastructures qui constitue un obstacle majeur à la création d'un environnement propice aux études. En outre, l'écart entre l'Afrique et les pays industrialisés en matière de recherche et de développement ne cesse de grandir. Cet écart est même plus grand en matière de transfert des connaissances vers l'industrie et la société. En conséquence, tandis que les sociétés intellectuelles s'affirment dans certaines régions du monde, l'Afrique ne cesse de traîner.

2.2 Défis politiques

Le climat politique dans lequel les institutions d'enseignement supérieur

fonctionnent en Afrique demeure un défi important. Les conflits et les guerres ont semé de l'incertitude, accéléré la fuite des cerveaux et perturbé le travail académique. La persistance des régimes militaires et civils répressifs dans de nombreux pays africains, la restriction de la liberté d'expression, la corruption politique généralisée, le culte de la personnalité et l'irresponsabilité ont tous contribué à limiter la génération, l'acquisition et l'application des informations et des connaissances, retardant ainsi le développement socio-économique. Ces phénomènes ont eu un impact négatif sur les institutions africaines d'enseignement supérieur à travers le continent en tant que centre de la recherche libre et rigoureuse de la connaissance et du débat intellectuel. Au même moment, l'avènement du processus démocratique dans plusieurs pays africains a créé un environnement plus favorable aux débats et à la pluralité des idées et à la recherche. Pour sa part, la transformation de l'OUA en Union Africaine (UA) a renouvelé l'espoir et créé un nouveau cadre pour relever les défis auxquels l'Afrique fait face. Qui plus est, le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD), qui met un accent particulier sur l'auto-développement et le mécanisme de revue par les pairs constitue également une véritable source d'espoir.

Toutes ces évolutions ne font que mettre en relief la nécessité d'un plus grand niveau d'autosuffisance et de coopération parmi les institutions africaines d'enseignement supérieur dans les domaines de la formation et de la recherche, des programmes d'échanges académiques et de l'harmonisation des réformes des programmes scolaires. Pour que l'enseignement supérieur puisse jouer un rôle très actif dans les nouvelles structures de l'UA et du NEPAD, l'AUA doit servir de catalyseur.

2.3 Défis socio-économiques

Selon les projections, la population africaine continuera d'accroître à un taux annuel de 3 pour cent environ durant le premier quart de ce siècle, tandis que pour le reste du monde, y compris certains pays en développement, les taux de croissance vont diminuer considérablement. Cela signifie qu'il y aura une croissance démographique au niveau de la jeunesse africaine ainsi qu'une augmentation de la population des étudiants sortant des institutions secondaires. On peut donc s'attendre à davantage de pression sur les universités.

La situation s'est compliquée en raison du déclin concomitant des économies nationales – surtout depuis la fin des années 1970 et 1980 – et de l'austérité fiscale imposée par les programmes d'ajustement structurel qui ont conduit à la détérioration des conditions matérielles et du moral des institutions africaines

d'enseignement supérieur. Tout cela survenait à un moment où nous étions en grande détresse alors que la société intellectuelle prenait racine ailleurs. Vers la fin des années 1990, il était clair que les institutions africaines d'enseignement supérieur avaient vraiment besoin de redynamisation et de réorientation. On a donc introduit une pléthore de réformes dictées et financées dans la plupart des cas par des crédits accordés par la Banque mondiale et la Communauté des bailleurs. Ces réformes ont été marquées par une variété de mesures et de changements structurels. Les principes directeurs du processus étaient, entre autres, l'efficacité accrue dans l'utilisation des ressources et la réduction du coût unitaire d'opération, la diversification des sources de financement, surtout à travers le recouvrement des coûts auprès des étudiants et leurs familles et les activités génératrices de revenus. Il est aussi important de noter que l'on prêtait beaucoup plus d'attention à la création des programmes pour répondre aux demandes du marché de travail. Dans certains cas, il y a eu une augmentation d'accès au troisième cycle et de la diversification du système à travers l'encouragement de l'initiative privée et non universitaire. C'était des éléments importants de l'ensemble de réformes. Parallèlement à la libéralisation économique, on assistait à l'ouverture de l'enseignement supérieur aux agences non gouvernementales et à la promotion de l'enseignement supérieur privé sur le continent. C'est ainsi qu'on peut s'attendre à ce que les institutions privées augmentent leur part d'inscriptions des étudiants.

Si les gouvernements sont censés assortir leur intérêt renouvelé dans l'enseignement supérieur d'un financement accru, la situation économique dans plusieurs pays ne présage aucun espoir dans un avenir proche. Il faudra trouver des moyens innovateurs pour pouvoir relever les défis financiers, quelques-uns sont déjà mis en évidence. L'AUA peut montrer la voie à suivre grâce à la recherche, à la collecte et à la dissémination des informations en faveur des institutions d'enseignement supérieur dans ces nouveaux domaines et aussi former les responsables académiques pour leur permettre de gérer la nouvelle situation de changement et d'innovation.



Atelier AGCS, 2004

2.4 Défis technologiques

Si certaines institutions d'enseignement supérieur (surtout celles de l'Afrique du Nord et, en particulier, en Afrique du Sud) ont fait des progrès remarquables en adoptant les TIC pour améliorer les résultats d'étude, le continent, en général, est à la traîne par rapport aux autres en ce qui concerne la révolution globale de l'information technologique. En dehors des faiblesses dans la politique et l'approvisionnement des TIC sur le plan national, les institutions d'enseignement supérieur qui doivent être à l'avant-garde de la révolution des TIC en Afrique ne sont pas dans la plupart des cas en mesure de jouer ce rôle à cause de leurs propres systèmes d'informations peu performants. Les universités africaines sont donc mal placées par rapport à leurs homologues en Europe, en Amérique du Nord et à d'autres régions en développement, telles que l'Asie de l'Est – pour profiter de l'économie globale d'informations et des systèmes d'acquisition des connaissances et d'être les pionniers de son expansion dans leur pays. Le développement et l'application des TIC dans les institutions africaines d'enseignement supérieur est donc crucial et urgent si l'Afrique veut réduire les écarts technologiques, économiques et des connaissances existant entre le continent et le reste du monde.

Du côté positif, les tendances mondiales de l'application des TIC offrent de nombreuses opportunités favorables à la transformation des diverses fonctions des universités en Afrique. Comme précédemment indiqué, les institutions d'enseignement supérieur en Afrique ne sont pas au même niveau de développement en matière de TIC, elles ont donc besoin de mettre en œuvre de différentes stratégies de développement. L'identification de ces niveaux et leurs caractéristiques respectives est une étape nécessaire à la mise en place des stratégies appropriées à travers tout le continent. A cet égard, il convient de mettre l'accent sur les mesures décisives que chaque institution d'enseignement supérieur doit prendre pour relever les défis que posent les TIC et aménager leur synergie commune. L'AUA peut jouer un rôle catalyseur en facilitant l'adoption des politiques et en contribuant activement à l'acquisition des services et réseaux communs comme un plus grand accès à la bande passante pour ses membres.

3. Diversité des institutions de l'enseignement supérieur et adhésion à l'AUA

Actuellement, la plupart des membres de l'AUA sont des universités publiques. Un bon nombre d'universités privées est déjà membre de l'Association et

d'autres cherchent à y adhérer. Si l'AUA ne doit pas passer pour un club de toutes les institutions d'enseignement supérieur en Afrique, ou encore de toutes les universités émérites, la réalité est que seules 177 sur les 800 universités et institutions d'enseignement supérieur en Afrique en sont membres. Par conséquent, le nombre croissant et la diversité des institutions d'enseignement supérieur en Afrique doivent permettre à l'AUA d'augmenter le nombre de ses membres et mener le train de la responsabilité et de l'assurance de la qualité; et assurer une meilleure prestation des services aux membres.

III. Le Plan stratégique 2003-2010

1. Introduction

Depuis sa création, l'Association a progressivement acquis une bonne réputation aux yeux de ses membres, de ses partenaires au développement et de la communauté des institutions de l'enseignement supérieur dans le monde. Actuellement, elle détient une capacité exceptionnelle lui permettant de



Journée de l'Université Africaine avec l'UDS, 2003

convoquer ses membres pour réfléchir aux problèmes clés qui affectent l'éducation en Afrique, de coordonner les activités et programmes ainsi que de promouvoir la coopération et la collaboration entre les institutions membres. En vue de faire face aux nouveaux défis que posent les tendances globales et aux évolutions au niveau des institutions d'enseignement supérieur en Afrique, une

analyse critique du mandat, des fonctions et des structures de gouvernance et de gestion de l'Association a été effectuée dans le cadre du processus de la planification stratégique. L'objectif de l'analyse des FFOM (SWOT) était de veiller à ce que l'Association prévienne les problèmes qui touchent l'enseignement supérieur en Afrique. Ce processus a donné l'occasion aux membres de revoir la performance de l'Association, conduisant ainsi à l'identification de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM/SWOT), comme élaborées dans les pages suivantes.



2. Analyse des FFOM (SWOT)

2.1 Forces

Les forces de l'Association résident dans les éléments suivants:

- Trente-sept ans d'expérience d'organisation comme le seul organe continental des institutions d'enseignement supérieur en Afrique;
- Une adhésion de 177 institutions venant de toutes les zones d'Afrique et rassemblant les principaux groupes linguistiques et traditions éducationnelles, avec un nombre croissant de nouvelles institutions publiques et privées;
- Un appui de la part des institutions membres comme en témoigne leur volonté d'organiser et d'abriter les rencontres de l'AUA;
- Sa crédibilité aux yeux des gouvernements africains, des organisations continentales, y compris l'UA et le NEPAD, aussi bien que les partenaires locaux et internationaux;
- une capacité institutionnelle propice à l'élaboration et à la gestion des programmes ainsi qu'à la prestation des services aux membres;
- La capacité institutionnelle de formation de réseaux pour la collecte et la diffusion d'informations sur l'enseignement supérieur sans distinction géographique, politique, linguistique et culturelle; et
- La demande et l'impact de ses programmes et activités.

2.2 Faiblesses

Malgré ses forces, l'Association doit relever les défis internes ci-après:

- L'absence d'une stratégie cohérente et d'une vision à long terme;
- Le manque de focalisation et de cohérence dans la mise en œuvre des programmes;
- La capacité inadéquate du personnel pour remplir l'intégralité du mandat de l'Association;
- La négligence dans la gestion financière et le non-respect des termes imposés par les acteurs dans la présentation des rapports financiers;
- Des structures de gouvernance désuètes;
- Indifférence de la part de certaines institutions membres;



- La faible participation et contribution aux efforts déployés sur le plan continental pour résoudre les problèmes critiques de développement et d'éducation en Afrique; et
- La dépendance excessive des bailleurs de fonds étrangers.

2.3 *Opportunités*

Pendant la période de mise en œuvre du plan, l'Association s'engage à saisir les opportunités suivantes:

- La demande sociale croissante de l'enseignement supérieur en Afrique, et la participation encourageante du secteur privé, entraînant de ce fait, un nombre croissant d'institutions éligibles à adhérer à l'AUA;
- Les évolutions au niveau des technologies de l'information et de la communication pour une meilleure approche dans la formation des réseaux et une prompt adaptation aux circonstances changeant;
- La forte motivation des gouvernements africains en vue d'une collaboration régionale et d'une nouvelle reconnaissance du rôle de l'enseignement supérieur dans le développement;
- La création de l'Union Africaine et l'adoption de la nouvelle initiative pour le développement de l'Afrique, le NEPAD, tout en mettant un accent particulier sur le rôle prépondérant d'un organe continental qu'est l'Association dans la coordination de l'appui analytique et intellectuel nécessaires pour ces initiatives; et
- L'intérêt renouvelé des partenaires au développement africain à l'égard de l'enseignement supérieur en Afrique.

2.4 *Menaces*

Dans le contexte des évolutions en Afrique et dans le monde globalisé, l'Association et ses institutions membres font face aux défis suivants:

- une visibilité internationale faible et un manque de confiance auprès de nombreux acteurs importants;
- Le faible engagement financier des partenaires étrangers; et
- Des attentes et demandes démesurées par rapport aux ressources financières disponibles.



3. Mission, Vision, Valeurs principales et Buts

3.1 Notre mission

La mission de l'AUA est d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en Afrique et de renforcer sa contribution au développement de l'Afrique tout en encourageant la coopération et la collaboration parmi les institutions membres; en soutenant leurs fonctions principales d'enseignement, d'étude, de recherche et d'engagement communautaire; et aussi en facilitant une réflexion critique qui pourrait permettre d'aboutir à un consensus sur les problèmes relatifs à l'enseignement supérieur et au développement de l'Afrique.

3.2 Notre Vision

Notre vision est de maintenir l'AUA comme le porte-parole de la communauté africaine de l'enseignement supérieur.

3.3 Nos valeurs et principes majeurs

Nous comptons soutenir les *valeurs* et *principes* suivants qui sont à la base de nos stratégies, nos programmes et activités:

- *La liberté académique;*
- *Le respect de la diversité et de l'universalité de la connaissance;*
- *La responsabilité;*
- *L'excellence dans la prestation des services.*

3.4 Nos buts principaux

Les principaux *buts* du Plan stratégique sont:

- i) l'appui aux institutions africaines d'enseignement supérieur dans leurs fonctions principales d'enseignement, d'étude, de recherche et d'engagement communautaire;
- ii) le renforcement de l'impact de la communauté africaine de l'enseignement supérieur et de ses institutions sur le dialogue de politique aux plans national, régional et mondial; et
- iii) La gestion efficace de l'AUA en vue d'assurer une forte capacité de mise en œuvre des programmes et une base de ressource adéquate.

4. Objectifs stratégiques

Nous essaierons de réaliser *huit objectifs stratégiques* pendant la période du plan. à travers l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et activités dans les domaines suivants

OS-1: *Promouvoir et faciliter la mise en réseau, la collaboration et le partage d'expériences dans les domaines de l'enseignement, de l'étude et la recherche.*

Domaines de programme et d'activités

- i) La promotion de la mobilité académique – bourses scolaires et de recherche pour étudiants et enseignants;
- ii) La mise en place des réseaux régionaux/sous-régionaux de recherche et d'enseignement;
- iii) L'établissement, la gestion et la dissémination des ressources d'information sur l'enseignement supérieur en Afrique;
- iv) Facilitation de l'accès aux publications et aux bases de données;
- v) Promotion de la qualité à travers le partage des meilleures pratiques, en partenariat avec les institutions d'assurance de la qualité aux plans national, régional et international;
- vi) La Création des réseaux d'institutions africaines d'enseignement supérieur visant l'utilisation et l'application des TIC, la négociation de la réduction du coût du matériel électronique et autres pour les institutions d'enseignement supérieur en Afrique;
- vii) L'identification des problèmes émergents liés à l'enseignement supérieur (par exemple le genre, la paix et le conflit, le VIH/SIDA), et l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes appropriés.



Cérémonie de fin d'étude d'un boursier PIB, 2002

OS-2: *Améliorer la direction, la gestion institutionnelle, et l'environnement de politique de l'enseignement supérieur en Afrique*

Domaines de programme et d'activités

- i) La coordination des recherches et la diffusion des résultats sur la politique et la gestion de l'enseignement supérieur;
- ii) La formation en matière de leadership et de gestion des institutions d'enseignement supérieur en partenariat avec les institutions régionales et nationales;
- iii) Services de conseil sur la politique et la gestion de l'enseignement supérieur, la planification stratégique, l'évaluation des programmes etc.

OS-3: *Responsabiliser les membres de l'AUA pour qu'ils puissent relever les défis liés au développement et avoir de l'influence au niveau des institutions nationales, continentales et mondiales*

Domaines de programme et d'activités

- i) La constitution des comités, des panels techniques, des comités d'experts, (permanents ou ad hoc) sur les problèmes clés;
- ii) Organisation des séminaires et ateliers de sensibilisation/de formation, des réunions consultatives sur les problèmes clés, y compris l'analyse des politiques;
- iii) Le développement d'une base de données sur les connaissances africaines, et l'incitation à la création des consortiums techniques, etc.;
- iv) Renforcement des rapports avec les secteurs sociaux et productifs au niveau des pays.



Conférence sur l'enseignement supérieur, 2004

OS-4: *Faciliter une interaction mutuelle bénéfique aux institutions membres, établissements académiques et autres communautés étrangères*

*Domaines de programme et d'activités*

- i) Promotion de la mise en réseau et la collaboration Sud/Sud et Nord/Sud;
- ii) Renforcement de la participation active des institutions membres aux associations internationales thématiques et professionnelles;
- iii) Echange d'informations.

OS-5: *Assurer la représentation efficace de la communauté africaine d'enseignement supérieur auprès instances des régionales et internationales**Domaines de programme et d'activités*

- i) La coopération active avec l'UA, le NEPAD, la CEA et d'autres organes dans l'élaboration des politiques;
- ii) l'élaboration, la diffusion et le plaidoyer des positions de politiques sur les problèmes clés relatifs à l'enseignement supérieur, y compris le financement, l'impact de l'AGCS/OMC sur l'enseignement supérieur en Afrique, et;
- iii) Le développement et la mise en oeuvre des stratégies de promotion de l'AUA.

OS-6: *Améliorer la gouvernance et le cadre organisationnel de l'Association**Domaines de programme et d'activités*

- i) La mise à jour régulière des documents statutaires et des procédures de gouvernance;
- ii) Le renforcement des capacités des organes de gouvernance et l'amélioration des rapports avec les membres;
- iii) La détermination et l'application des indicateurs pour l'évaluation des besoins des membres;
- iv) Le développement et la mise en œuvre des indicateurs pour servir de points de référence à la réalisation des objectifs du Plan Stratégique.



OS-7: Améliorer la compétence et l'efficacité du Secrétariat

Domaines de programme et d'activités

- i) La rationalisation du recrutement du personnel, le perfectionnement des compétences organisationnelles et de la formation continue;
- ii) L'amélioration et la mise à jour régulière des systèmes de gestion, y compris la gestion financière et les compétences du personnel;
- iii) L'amélioration de l'infrastructure et des systèmes de gestion d'informations, y compris les TIC;
- iv) La réduction du pourcentage des dépenses administratives par rapport au budget total.

OS-8: Doter le Secrétariat d'une base de ressources adéquate et sûre pour la réalisation des objectifs de l'Association

Domaines de programme et d'activités

- i) Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources, y compris un programme pour attirer de nouveaux membres et de recouvrer des arriérés, et solliciter l'appui financier des gouvernements et entreprises africains;
- ii) Création d'un fonds de dotation.

IV. Stratégie de mise en oeuvre

Les programmes et des activités énoncées dans le Plan stratégique seront développés et mis en application dans une série de Plans révisables. La mise en œuvre de chaque Plan quadriennal sera suivie chaque année et réajustée, si nécessaire, par le Conseil Exécutif. Tous les deux ans, la Conférence des Recteurs, Vice Chanceliers et Présidents (COREVIP) recevra et analysera un rapport sur la mise en oeuvre du Plan.

Cadre Logique

| Buts | Objectifs stratégiques | Programmes/Activités | Résultats escomptés |
|--|---|---|---|
| <p>But 1: Appui aux institutions africaines d'enseignement supérieur dans leurs fonctions principales d'enseignement, d'apprentissage et d'engagement communautaire</p> | <p>1. Promouvoir et faciliter le réseautage, la collaboration, et le partage d'expériences dans les domaines de l'enseignement, de l'étude et de la recherche</p> | <p>a) Promotion de la mobilité académique – des stages et bourses aux étudiants</p> <p>b) Des réseaux régionaux/sous-régionaux pour la recherche et l'enseignement</p> <p>c) L'établissement, la gestion et la diffusion des ressources d'informations sur l'enseignement supérieur en Afrique</p> <p>d) Facilitation de l'accès aux publications et aux bases de données</p> <p>e) Promotion de la qualité à travers le partage des meilleures pratiques, en collaboration avec les organes de contrôle de qualité aux niveaux nationaux, régionaux et internationaux</p> <p>f) Création des réseaux des institutions d'enseignement supérieur en Afrique en ce qui concerne l'utilisation et l'application des TIC, et la négociation pour réduire les coûts des ressources électroniques et autres pour les institutions d'enseignement supérieur en Afrique</p> | <p>Un meilleur rassemblement du personnel et des ressources académiques à travers les institutions</p> <p>Amélioration de l'accès à l'information et aux ressources académiques pour les institutions membres</p> <p>Amélioration de la qualité de l'enseignement</p> <p>Diffusion accrue des résultats des recherches africaines</p> <p>Environnement des politiques amélioré, et un leadership plus efficace des institutions d'enseignement supérieur en Afrique</p> <p>Augmentation des membres et une participation plus active aux activités de l'AUA</p> |
| | <p>2. Améliorer la direction, la gestion institutionnelle, et l'environnement des politiques de l'enseignement supérieur en Afrique</p> | <p>a) Coordination de la recherche et la diffusion des résultats sur la politique et la gestion de l'enseignement supérieur en Afrique</p> <p>b) La formation en leadership et en gestion de l'enseignement supérieur en collaboration avec les institutions nationales</p> <p>c) Services de conseils sur les politiques et la gestion de l'enseignement supérieur, la planification stratégique, l'évaluation des programmes, etc.</p> | <p>Une visibilité renforcée de l'AUA dans les activités de l'enseignement supérieur</p> |



| Buts | Objectifs stratégiques | Programmes/Activités | Résultats escomptés |
|--|--|---|---|
| <p>But II: Renforcement de l'implication de la communauté africaine de l'enseignement supérieur et de ses institutions dans le dialogue de politique global</p> | <p>3. Responsabiliser les membres de l'AUA pour qu'ils puissent faire face aux <i>défis de développement</i> et devenir une <i>voix efficace</i> auprès des instances nationale, continentale et globale</p> | <p>a) Réunion des groupes de travail permanents et ad hoc, comités techniques, comités d'experts, etc. sur des problèmes clés</p> <p>b) Organisation des séminaires de sensibilisation et de formation, ateliers et réunions consultatives sur des problèmes clés, y compris l'analyse des politiques</p> <p>c) Développement d'une base de données sur les connaissances africaines et la promotion des consortiums techniques, etc.</p> <p>d) Soutenir des liens avec des secteurs sociaux et productifs au sein des pays</p> <p>e) Identification des problèmes émergents de l'enseignement supérieur (par ex. genre, paix et conflit, VIH/SIDA) et développement et mise en œuvre des programmes appropriés</p> | <p>AUA reconnue comme la voix et la source d'informations sur l'enseignement supérieur en Afrique</p> <p>Connaissances africaines plus amplement reconnue et utilisée</p> <p>Des relations bénéfiques entre les membres de l'AUA et les institutions continentales avec la communauté académique internationale seront établies</p> |
| | <p>4. Faciliter une interaction <i>mutuellement bénéfique</i> entre les institutions membres et les communautés académiques et autres des autres continents</p> | <p>a) Promotion de la collaboration et de la formation des réseaux Sud/Sud et Nord/Sud</p> <p>b) Soutien à la participation active des institutions membres aux les associations thématiques et professionnelles internationales</p> <p>c) Coordination de l'ADEA/GTES</p> <p>d) Echange d'informations</p> | <p>Présence active des membres de l'AUA auprès des instances régionales et internationales</p> <p>Visibilité accrue de l'AUA dans les activités de l'enseignement supérieur en Afrique</p> |
| | <p>5. <i>Représenter, de façon efficace, la communauté africaine de l'enseignement supérieur</i> auprès des instances régionales et internationales</p> | <p>a) Coopération active avec l'UA, le NEPAD, la CEA et organismes sous-régionaux en matière d'élaboration des politiques</p> <p>b) Préparation, diffusion et plaidoyer autour des positions de politiques sur des problèmes clés de l'enseignement supérieur, y compris le financement de l'enseignement supérieur, l'impact de l'AGCS / OMC sur l'enseignement supérieur en Afrique, etc.</p> <p>c) Elaboration et mise en application de la stratégie institutionnelle de promotion de l'AUA</p> | |



| Buts | Objectifs stratégiques | Programmes/Activités | Résultats escomptés |
|--|--|--|---|
| <p>But III: Gestion efficace de l'AUA avec une compétence adéquate en matière d'exécution de programme et une de base de ressources sûres</p> | <p>6. Renforcer la gouvernance et le cadre organisationnel de l'Association</p> | <p>a) Mise à jour régulière des documents statutaires et des procédures de gouvernance</p> <p>b) Développement de la capacité des organes de gouvernance et renforcement des contacts avec les membres</p> <p>c) Mise au point et application des indicateurs pour l'évaluation des besoins des membres</p> <p>d) Mise au point et application d'indicateurs de réalisation des objectifs de référence du Plan Stratégique</p> | <p>Structures et fonctions de gouvernance efficaces</p> <p>Un Secrétariat doté de ressource, bien équipé, bien géré, et agissant de façon efficace</p> <p>Une source de financement stable et diversifiée</p> <p>Amélioration de la prestation des services et du soutien aux membres</p> |
| | <p>7. Améliorer la rentabilité et l'efficacité du Secrétariat</p> | <p>a) Rationalisation de la création, de l'organisation d'une structure de motivation et de perfectionnement du personnel</p> <p>b) Renouvellement et mise à jour régulière des systèmes de gestion y compris la gestion financière et les compétences professionnelles du personnel</p> <p>c) Renforcement de l'infrastructure et de la gestion des systèmes d'information y compris les TIC</p> <p>d) Réduction des dépenses administratives</p> | <p>Amélioration de la visibilité et la pertinence de l'Association vis-à-vis des membres et d'autres acteurs</p> <p>Augmentation du nombre des membres et une participation plus active aux activités de l'AUA</p> <p>Paiement régulier de la cotisation par au moins 80% des membres</p> |
| | <p>8. Doter le Secrétariat d'une base de ressources sûres pour la poursuite des objectifs de l'Association</p> | <p>a) Développement et mise en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources telles qu'une motivation pour la cotisation des membres et du paiement des arriérés, sollicitation d'appui financier par les gouvernements Africains et des sociétés</p> <p>b) Constitution d'un fonds de dotation</p> | |

VI. Mesures transitoires

Pendant ces quelques dernières années, l'Association a assisté à un ralentissement du travail niveau de ses programmes ainsi qu'à une perte de visibilité internationale et de la confiance de plusieurs partenaires; ce qui a entraîné un déclin de l'appui à ses programmes et activités comme il a déjà été noté. Parmi les facteurs qui sont à l'origine ce déclin, nous pouvons citer la qualité peu satisfaisante du Programme principal de 2001 – 2004, approuvé à la Conférence Générale en 2001; la capacité réduite du développement et de la promotion des projets et de la gestion financière. La situation a été aggravée par la faible qualité du système de gouvernance et du leadership de l'Association.

Face à cette capacité relativement faible de mise en œuvre des activités, **la priorité immédiate** du Plan stratégique est de restaurer de l'efficacité de gouvernance, de renforcer de la gestion et les capacités d'élaboration et de mise en oeuvre des programmes et des compétences. Dans cet ordre d'idée, la mise en œuvre du programme se fera en deux phases principales. **La première phase** (août 2003 – décembre 2004), période de transition entre système actuel et le nouveau système, accordera une attention particulière au renforcement du Secrétariat et à la rationalisation des structures de gouvernance. Au cours de cette phase, le Secrétariat sera organisé en unités opérationnelles et renforcé par le recrutement d'un Directeur de recherche et de programme, un Responsable chargé de la communication et des services et un Directeur des finances, pour diriger ces unités.

Ces cadres vont, avec le concours du Secrétaire Général, assurer le développement des programmes et plans d'activités conformément aux objectifs du Plan stratégique et les soumettront à la considération et à l'approbation de la Conférence Générale en janvier 2005. Ces personnes vont également faciliter le processus de transition à partir des programmes et activités en cours vers une application parfaite du Plan stratégique. **La seconde phase** (janvier 2005 - décembre 2010) sera consacrée à la mise en oeuvre d'une variété de programmes et activités élaborés suivant les objectifs du Plan et soumis à l'approbation de la Conférence Générale en janvier 2005.

A cet égard, pour assurer la continuité en attendant l'élaboration de nouveaux programmes, les programmes et activités énumérés ci-dessous, qui sont en cours ou en phase d'élaboration seront mis en œuvre avec les ajustements nécessaires.



| OS-1 | Mode d'Opération | But |
|--|---|--|
| <p>Promouvoir et faciliter la mise en réseau, la collaboration, le partage d'expériences dans les domaines de l'enseignement, de l'étude et de la recherche</p> | Bourses de recherche et d'études | Améliorer la mobilité des étudiants en leur octroyant des bourses d'études et de recherche, soutenir les étudiants ressortissants des pays membres de l'AUA désireux d'étudier dans une université africaine en dehors de leurs pays d'origine ou de résidence habituelle |
| | Programme d'échanges de personnel | pour promouvoir la coopération interuniversitaire à travers un programme d'échange de personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, et des examens externes, etc. |
| | Des réseaux régionaux pour la formation et la recherche | faciliter l'établissement des réseaux régionaux sur des thèmes sélectionnés (par exemple, la comptabilité; les droits de l'homme; la paix et les conflits; le VIH/SIDA; les sciences et la technologie) comme moyen de promotion de la collaboration interuniversitaire en matière de formation des licenciés et de la recherche |
| | La création, la gestion et la diffusion des ressources d'informations sur l'enseignement supérieur en Afrique | améliorer l'accès électronique aux œuvres des universitaires africains sur le continent et à l'étranger |
| | Développement de la politique des TIC | aider les institutions membres à formuler et à mettre en application des politiques solides de TIC |
| | Une initiative d'assurance de qualité | aider les institutions membres à développer et à mettre en œuvre des systèmes de contrôle de qualité |



| OS-2 | Mode d'Opération | But |
|---|---|---|
| <p>Améliorer la direction, la gestion institutionnelle et l'environnement de politiques au niveau de l'enseignement supérieur en Afrique</p> | <p>Recherche sur l'enseignement supérieur et la coordination des politiques</p> | <p>Pour renforcer la capacité des institutions africaines et des individus intervenant dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation, et contribuer à l'amélioration des politiques d'enseignement supérieur</p> |
| | <p>Leadership et formation en gestion pour les cadres universitaires</p> | <p>Assurer la formation des cadres universitaires en leadership et en gestion</p> |
| | <p>Ateliers et conférences sur des problèmes spécifiques</p> | <p>Promouvoir la diffusion de la documentation de recherche de politique sur les problèmes de l'enseignement supérieur</p> |
| OS-3 | Mode d'Opération | But |
| <p>Munir les membres de l'AUA de voies et moyens qui leur permettront de relever les défis liés au développement, et devenir une voix efficace auprès des instances nationales, continentales et mondiales</p> | <p>Sensibilisation et prévention du VIH/SIDA</p> | <p>Encourager les membres à développer des politiques sur le VIH/SIDA ; à mobiliser et à déployer les ressources nécessaires pour combattre la propagation de la pandémie dans leurs institutions ; et aider leurs communautés par le biais de leurs recherches, disséminer les résultats et participer aux initiatives de prévention du VIH/SIDA aux niveaux national, régional et international. Entreprendre également des activités de sensibilisation et de formation à travers des activités d'autres organes de l'AUA tels que la COREVIP, le SUMA et des ateliers spécialisés pour les dirigeants des universités</p> |



| | | |
|--|---|---|
| | <p>Les femmes dans les institutions africaines d'enseignement supérieur</p> | <p>Réunions de sensibilisation et d'éveil d'une prise de conscience; recherches et documentation; plaidoyer et affichage des informations sur le site web, cibler les décideurs aux niveaux des institutions régionales et sous-régionales y compris l'Union Africaine (UA), le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le Parlement de la Communauté pour le développement de l'Afrique Australe (SADC), et l'Association sud-africaine des Vice Chanceliers (SAUVCA)</p> |
| | <p>Etudes sur des questions spécifiques</p> | <p>Pour s'occuper de l'analyse des problèmes émergents, tels que les implications des dispositions transfrontalières sur l'enseignement supérieur prévues dans l'AGCS/OMC</p> |
| | <p>Ateliers et conférences sur des questions spécifiques</p> | <p>Promouvoir la dissémination des résultats des recherches et du matériel de politique relatifs aux problèmes majeurs de l'enseignement supérieur</p> |



| OS-4 | Mode d'Opération | But |
|---|--|---|
| <p>Faciliter une interaction mutuellement bénéfique aux institutions membres, aux communautés académiques étrangères et à d'autres communautés</p> | Collaboration avec les Agences internationales | Poursuivre les activités de collaboration déjà existantes (les protocoles d'accord avec l'UNESCO, l'Association des Universités et Collèges du Canada, etc.) |
| | Echange d' informations | Le bulletin d'informations de l'AUA publie des informations sur les universités africaines et des articles sur l'enseignement supérieur en Afrique; le guide de l'enseignement supérieur en Afrique, publié tous les deux ans, offre une liste d'institutions africaines d'enseignement supérieur, donne des informations sur leur principaux dirigeants et les programmes proposés; des rapports des recherches, des ateliers et séminaires organisés par l'Association ainsi que des communications occasionnelles publiés régulièrement et envoyés aux membres |
| | Le site web de l'AUA (www.aau.org) | Il s'agit d'une source d'information pour tous ceux qui s'intéressent à l'enseignement supérieur en Afrique |
| | Coordination du GTES de l'ADEA | Renforcer la formation de réseaux, le développement de capacités, et d'innovations dans l'enseignement supérieur |
| | Des conférences internationales sur des sujets d'actualité | Sensibiliser et faciliter l'échange d'expériences et d'informations |



| OS-5 | Mode d'Opération | But |
|---|---|--|
| <p>Faciliter une interaction mutuellement bénéfique aux institutions membres, aux communautés académiques étrangères et à d'autres communautés</p> | <p>Programme d'appui au NEPAD</p> | <p>Contribuer à la mise en œuvre du protocole d'accord signé entre l'AUA et le NEPAD en 2003 à travers un comité conjoint d'élaboration, de mobilisation de fonds, et de mise en application des programmes et des activités appuyant le programme d'action du NEPAD</p> |
| OS-6 | Operational Modality | Aim |
| <p>Améliorer la gouvernance et le cadre organisationnel de l'Association</p> | <p>Révision de la constitution et du règlement intérieur de l'AUA</p> | <p>Réaliser le protocole d'accord signé entre l'AUA et le NPEDA en 2003, par un développement, une levée de fonds, et une mise en œuvre conjoints de programmes et d'activités susceptibles de soutenir le Programme d'Action de NPEDA</p> |
| OS-7 | Mode d'Opération | But |
| <p>Améliorer la compétence et l'efficacité du Secrétariat</p> | <p>La restructuration du Secrétariat de l'AUA et l'amélioration des compétences et la recherche de cadres qualifiés</p> | <p>Renforcer le développement et la gestion des capacités</p> |
| | <p>L'amélioration du système de gestion financière et des compétences</p> | <p>Renforcer le développement et la gestion des capacités</p> |
| | <p>La modernisation de l'infrastructure des TIC et des compétences internes</p> | <p>Améliorer la capacité du personnel pour la communication et le soutien du programme</p> |
| | <p>Des mesures de réduction des coûts</p> | <p>Pour réduire le pourcentage des dépenses administratives par rapport aux dépenses totales</p> |



| OS-8 | Mode d'Opération | But |
|---|--|--|
| Doter le Secrétariat des bases de ressources adéquates et sûres pour la réalisation des objectifs de l'Association | Stratégie de mobilisation des ressources | A élaborer et à mettre en œuvre dès le début de la période du Plan afin d'améliorer et de diversifier les sources d'appui de l'AUA |