

Association pour le
Développement de l'Education en Afrique

Groupe de Travail sur
L'Enseignement
Supérieur

PLAN STRATEGIQUE
2003 - 2005

Février 2003

TABLE DES MATIERES

LISTES DES ABREVIATIONS

RESUME ANALYTIQUE	2
INTRODUCTION	4
<i>Plan Stratégique : une nécessité</i>	4
<i>Elaboration du Plan</i>	6
ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	7
<i>L'Environnement Externe</i>	7
<i>Tendances globales de l'Enseignement Supérieur</i>	7
<i>Défis de l'Enseignement Supérieur en Afrique (Afrique subsaharienne)</i>	8
<i>L'Environnement Interne</i>	11
<i>Historique organisationnel et Structure du GTES</i>	11
<i>Champs d'Activités</i>	12
<i>Modèle d'exploitation de programme</i>	13
<i>Gouvernance et Financement</i>	15
<i>Résumé des Forces du GTES</i>	15
<i>Résumé des Faiblesses du GTES</i>	15
<i>Mission du GTES</i>	16
<i>Vision du GTES</i>	16
<i>Valeurs et Principes d'opération</i>	17
<i>Buts, Résultats escomptés et Stratégies</i>	18
<i>Stratégies</i>	18
DIRECTION STRATEGIQUE ET PROGRAMMES DE TRAVAIL ANNUELS (2003-2005) ..19	
<i>Analyse</i>	20
<i>Plaidoyers et Forums Annuels</i>	20
<i>Renforcement des Capacités</i>	20
<i>Coordination du GTES</i>	20

GOUVERNANCE ET FINANCEMENT DU GTES	29
SUIVI ET EVALUATION	31
PROGRAMME DE TRAVAIL 2003	
PLAN DE DEPENSES ET DE FINANCEMENT	

LISTES DES ABREVIATIONS

ADEA	Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique
GTES	Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur
AUA	Association des Universités Africaines
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ONUSIDA	Organisation des Nations Unies et la lutte contre le SIDA
FAWE	Fédération des Éducatrices Africaines
ES	Enseignement Supérieur
CD	Comité de Direction
GT	Groupe de Travail
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
VIH/SIDA	Virus Immunodéficient Humain / Syndrome Immunodéficient Acquis
OUA	Organisation de l'Unité Africaine
UA	Union Africaine
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement Africain
CODESRIA	Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
SUMA	Atelier de Gestion pour les Cadres Universitaires
COMED	Communication pour l'Éducation et le Développement
FDF	Formation de Formateurs

RESUME ANALYTIQUE

Le Plan Stratégique du GTES est le résultat d'un processus de révision continue de l'Objectif, de la Mission, des Buts, des Stratégies et du Programme d'activités de l'un des onze Groupes de Travail établis par l'Association pour l'Education en Afrique (ADEA). Lorsque le Groupe de Travail avait été créé, ses buts, ses objectifs et son champ n'étaient pas arrêtés et adoptés par ses membres. Au cours des 13 dernières années, le Groupe, dans le cadre de ses activités, s'est largement concentré sur l'analyse des problèmes spécifiques de l'enseignement supérieur en Afrique, la commande des études, l'organisation des discussions et la diffusion des résultats à travers les rapports et publications tout en procédant principalement par le renforcement de consensus pour résoudre les problèmes.

Des révisions précédentes du GTES ont confirmé la prépondérance de soutien pour l'existence du Groupe par tous ceux qui y participent. Des visites d'orientation récemment entreprises par la Coordinatrice ont également démontré l'appréciation croissante parmi les acteurs des objectifs et activités du GTES.

Malgré les réalisations du GTES, tous ses membres ne lui apportent pas la voix consensuelle en ce qui concerne son rôle et ses activités. Le Comité de direction du GTES poursuit donc ses efforts de renforcement de consensus au sein du Groupe. L'un de ces efforts est le développement de ce Plan Stratégique.

Le Plan a examiné les tendances globales de l'enseignement supérieur et affirme que le rôle de l'enseignement tertiaire dans le développement et la construction des économies de connaissance et de sociétés démocratiques est maintenant plus reconnu qu'auparavant. Cela montre que l'émergence, en son sein, de nouveaux types d'institutions tertiaires et de nouvelles formes de compétitions ont obligé les systèmes et institutions tertiaires traditionnels à réexaminer leur rôle.

Les défis auxquels est confronté l'Enseignement Supérieur en Afrique subsaharienne ont été analysés et les opportunités répertoriées.

Par rapport au contexte interne, les participants, ayant fait une révision critique de la Mission, de la Vision et des Valeurs principales du GTES au cours de l'Atelier sur la Planification Stratégique de septembre 2002, ont analysé les forces et faiblesses des Programmes de travail précédents et leur impact sur la politique et le développement de l'enseignement supérieur en Afrique. Ils ont révisé la structure, l'organisation et le financement du GTES afin de pouvoir déterminer la meilleure voie à suivre.

La Stratégie que le GTES a proposé pour les trois années à venir comprend trois séries d'activités : analyse, plaidoyer et renforcement des capacités en ce qui concerne les problèmes clés communément identifiées. Les activités vont spécifiquement se focaliser sur :

- l'analyse de la différenciation au sein des systèmes d'enseignement tertiaire en Afrique, le rôle et les relations entre institutions non universitaires, le partage des coûts et le financement de l'enseignement supérieur, l'équité et le genre ;
- le plaidoyer pour attirer l'attention sur le VIH/SIDA ; la diversification de l'enseignement supérieur ; le financement et le partage des coûts et les innovations institutionnelles de l'enseignement supérieur ;
- le renforcement des capacités dans le domaine du VIH/SIDA ; la planification stratégique ; le financement et le partage des coûts et la diversification de l'enseignement supérieur

Les réunions du Comité de direction et le rôle de la coordination des activités du GTES constituent une composante principale du Plan.

Plus d'une douzaine de partenaires en développement ont été assez réguliers en qualité de participants au GTES depuis sa création. En dépit de ce fait, le soutien financier apporté au GTES a énormément varié d'année en année devenant la cause d'incertitudes considérables pour son Programme de Travail et son budget. Le Comité de direction espère que tous les partenaires du GTES vont soutenir le Plan et y mettre leur ressources nécessaires pour assurer une mise en œuvre efficace.

INTRODUCTION

Nécessité d'une planification stratégique

En septembre 2002, le Comité directeur du Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur (GTES) de l'Association pour le Développement de l'Education en Afrique (ADEA) s'est réuni à Accra pour faire un brainstorming sur la direction stratégique du Groupe. La réunion a été considérée comme un tournant décisif dans les activités du GTES.

Le Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur est l'un des onze Groupes de Travail mis sur pied par l'ADEA pour fonctionner largement comme un forum et un réseau informel composé de représentants de l'enseignement tertiaire africain et ceux des partenaires en développement ainsi que des spécialistes de l'enseignement supérieur en Afrique et ailleurs, avec le but original de promouvoir le consensus sur les priorités en matière de financement de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne. Les Groupes de Travail sont considérés comme les véhicules par lesquels les contributions professionnelles sont apportées au travail de l'ADEA. Depuis 1995, le GTES a travaillé étroitement avec l'Association des Universités Africaines (AUA) comme une organisation partenaire pour définir et exécuter les programmes et activités.

Compte tenu de la spontanéité et l'informalité avec lesquelles le GTES a été créé, à l'instar des autres Groupes de Travail (GTs) de l'ADEA, ses objectifs et buts formels ainsi que son champ de travail n'avaient jamais été véritablement arrêtés de façon explicite par les membres. Le GTES, dans une large mesure, a focalisé ses activités sur l'analyse des problèmes spécifiques de l'enseignement supérieur en Afrique, a lancé des études, organisé des discussions et diffusé les résultats à travers les rapports et publications en faisant principalement recours au renforcement des consensus en ce qui concerne les questions abordées. Le GTES avait été souvent poussé à aller au-delà du rôle traditionnel d'analyse et de discussion pour faire des interventions de petite échelle, mettre à l'essai des idées et renforcer des capacités sélectionnées. Mais puisque cette idée n'a pas reçu l'approbation de tous les participants et tenants du GTES, il s'est avéré nécessaire, fin 1998, de passer en revue le GTES et de développer des idées pour améliorer ses buts, son champ futur et

l'adhésion des membres. Ceci a conduit à la Révision Ekong basée largement sur des échanges électroniques accompagnés des interviews sélectionnées.

Depuis l'an 2000, le GTES met en œuvre quelques unes des recommandations du Rapport de la Révision Ekong. Celles-ci comprennent la création du Comité de direction pour superviser le travail du Groupe ; le transfert des responsabilités de coordination à l'AUA et l'expansion de sa définition de l'enseignement supérieur pour inclure d'autres institutions tertiaires en plus des universités. Depuis, le GTES a aussi nommé des représentants des polytechniques et écoles normales aussi bien que des responsables de l'enseignement supérieur au niveau gouvernemental au Comité de direction. La Révision Ekong a confirmé que le GTES jouissait d'un soutien généralisé parmi les représentants des institutions africaines d'enseignement supérieur et ceux des agences internationales participants au GTES. « Les stratégies d'analyse du GTES, y compris les études ordonnées, les réflexions et le dialogue, l'échange d'informations et le partage d'expériences et d'activités sur des questions stratégiques de l'enseignement supérieur étaient généralement considérés comme étant de valeur importante. La qualité des analyses et réflexions était considérée comme étant plus élevée que ce que les institutions et agences participants auraient réalisé individuellement »¹. D'autres réalisations importantes attribuées au GTES sont les suivantes :

- La capacité de retenir l'enseignement supérieur sur le programme des bailleurs.
- L'élargissement de la compréhension mutuelle des perspectives entre les responsables africains de l'enseignement supérieur et les représentants des bailleurs.
- Amélioration de la perception et la compréhension des représentants des bailleurs en ce qui concerne les questions d'enseignement supérieur en Afrique.
- Le renforcement du rôle et de la capacité de l'AUA en matière d'enseignement supérieur en Afrique.

L'impact des programmes et activités du GTES sur le développement et la mise en œuvre des politiques d'enseignement supérieur en Afrique était cependant considéré comme insuffisant ; de même que pour le suivi et la mise en œuvre des résultats des études et

¹ Donald Ekong et Gerda Vrieling, Une révision du rôle de l'AUEA/GTES : Objectif, Etendue et Participation.

initiatives entreprises par le GTES. Bien qu'il soit convenu que le GTES n'est pas l'organisme approprié pour la mise en œuvre des programmes de grande échelle, les participants représentant et les institutions africaines et les représentants de certaines des agences internationales ont voulu qu'il y ait davantage d'engagement de la part du GTES vis à vis des problèmes, à part l'analyse et l'échange d'informations. Ils s'attendaient à davantage de suivi, d'essai et de mise en œuvre des initiatives et par conséquent, ont recommandé que le GTES facilite le suivi et la mise en œuvre de ses initiatives à travers d'autres organisations, y compris l'AUA.

L'élaboration du Plan

Avec l'aperçu présenté ci-dessus et suite à au transfert de la coordination du GTES à l'AUA suivi de la nomination d'une Coordinatrice en mai 2002, le Comité de direction a décidé, pendant sa réunion de juin 2002, de convoquer une réunion extraordinaire en septembre pour faire un brainstorming sur la direction stratégique du GTES. Un Comité de quatre membres était nommé pour planifier l'atelier et préparer le programme. Le Comité de planification, après ample consultation, a fait circuler le programme avec la documentation pertinente sur les programmes et activités du GTES.

La structure, la méthodologie et l'approche de l'atelier de planification stratégique visaient à poser des questions clés en sessions plénières et en groupe de travail et pour arriver à des décisions consensuelles. Pendant l'atelier, les participants ont passé en revue la Mission, la Vision et les Valeurs principales du GTES et ont analysé les forces et faiblesses des Programmes de Travail précédents et leur impact sur la politique et le développement de l'Enseignement Supérieur en Afrique. La structure, l'organisation et le financement du GTES étaient également passés en revue afin de déterminer la meilleure voie à suivre. En utilisant l'analogie d'une entreprise, le Facilitateur leader de l'atelier, Dr William Saint, a décrit le rôle du Comité de direction dans l'atelier comme celui des Directeurs d'une entreprise se donnant des cibles et buts que l'entreprise doit réaliser dans une période spécifique. Au cours de l'atelier, les participants se sont mis d'accord sur les questions centrales et les activités du GTES pour les trois années à venir. La Coordinatrice du GTES

s'est vu attribuer la responsabilité de préparer le plan stratégique triennal qu'elle devrait circuler aux membres pour leurs commentaires et contributions.

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

L'Environnement externe

Tendances globales de l'enseignement supérieur

Il y a une demande accrue pour l'information et la connaissance sur le plan global grâce à l'explosion des technologies de l'information et de la communication changeant les conditions et attentes des systèmes de l'enseignement supérieur dans le monde entier. Selon un rapport de la Banque mondiale, « le rôle de l'enseignement tertiaire dans la construction des économies de connaissance et des sociétés démocratiques est devenu plus influent que jamais. L'émergence de nouveaux types d'institutions tertiaires et de nouvelles formes de compétitions a obligé les institutions traditionnelles à changer leurs moyens d'opération et d'action afin de profiter des opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC)² » dit le rapport.

La centralité de la connaissance comme une composante critique de développement et de compétitivité sur le plan global signifie que les institutions d'enseignement supérieur ont un plus grand rôle à jouer dans la génération et la diffusion de la connaissance ainsi que la mise sur le marché des ressources humaines compétentes. Dans le monde entier, les institutions d'enseignement supérieur sont appelées à gérer de divers groupes cibles croissants en matière de culture, de religion, de langue, du genre et du statut socio-économique. Ils sont obligés à faire face aux ressources en baisse et des coûts en hausse (même dans les pays industrialisés) alors que le besoin de développer leurs capacités afin de répondre aux demandes et défis de globalisation se fait de plus en plus sentir. Les institutions publiques, en

² Construire des sociétés de savoir: Nouveaux défis pour l'Enseignement supérieur. La Banque mondiale. 2002, IBRC.

particulier, font face à une compétition intense pendant que les institutions tertiaires privées et non privées offrent des modèles alternatives d'enseignement postsecondaire, y compris les programmes scolaires informatisés, l'apprentissage électronique et à distance. En général, les systèmes d'enseignement tertiaire dans les pays en développement et en transition se sont accrus de manière considérable et ont fait l'objet des améliorations, y compris l'utilisation plus répandue de l'enseignement à distance et à l'étranger. Cependant, la mauvaise nouvelle est que pour l'Afrique subsaharienne, en particulier, les transformations technologiques ont plutôt contribué à créer une ligne de démarcation digitale entre les institutions d'enseignement supérieur du monde développé et celui en développement.

Défis de l'Enseignement Supérieur en Afrique (Afrique subsaharienne)

L'enseignement supérieur a joué et continuera à jouer un rôle critique dans les efforts de développement en Afrique. La démonstration en a été bien faite quand, après l'indépendance de leurs pays, plusieurs gouvernements africains ont jugé bon d'établir des universités publiques (et plus tard des polytechniques et écoles normales) comme une priorité pour s'assurer de la disponibilité des capacités de ressources humaines compétentes et adéquates pour la gestion des services publics et sociaux, d'où la politique répandue de financement public des institutions tertiaires africaines à travers le continent. A l'époque, « l'enseignement supérieur était considéré comme le moyen principal pour acquérir l'indépendance de la nation et assurer la mobilité sociale ascendante des individus et des familles »³.

Néanmoins, peu après l'indépendance une explosion d'inscription au niveau du primaire et du secondaire a conduit à une augmentation dramatique en inscriptions aux niveaux tertiaires tout en semant le désordre dans la politique de subvention des institutions tertiaires. Malgré l'explosion en inscriptions, les institutions d'enseignement supérieur africaines sont caractérisées par de petits effectifs par pays ; le sous-financement et la détérioration des infrastructures ; une faculté de corps enseignant vieillissant ; la mise en application

³ Le leadership de l'Enseignement supérieur en Afrique: Rapport de cas sociaux édité par Donald Ekong et Akilagpa Sawyerr, Maskew Miller Longman en association avec l'Association des Universités Africaines (AUA), Première Edition, 1999/10

inadéquate et inappropriée des TIC et un faible lien entre la recherche académique et les secteurs sociaux et productifs de leurs économies.

Après plus d'une décennie de ralentissement économique et la capacité montante de certains états d'appuyer l'enseignement tertiaire, beaucoup d'institutions tertiaires en Afrique (universités, polytechniques et écoles normales) sont à la croisée des chemins et cherchent à redéfinir leurs rôles et à revaloriser leurs missions pour répondre aux tendances mondiales. L'aube d'une société globale de connaissance avec des économies tirées par l'information et les expansions des marchés internationaux de l'enseignement supérieur leur impose de nouvelles demandes pour rechercher de nouvelles approches de provision des programmes académiques ; la génération des revenus ; la qualité d'enseignement incertaine ; la gouvernance institutionnelle ; la gestion des ressources humaines et la recherche des solutions aux difficultés de longue date causées par les inscriptions rapides ; les contraintes financières ; les fréquentes agitations sociales et la fuite des cerveaux.

La qualité et la capacité de gestion et de leadership qui avaient été souvent remises en cause sembleraient maintenant prendre conscience des réalités des tendances globales et commencent à mobiliser le soutien gouvernemental, institutionnel et public pour faire face aux défis institutionnels, y compris la menace du VIH/SIDA. Certains ont commencé à articuler des visions et à développer des plans stratégiques afin d'aborder les crises institutionnelles continues provenant des deux décennies de réformes économiques nationales pendant lesquelles les institutions tertiaires étaient négligées en faveur de l'enseignement primaire.

Pendant que l'écart scientifique entre l'Afrique et le monde industriel continue à s'élargir, la moitié du continent s'engage dans des conflits civils et ethniques avec des dictatures militaires et civiles répressives limitant la liberté d'expression, y compris la liberté académique. La corruption politique massive et l'absence de responsabilité n'ont pas du tout aidé le continent, en particulier, dans sa poursuite de la connaissance, de la promotion de culture nationale et de l'excellence académique.

Pourtant, tout n'est pas perdu. La vague de démocratisation dans certains pays africains est très bien appréciée. Particulièrement, les efforts dernièrement déployés pour forger l'intégration sous-régionale et continentale et également la transformation de l'Organisation d'unité africaine (OUA) en Union Africaine (UA) . Malgré le scepticisme, le Nouveau partenariat pour le développement africain (NEPAD) pourrait être prometteur pour sauver le continent de son actuelle situation fâcheuse si le NEPAD créait les cadres et ressources dont on a besoin pour aborder les nombreux défis auxquels fait face le continent. Et l'UA et le NEPAD sont fortement engagés dans les systèmes d'enseignement tertiaire en Afrique. Par conséquent, ces institutions doivent être prêtes à jouer un rôle beaucoup plus actif dans le dialogue de conceptualisation et dans la mise en œuvre.

L'atelier de planification stratégique a identifié et dressé une liste de menaces et d'opportunités ouvertes à l'Enseignement Supérieur en Afrique et a discuté de ses compétiteurs. Ces menaces comprennent ce qui suit : VIH/SIDA ; conflits ; incapacité croissante des institutions publiquement financées pour recruter et retenir le personnel enseignant sur la base de salaire compétitif et d'avantages complémentaires ; différentes et nouvelles formes d'inégalités d'accès ; et la rupture de financement et de politiques entre l'Enseignement Supérieur et l'enseignement aux niveaux inférieurs à l'ES. L'attention constante à l'enseignement primaire était considérée comme un compétiteur majeur de l'ES en Afrique au détriment de l'enseignement universitaire.

En voici les opportunités figurant sur la liste : expansion rapide en matière d'accès ; expansion de la participation des institutions tertiaires privées et changement de politique en faveur de l'ES ; augmentation de la participation féminine et celle d'autres groupes désavantagés et les opportunités offertes pour une expansion de programmes scolaires et la révision du contenu éducatif. La définition élargie de l'éducation pour inclure l'apprentissage adulte de toujours et les défis posés à l'introduction de nouveaux types d'opportunités pédagogiques étaient notés. Il y avait la reconnaissance de la langue comme un facteur dans la qualité de l'acquisition de connaissance et le besoin pour l'éducation d'être pertinente à la culture et à la connaissance indigène reconnue comme les facteurs ayant un impact sur la qualité de l'éducation. L'Association des anciens étudiants, le partage des coûts, les

fondations universitaires, les bourses par le biais de nouveaux partenariats avec ceux de la Diaspora étaient considérés comme des forces sur le plan des opportunités offertes à la base de ressources de l'ES en Afrique.

L'Environnement interne

Historique organisationnel et Structure du GTES

Fondé en 1989, le Groupe de Travail sur l'Enseignement Supérieur de l'ADEA avait pour but de renforcer la collaboration entre les gouvernements africains, les partenaires en développement et les institutions d'enseignement tertiaire pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement et plus généralement pour donner appui à la revitalisation des universités africaines, des polytechniques et des écoles normales. Les participants au Groupe de Travail comprennent les agences de développement donnant appui financier à l'enseignement supérieur en Afrique, les organismes de contrôle nationaux de l'enseignement supérieur, les ministères de l'éducation et les représentants d'un nombre d'institutions tertiaires africaines et l'AUA.

Le GTES est dirigé par un Comité de direction constitué de représentants des différents groupes ci-dessus et coordonné au quotidien par l'Association des Universités Africaines (AAU). L'objectif à long terme du Groupe de Travail est d'aider les nations africaines à réduire leur dépendance technologique, intellectuelle et économique pour permettre à leurs institutions tertiaires de produire des diplômés compétents et bien informés, capables de diriger le développement national et de gérer les affaires nationales dans les années à venir.

De manière spécifique, les objectifs du GTES sont les suivants :

- Améliorer la compréhension de la crise de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne et identifier les réponses efficaces

- Renforcer le niveau de consensus entre les gouvernements africains et les partenaires en développement en ce qui concerne les priorités du financement de l'enseignement tertiaire
- Promouvoir la réforme et l'innovation institutionnelle au travers des systèmes
- Renforcer les capacités pour combattre la menace posée par le VIH/SIDA au développement de l'enseignement tertiaire ; et
- Encourager les capacités régionales pour le partage des expériences et approches au problèmes communs

Depuis sa création en 1989, le GTES a produit une série d'études sur des questions d'enseignement supérieur, la plupart d'entre elles, publiées et en anglais et en français, ont été faites par des intellectuels africains. Parmi les publications les plus importantes figurent une évaluation des expériences de planification stratégique dans les universités africaines ; trois études de cas de l'expérience de la réforme universitaire en Afrique au cours des années 1990 ; sept études de cas et un rapport de synthèse sur le défi du VIH/SIDA aux universités africaines et une étude des programmes d'apprentissage à distance au niveau tertiaire. Les rapports du GTES sont disponibles sur le site web de l'ADEA.

Champ d'activités du GTES

Dans le passé, le GTES organisait périodiquement des réunions en Afrique pour discuter des questions d'actualités de l'enseignement supérieur. Dans la mesure du possible, ces réunions se tenaient lors des événements de l'AUA tels que la Conférence des Recteurs, Vice Chanceliers et Présidents (COREVIP) et les Ateliers de gestion pour les cadres universitaires (SUMA). Les réunions du GTES ont porté sur les thèmes tels que la planification stratégique ; le financement universitaire ; la participation féminine ; la gestion et la gouvernance ; l'enseignement à distance au niveau tertiaire ; la politique d'enseignement supérieur ; et les perspectives pour la coopération interuniversitaire dans la formation et la recherche de troisième cycle.

Une étude ordonnée par le GTES en 1996 « dressant l'inventaire des expériences de la planification stratégique universitaire des universités africaines représentatives » a révélé que

ces expériences valaient la peine. Par conséquent, le Groupe de Travail a continué à encourager les institutions tertiaires à s'engager dans la planification stratégique et à produire des plans institutionnels faisables afin de rechercher le financement pour les mettre en œuvre.

Des politiques institutionnelles et des activités relatives au VIH/SIDA sont, tout récemment, devenues la pièce centrale des activités du Programme de Travail du GTES et ce sera vraisemblablement le cas pour plusieurs années à venir. Spécifiquement, le GTES encourage les institutions à développer les politiques institutionnelles sur le VIH/SIDA et finance actuellement quatre institutions (deux universités, une polytechnique et une école normale) pour développer des politiques institutionnelles sur le VIH/SIDA. Le renforcement des capacités de gestion et des programmes de sensibilisation sur le SIDA ainsi que des services de soutien sont bien encouragés. Le GTES en 2002 a octroyé un capital de départ à l'AUA pour développer une trousse de travail VIH/SIDA pour aider à former les cadres et administrateurs universitaires (SUMA) à travers les ateliers de SUMA.

La diffusion de l'information est un objectif principal et une activité clé du GTES et elle se fait largement à travers les réseaux des membres, par les sites web, les bulletins et les publications. Le GTES participe aux activités organisées par les autres Groupes de Travail de l'ADEA et organise conjointement des activités et événements avec eux si l'occasion se présente.

Modèle d'exploitation de programme

Dans une large mesure, le GTES fonctionne par la consultation et par le consensus. Il est clair que ni le GTES ni l'ADEA n'est une agence de financement, un organisme de subvention ou une fondation. Depuis 1997, le GTES, comme d'autres Groupes de Travail, est encouragé par le Comité de direction de l'ADEA à s'orienter davantage vers les programmes de ses opérations. L'ADEA organise donc des réunions périodiques des leaders des Groupes de Travail et des Coordinateurs pour réviser les Programmes de Travail et les Budgets annuels en utilisant le format standardisé. L'ADEA octroie donc des fonds

minimum pour appuyer les Programmes de Travail des Groupes de Travail sur la base d'une formule de financement semi-compétitif.

A la lumière de ce nouveau modèle d'exploitation de programme, certains participants du GTES continuent à l'encourager d'aller au-delà de son rôle traditionnel d'analyse et de discussion pour financer les interventions de petite échelle, l'essai des idées et le renforcement des capacités sélectionné. Bien que cette idée n'ait pas fait l'unanimité parmi les participants, ce nouveau modèle d'exploitation de programme a reçu l'aval des participants africains. Ils avaient précédemment exprimé leur préoccupation sur le fait que le GTES risquerait de « perdre de vue les dynamiques réels de l'enseignement supérieur africain » ainsi que sa propre pertinence « tant qu'il restera (uniquement) un forum pour l'échange des idées entre un groupe fermé de participants »

Avec la création du Comité de direction en juin 2000, composé de représentants de tous ses acteurs, la prise de décisions et la planification au niveau du GTES sont supervisées par un plus petit groupe des membres. Suite à la signature du Protocole d'accord entre l'ADEA/GTES et l'AUA, la coordination du GTES, depuis le mois de mai 2002, a été transférée à l'AUA, suivie de la nomination d'une Coordinatrice et d'une Assistante de programme pour travailler à 50% pour le GTES et la deuxième moitié pour l'AUA. La Coordinatrice travaille en consultation avec le Comité de direction pour mettre en œuvre le Programme de Travail annuel.

En matière de politique, le Comité de direction de l'ADEA encourage tous ses Groupes de Travail à établir des liens formels et informels avec d'autres Groupes de Travail pour améliorer leur programme d'activités. Le GTES étudie alors les perspectives de coopération avec les Groupes de Travail sur le Financement de l'éducation, les Statistiques de l'éducation, l'Analyse sectorielle ; l'Enseignement à distance et l'Apprentissage ouvert, la Communication pour l'Education et le Développement (COMED) et le Forum des éducatrices africaines (FAWE).

Gouvernance et Financement

Avant que la nouvelle disposition de coordination ne rentre en vigueur en 2002, la Banque mondiale était l'Agence chef de file depuis 1989. Les responsabilités de coordination pour le GTES ont été dévolues à l'organisation partenaire de longue date du GTES, l'Association des Universités Africaines dont le siège se trouve à Accra au Ghana avec la nomination de la nouvelle Coordinatrice. Au cours des trois dernières années, le Comité de direction nouvellement créé se réunit une fois par an et joue le rôle de Conseil de direction du Groupe.

Suite au transfert des responsabilités de coordination du GTES à l'AUA, le coût de coordination est maintenant uniquement supporté plutôt par le GTES que par n'importe quelle Agence de file spécifique. La Banque mondiale travaillant de concert avec un nombre de bailleurs de fonds continue à appuyer financièrement le Programme de Travail du GTES. Le GTES, de sa part, bénéficie du financement de l'ADEA, qui est sur le point de forger un arrangement de gestion financière avec l'AUA pour que celle-ci gère les fonds du GTES par des accords de contribution périodiques.

Résumé des forces du GTES

Après avoir révisé les forces et faiblesses de la performance organisationnelle du GTES, ses processus et méthodes d'opération, ses entrants financiers et ressources humaines aussi bien que les résultats et les réalisations de ses activités, la réunion de planification stratégique de septembre a répertorié les éléments suivants comme ses forces :

- Membres engagés
- Un réseau de relations de travail efficaces bien établi
- Echange d'informations et d'idées de grande valeur
- Partage des expériences des membres à travers leurs programmes et études, leurs rapports et publications
- Un porte-parole reconnu de l'enseignement tertiaire africain avec une renommée établie pour son engagement et sa contribution.

Résumé des faiblesses du GTES

Les faiblesses du GTES identifiées par le Groupe comprennent les points suivants :

- Ressources financières incertaines et limitées ne permettant pas la mise en œuvre des programmes significatifs
- Nombre de membres instable
- Absence d'activités de suivi
- Absence de participation active des membres francophones
- Incapacité d'engager de manière active et de faire participer les membres francophones

Dans ce contexte, les participants ont fait un remue-méninge sur la Mission et la Vision du GTES. Ils ont réaffirmé les Valeurs principales et les Principes d'opération du GTES et ont accordé la priorité aux Buts et Stratégies qu'ils aimeraient voir se réaliser au cours des trois années à venir.

La Mission du GTES

Le GTES a pour mission d'encourager un interchange libre et ouvert dans toute la région en ce qui concerne les questions importantes portant sur le développement de l'enseignement supérieur entre ses acteurs, y compris les représentants d'institutions d'enseignement supérieur, les agences gouvernementales d'enseignement supérieur, les organisations professionnelles d'enseignement supérieur et les bailleurs afin de :

- promouvoir une meilleure compréhension des défis sélectionnés de l'enseignement supérieur, une sensibilisation sur les réformes tant désirées et la dissémination des pratiques innovatrices
- préconiser le rôle important de l'enseignement supérieur dans le développement socio-économique de l'Afrique et identifier et coopérer avec des partenaires de même vision
- donner un appui au renforcement des capacités sélectionnées entre les institutions tertiaires africaines et les décideurs d'une part et leurs partenaires d'autre.

La Vision du GTES

La Vision du GTES, vis à vis de l'avenir du système d'enseignement tertiaire en Afrique subsaharienne, se focalise sur :

- une communauté de diverses institutions tertiaires de l'enseignement supérieur travaillant en partenariat l'une avec l'autre et avec des acteurs intéressés pour mettre en commun leurs contributions collectives au profit du développement national et régional.
- une culture institutionnelle caractérisée par une amélioration visible dans la qualité d'enseignement et de recherche, et un engagement partagé au profit de la poursuite de la pertinence des programmes, des recherches et de la performance des étudiants.
- une communauté d'intellectuels et de professeurs respectant, avec leurs leaders, les différents types de modes d'enseignement, l'application et la génération de la connaissance et le discours ouverts entre les diverses perspectives intellectuelles.
- un système qui fonctionne dans des environnements favorables de politique nationale et soutenu par des stratégies de ressources durables et qui offre un accès équitable à l'enseignement aux étudiants prometteurs de tout genre.
- une communauté d'institutions qui est dynamique, éveillée et innovatrice dans la poursuite de leurs mandats respectifs ; laquelle fait preuve de responsabilité vis à vis des différents bailleurs et la société intégrale en matière d'utilisation efficace de leurs ressources humaines et financières.
- une communauté d'institutions dirigée par des leaders engagés, ayant des compétences solides de gestion et de communication, dont le corps professoral se compose d'un groupe d'intellectuels varié qui se consacre à la poursuite et à la génération de la connaissance.

Valeurs et Principes d'opération

Le caractère distinctif du groupe de travail est sa formalité et la diversité de ses membres. Ses principes de travail comprennent le respect mutuel, l'engagement, la responsabilité, la qualité de service, la transparence et le partenariat. Un accent sera particulièrement mis sur la représentation des groupements les plus pertinents au sein du groupe de travail. Les participants s'entendent sur le fait que le Groupe de Travail est un forum et une communauté de différents acteurs composée d'institutions, de décideurs, de bailleurs et d'agences connexes et non pas une agence de financement. Il est donc nécessaire de tenir compte de la diversité des groupes et des intérêts dans les idéaux formulés et de les

traduire en un rôle pratique qui reflète les fonctions du Groupe dans la quête et la diffusion des informations ainsi que dans ses actions de plaidoyer et de renforcement des capacités.

Buts, Résultats escomptés et Stratégies

Au cours de l'atelier de planification stratégique, les participants ont fait un brainstorming sur les buts généraux, les objectifs et stratégies qui devaient guider le GTES lors de ses opérations pendant le cadre de planification triennal tout en tenant compte de ses réalisations et échecs du passé. Ils se sont entendu sur le fait qu'au cours des 12 dernières années, le GTES est devenu un porte-parole efficace de l'enseignement supérieur en Afrique et a facilité la compréhension des questions portant sur l'enseignement supérieur sur le terrain de politique et a contribué à maintenir l'Afrique sur le programme mondial de l'Enseignement Supérieur. Cette réalisation est attribuable à la collecte de connaissances et d'informations et au partage de bonnes pratiques tout en identifiant et en travaillant avec des partenaires et acteurs institutionnels, nationaux et internationaux et en facilitant des échanges libres et ouverts sur des questions clés qui affectent l'enseignement supérieur en Afrique. Le GTES a diffusé avec succès des politiques et idées novatrices dans le domaine de partage des coûts, de planification stratégique et de sensibilisation sur le SIDA et la gestion de ce dernier. Le GTES a élargi et renforcé les liens entre lui et l'AUA en profitant de sa nouvelle position pour renforcer les capacités et le rôle de coordination de l'AUA.

Stratégies

Les stratégies du GTES visent à :

- susciter davantage de compréhension des défis de l'enseignement supérieur à travers le plaidoyer et l'analyse des questions clés identifiées.
- réunir les représentants des institutions tertiaires africaines, les agences de financement et les organismes publics de prise de décision dans des forums centrés sur des questions précises afin de partager des perspectives et renforcer la compréhension mutuelle.

- collaborer et à mettre en réseau les acteurs et les agences connexes pour réaliser les objectifs cités ci-dessus.
- travailler en collaboration avec et à travers les organisations professionnelles régionales et les organisations nationales servant de tampon.

Pour souligner le rôle central de plaidoyer dans le travail du GTES, l'atelier a défini le plaidoyer comme « l'utilisation des réseaux pour diffuser les informations par les sites web, à travers les réunions, les conférences et les publications (rapports) ainsi que par la publicité et le partenariat efficaces.

Sur le plan du potentiel pour la collaboration, les organismes nationaux de tampon ainsi que les organisations et organismes régionaux et continentaux tels que l'AUA, le CODESRIA et le CAMES ont été notés.

LA DIRECTION STRATEGIQUE ET LES PROGRAMMES DE TRAVAIL ANNUELS (2003-2005)

La direction stratégique du GTES, pour les trois années à venir, vise à renforcer les activités positives du GTES dans le passé et à suivre les stratégies élaborées dans la vision stratégique, y compris l'analyse, le plaidoyer et le renforcement des capacités. La coordination du Programme de Travail du GTES par l'entremise de l'Association des Universités Africaines constitue une partie importante du Plan Stratégique. Il est envisagé que les études seront accordées moins de priorité par rapport aux activités de documentation et de diffusion d'informations à travers les réunions, les événements spéciaux, les rapports, les publications et les sites web. Au cas où il serait nécessaire de faire des études, celles-ci auraient un caractère continental et couvriraient les systèmes anglophone, francophone et lusophone. Ces études comprendront la recherche de documentation, les études de cas sélectionnées et les rapports de synthèse analytiques qui donneront au GTES et à ses acteurs une meilleure compréhension des systèmes d'enseignement supérieur en Afrique. Dans le contexte des stratégies susmentionnées, des programmes de travail annuels seront développés pour s'assurer du suivi des activités des années précédentes et d'un équilibre dans la couverture des activités. Des rapports avec d'autres Groupes de Travail de l'ADEA et les principaux partenaires dans la promotion de l'enseignement supérieur en Afrique

seront établis et renforcés. Plus spécifiquement, les stratégies du GTES pour les années 2003-2005 sont les suivantes :

A. Analyse

1. Articulation des institutions non universitaires dans les systèmes de l'enseignement tertiaire (2003)
2. Financement et partage des coûts (2004-2005)
3. Equité et genre (2004)

B. Plaidoyer et forums annuels

1. VIH/SIDA (2003-2005)
2. Innovations de l'enseignement supérieur africain (2003-2004)
3. Autres questions principales de l'enseignement supérieur identifiées et arrêtées par le GTES (2003-2005)

C. Renforcement des capacités

1. VIH/SIDA (2003-2005)
2. Planification Stratégique y compris le développement des politiques institutionnelles des TIC (2003)
3. Autres questions principales de l'enseignement supérieur identifiées et arrêtées par le GTES (2003-2005)

D. Coordination du Programme GTES

1. Réunions du Comité de direction du GTES
2. Coordination basée à l'AUA

Les activités, buts et résultats escomptés des activités, qui ont été arrêtés dans le Plan Stratégique, tiennent compte des activités suivantes ayant lieu dans le courant de l'année 2002 :

- Développement de la politique institutionnelle sur le VIH/SIDA

- Développement des plans stratégiques institutionnels des TIC
- Formation des membres du conseil universitaire
- Etude des innovations dans l'enseignement supérieur en Afrique
- Programme de réseaux pour la coopération régionale en matière de recherche et de formation en troisième cycle
- Etude du système de l'enseignement supérieur du Nigéria

Analyse

1. Différenciation et Articulation des institutions non universitaires dans les systèmes d'enseignement tertiaire (2003)

Pendant la période du plan, le GTES propose de faire une analyse des problèmes sélectionnés des systèmes de l'enseignement tertiaire en Afrique, tout en la faisant en collaboration avec d'autres Groupes de Travail de l'ADEA tels que les Groupes de Travail sur les finances et l'éducation, et l'analyse sectorielle de l'éducation. En guise de commencement, le GTES propose d'ordonner une étude continentale sur « *l'Articulation des institutions non universitaires dans les systèmes d'enseignement tertiaire* » en Afrique francophone, anglophone et lusophone. L'étude comprendra la révision de la documentation ; une étude à réaliser en se servant des questionnaires structurés, laquelle sera une synthèse analytique comparée visant l'amélioration de la compréhension des systèmes tertiaires différenciés dans l'ensemble d'Afrique par le GTES et ses acteurs.

L'analyse proposée suit la recommandation de la révision de 1998-1999, et l'expansion ultérieure de la définition des systèmes tertiaires par le GTES pour inclure d'autres institutions tertiaires en plus des universités. Suite aux recommandations du rapport de la Révision Ekong, les premières démarches du GTES étaient de nommer deux représentants des institutions tertiaires non universitaires sur le Comité de direction du GTES et d'inclure les institutions tertiaires non universitaires comme des participants aux activités du GTES telles que la formation des membres du Conseil, la sensibilisation au VIH/SIDA et sa

prévention. L'un des défis actuels est de mettre en vigueur cette définition étendue de manière à profiter l'intégralité du Programme de Travail du GTES, mais, sans engager le Groupe dans des activités qui pourraient s'étendre pour atteindre des limites ingérables.

Un deuxième défi est de mieux comprendre les relations entre les universités et les institutions non universitaires dans le cadre des différents systèmes d'enseignement supérieur en Afrique. Une telle compréhension est un prérequis des efforts pour atteindre le but d'un système tertiaire différencié mais articulé facilitant la mobilité des étudiants. Au cours de la période du Plan, le GTES collaborera avec ses partenaires pour identifier d'autres domaines d'intérêt pour l'analyse et la diffusion des problèmes et défis affectant les systèmes d'enseignement supérieur en Afrique.

Le But :

Améliorer la compréhension mutuelle du GTES et les acteurs en ce qui concerne les systèmes d'enseignement tertiaire en Afrique.

Résultats escomptés :

Rapports, publications et positionnement sur le site web.

2. Financement de l'enseignement supérieur et partage des coûts (2004)

Le financement de l'enseignement supérieur et le partage des coûts continuent d'attirer l'attention de tous les acteurs des institutions d'enseignement tertiaire en Afrique y compris des individus, les institutions, les décideurs et les bailleurs. Un nombre d'activités réalisées, comprenant des études et publications, est prêt pour être diffusé . Pendant la période du Plan, le GTES souhaite améliorer sa collaboration avec ses acteurs, y compris d'autres Groupes de Travail de l'ADEA, pour renforcer la compréhension des questions et améliorer davantage l'accès des acteurs à l'information et à la documentation en la matière.

Le But :

Améliorer la compréhension du GTES et les acteurs en ce qui concerne les problèmes de financement et de partage des coûts dans l'enseignement supérieur en Afrique.

Résultats escomptés :

Rapports, publications et positionnement sur le site web.

3. Equité et Genre

Pendant l'atelier d'Accra, le problème d'équité de l'enseignement supérieur en Afrique a capté l'attention des groupes de travail. A cet égard, l'équité du genre était considérée comme un problème généralisé, pertinent pour l'assurance de l'équité à l'accès à l'éducation, au financement, aux programmes scolaires et au VIH/SIDA. Le GTES tient compte du fait qu'il y a des aspects variés du genre qui sont importants à l'enseignement supérieur en Afrique. En considérant donc le fait que la FAWE, qui était un groupe de travail de l'ADEA, s'est ouvertement consacrée aux problèmes du genre dans l'enseignement supérieur et a déjà accompli suffisamment de travail en matière de genre dans l'enseignement supérieur et en considérant les limitations du GTES en matière de capacités humaines et de ressources, le GTES propose de s'occuper du genre par la focalisation sur l'analyse à travers la collaboration entre les Groupes de Travail. Donc, pendant la période du plan, le GTES travaillera avec la FAWE, l'AUA et d'autres organisations régionales et sous-régionales identifiables pour analyser les problèmes de genre dans l'enseignement supérieur en faisant tout d'abord le point de ce que l'analyse révèle pour être en mesure de planifier de nouvelles stratégies pour les années à venir.

Le But :

Améliorer la compréhension du GTES et les acteurs en ce qui concerne l'équité du genre dans l'enseignement supérieur, tout particulièrement par rapport à l'accès à l'éducation, au financement, aux programmes scolaires et au VIH/SIDA.

Résultats escomptés :

Rapports, publications et positionnement sur le site web.

Plaidoyer

1. *Sensibilisation sur le VIH/SIDA et prévention*
2. *Innovations de l'enseignement supérieur en Afrique*
3. *Diversification de l'enseignement supérieur*
4. *Financement de l'enseignement supérieur et le partage des coûts*

La stratégie du Groupe de Travail est de promouvoir la sensibilisation et la compréhension des problèmes auxquels sont confrontées les universités africaines en y apportant son soutien dans les domaines de l'analyse des problèmes, de la diffusion des résultats et du plaidoyer en ce qui concerne les problèmes clés. Parmi ces problèmes déjà identifiés, qui font l'objet d'analyse, figurent le VIH/SIDA, le financement de l'enseignement supérieur et le partage des coûts, les innovations de l'enseignement supérieur et la diversification. Au cours de la période du plan, le GTES intensifiera sa collecte d'information et sa diffusion des rapports et à travers la collaboration avec les principaux partenaires d'événements spéciaux ; en particulier, les réunions régionales, les ateliers et conférences et en conséquence, faire augmenter sa visibilité. Ceci, dans une large mesure, devrait également remédier à certaines faiblesses par rapport au manque de suivi et de visibilité identifiés pendant la réunion de planification stratégique. A cet égard, le soutien actuel du GTES aux activités du VIH/SIDA et aux études sur les innovations de l'enseignement supérieur ainsi qu'à la diversification sera de première priorité pour le plaidoyer pendant la période du plan.

Le But :

Améliorer la compréhension des partenaires en ce qui concerne les défis auxquels font face les systèmes d'enseignement supérieur en Afrique et faire augmenter la visibilité du GTES.

Résultats escomptés :

Les résultats escomptés seront sous forme d'augmentation en rapports, en publications, en information sur le site web et en événements conjointement organisés avec les partenaires et acteurs de l'enseignement supérieur en Afrique.

Renforcement des capacités

1.Expansion de la sensibilisation au VIH/SIDA et prévention (2003-2005)

2.Planification Stratégique (2003-2004)

3.Différenciation et articulation (2004-2005)

4.Financement et partage des coûts (2004-2005)

Expansion de la sensibilisation au VIH/SIDA et Prévention

En considérant la gravité de la menace du VIH/SIDA aux institutions d'enseignement tertiaire en Afrique, le GTES propose de maintenir le VIH/SIDA comme une priorité de focalisation à travers la période du plan. Ce sera une amélioration du travail en cours et celui du passé portant sur la collecte d'informations pour créer la sensibilisation et le plaidoyer ; soutenir l'élaboration du matériel de formation, les ateliers et le renforcement des capacités à travers les organisations professionnelles régionales et les organisations nationales de tampon ainsi que l'élaboration des politiques institutionnelles sur le VIH/SIDA.

Le GTES ordonnera des études afin de collecter et de diffuser des informations sur les initiatives et contributions actuelles du programme VIH/SIDA dans l'enseignement supérieur et de faire des recherches sur la façon de gérer les conséquences du VIH/SIDA, en particulier, dans les institutions d'enseignement supérieur. Les expériences positives et interventions constructives dans ce domaine seront partagées pendant des ateliers et activités de dissémination. Le GTES travaillera avec le PNUD, l'UNESCO, l'ONUSIDA et ses membres et partenaires en vue de publier les résultats des études et de les diffuser amplement. Les informations seront utilisées pour faire le plaidoyer pour un engagement et un financement plus élevé à l'endroit des institutions d'enseignement supérieur en Afrique pour leurs efforts et contributions en abordant la menace du VIH/SIDA. Le GTES continuera à soutenir l'AUA dans le renforcement de ses initiatives portant sur le VIH/SIDA. En 2002, le GTES a accordé une subvention initiale à l'AUA pour développer une trousse VIH/SIDA, organiser des ateliers de formation des formateurs (FDF) et former des les cadres

universitaires en se servant de la trousse à développer. Le financement a permis à l'AUA de développer également un principal programme quinquennal sur le VIH/SIDA.

Le but :

Les activités du GTES sur le VIH/SIDA auront pour but de collecter et de diffuser des informations sur les activités relatives au VIH/SIDA et les meilleures pratiques au sein des institutions d'enseignement supérieur, de faire le plaidoyer et de renforcer les capacités institutionnelles pour atténuer l'impact du VIH/SIDA sur les institutions tertiaires en Afrique.

Résultats escomptés :

Les résultats escomptés comprendront les éléments suivants : manuels de formation, trousse et du matériel, rapports et communications de conférence et d'atelier ; rapports d'études et publications ; déclaration de politique générale, positionnement de documentation sur le site web et politiques institutionnelles sur le VIH/SIDA.

Planification stratégique institutionnelle

Pendant une grande partie de son existence, le GTES a recommandé l'utilisation du processus participatif de la planification stratégique comme le catalyseur pour la revitalisation des universités africaines. Aujourd'hui, la planification stratégique universitaire est de plus en plus acceptée et sa mise en œuvre commence à produire des résultats. Malgré ces efforts, l'émergence rapide des technologies de l'information et de la communication en Afrique n'est pas entièrement considérée dans le processus de planification stratégique. Au cours de la période du plan, le GTES continuera à encourager et à soutenir les institutions tertiaires africaines à s'engager dans la planification stratégique, à produire des plans institutionnels viables et à rechercher le financement nécessaire pour soutenir leurs plans. L'approche du GTES portera également sur la façon d'encourager l'assistance technique à travers la coopération Sud-Sud. De plus, le GTES encouragera l'intégration dans les plans stratégiques des plans de développement institutionnels des technologies de l'information et de la communication (TIC). En 2000, le GTES a financé avec succès un atelier sur l'utilisation des ressources de l'Internet pour l'enseignement et la recherche à l'intention des

universités anglophones en Afrique. Pendant la période du plan, le GTES continuera à identifier les opportunités pour soutenir et renforcer les capacités des institutions tertiaires afin qu'elles puissent utiliser de manière plus efficace les TIC dans l'enseignement, la recherche scolaire et le service communautaire.

Le But :

Augmenter l'efficacité du financement national et international et promouvoir l'utilisation des TIC dans l'enseignement, la recherche scolaire et le service communautaire.

Résultat escompté :

La publication d'un Guide ou d'un Manuel sur la façon de mener une planification stratégique institutionnelle qui aura pour but de référence et de croissance des capacités pour la planification stratégique dans des institutions d'enseignement supérieur sélectionnées.

La Coordination du GTES

1. *Le Comité de direction*
2. *Problèmes émergents*
3. *Coordination du GTES basée à L'AUA*

Réunions du Comité de direction

Depuis juin 2000, les activités du GTES sont guidées par le Comité de direction qui se réunit au moins une fois par an. Le Comité comprend neuf (9) représentants de la communauté africaine de l'enseignement supérieur dont les frais de voyage sont pris en charge par ADEA/GTES. Le GTES envisage de convoquer, à l'avenir, plus d'une réunion par an, comme c'était le cas en 2002 où il a organisé une réunion extraordinaire pour préparer ce Plan Stratégique. Le GTES encourage une plus grande participation de ses membres africains du Comité de direction et entend organiser des réunions régionales sur certaines des études en cours. Il a été également décidé d'augmenter la participation des membres

francophones au Groupe. Par conséquent, il y aura l'interprétation simultanée pendant les réunions.

Le But :

Renforcer l'organisation et la programmation du GTES.

Résultats escomptés :

Les Programmes de travail annuels du GTES approuvés par le Comité de direction et ses membres. Les procès-verbaux et rapports approuvés pour être traduits et diffusés par le biais des circuits appropriés et les sites web de l'ADEA.

Problèmes émergents

Un problème qui a retenu l'attention du Comité de direction est la difficulté d'incorporer les nouvelles idées et demandes qui émergent après que son Programme de travail a été approuvé. Une décision a été donc prise de mettre de côté, à l'avenir, un petit budget pour les futurs programmes de travail sur les possibilités émergentes pouvant correspondre avec le Programme de travail. Dans de telles circonstances, la Coordinatrice devra s'entendre avec le Président du GTES, puis communiquer à la majorité des membres les indications spécifiques de la durée de temps accordée pour qu'ils donnent leur réponse.

Le But :

Avoir la flexibilité pour incorporer les problèmes émergents cadrant bien avec le Programme de Travail approuvé.

Résultat escompté :

Des activités de petit budget, y compris les rapports, les publications et la participation aux réunions et événements régionaux.

Renforcement du rôle de coordination de l'AUA

Au cours de la période du plan, la coordination du GTES comprendra la gestion des activités en cours et l'organisation du Comité de direction et d'autres réunions et événements du GTES. Le GTES continuera à soutenir le rôle de coordination de l'AUA à travers le protocole d'accord qui a été signé.

Le But :

Renforcer le rôle de l'AUA, améliorer la coordination du programme de travail du GTES et assurer la suivi des activités.

Résultats escomptés :

La coordination du GTES entièrement basée à l'AUA, les Plans de travail annuels développés et approuvés par le Comité de direction et ses membres. Procès-verbaux et rapports à traduire et à diffuser par les circuits appropriés, y compris la page web du GTES sur le site web de l'ADEA. Davantage de suivi efficace des activités du GTES.

GOVERNANCE ET FINANCES DU GTES

Gouvernance

Le Comité de direction est l'organe de la prise de décision du GTES. Les membres ont reconnu que la représentation francophone au GTES et aux réunions du Comité de direction n'est actuellement pas adéquate et que tout doit être fait dans la mesure du possible pour avoir un équilibre linguistique et au Comité de direction et au Groupe de Travail dans la couverture des programmes et activités du GTES. On a proposé de résoudre la question de langue par la traduction et l'utilisation des services bilingues tout particulièrement pendant les réunions.

Il a été remarqué qu'avec le passage du GTES comme un « forum » à la structure du Comité de direction, certains membres ont arrêté leur participation. Tous les efforts sont déployés afin de reconquérir la participation de tous les membres.

Toutes autres formes de représentation au GTES qui ont été discutées sont des organisations tampon, des organisations régionales et réseaux, des organisations non gouvernementales (ONG), des unions et organes professionnels intéressés par l'enseignement supérieur et ayant le mandat de travailler pour l'ES. Une note de mise en garde était de s'assurer que les membres du Comité de direction ne sont pas trop nombreux de manière à rendre le fonctionnement inefficace. Les membres sont conseillés à faire des nominations stratégiques.

Financement

Malgré le fait d'avoir une douzaine de partenaires en développement comme des participants assez réguliers au GTES au cours des douze dernières années, l'appui financier au GTES a énormément varié d'année en année. Cette tendance engendre une incertitude considérable pour le budget et le Programme de Travail du GTES et, par conséquent, il est difficile de planifier et de mettre en œuvre les activités avec succès.

Par ailleurs, les partenaires contribuables ne font pas leurs contributions au début de l'année de programme (janvier), par conséquent, le flux de fonds au GTES est un facteur supplémentaire d'incertitude en ce qui concerne le processus de planification et de budgetisation.

Le Comité de direction a donc recommandé que :

- les membres représentant les agences de financement essaient de partager avec la Coordinatrice (aussitôt que possible) les informations sur les décisions de financement prises par leurs organisations vis à vis du GTES.
- dans la mesure du possible, les partenaires sont encouragés à attribuer leurs allocations directement au GTES puisque l'ADEA, par observation, tarde beaucoup à

faire passer des fonds spécifiquement destinés au GTES mais non indiqués de manière spécifique.

La coordination du GTES étant entièrement basée à l'AUA, le Comité de direction a encouragé la Coordinatrice à explorer avec l'ADEA et l'AUA la faisabilité du transfert des fonds de gestion du GTES de Paris à Accra.

SUIVI ET EVALUATION

Le Comité de direction du GTES a la responsabilité fondamentale d'assurer le suivi du Plan Stratégique, alors que la Coordinatrice a la responsabilité exclusive pour la coordination des activités du plan. Annuellement, le Comité de direction passera en revue le progrès fait en vue de la réalisation des buts et objectifs élaborés dans le plan.

Le Comité de direction de l'ADEA, pendant ses réunions régulières bi-annuelles, révisera et approuvera les Programmes de Travail annuels découlant des stratégies élaborées dans le plan. Le suivi de la mise en œuvre du plan se fera à travers le système régulier d'activités organisées pour tous ses leaders et coordinateurs des Groupes de Travail.

Chaque représentant institutionnel membre du GTES devra étroitement assurer le suivi des activités planifiées et s'assurer que leur mise en œuvre se fait avec succès.

En ce qui concerne les conditions requises pour avoir l'impact et le succès du plan, les facteurs qui favoriseront sa mise en œuvre efficace comprennent ce qui suit :

- la révision continue et la clarté de l'objectif du GTES
- l'engagement des membres actuels

- le renouvellement de l'engagement des membres inactifs, et
- la légitimité du GTES vis à vis des membres clés

A court terme, les résultats escomptés du Plan Stratégique comprennent :

- l'amélioration de la compréhension des partenaires à l'égard des défis auxquels font face les systèmes de l'enseignement supérieur en Afrique.
- les capacités améliorées des institutions d'enseignement supérieur africaines pour atténuer l'impact du VIH/SIDA.
- l'efficacité du leadership et de la gestion institutionnelle ainsi que le développement des plans stratégiques institutionnels.
- la mise en œuvre avec succès des nouvelles responsabilités de l'AUA vis à vis de la coordination du GTES.

Aux moyen et long termes, les résultats escomptés seront les suivants :

- la qualité améliorée de l'enseignement et la pertinence de l'enseignement supérieur en Afrique.
- la dissémination accélérée et l'adoption des innovations pertinentes
- le consensus accru parmi les agences concernant les priorités et modalités du financement de l'enseignement supérieur en Afrique.
- l'efficacité améliorée de la coordination et de l'utilisation de l'assistance au développement
- la visibilité accrue du GTES.

