

# Quel pilotage des universités de la Francophonie scientifique durant la pandémie et quelle adaptation aux transformations ?

**Colloque G3 Qualité 2021 - Défis et stratégies – 19-22.10.2021**

# Projet Gouvernance en temps de crise



- 🌐 Une action du plan spécial AUF COVID-19
- 🌐 Objectif général : recueillir et partager les expériences et innovations des universités de la Francophonie scientifique en termes de gouvernance universitaire en temps de crise et post-crise
- 🌐 Partenariat avec le Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa



uOttawa

Faculté des sciences sociales  
Faculty of Social Sciences

# Les phases du projet



- 🌐 22 témoignages de dirigeants d'universités (en 2020 et 2021, à plusieurs stades de la crise sanitaire)
- 🌐 2 témoignages d'agences d'assurance qualité
- 🌐 Série de webinaires, formations, analyse / partage des points saillants des témoignages et des leçons apprises
- 🌐 *Études de cas : quelles bonnes pratiques ont émergé de la crise actuelle ? Quelles adaptations aux transformations induites par la crise ?*
- 🌐 *Guide référence sur la gouvernance universitaire en temps de crise et post-crise*

# Contextes de la crise



- ④ Pour les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la Francophonie scientifique : des scénarios proches...
  - ④ Des décisions (notamment de fermeture des campus au début de la crise) le plus souvent le fait des autorités du pays (mais anticipation de ces décisions par les EESR dans certains contextes), gestion de l'incertitude ;
  - ④ Mise en place de mesures pour assurer la continuité des activités ;
  - ④ Accent fort sur le maintien de la cohésion et de la sécurité de la communauté universitaire ;
  - ④ Terminer et redémarrer les années académiques dans des conditions de qualité acceptables : un enjeu commun à tous.

# Contextes de la crise



- ... dans des contextes et des calendriers différents
  - Les vagues n'ont pas frappé partout au même moment ni avec la même intensité ;
  - Des ressources très différentes disponibles pour faire face à la crise ;
  - Une prise en compte très différenciée de la situation des étudiants, des enseignants ou du personnel technique et administratif; de la gestion du télétravail; de la fracture numérique ;
  - Pour certains, c'est la première grande crise depuis longtemps, pour d'autres, les crises, quelle que soit leur nature, sont plus fréquentes...

# Leçons apprises

## Pilotage stratégique



- 🌐 La culture de l'anticipation et l'expérience antérieure des crises (socio-politiques et économiques) ont permis à certaines institutions de définir rapidement les actions prioritaires et de s'adapter au nouveau contexte en mobilisant la résilience;
- 🌐 Les institutions qui disposaient des outils de gestion des risques ont rapidement adapté leurs pratiques et elles ont facilement mis en œuvre certaines mesures d'atténuation des risques déjà identifiées (notamment en lien avec la fermeture des campus, la communication, etc.);
- 🌐 Dans le contexte de l'urgence, certains processus ont dû être simplifiés / numérisés, permettant parfois d'atteindre des gains d'efficacité non prévus. Ces changements sont appelés à durer;

# Leçons apprises

## Pilotage stratégique



- 🌐 La communication a été un outil clé de pilotage et de gestion de la crise: communiquer pour rassurer, communiquer pour sensibiliser et communiquer pour mobiliser la communauté;
- 🌐 La nécessité de développer le leadership de crise plutôt que la gouvernance de crise car ce leadership est plus orienté vers les modes d'agir et d'être que les procédures;
- 🌐 Le souci de la cohésion et de la santé mentale des membres de la communauté est un élément clé à prendre en compte: cela permet aux équipes de se mobiliser malgré les tensions et aux étudiants, notamment internationaux, de maintenir le lien social pour poursuivre sereinement leurs apprentissages.

# Leçons apprises

## Continuité de la formation et de la recherche



- 🌐 Les établissements qui ont une expérience et des outils/compétences pour la formation à distance ont rapidement pu s'adapter au nouveau contexte pour la formation;
- 🌐 Les établissements qui n'avaient pas d'expérience de formation à distance ont eu plus de difficultés. Il s'agissait d'une mise en ligne des cours dans l'urgence, sans scénario pédagogique conforme aux standards de la formation à distance, avec des inquiétudes liées à la qualité;
- 🌐 L'évaluation des enseignements a certes été mise en œuvre, mais est restée un défi, plus manifeste dans les établissements avec une faible expérience de la formation à distance;

# Leçons apprises

## Continuité de la formation et de la recherche



- 🌐 La nécessité d'outiller les chercheurs individuels avec une connexion internet de bonne qualité, l'utilisation des outils de visioconférence, l'accès aux portails scientifiques de référence. Ce qui leur a permis de continuer leurs activités scientifiques, malgré la fermeture des campus et espaces de recherche;
- 🌐 Le renforcement des compétences numériques des enseignants-chercheurs et des étudiants reste une priorité;
- 🌐 L'accès aux laboratoires a été réduit ou suspendu lorsque ce n'était pas nécessaire. Dans ce cas, pour certaines universités, les calendriers de remise des rapports de recherche et articles scientifiques ont été adaptés dans les écoles doctorales et comités éditoriaux.

# Leçons apprises

## Assurance qualité



- 🌐 La crise met également à l'épreuve l'équité, l'accessibilité et la qualité de la formation dans l'enseignement supérieur.  
L'accessibilité des étudiants à la formation en ligne à travers l'accès à internet, la possession d'un ordinateur, la qualité de la formation à distance dans l'urgence;
- 🌐 Pour les Agences d'assurance qualité externe, il a fallu rester à l'écoute des établissements, s'adapter et être flexibles dans les pratiques, en conservant les grands principes: rigueur, conformité aux standards;
- 🌐 Pour respecter ces principes, l'adaptation des évaluations, accréditations des établissements au format distanciel (dégradé pour certains) a été fixée par des cadres normatifs: par exemple une charte de l'évaluation à distance.

# Leçons apprises



## Service à la communauté et Internationalisation

- 🌐 Renforcement de la pertinence et valorisation du rôle sociétal de l'Université dans la gestion et la résolution de la crise. Dans plusieurs pays, les membres de la communauté universitaire ont participé activement aux réponses scientifiques, sociales et politiques contre la crise;
- 🌐 Une internationalisation prise au piège de la mobilité physique et inégalement répartie. La réactivation des pratiques négligées telles que : l'internationalisation à la maison, les mobilités virtuelles, en complément des mobilités physiques.

# Questions ouvertes



## L'assurance qualité en période de crise et post-crise

- ④ Création (évolution lorsqu'ils existaient déjà) de référentiels et procédures adaptés aux formations à distance et hybrides
  - ④ Accessibilité et équité
  - ④ Bimodalité
  - ④ Création ou adaptation ?
  
- ④ Une opportunité pour repenser l'assurance qualité externe
  - ④ Qu'est-ce qui peut être fait à distance ?
  - ④ Qu'est ce qui impose une visite sur site ?
  - ④ Simplification des procédures
  - ④ Repenser les périmètres : formation, recherche, ouverture sur la communauté, institution, site
  - ④ Comment prendre en compte la résilience ?

# Questions ouvertes



## Vers une internationalisation inclusive et soutenable ?

- 🌐 Une forte résilience des partenariats internationaux ?
  - 🌐 Des retards dans les projets
  - 🌐 Une diminution du nombre d'étudiants internationaux
  - 🌐 Parfois des modalités de collaboration différentes ont été trouvées
  
- 🌐 Un impact fort pour les institutions dont le modèle économique repose fortement sur l'international ?
  - 🌐 Des formes d'internationalisation moins mercantiles dans la Francophonie scientifique
  - 🌐 De nouveaux modèles devront-ils être trouvés ?
  
- 🌐 Est-on en train d'apprendre à faire de l'internationalisation différemment ?
  - 🌐 Les mobilités physiques ont un coût financier et environnemental important
  - 🌐 Elles ne bénéficient qu'à un nombre restreint d'étudiants
  - 🌐 Mais l'internationalisation à domicile, si elle permet de toucher un plus grand nombre, offre-t-elle les mêmes bénéfices ?

# Questions ouvertes



## Les universités sont-elles devenues plus résilientes ?

- 🌐 Tous les impacts de la crise ne sont pas encore connus et dans certains pays, l'impact financier sera durable.
- 🌐 Nous avons appris à élaborer des PCA, des PRA, à mettre en place des cellules de crise, à communiquer, ...
- 🌐 Nous avons appris à piloter en temps de crise.
- 🌐 Nous avons accéléré certaines transformations
- 🌐 Nous avons surtout acquis beaucoup d'expérience face à un type de crise particulier.
  
- 🌐 Mais la résilience est-elle aujourd'hui (mieux) prise en compte dans la stratégie des universités ?
- 🌐 Sommes nous prêts pour la prochaine crise ?
- 🌐 Comment mieux nous y préparer ?

- Présentation du projet
- Capsules vidéos



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

AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE

---

[www.auf.org](http://www.auf.org)