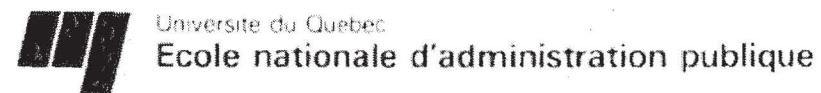


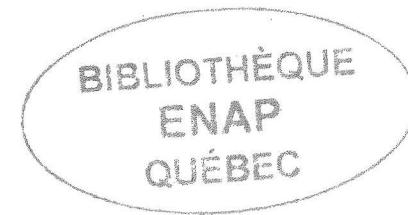
S.VI  
2315



## RAPPORT DE STAGE

Dans le cadre du stage effectué au sein du Bureau Océan Indien  
de l'Agence universitaire de la Francophonie.  
*« L'enseignement supérieur: un levier au développement »*

Réalisé par Natalia Giorgi  
Étudiante à la maîtrise en Administration Internationale



## TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION .....	3
II. MADAGASCAR : UN PEU D'HISTOIRE .....	4
2.1 La crise politique de 2002 .....	4
2.2 Une situation économique difficile.....	5
III. L'AUF ET SON RÔLE AU SEIN DE LA FRANCOPHONIE.....	5
3.1 Les instances de l'AUF .....	6
3.2 Les programmes d'actions et les bureaux régionaux.....	6
3.3 Le Bureau Océan Indien (BOI).....	7
IV. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE .....	9
4.1. Le mandat et son contexte .....	9
4.1.1 La Gouvernance universitaire.....	9
4.1.2. La réforme LMD à Madagascar .....	10
4.1.3 Un aperçu de la réforme LMD dans l'Océan Indien .....	11
4.1.4 Un changement dans le contexte malgache.....	11
4.2 La mise en œuvre des actions .....	12
4.2.1 Les actions tenues à ce jour .....	12
4.3 Les acteurs opérationnels du changement .....	14
4.4 L'atelier de formation .....	14
4.5 Le mandat .....	14
4.6 Les livrables .....	15
V. LE PROCESSUS DE L'INTERVENTION .....	15
5.1. L'entrée .....	16
5.1.1 Les entretiens : mieux connaître le milieu de l'intervention .....	17
5.1.2 Le choix d'une problématique de changement.....	17
5.2. L'entente.....	19
5.3. L'orientation .....	20
5.4. La planification.....	21
5.4.1 Les experts .....	22
5.5. La réalisation .....	23
5.6. La terminaison .....	24
VI. CONCLUSION .....	25
Références .....	27

## I. INTRODUCTION

Le stage réalisé auprès de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise pour analystes à l'École nationale d'administration publique de Montréal. Cette maîtrise ayant comme orientation le «management international», le fait d'avoir à effectuer le mandat à l'étranger s'avérait être une bonne occasion de mettre en pratique les concepts théoriques abordés tout au long du parcours académique. Le choix de l'AUF a été principalement le fruit de deux raisons: d'une part c'est une organisation internationale, et d'autre part la mission de l'Agence en est une qui m'apparaissait être particulièrement intéressante.

En effet, la philosophie du partage de connaissances et d'expériences sur laquelle repose toutes les actions de l'Agence constitue à mon avis un élément essentiel au rapprochement des différentes cultures, et favorise en outre un développement plus durable. Le rôle qu'est appelé à jouer aujourd'hui la Francophonie dans un monde globalisé est d'autant plus important qu'elle contribue à réduire les écarts existants entre les pays du Nord et les pays du Sud souvent isolés et en retard. De ce fait comme nous le verrons plus tard, l'Agence soutient ces derniers dans leurs efforts de développement, de modernisation et de rénovation, et c'est plus précisément dans ce contexte d'appui que s'est déroulé le stage.

En outre, parmi les pays membres de l'Agence, Madagascar me semblait être une destination attrayante de par notamment sa richesse culturelle et son grand potentiel de développement. L'expérience me permettrait en ce sens d'avoir un bel aperçu de ce qu'implique réellement le management dans un milieu culturel différent avec notamment des traditions fortes et une hiérarchie sociale très marquée.

Finalement, la réalisation de ce stage s'inscrit dans un objectif de carrière à plus long terme. En effet, désireuse de poursuivre une carrière en administration auprès d'une organisation internationale, mon passage à l'Agence universitaire de la Francophonie représentait une première expérience professionnelle des plus enrichissantes.

Ce rapport tentera premièrement de décrire le contexte dans lequel s'est effectué le mandat du stage à Madagascar. Et à cet égard nous verrons que le contexte s'est avéré être des plus intéressants, car annonciateur d'un changement important dans le système d'enseignement supérieur et de la recherche malgache. Ensuite, il décrira étape par étape le déroulement de l'intervention en suivant la méthodologie suggérée par Lescarbeau, Payette et St-Arnaud dans « Profession: consultant »<sup>1</sup>. Et enfin pour conclure, nous tenterons de dégager les leçons tirées

---

<sup>1</sup> LESCARBEAU, R, PAYETTE et ST-ARNAUD, (2003). « Profession: consultant », 4ème édition, Montréal, Gaëtan morin

de cette expérience, autant en ce qui concerne le déroulement même de l'action que par rapport aux implications de la gestion inter-culturelle sur le travail réalisé.

## II. MADAGASCAR : UN PEU D'HISTOIRE

Colonie française depuis 1895, Madagascar a acquis son statut d'État indépendant et souverain en 1960 sous le nom de République Malagasy. Suite à l'indépendance et pendant douze années consécutives, ce fut le Parti Social Démocrate (PSD), avec à sa tête le président Tsiranana, qui géra la vie politique et économique de l'île. Ce dernier fut cependant contraint de céder en 1972 ses pouvoirs au général Ramanantsoa, nouveau premier ministre, sous la pression de l'opinion publique et grâce notamment à l'absence de l'intervention des armées françaises et malgaches.

Dès le 31 décembre 1975, c'est au tour de Didier Ratsiraka du parti de la République Démocratique de Madagascar (RDM) à devenir président. Son orientation socialiste le fera mener une politique suivant les principes de la Charte de la Révolution Socialiste Malagasy (ou « Boky Mena », qui se traduit par « le Livre Rouge »). Le pays suivra en fait une politique similaire à celles des pays socialistes d'Europe de l'Est incluant un vaste programme de nationalisation des entreprises<sup>2</sup>. Toutefois vers la fin des années 80, la République, déjà largement dépendante financièrement des aides provenant des États-Unis et de la France, devra bientôt laissée place à un nouveau gouvernement capitaliste, celui de l'actuel président Marc Ravalomanana.

### 2.1 La crise politique de 2002

Ratsiraka, échu lors des élections de 2002, n'accepte pas sa défaite et s'oppose à la nomination à la tête du gouvernement de Marc Ravalomanana. Dès lors une grave crise politique éclate à Madagascar avec deux chefs d'État se disputant le pouvoir. Ratsiraka déclare la loi martiale et se retire dans sa ville natale de Toamasina alors que Ravalomanana installe son gouvernement dans la capitale. Ratsiraka soutenu par les gouverneurs des villes côtières commence alors un blocus sur Antananarivo. La situation est dramatique puisque les ressources n'alimentent plus la capitale, et une inflation s'empare bientôt des ressources alimentaires et énergétiques. Finalement, après un recompte des votes en la faveur de Ravalomanana, la reconnaissance par les États-Unis, la Norvège et la Suisse du président

---

<sup>2</sup> RAJOELINA Patrick et RAMELET Alain, (1989). *Madagascar : la grande île*. Paris : L'Harmattan.

gagnant et une partie des forces armées changeant du camp de Ratsiraka à celui de Ravalomanana, ce dernier s'établit officiellement à la tête de l'État.

Après sa réélection en Décembre 2006, Ravalomanana continue de prôner le développement économique de l'île au travers du Plan d'Action pour Madagascar (MAP) qui met l'accent sur le développement durable et la protection de l'environnement. A côté de cela, le président cherche à réinstaurer la confiance des investisseurs étrangers.

## 2.2 Une situation économique difficile

Depuis 30 ans, la Grande île aura connu une situation économique des plus difficiles. Ceci commence en effet avec l'arrivée au pouvoir de Ratsiraka et de ses réformes de nationalisation. Dans un contexte économique défavorable, à la suite d'un premier choc pétrolier en 73 suivi en 76 d'un second de même ampleur, le pays s'enlise vite dans un déficit budgétaire important caractérisé par une balance commerciale déficitaire. Alors que jusqu'à la mise en place de la seconde République en 1975 le pays s'en était tiré relativement bien, en peu de temps il connaîtra l'accroissement de la pauvreté soutenu par une croissance démographique importante. Ainsi, dans les années 80, lors de la crise de la dette, le pays est obligé de recourir aux ajustements structurels conditionnés par la politique de libéralisation du FMI afin de pouvoir obtenir des prêts. Aujourd'hui Madagascar dépend toujours largement de l'aide publique au développement des pays comme la France et les États-Unis et compte sur la présence de nombreuses organisations internationales qui œuvrent sur son territoire.

## III. L'AUF ET SON RÔLE AU SEIN DE LA FRANCOPHONIE

L'Agence universitaire de la Francophonie est née de la fusion entre l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française (AUPELF) fondée à Montréal en 1961, et l'Université du réseau d'expression française (UREF) constituée en 1987. Cette fusion a donné lieu à la création de l'AUF qui est devenue par la suite en 1989, l'opérateur de la Francophonie pour tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche des pays ayant le français en partage. Ce rôle d'opérateur, consacré lors du Sommet de Hanoi en 1997 par la Charte de la Francophonie<sup>3</sup>, confère à l'Agence le mandat de promouvoir la coopération entre les différents établissements d'enseignement supérieur et de recherche de ses pays membres, en vue de créer un espace scientifique francophone à l'échelle internationale. Cette coopération se concrétise essentiellement par la mise en place de

<sup>3</sup> Agence universitaire de la Francophonie (2001). « Statut de l'Agence universitaire de la Francophonie », *AUF/OIF* [En ligne, réf du 24 octobre 2007]. <http://www.auf.org/docs/1/auf-statuts-2004-08.pdf>

partenariats et de réseaux entre les établissements membres de l'Agence, aujourd'hui présente dans près de 74 pays, pour la plupart membres aussi de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

### **3.1 Les instances de l'AUF**

L'Agence est constituée de sept organes: l'assemblée générale, le président, le conseil associatif, le conseil d'administration, le recteur, le fonds universitaire de coopération et de développement et enfin, le conseil scientifique. L'assemblée générale, organe souverain de l'AUF, réunit tous les 4 ans les 658 établissements membres afin de définir l'orientation et la ligne de conduite générale de l'Agence. Elle élit par ailleurs le président de l'AUF pour un mandat d'une durée de quatre ans non renouvelable, qui est aussi à la tête des conseils associatif et d'administration. Ces deux organes ont en outre respectivement pour mission de renforcer la solidarité entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'Agence, et d'administrer cette dernière en conformité avec la politique générale définie par l'assemblée.

Le recteur, élu par le conseil d'administration, a pour mandat de traduire en pratique les engagements pris par les établissements membres réunis à l'assemblée. Il préside également le fonds universitaire de coopération et de développement, instance responsable du financement de l'ensemble des actions de coopération et de solidarité associative de l'AUF. Le recteur est actuellement M. Bernard CERQUIGLINI, élu en décembre 2007 pour un mandat de quatre ans non renouvelable.

Finalement, le conseil scientifique, septième organe de l'Agence, joue le rôle de garant de la qualité académique des programmes. Constitué de personnalités choisies pour leurs compétences en matière de culture, de sciences et de technologie, ce conseil définit la politique d'évaluation des programmes d'actions à travers lesquelles agit l'Agence<sup>4</sup>.

### **3.2 Les programmes d'actions et les bureaux régionaux**

L'AUF ainsi constituée, compte aujourd'hui avec un vaste réseau de 658 membres - universités publiques et privées, instituts d'enseignement supérieur, centres ou institutions de recherche, réseaux institutionnels et réseaux d'administrateurs liés à la vie universitaire- qu'elle fédère et anime à travers ses programmes d'actions au service de la Francophonie, des

---

<sup>4</sup> Agence universitaire de la Francophonie (2008). « Instances de l'AUF », *AUF*, [En ligne, réf du 29 janvier 2008]. <http://www.auf.org/rubrique6;html>

universités, des chercheurs, des enseignants et des étudiants<sup>5</sup>. Il existe concrètement cinq programmes d'actions: « Langue française, diversité culturelle et linguistique », « Aspects de l'État de droit et démocratie », « Soutien des TICs au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche », « Environnement et développement durable solidaire » et finalement « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire ». Ces programmes, dont la qualité est évaluée comme nous l'avons vu par le comité scientifique, sont gérés par les 9 implantations régionales de l'AUF.

En effet, l'Agence agit sur les cinq continents à travers ces neuf Bureaux responsables de mener les actions à l'échelle régionale. Cette déconcentration de la mise en place et de la gestion des actions permet à l'Agence de mieux tenir compte des réalités du terrain et de mieux s'adapter en conséquence aux besoins des établissements membres et des partenaires locaux<sup>6</sup>. Il existe ainsi en Afrique deux Bureaux régionaux, le Bureau Afrique Centrale au Cameroun, et le Bureau Afrique de l'Ouest, au Sénégal. Le Bureau des Amériques a son siège à Québec, celui de l'Asie-Pacifique au Viêt-Nam et celui de la Caraïbe en Haïti. Il y a par ailleurs deux Bureaux régionaux en Europe, celui de l'Europe de l'Ouest et Maghreb et celui de l'Europe Centrale et Orientale qui ont respectivement leur siège à Bruxelles et à Bucarest. Finalement, le Bureau Moyen-Orient se trouve au Liban et celui de l'Océan Indien à Antananarivo, Madagascar, là où s'est réalisé le mandat du stage. Il importe de souligner enfin que l'AUF est également représentée à travers ses centres d'accès à l'information, ses campus numériques et ses instituts de formation que l'on retrouve un peu partout dans les pays partiellement ou entièrement de langue française.

### 3.3 Le Bureau Océan Indien (BOI)

Le Bureau Océan Indien a été fondé en 1991 à Madagascar suite à la mise en place du Centre Syfed-Refer. Sa fondation a ensuite été complétée par l'ouverture du Centre Syfed-Refer de Maurice en 1993, et par la création de l'Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat en 1995<sup>7</sup>. Le Bureau couvre aujourd'hui une région qui comprend les Comores, Madagascar, Maurice, la Réunion, les Seychelles et Djibouti, et il a en outre établi des contacts en Afrique du Sud et au Mozambique.

<sup>5</sup> Agence universitaire de la Francophonie (2008). « AUF. Un réseau mondial de 659 établissements d'enseignement supérieur et de recherche », *AUF* [En ligne, réf du 29 janvier 2008]. <http://www.auf.org>

<sup>6</sup> Agence universitaire de la Francophonie (2007). « Implantations dans le monde », mise à jour le 9 novembre 2007, *AUF*, [En ligne, réf du 10 novembre 2007]. <http://www.auf.org/rubrique16.html>

<sup>7</sup> Bureau Océan Indien (2007). « AUF dans l'Océan Indien », mise à jour le 16 octobre 2007, *AUF*. [En ligne, réf. Du 9 octobre 2007]. <http://www.ocean-indien.auf.org/rubrique6.html>

Le BOI est ainsi depuis ces dix dernières années au service de ses membres régionaux auprès desquels il agit de plusieurs façons. Il a entre autre pour objectif de renforcer les échanges de savoirs et de compétences en facilitant la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Cette « mobilité scientifique et universitaire » contribue au développement du corps des enseignants et des chercheurs du Sud, et permet en amplifiant les échanges scientifiques et intellectuels, de renforcer les compétences universitaires des établissements du Sud. Le Bureau facilite cette mobilité via un programme de bourses. Il existe de fait plusieurs types de bourses selon les acteurs intéressés; les étudiants peuvent avoir accès notamment à une bourse de formation ou de stage, et les enseignants ou les chercheurs, à des bourses de mobilités académiques ou de réseaux<sup>8</sup>. Cette coopération entre les universités du Nord et du Sud, fruit de l'échange et du partage des connaissances, est pour l'AUF, « [u]n axe majeur de renforcement des institutions universitaires et scientifiques du Sud pour qu'elles évoluent, à des stades différents, vers l'excellence scientifique<sup>9</sup> ».

Outre la promotion de la « mobilité scientifique et universitaire », l'Agence a comme priorité de souligner l'excellence scientifique de certaines institutions universitaires du Sud pour qu'elle rayonne davantage à l'échelle internationale. En ce sens, le BOI veille à la reconnaissance de cette excellence qui permet d'une part un plus grand partage des compétences des institutions du Sud avec les établissements environnants, ce qui conduit éventuellement au renforcement ou à la mise en place de réseaux privilégiés de coopération régionaux, et rend possible d'autre part une prise de conscience de la part des scientifiques du Nord de la réalité du Sud<sup>10</sup>

Finalement, le BOI cherche à faciliter l'accès de ses membres à des sources de financement en provenance d'autres partenaires de l'AUF, notamment la Banque Mondiale, l'Union Européenne et la Banque Africaine de Développement. Il agit également, auprès de ces derniers via la mise en place de contrats de partenariat qui lui permette de se voir déléguer des missions en matière de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

---

8 Bureau Océan Indien, (2008). « À propos de l'Agence universitaire de la Francophonie », mise à jour le 27 février 2008, *AUF*[En ligne, réf du 27 février 2008]. <http://www.ocean-indien.auf.org/article11.html>

9 Ibid.

10 Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Promouvoir l'excellence scientifique », mise à jour le 26 février 2008, *AUF*. [En ligne, réf du 27 février 2008]. <http://www.auf.org/rubrique24.html>

## **IV. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE**

### **4.1. Le mandat et son contexte**

#### **4.1.1 La Gouvernance universitaire**

Le mandat du stage auprès du BOI comportait à l'origine deux volets: le volet « Gouvernance universitaire » et le volet « Financement »<sup>11</sup>. Il a été convenu toutefois par la suite avec le directeur du Bureau, de limiter le mandat au seul volet « Gouvernance universitaire » dans la mesure où il répondait davantage à une priorité de la région, et plus particulièrement de Madagascar.

La Gouvernance universitaire est une action qui s'inscrit dans le programme plus haut cité de « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire » à travers lequel l'AUF contribue au développement des établissements d'enseignement supérieur du Sud et de l'Est. Ce programme résulte en fait d'une décision de l'Agence qui remonte au printemps 2003, fruit par ailleurs d'une vaste consultation amorcée lors de l'assemblée générale de Québec en mai 2001<sup>12</sup>. En effet, à la lumière du constat mettant en relief pour un bon nombre d'universités du Sud, la désarticulation de leurs systèmes d'enseignement, leur isolement, l'écart entre le discours sur les réformes et la réalité de la gestion universitaire, l'absence de vision stratégique et d'outil de pilotage pour la mise en œuvre des réformes<sup>13</sup>, l'AUF a décidé de mettre en place différentes actions en appui aux réformes menées par les universités via le programme de « Soutien et de renforcement de l'excellence universitaire ».

Ce programme a comme premier objectif d'accompagner les établissements du Sud dans le processus de modernisation qu'ils ont décidé d'engager de sorte à réduire, dans la mesure du possible, leurs écarts par rapport aux universités du Nord. Il cherche d'autre part à mettre en place, dans une perspective partenariale, des mécanismes de coopération au profit des universités du Sud<sup>14</sup>. Parmi les actions de ce programme, on retrouve celle d'appui à la gouvernance universitaire dans laquelle s'inscrit le mandat du stage effectué à Antananarivo. Cette action vise plus précisément à soutenir les universités dans leurs réformes institutionnelles de sorte à ce qu'elles soient plus à même de répondre aux besoins de leur environnement. « [E]lle s'appuie en ce sens sur le principe que les universités ont un rôle

---

11 Voir l'offre de service en annexe.

12 Gouvernance universitaire, Comité multilatéral de pilotage (2007). « Gouvernance universitaire », programme « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », AUF, réf: QC-6302.

13 Ibid.

14 Ibid.

majeur à jouer dans le développement de leur milieu par la prise en compte des besoins locaux<sup>15</sup>».

#### 4.1.2. La réforme LMD à Madagascar

À Madagascar, la réforme du système de l'enseignement supérieur et de la recherche est une priorité au cœur même du MAP (Madagascar Action Plan), sur laquelle ont décidé de se concentrer depuis 2003 les établissements d'enseignement supérieur. Cette réforme s'articule essentiellement dans un contexte de l'harmonisation des universités avec le système dit LMD (Licence-Master-Doctorat) issu du processus européen de «Bologne». Les établissements malgaches travaillent donc depuis quelques années sur les changements nécessaires en vue d'un basculement effectif vers ce nouveau système qui devrait leur permettre de mieux s'adapter au contexte de globalisation.

En effet le LMD vise plusieurs objectifs dont celui notamment de favoriser la mobilité des étudiants, soit par la possibilité de changer de cursus ou en faisant valider des études suivies dans un autre établissement ou à l'étranger<sup>16</sup>. C'est un système qui permet également de revoir le contenu des programmes d'études de sorte à ce qu'ils soient plus à même de répondre aux besoins socio-économiques du pays. Il favorise en outre une plus grande souplesse au niveau des parcours de formation en offrant aux étudiants le choix de se spécialiser ou d'opter pour une formation dite professionnalisaante. Et enfin, le LMD facilite l'équivalence des diplômes et rend possible la construction d'un espace commun de l'enseignement supérieur.

Il va sans dire toutefois que le passage vers ce système suppose de la part des universités une révision quasi complète de leur système d'enseignement supérieur et de recherche, dans la mesure où la réforme touche tous les aspects de l'enseignement comme nécessairement aussi tous les acteurs qui y sont liés, autant les professeurs, les étudiants que le personnel administratif et technique. Le basculement ne peut donc être envisagé que de façon progressive, et c'est en vue d'accompagner les universités dans chaque étape de cette réforme que le Bureau Océan Indien mène aujourd'hui son action de Gouvernance universitaire.

Le mandat du stage auprès du BOI s'inscrit dans ce contexte spécifique de réforme LMD, et a pour objectif dans le cadre de l'action «Gouvernance universitaire» de soutenir les universités malgaches dans leur processus de basculement vers le nouveau système. Il importe de souligner que si cette action régionale a été limitée aux fins du stage aux seules universités

15 Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Gouvernance universitaire », mise à jour 3 mars 2006, AUF. [En ligne, réf du 21 janvier 2008]. [www.auf.org](http://www.auf.org)

16 Cevu-service communication (2004)."Le glossaire LMD", conseil des Études et de la Vie Universitaire (CEVU).[En ligne, réf du 21 janvier 2008]. <http://www.univ-paris-diderot.fr/masters/QRMLD.htm>

malgaches, c'est parce que ces dernières montrent un retard certain par rapport aux autres établissements de la région qui ont pour la plupart déjà basculé vers le LMD.

#### **4.1.3 Un aperçu de la réforme LMD dans l'Océan Indien**

À la Réunion, l'Université de la Réunion en tant qu'université française suit totalement désormais le dispositif LMD; l'Université de Maurice ayant été construite sur un modèle anglo-saxon n'est pas à proprement dit concernée par cette réforme en ce sens qu'elle fonctionne déjà dans un parcours de type LMD. Enfin, l'Université des Comores est une jeune université qui se développe depuis sa création sur un schéma LMD. Pour l'instant, cette dernière n'offre que quelques formations en Licence et en Master, à l'instar de l'Université de Djibouti qui, travaillant depuis son origine en 2006 dans des maquettes françaises, fonctionne elle aussi dans le système LMD. Seuls donc les établissements malgaches semblent tarder à basculer vers ce nouveau système.

Le retard des universités malgaches par rapport aux autres établissements de la région est le fruit de plusieurs circonstances propres à Madagascar. D'une part l'enseignement supérieur y est plus contrasté de par la diversité des établissements en termes d'ancienneté, de taille, de nature (public et privé) et de ressources. L'état d'avancement des réformes étant fonction de ces variables, on retrouve forcément de grands contrastes non seulement entre les différents établissements mais aussi au sein même d'une université. Par ailleurs, jusqu'à tout récemment l'État malgache n'avait promulgué aucun texte de cadrage relatif à la réforme, ce qui avait eu pour conséquence de dissuader certains chefs d'établissements qui préféraient attendre les textes législatifs avant d'entamer une quelconque réforme.

#### **4.1.4 Un changement dans le contexte malgache**

La situation semble avoir changé favorablement depuis le début de l'année 2008. En effet, un texte de cadrage a été publié en février<sup>17</sup>, et même si on attend encore tous les arrêtés d'application qui devraient suivre, l'engagement du Ministère de l'enseignement national et de la recherche scientifique aux côtés des universités en ce qui a trait à la réforme s'est enfin manifesté de façon concrète. Dès lors, le basculement progressif vers le nouveau système est théoriquement prévu à compter de la prochaine entrée universitaire en 2009.

Par ailleurs, en dépit des importants contrastes entre les établissements d'enseignement supérieur, la plupart d'entre eux ont déjà amorcé, à différents degrés certes, des changements

---

17 Voir le texte en annexe.

importants devant les amener au LMD. La décision du gouvernement, appuyée par les textes légaux, d'entamer la réforme à l'échelle nationale semble avoir encouragé les universités à se rassembler pour relancer les efforts au-delà cette fois ci de leurs seuls établissements. Cette nouvelle donne facilite la mise en commun des efforts déployés par les différents établissements à Madagascar et assure finalement une plus grande cohérence inter-universitaire, qui était peu évidente jusqu'alors.

## 4.2 La mise en œuvre des actions

Selon les procédures générales de l'AUF en ce qui concerne la mise en œuvre des actions, l'accompagnement de l'Agence en matière de Gouvernance universitaire se traduit par trois niveaux d'actions. Le premier prend la forme d'appui à des séminaires régionaux et/ou sous-régionaux de sensibilisation; le deuxième renvoie à l'appui à des ateliers sous-régionaux de formation; et enfin le troisième niveau consiste à accompagner les réformes par l'expertise et l'évaluation<sup>18</sup>. À la lumière de ces trois modalités, il avait été prévu que le mandat du stage devait s'inscrire dans le deuxième niveau d'actions compte tenu de tous les efforts déjà déployés, et ce depuis 2003, à sensibiliser les différents acteurs touchés par la réforme. En effet, plusieurs séminaires et conférences, autant à l'échelle régionale qu'internationale, ont été organisés en vue d'aborder les différentes problématiques de changement qui s'imposent aujourd'hui aux universités, et plus particulièrement aux universités du Sud.

### 4.2.1 Les actions tenues à ce jour

Ce sont en fait les conclusions du premier séminaire de Dakar en 2003 « La Gouvernance universitaire » organisé par l'AUF, qui sont à l'origine des actions en cours et à venir. En effet, cette rencontre, ouverte aux recteurs d'Afrique sub-saharienne et de l'Océan Indien, a permis de présenter les grands thèmes de la gouvernance universitaire au regard des défis posés à l'université dans le contexte de mondialisation<sup>19</sup>. C'est à cette occasion que se sont amorcés la réflexion et l'échange entre les recteurs et les présidents d'universités sur l'appropriation des bonnes pratiques et la réorientation responsable des universités en fonction des besoins de leur environnement<sup>20</sup>. Ont suivi depuis plusieurs séminaires et notamment

18 Gouvernance universitaire, Comité multilatéral de pilotage (2007). « Gouvernance universitaire », programme « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », *AUF* réf: QC-6302, p.13-14.

19 Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Gouvernance universitaire », mise à jour 3 mars 2006, *AUF*. [En ligne, réf du 21 janvier 2008]. [www.auf.org](http://www.auf.org)

20 Agence universitaire de la Francophonie, (2007). « L'innovation: fer de lance de la dynamique managériale des dirigeants d'institutions universitaires », Programme d'appui de l'Agence universitaire de la Francophonie à la gouvernance des universités du Sud, dossier des participants, *AUF* Cotonou, 20-24 novembre 2007.

celui de Yaoundé en 2005 qui a traité essentiellement de la réforme de l'université africaine à la lumière de l'expérience du passage vers le système LMD en Europe. C'est à la suite de ce dernier, que les recteurs et les présidents des universités sub-saharienne et de l'Océan Indien ont décidé de se saisir collectivement, via le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES), de la question de l'appropriation par la voie africaine du système LMD<sup>21</sup>. Un an plus tard, en 2006, les recteurs des universités membres de la CRUFAOCI (Conférence des recteurs des universités francophones de l'Afrique et de l'Océan Indien) ont été invités à se réunir en vidéoconférences pour échanger sur les contributions de leurs établissements au développement. Ces quatre dialogues sous-régionaux rassemblés sous l'intitulé « Approfondir les échanges sur la réforme de l'enseignement supérieur », ont permis aux recteurs d'aborder plusieurs problématiques de changement communes à tous les établissements de la région. Il a été question entre autres d'approfondir les expériences présentées au séminaire qui s'est tenu à Saly du 30 novembre au 2 décembre 2005, « Les universités d'Afrique francophone et la connaissance au service du développement: Quelles leçons tirer des expériences réussies? », d'identifier en outre les obstacles aux bonnes pratiques des universités, de définir des orientations pour le développement de partenariats inter-universitaires au sein de la CRUFAOCI, et de partager enfin les expériences de mise en oeuvre du LMD<sup>22</sup>.

Sans avoir à mentionner toutes les conférences et les séminaires ayant été organisés, force est de constater que nombreuses ont été les actions conduites à ce jour par l'AUF en vue de sensibiliser les recteurs et les présidents des universités du Sud à la rénovation de leur système d'enseignement supérieur. Toutes ces actions traduisent par ailleurs la volonté de ces universités de moderniser effectivement leurs structures de sorte à mieux les adapter aux nouvelles exigences. Aujourd'hui, l'ensemble des recteurs et présidents des établissements de la région s'entendent pour dire que la réforme LMD ne représente plus une option possible, mais la seule solution pour ne pas rester isolés dans un monde globalisé. Or il est à noter que souvent les acteurs qui doivent mener de façon opérationnelle la réforme au sein même de ces établissements n'ont pas la formation ou les connaissances nécessaires pour le faire.

---

21 Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Gouvernance universitaire », mise à jour 3 mars 2006, *AUF*. [En ligne, réf du 21 janvier 2008]. [www.auf.org](http://www.auf.org)

22 Agence universitaire de la Francophonie, (2007). Programme «Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », comité de pilotage de l'action « Gouvernance Universitaire », Annexe 6, Paris. Réf: QC-6302-*Gouvernance universitaire – 4 mai 2007*

### **4.3 Les acteurs opérationnels du changement**

Les recteurs ou les présidents délèguent généralement cette responsabilité à des petits groupes. C'est par exemple le cas à l'Université d'Antananarivo qui a créé en 2003 le Comité de Pilotage du LMD, le COPILMD, en charge de la réforme au sein de l'université. Ces groupes, acteurs opérationnels du changement, ne sont cependant pas formés à la conduite des réformes et recherchent donc, plus que de la sensibilisation, un appui concret leur permettant de mettre réellement en pratique les concepts du LMD. En ce sens, la grande majorité des enseignants-chercheurs, des étudiants et du personnel administratif et technique ont eu l'occasion de se familiariser déjà avec les nombreux concepts du LMD (les crédits, les unités d'enseignement, la semestrialisation, les maquettes, les passerelles, les grands domaines, le supplément au diplôme, etc....) de par les nombreuses rencontres, sous la forme d'atelier ou de conférence, organisées en vue de traiter la réforme de façon conceptuelle. Toutefois, les responsables de la réforme au sein des différents établissements ont de la difficulté à traduire ces concepts à la réalité. C'est pourquoi le mandat du stage prévu se situait au deuxième niveau d'action, à savoir l'appui à des ateliers sous-régionaux de formation.

### **4.4 L'atelier de formation**

Cet appui consiste à soutenir ou contribuer à l'organisation d'ateliers de formation, « [p]orteurs de développements concrets, destinés aux acteurs universitaires en charge opérationnelle de la réforme. Il s'agit donc de séminaires sur des thématiques précises devant aboutir, dans la mesure du possible, à des résultats tangibles. L'Agence contribue à cet accompagnement de trois façons: soit par la prise en charge de la participation des responsables universitaires du Sud et/ou celles des formateurs du Sud et du Nord, soit par l'accompagnement à distance personnalisé grâce aux moyens mis à disposition par l'Agence à travers ses diverses installations, ou encore en mobilisant des experts et des formateurs<sup>23</sup>».

### **4.5 Le mandat**

En somme, le stage consistait dans le cadre de l'action « Gouvernance universitaire », à appuyer l'ensemble des universités malgaches dans leur passage vers le système LMD, en contribuant à l'organisation d'un atelier de formation sur des questions précises liées à l'implémentation de la réforme. Il était important par ailleurs que cette formation s'inscrive

---

<sup>23</sup> Agence universitaire de la Francophonie, (2007). « Note d'orientation de l'action de programme Gouvernance universitaire », programme « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », réf: QC-6302-*Gouvernance universitaire- 4 mai 2007*.

dans le cadre d'objectifs plus généraux d'une part et qu'elle puisse d'autre part associer un ensemble d'établissements, voire tous les établissements de Madagascar. Il était prévu finalement que l'atelier organisé se termine par des relevés de conclusions et un calendrier de travail permettant le suivi et la vérification de la mise en place des résolutions<sup>24</sup>.

#### 4.6 Les livrables

Eu égard au mandat ci-haut décrit, les livrables, c'est à dire les moyens prévus pour atteindre l'objectif du stage, étaient au nombre de trois. Il s'agissait en effet de rédiger tout d'abord un appel à manifestation d'intérêt permettant aux établissements de communiquer au BOI leurs besoins précis quant au passage vers le système LMD. Ensuite, il fallait analyser les demandes des établissements ayant réagi à l'appel, et finalement, procéder à l'identification des experts ou des formateurs devant répondre aux besoins formulés. Les livrables ont cependant dû être revus dès le début du stage dans la mesure où avant même que le Bureau n'ait publié un appel à manifestation, l'Université d'Antananarivo l'avait déjà saisi pour solliciter son appui à l'organisation d'un atelier. Le nombre de livrables s'est donc réduit à deux, soit l'analyse des demandes et l'identification et la mobilisation des experts.

### V. LE PROCESSUS DE L'INTERVENTION

Le BOI a d'abord été contacté par l'Université d'Antananarivo via deux membres de son COPILMD, comité constitué par des enseignants-chercheurs et mandaté par le président de l'Université, Wilson RAJERISON, pour la mise en place de la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche. Lors de la première réunion qui a eu lieu en janvier 2008, les responsables du COPILMD ont sollicité auprès du Directeur du BOI, le soutien de l'AUF en vue de répondre à leurs nombreuses interrogations concernant leur passage au LMD. La liste des questions qu'ils ont soumis afin d'illustrer leur besoins comprenait 10 questions plus ou moins précises qui sont les suivantes:

- Comment mettre en pratique les concepts « enseigner autrement », « étudier autrement » et « évaluer autrement »?
- Peut-on centraliser les formations transversales pour une université de 25 000 étudiants?
- Comment gérer le flux d'étudiants?

24 Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Appui au passage des universités et établissements d'enseignement supérieur de Madagascar au système LMD », la lettre du Bureau Océan Indien, n°44, février 2008, [En ligne, réf du 21 février 2008] <http://www.ocean-indien.auf.org/article174.html>

- Quelles sont les conditions minimales exigées par la mise en place d'un service de scolarité centralisée?
- Comment établir la sélection des nouveaux étudiants à la rentrée universitaire?
- Comment monter et structurer une équipe pédagogique?
- Comment concrétiser la mise en place du tutorat et des dispositifs d'accompagnement?
- Comment inciter les enseignants à la mise en ligne des cours?
- Quels sont les intérêts de la formation ouverte et à distance?
- Quelles sont les astuces pour l'établissement des parcours de formation, la réalisation des plaquettes, l'attribution des crédits? Quels sont les pièges à éviter?

Ces questions tous azimuts laissaient deviner la difficulté des membres responsables de la réforme à déterminer les mesures prioritaires à adopter pour la mise en place du nouveau système. Cette difficulté traduisait en outre le manque d'un schéma stratégique cohérent. En effet, le comité de pilotage connaissait relativement bien tous les nouveaux concepts qui découleraient forcément du LMD - les maquettes, les crédits, les équipes pédagogiques -, or ce qui s'avérait plus difficile c'était d'identifier les moyens de les implémenter en pratique.

Au regard de ce constat initial, la première action effectuée dans le cadre du mandat a été de faire un tri parmi toutes ces questions afin de définir de façon plus précise avec les acteurs impliqués les besoins prioritaires concernant la réforme. En ce sens, le modèle d'intervention auprès de l'Université d'Antananarivo s'est inspiré largement de la méthodologie suggérée par Lescarbeau, Payette et St-Arnaud dans « Profession: consultant », qui décompose l'ensemble du processus en plusieurs activités regroupées en six étapes: l'entrée, l'entente, l'orientation, la planification, la réalisation et finalement la terminaison<sup>25</sup>.

### **5.1. L'entrée**

L'entrée est une étape exploratoire où le consultant, dans ce cas-ci la stagiaire, doit prendre le temps de situer la demande et d'analyser les besoins formulés de sorte à esquisser une première ébauche du projet d'intervention qui doit comprendre, les objectifs, le déroulement des opérations, et enfin les rôles et les responsabilités des parties concernées. Pour formuler ce projet qui guidera les démarches tout au long de l'intervention, il est essentiel que la stagiaire apprécie dans toute sa complexité la situation dans laquelle elle est appelée à agir. En effet, l'analyse de la situation permet de mieux saisir les attentes de l'université par rapport au stage réalisé, et facilite en conséquence l'identification des moyens

---

<sup>25</sup> LESCARBEAU, R, PAYETTE et ST-ARNAUD, (2003). « Profession: consultant », 4ème édition, Montréal, Gaëtan morin, p.22.

à mettre en place pour répondre efficacement aux besoins réels de l'établissement<sup>26</sup>. L'étude exploratoire à cette étape initiale requiert donc plusieurs entretiens avec les parties ayant sollicité l'appui du BOI. Par ailleurs, il est important que ces entretiens se tiennent dans la mesure du possible dans le milieu où seront implantés les changements de sorte à pouvoir rassembler un maximum de renseignements qui pourront en bout de ligne, clarifier le contexte de l'intervention et la finalité recherchée. Toutes ces mesures s'avéraient d'autant plus nécessaires dans le contexte du stage à en juger par la portée trop générale des premières questions formulées.

### **5.1.1 Les entretiens : mieux connaître le milieu de l'intervention**

NOMBREUSES ont été les rencontres avec les membres du comité de pilotage avant d'arriver à un accord sur un projet d'intervention, en raison notamment de la difficulté de ces derniers à pouvoir définir eux-mêmes leurs attentes. En effet et comme il a déjà été dit plus haut, bien qu'ils se soient depuis quelques années considérablement familiarisés avec les différentes notions liées au LMD, leurs connaissances demeuraient en grande partie conceptuelles. Dès lors, il semblait évident que l'intervention auprès de cet établissement devait être essentiellement pratique, et en ce sens le choix initial d'organiser un atelier de formation s'avérait être le bon dans la mesure où ça leur permettrait d'arriver enfin à des résultats concrets.

Toute la difficulté consistait cependant à définir la thématique précise qui ferait l'objet de l'action. En effet, les enseignants-chercheurs insistaient pour aborder un maximum de thématiques de sorte à profiter entièrement de l'action réalisée. Pour ces derniers, l'importance n'était pas tant dans la qualité mais dans la quantité de l'information reçue. Bien entendu, compte tenu de l'impossibilité d'aborder toutes les implications de la mise en place du LMD lors d'un seul atelier de formation, il a fallu désigner une problématique de changement prioritaire. Nous avons donc commencé par regrouper les différentes questions abordées en deux grands volets: la rénovation pédagogique et la gestion universitaire, pour ensuite choisir entre ces deux aspects essentiels de la réforme.

### **5.1.2 Le choix d'une problématique de changement**

C'est en fait, le 4ème atelier de l'Université d'Antananarivo, tenu en février 2008, qui nous a permis de trancher entre les deux volets. Lors de cette occasion qui a réuni presque la

---

26 Ibid.

totalité du personnel enseignant, (étaient présentes plus de 600 personnes), les sept facultés ont eu l'opportunité de présenter un état des lieux de l'avancement de leurs activités en terme de migration vers le LMD. En dépit des contrastes relevés entre les différentes composantes de l'université, plusieurs d'entre elles, notamment les facultés de sciences et d'agronomie, montraient une avance certaine en matière de rénovation pédagogique. La réflexion sur ce volet semblait en ce sens être bien entamée, d'autant plus que les ateliers à ce sujet se succédaient depuis 2003. Tous les efforts s'étaient concentrés jusqu'à ce jour sur la rénovation pédagogique, seul volet prioritaire pour les membres du COPILMD, qui sont pour la plupart des enseignants-chercheurs. Toutefois, il est important de souligner que le passage vers le nouveau système ne peut s'envisager sans tenir compte aussi de l'aspect administratif et sur ce volet, seuls deux ateliers avaient été organisés. L'un d'entre eux avait été destiné spécifiquement pour l'Université d'Antananarivo, et le deuxième avait rassemblé les cinq autres universités malgaches. Lors de ces rencontres, les établissements avaient énoncé comme priorités entre autres la conception et l'élaboration d'un logiciel de gestion de la scolarité du type « APOGÉE », le renforcement et la modernisation des logiciels et matériels informatiques à la disposition de chaque université, et enfin la mise en réseau des six universités en vue de la gouvernance électronique de l'administration universitaire<sup>27</sup>.

Après maintes délibérations, l'Université d'Antananarivo a finalement convenu de limiter l'atelier de formation au seul volet de la gestion universitaire et de relancer plus particulièrement la réflexion sur la scolarité et sur la gestion informatique de cette dernière. Le traitement de cet aspect semblait en effet prioritaire dans la mesure où, outre le fait qu'il ait été abordé assez sommairement, la personnalisation et la traçabilité des parcours de formation, les dispositifs de compensation, de réorientation et de mobilité inter-établissements etc... allaient conduire nécessairement à une complexité accrue des tâches assurées par les responsables de la gestion de la scolarité, et par conséquent aussi à la nécessité d'une application informatique adaptée.

Après avoir choisi le type d'action à entreprendre et la thématique qui devait en faire l'objet, il était essentiel d'identifier finalement les établissements qui seraient concernés par l'atelier de formation. En ce sens, bien que l'Université d'Antananarivo ait été à l'initiative de l'intervention, il semblait important de profiter de l'occasion pour associer les autres universités à l'atelier, et ce pour deux raisons fondamentales. D'une part, tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche étaient directement touchés par la

---

27 Rapport de l'atelier, (2007). « Atelier sur la Gestion administrative et pédagogique du LMD », Fianarantsoa, Madagascar, 6 et 7 décembre 2007.

réforme de par le caractère national de celle-ci, et d'autre part le basculement vers le nouveau système constituait un moment propice pour favoriser l'harmonisation des pratiques entre les universités. Les réformes en cours représentaient en somme une occasion importante de rapprochement et de mutualisation entre tous les établissements malgaches. Ainsi l'Université d'Antananarivo, instigatrice de l'action, a pris la responsabilité d'organiser l'atelier tout en s'engageant à y associer les autres universités de l'île.

## 5.2. L'entente

La deuxième étape du processus d'intervention, l'entente, consiste à convenir formellement sur la démarche à entreprendre. Cette étape renvoie essentiellement à la préparation d'un document de travail qui doit faire l'objet d'une concertation et qui servira par la suite de guide d'intervention. Ce document doit spécifier le contexte de l'intervention, ses objectifs, les acteurs visés, les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées et finalement la démarche générale à suivre<sup>28</sup>. C'est lors de cette étape qu'a donc été rédigé et approuvé par toutes les parties le document de cadrage de l'atelier de formation (voir document de cadrage en annexe).

Lors de l'élaboration de ce document, il a été convenu que les objectifs recherchés par l'atelier de formation étaient de préparer le personnel responsable de la gestion de la scolarité des six universités aux implications du LMD; d'amorcer la réflexion sur les moyens d'accroître l'efficacité de la gestion de la scolarité et choisir en conséquence un mode d'organisation adapté aux nouvelles exigences du LMD; et finalement de choisir un logiciel de gestion des enseignements et des étudiants à l'échelle nationale afin de mutualiser les moyens et permettre une plus grande mobilité inter-universitaire.

À la lumière de ces objectifs, les résultats ont été fixés au nombre de quatre:

- 1) Constitution d'un groupe de travail technique responsable d'initier la réflexion en amont sur les modes de gestion de la scolarité et sur les différentes solutions en matière d'application informatique. Ce groupe de travail restreint devrait réunir des personnes techniquement compétentes en provenance de toutes les universités malgaches de sorte à assurer un dialogue entre celles-ci. Par la suite, ce groupe serait en charge de suivre les avancements de chaque établissement et d'assurer les actions nécessaires pour l'atteinte effective des résultats fixés par l'atelier.

---

28 LESCARBEAU, R, PAYETTE et ST-ARNAUD, (2003). « Profession: consultant », 4ème édition, Montréal, Gaëtan morin, p.103-131.

- 2) Choix d'un mode de gestion de la scolarité adapté au parcours L-M-D.
- 3) Identification d'une solution de logiciel de gestion des enseignements et des étudiants pour toutes les universités.
- 4) Élaboration d'un calendrier de travail en vue de la mise en place du logiciel.

Par ailleurs, en ce qui à trait aux participants de l'atelier, il a été décidé que seraient invités à participer à la formation, bien sûr les chefs de scolarité et les responsables des services informatique, mais aussi les plus hautes autorités des six universités sans lesquelles aucune décision ne pourrait être prise. En outre, le Ministère de l'enseignement national et de la recherche scientifique (MENRS) serait également appelé à participer lors de cette occasion de sorte à assurer la pérennité des résultats et des conclusions obtenus.

Finalement, en ce qui concerne le partage des rôles et des responsabilités entre toutes les parties impliquées dans l'organisation de l'atelier, l'Université d'Antananarivo s'est engagée à s'occuper de tous les aspects logistiques de l'action, soit les invitations, la réservation des salles, le matériel nécessaire, etc. (Il est à noter que de par l'importance de l'action, l'atelier a par la suite été placé sous le haut patronage du Ministère, responsable en dernière instance du bon déroulement de celui-ci). Les assistants techniques du projet MADES de la coopération franco-malgache pour l'enseignement supérieur et la recherche, principal partenaire de l'université, se sont engagés à contribuer techniquement et financièrement à l'organisation de l'atelier. Et enfin, il a été convenu que le BOI serait responsable de l'identification et de la mobilisation des experts chargés de la formation.

### **5.3. L'orientation**

L'orientation, étape charnière du processus d'intervention, est entièrement basée sur l'action. Or l'action doit toujours être guidée par un cadre de référence déterminé au préalable. En effet, toutes les décisions prises lors de l'atelier devaient être orientées par des balises pré-définies. Ces balises feraient en sorte que les six universités réunies s'entendent sur un mode de gestion plutôt que sur un autre ou encore sur un logiciel de gestion de la scolarité en particulier. Aussi, il était important que tous les établissements aient les mêmes paramètres de décision de sorte à assurer une cohérence lors de l'atelier. Et c'est pourquoi, le cadre de référence sur lequel seraient basés toutes les décisions devait être le fruit d'une concertation préalable entre les universités. En ce sens, dans la mesure où il a été convenu lors des premières étapes du processus d'intervention que l'atelier devait répondre à un besoin de formation en matière de gestion de la scolarité, ce besoin devait forcément se comprendre comme l'écart entre le niveau de compétence requis par le personnel pour la gestion dans un

parcours LMD, et le niveau de compétence observé dans la réalité. C'est cette analyse qui devait constituer le cadre de référence général et qui guiderait en somme, tout le processus décisionnel des universités lors de l'atelier.

En outre, ce cadre de référence devait être soutenu par la collecte et le traitement de données afin de permettre un diagnostic précis de la situation à laquelle sont confrontées actuellement les universités malgaches. Cette collecte d'information est essentielle dans l'élaboration du cadre de référence dans la mesure où pour savoir quelle direction les universités devront prendre dans un parcours LMD, il importe d'étudier d'abord leur situation initiale, leur point de départ. Ainsi, les universités devaient avant toute décision faire le choix d'une orientation et des priorités d'action en fonction de leur état des choses, via la construction d'un cadre de référence.

La mise en place d'un groupe de travail avant la tenue de l'atelier avait justement pour objectif l'élaboration d'un tel cadre de référence. Les chefs de scolarité et les responsables du service informatique des six universités devaient se réunir pendant trois jours afin de faire tout d'abord un état des lieux pour tous les établissements. Ils devaient en sorte réaliser un diagnostic de leur situation initiale. Ils avaient par ailleurs comme tâche de discuter des différents modes d'organisation de la gestion de la scolarité et des solutions logicielles possibles. Et enfin, le groupe ainsi constitué devait rédiger un compte rendu du travail réalisé à la lumière duquel il présenterait des conclusions et des recommandations en guise de balises aux autorités des universités lors de l'atelier (voir document sur le groupe de travail en annexe).

#### **5.4. La planification**

La planification est constamment présente dans le processus d'intervention, que ce soit dans la préparation des rencontres avec le client, dans ce cas-ci avec l'université et les assistants techniques et financiers, dans l'organisation d'une séance de travail, dans l'élaboration des instruments ou dans l'analyse des données. Planifier consiste en fait à prévoir les opérations principales de manière qu'elles se déroulent dans les meilleures conditions; c'est en somme tracer les grandes lignes des activités qui prendront place à la prochaine étape, soit à la réalisation. En effet, la cohérence des opérations à l'étape de la réalisation, c'est-à-dire pendant l'atelier de formation, dépendront de la qualité du plan d'action<sup>29</sup>. Ainsi, au regard des objectifs fixés à l'entente, la stagiaire doit à cette étape-ci

---

29 LESCARBEAU, R, PAYETTE et ST-ARNAUD, (2003). « Profession: consultant », 4ème édition, Montréal, Gaëtan morin, p. 159.

planifier les mesures à suivre de sorte à répondre aux besoins rattachés aux résultats prédefinis.

Premièrement, il était essentiel de fixer une date pour la tenue de l'atelier et du groupe de travail. À cet effet, il fallait prévoir suffisamment de temps pour entre autres informer toutes les universités, identifier et mobiliser les experts, et rassembler tous les documents nécessaires au financement. Or, en tenant compte de la durée du stage, soit 15 semaines, les deux actions prévues devaient avoir lieu avant le mois de mai. Finalement il a été convenu que le groupe de travail se réunirait les 21, 22 et 23 avril et que l'atelier aurait lieu les 24 et 25 du même mois. Deuxièmement, la planification dans le cadre du mandat de stage renvoyait bien sûr à l'identification d'experts pouvant éclairer efficacement les décisions des universités. En ce sens, compte tenu du fait que les établissements d'enseignement supérieur malgaches s'étaient fixés comme objectif le choix d'un logiciel de gestion des enseignements et des étudiants, il était nécessaire de faire appel à des experts en matière de solutions logicielles ayant eu par ailleurs l'expérience du passage vers le LMD.

#### **5.4.1 Les experts**

Nous avons pris contact par l'intermédiaire de Didier Oillo, directeur à l'AUF du programme des TICs pour l'éducation, avec Roland Ducasse, professeur en informatique à l'Université Bordeaux 3, ancien chef de projet APOGÉE et actuellement responsable du projet « Université numérique pour la région Aquitaine » (projet de mutualisation des applications de gestion, infrastructures et services numériques pour les cinq universités et les écoles d'ingénieurs de la région). Nous lui avons demandé s'il lui était possible en premier lieu d'orienter en fonction de ses connaissances sur le LMD la réflexion des participants au groupe de travail; puis lors de l'atelier, de faire part aux autorités des universités des implications du LMD sur la gestion de la scolarité; et enfin de présenter deux solutions logicielles qui pourraient éventuellement être utilisées à Madagascar : APOGÉE et Scolarix/Cocktail. Fort heureusement, Roland Ducasse a rapidement répondu favorablement à notre invitation.

Toujours en matière de solutions logicielles, nous avons aussi fait appel à un autre expert, Xavier Girod de la coopération française, qui a accepté d'une part de participer au groupe de travail, et d'autre part de présenter lors de l'atelier son expérience quant au choix du logiciel de gestion de la scolarité au Mali. Sa connaissance de Madagascar de par son travail au sein du MADES et son expérience dans un autre pays africain confronté à la même situation ne pouvaient en ce sens qu'enrichir la formation des participants à l'atelier.

Outre une formation plus spécifique sur les solutions logicielles offerte par ces deux experts informatiques, il semblait également important pour orienter la décision des présidents, de les confronter à d'autres présidents ayant vécu cette même situation. Ainsi, via l'administration de programme de l'Agence à Paris, nous avons invité le Professeur François Mouret, ancien président de l'Université de Rennes 2 et mandaté par la CPU française auprès de l'AUF pour participer en 2007 à l'évaluation des universités du Burkina Faso, pour qu'il témoigne de son expérience en tant que président d'université, sur le choix d'un mode d'organisation de la gestion de la scolarité et des conséquences du choix d'APOGÉE en tant que logiciel de gestion. En ce qui concerne le quatrième expert invité, l'Université d'Antananarivo a fait appel à M. Étienne Éhile, Président de la CRUFAOCI et du REESAO (le Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest), afin qu'il puisse partager avec les universités malgaches l'état d'avancement des réflexions des universités africaines sur la gestion de la scolarité et sur les solutions logicielles.

Finalement, il a été question lors de cette étape de planifier les différentes interventions du groupe de travail et de l'atelier via l'élaboration des programmes pour ces deux actions. À cet effet, il a fallu organiser plusieurs rencontres avec les membres de l'université et du MADEs, avant de fixer un programme cohérent qui permettrait, bien entendu, d'atteindre les objectifs prévus (voir les programmes en annexe).

### 5.5. La réalisation

Au terme de cette cinquième étape, l'ensemble des acteurs mobilisés lors de l'intervention devrait pouvoir prendre acte d'un certain nombre de réalisations. Pour y parvenir, la stagiaire avait la responsabilité de coordonner les différentes opérations définies lors de l'étape de la planification, tout en tenant compte bien sûr de la distribution des tâches entre les différentes parties. Elle devait veiller en particulier à ce que le milieu se donne les moyens d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixé<sup>30</sup>. En effet dans le cadre de son mandat, la stagiaire ne pouvait que voir à ce que tous les participants de l'atelier de formation aient les instruments et les informations nécessaires à la prise de décision, dans la mesure où tous les résultats ne dépendraient en bout de ligne que de la volonté commune des six universités. Ainsi les activités principales de la stagiaire pendant le déroulement du groupe de travail et de l'atelier ont consisté d'une part à informer et mobiliser tous les participants et à recueillir d'autre part les documents diffusés.

---

30 LESCARBEAU, R, PAYETTE et ST-ARNAUD, (2003). « Profession: consultant », 4ème édition, Montréal, Gaëtan morin, p.173

Aussi, tous les participants au groupe de travail et à l'atelier n'ont pour la plupart pas été présents lors des quatre étapes précédentes du processus d'intervention. Il convenait donc dès le début des activités de les informer sur l'origine de l'intervention, les priorités retenues, la contribution des différentes personnes, les objectifs poursuivis et enfin les répercussions escomptées du projet sur le système de l'enseignement supérieur à Madagascar.

Par ailleurs, pour vérifier que les mesures choisies lors de la planification répondaient bel et bien aux besoins relevés, des réunions ont été organisées à la fin de chaque journée pour faire le point sur les activités réalisées et afin de discuter des éventuels problèmes qui nécessitaient des ajustements. Ces rencontres nous ont permis de revoir le programme au fil des jours et de l'adapter en fonction des nouvelles contraintes relevées.

Finalement lors de la réalisation des actions, la stagiaire a dû recueillir les documents diffusés lors du groupe de travail et de l'atelier de sorte à ce que les participants puissent plus tard les consulter au besoin, et aussi pour les conserver en tant que références pour toutes autres actions futures. D'ailleurs dans le cadre de l'intervention, tous les participants ont tenu à avoir une copie des textes présentés lors des manifestations.

## **5.6. La terminaison**

Il a été prévu à l'entente, la date où l'intervention serait considérée comme terminée. Dans le cas présent, la terminaison du stage supposait la fin des obligations à la fois envers l'université, milieu où s'est déroulée l'action, mais aussi envers le BOI, entité d'accueil de la stagiaire. C'est lors de la terminaison donc que cette dernière doit s'assurer de clore convenablement le processus d'intervention à tous les niveaux et auprès de tous les acteurs concernés.

En ce qui concerne la fin de l'intervention auprès de l'Université d'Antananarivo, la stagiaire devait prévoir les suites des actions réalisées pour éviter que celles-ci ne soient qu'une simple parenthèse. En ce sens, la stagiaire a premièrement réunis les documents du groupe de travail et de l'atelier en un CD Rom destiné à tous les établissements qui ont participé aux manifestations. Par ailleurs, étant donné que les autorités des six universités, en accord avec le MENRS, ont décidé de tester le logiciel Scolarix, il a fallu s'assurer que ces dernières pouvaient effectivement entrer en contact avec l'Université française, La Rochelle, qui devait leur fournir une démo de ce logiciel. Et enfin, un dossier sur cette action devait être laissé au Bureau Océan Indien afin de pouvoir servir de point de départ à toutes autres actions sollicitées par les membres régionaux en matière de Gouvernance universitaire. Il est important de souligner à nouveau, que tous les progrès réalisés lors de la réforme LMD, ne

relèveront en dernière instance que des efforts déployés par les universités. L'Agence via les actions du BOI ne peut que les soutenir dans leurs efforts.

Finalement, la terminaison du stage en lui-même auprès de l'AUF doit inclure une évaluation et la remise d'un rapport de stage. Dans la mesure où le stage réalisé s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise à l'École nationale d'administration publique, le formulaire d'évaluation avait déjà été préparé. Ce dernier doit être complété par Monsieur Maurer, directeur du BOI et chargé de la formation pratique, et par Monsieur Malone, professeur conseiller de la stagiaire, après quoi, il sera soumis avec le rapport final, lu et corrigé, à l'ENAP.

## **VI. CONCLUSION**

Le contexte dans lequel s'est déroulé le mandat du stage était particulièrement mouvementé. Les objectifs recherchés par l'intervention relevaient d'une très grande importance pour toutes les universités malgaches confrontées à des changements de grandes envergures, et les attentes vis-à-vis de l'action réalisée étaient nombreuses. Heureusement, le bilan de l'intervention, à en juger par les résultats obtenus, a été somme toute positif. En effet, les six universités se sont finalement rassemblées autour d'une thématique, en l'occurrence la gestion de la scolarité, et se sont entendues non seulement sur un mode d'organisation, mais également sur l'essai d'un logiciel de gestion des enseignements et des étudiants. Par ailleurs, le MENRS, qui a été très présent tout au long du processus, s'est engagé à soutenir de façon concrète les établissements malgaches, en créant notamment une cellule de travail au sein du ministère responsable du suivi de la mise en place du LMD.

Au-delà de ces résultats concrets (choix d'un mode d'organisation et d'un logiciel) les universités semblent avoir réalisé l'importance de travailler ensemble à l'échelle nationale. D'ailleurs, il a même été question lors de l'atelier de créer un espace commun de l'enseignement supérieur pour Madagascar, voire même pour l'Afrique, ce qui implique tout de même un changement considérable de mentalité chez les responsables de la réforme qui avaient jusqu'à présent tenu à travailler de façon isolée au sein de leur établissement. Bien entendu et comme nous l'avons souvent répété, les démarches qui suivront, si elles suivent, ne dépendront que de la volonté de toutes les universités. Et des mesures il en faudra avant la mise en place du nouveau système; l'action réalisée n'est en fait que le début ou la continuation d'un long processus. Néanmoins, je crois que les universités ont pris conscience de l'importance de toutes ces mesures et en dépit des difficultés qu'impliquent la mise en place du système, - on a souvent insisté lors de l'atelier sur la complexité du système LMD-, elles

ont aujourd'hui fait le choix d'être ambitieuses. Cela, à mes yeux est une réussite en elle-même.

Sur le plan personnel, le stage m'a permis de tirer quelques leçons importantes. D'une part, dès mon arrivée, les personnes avec qui j'ai été appelée à travailler au sein de l'université ont projeté sur moi toutes leurs expectatives et s'attendaient en quelque sorte à ce que je fasse, seule, tout le travail. Je comprends maintenant que cette façon de procéder était plus conséquence de leur difficulté à concevoir un cadre stratégique pour la mise en place de la réforme, que d'un manque de volonté de leur part. Et en ce sens, le fait d'avoir eu une méthodologie m'a permis de mettre au clair les démarches à suivre ainsi que les rôles et responsabilités de toutes les parties concernées.

Par ailleurs, je crois qu'une période d'adaptation est toujours nécessaire lors d'un mandat à l'étranger. De ce fait, bien qu'il soit impossible de tout appréhender en 5 mois, il est néanmoins essentiel de comprendre quelques subtilités propres du pays avant de pouvoir y travailler de façon efficace. Dans le cas de Madagascar, il existe une hiérarchie de pouvoir informelle très importante qui dépend largement du statut socio-culturel des personnes. Cette situation entraîne des relations de travail particulières qu'il faut tenir en compte si l'on veut obtenir des résultats concrets. En effet, il est important de bien cerner les acteurs qui de par leur position ou leur statut peuvent réellement promouvoir le changement prévu; la réussite de l'action dépendra en grande partie de l'interlocuteur visé. De plus, une hiérarchie informelle génère nécessairement des conflits d'intérêts qui ne sont pas toujours apparents et qui complexifient davantage le processus d'intervention. Toutes ces circonstances rendent d'autant plus nécessaire une analyse poussée de la situation ce qui explique que dans le cadre du stage réalisé, l'étape de l'entrée ait été particulièrement longue.

Ces particularités sont toutes caractéristiques du « management international » et mon stage à Madagascar m'a permis d'y être directement confrontée. Mais finalement, le plus important dans un tel contexte c'est d'être adéquatement encadré. En effet, de par l'importance que représente le « statut » à Madagascar, une jeune stagiaire sans beaucoup d'expérience ne pouvait être prise au sérieux dans un milieu d'enseignants-chercheurs. Et c'est notamment dans cet aspect délicat que l'encadrement a été des plus importants. En ce sens, le Directeur du BOI, connaissant bien la culture locale, m'a laissé dès la première étape de l'intervention l'entièr(e) liberté d'agir seule. Mes interlocuteurs devaient comprendre que je comptais avec le soutien du Directeur, et que c'était avec moi qu'ils devaient traiter pour tout ce qui touchait à l'action de Gouvernance universitaire. En somme, il a été indispensable pour le bon déroulement du mandat, d'avoir une personne ressource au sein de l'entité d'accueil qui

connaissait les subtilités et les rouages locaux. Sans cet encadrement, la lecture de la situation et de ses enjeux latents aurait été difficile à réaliser dans un délai aussi court, et l'action effectuée n'aurait peut-être pas été fructueuse.

## Références

- Agence universitaire de la Francophonie (2008). « AUF. Un réseau mondial de 659 établissements d'enseignement supérieur et de recherche », *AUF*, [En ligne, réf du 29 janvier 2008]. <http://www.auf.org>
- Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Appui au passage des universités et établissements d'enseignement supérieur de Madagascar au système LMD », la lettre du Bureau Océan Indien, n°44, février 2008, [En ligne, réf du 21 février 2008].  
<http://www.ocean-indien.auf.org/article174.html>
- Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Gouvernance universitaire », mise à jour 3 mars 2006, *AUF*. [En ligne, réf du 21 janvier 2008]. [www.auf.org](http://www.auf.org)
- Agence universitaire de la Francophonie (2007). « Implantations dans le monde», mise à jour le 9 novembre 2007, *AUF*, [En ligne, réf du 10 novembre 2007].  
<http://www.auf.org/rubrique16.html>
- Agence universitaire de la Francophonie (2008). « Instances de l'AUF », *AUF*, [En ligne, réf du 29 janvier 2008]. <http://www.auf.org/rubrique6.html>
- Agence universitaire de la Francophonie, (2007). « L'innovation: fer de lance de la dynamique managériale des dirigeants d'institutions universitaires », Programme d'appui de l'Agence universitaire de la Francophonie à la gouvernance des universités du Sud, dossier des participants, *AUF*, Cotonou, 20-24 novembre 2007.
- Agence universitaire de la Francophonie, (2007). Programme «Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », comité de pilotage de l'action « Gouvernance Universitaire », Annexe 6, Paris. Réf: QC-6302-Gouvernance universitaire – 4 mai 2007
- Agence universitaire de la Francophonie, (2007). « Note d'orientation de l'action de programme Gouvernance universitaire », programme « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », réf: QC-6302-Gouvernance universitaire- 4 mai 2007.
- Agence universitaire de la Francophonie, (2008). « Promouvoir l'excellence scientifique », mise à jour le 26 février 2008, *AUF*. [En ligne, réf du 27 février 2008].  
<http://www.auf.org/rubrique24.html>
- Agence universitaire de la Francophonie (2001). « Statut de l'Agence universitaire de la

Francophonie », *AUF/OIF*, [En ligne, réf du 24 octobre 2007].

<http://www.auf.org/docs/1/auf-statuts-2004-08.pdf>

Bureau Océan Indien (2007). «AUF dans l'Océan Indien», mise à jour le 16 octobre 2007, *AUF*, [En ligne, réf du 9 octobre 2007]. <http://www.ocean-indien.auf.org/rubrique6.html>

Bureau Océan Indien, (2008). «À propos de l'Agence universitaire de la Francophonie», mise à jour le 27 février 2008, *AUF*[En ligne, réf du 27 février 2008].

<http://www.ocean-indien.auf.org/article11.html>

Cevu-service communication (2004)."Le glossaire LMD", conseil des Études et de la Vie Universitaire (CEVU).[En ligne, réf du 21 janvier 2008].

<http://www.univ-paris-diderot.fr/masters/QRMLD.html>

Gouvernance universitaire, Comité multilatéral de pilotage (2007). « Gouvernance universitaire », programme « Soutien et renforcement de l'excellence universitaire », *AUF*, réf: QC-6302.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD (2003). *Profession : consultant*, 4è édition, Montréal, Gaëtan Morin, 333 p

## **ANNEXES**

CNF Antananarivo  
IFERéduit  
CNF Réduit  
CAIMoroni  
CAI Antananarivo

# AUF

## Agence universitaire de la Francophonie

### SOMMAIRE

> PROJET AUF : Appui au passage des Universités et établissements d'enseignement supérieur de Madagascar au système dit LMD : appel d'offre

#### APPUI AU PASSAGE DES UNIVERSITÉS ET ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE MADAGASCAR AU SYSTÈME DIT LMD : APPEL D'OFFRE

Le Bureau Régional Océan Indien de l'AUF a conçu pour 2008 un nouveau projet destiné à dégager des financements possibles pour accompagner le passage au LMD à Madagascar.

#### Nature des appuis possibles :

Les financements possibles pourront seulement concerner, comme il est de règle pour l'AUF, les aspects humains des projets, à l'exclusion donc des financements de biens consommables et d'investissements. Plus précisément, l'AUF facilitera la venue d'experts dont les établissements pourraient avoir besoin dans leur projet de basculement, sur des questions précises liées à l'implémentation du processus, notamment dans les aspects qui lient la pédagogie à la gouvernance universitaire, la question de la gestion de la scolarité étant de ce point de vue une entrée centrale. Ces experts pourront par exemple contribuer à la réussite d'ateliers de travail organisés par les universités de Madagascar.

#### Critères d'éligibilité des demandes de soutien adressées à l'AUF :

- Les ateliers (ou tout autre forme de travail) organisés par les établissements dépassent la dimension de sensibilisation mais constituent des moments de travail, d'élaboration de procédures qui engagent ensuite les participants à l'atelier et, au-delà, les établissements qu'ils représentent ;
- Les ateliers organisés s'inscrivent dans une démarche du passage au LMD dont on peut voir le trajet d'ensemble, lequel est décrit dans ses grandes lignes et ses principales étapes ; en clair, ces ateliers ont des objectifs précis, mais ils s'inscrivent dans le cadre d'objectifs plus généraux, et il se terminent par des relevés de conclusion engageant les participants de l'atelier. Des modalités de suivi sont mises en place par l'atelier pour vérifier l'application des résolutions, dans le calendrier donné ;
- Les ateliers organisés par les établissements veilleront à associer un ensemble d'établissements concernés par les mêmes problématiques, le plus large possible, non un seul établissement. La raison en est que l'AUF considère que le basculement vers le LMD est l'occasion de favoriser l'harmonisation des pratiques entre les universités (notamment en matière de gestion administrative et de gestion de la scolarité) et que les réformes en cours sont une occasion historique de rapprochement, de mutualisation partout où cela est possible ;
- Les ateliers organisés concernent des représentants du personnel enseignants et des représentants du personnel administratif et technique car les questions relevant de la gestion du système LMD gagnent à être traitées conjointement par toutes les catégories de personnels impliquées dans la vie de l'Université.

Sur les bases décrites ci-dessus, les demandes de soutien de l'AUF peuvent être adressées comme à l'ordinaire au BOI qui les recevra, pour cet exercice budgétaire, jusqu'au **31 octobre 2008**. La poursuite du projet en 2009 sera fonction des résultats de l'exercice 2008.

Bruno Maurer, Directeur régional  
21 février 2008

Agence universitaire de la Francophonie

**BUREAU OCEAN INDIEN**

7, rue Joël Rakotomalala,

Faravohitra Antananarivo

Madagascar

Tél : +261 20 22 318 04 / 12

Tcpie : +261 20 22 318 15

[www.ocean-indien.auf.org](http://www.ocean-indien.auf.org)

[ocean-indien@auf.org](mailto:ocean-indien@auf.org)

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
**Tanindrazana – Fahafahana - Fandrosoana**

\*\*\*\*\*

**MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

\*\*\*\*\*

**DECRET N°2008-179**

portant réforme du système de l'Enseignement Supérieur et de Recherche en vue de la mise en place du système "Licence, Master, Doctorat" (LMD)

**LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT,**

Vu la Constitution ;

Vu la loi n°2003-008 du 05 septembre 2003 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n°95-023 du 06 septembre 1995 portant statut des Enseignants et Chercheurs de l'Enseignement Supérieur ;

Vu la loi n°2004-004 du 26 juillet 2004 portant Orientation générale du Système d'Education, d'Enseignement et de formation à Madagascar,

Vu l'ordonnance n°92-030 du 17 juillet 1992 portant création des Universités ;

Vu le décret n°89-141 du 31 mai 1989 portant ouverture des filières de formation et des enseignements dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche des Universités ;

Vu le décret n°90-145 du 18 avril 1990 portant ouverture des Instituts Supérieurs de Technologie (IST) d'Antananarivo et d'Antsiranana ;

Vu le décret n°92-953 du 3 février 1992 portant création et organisation du Centre National de Télé-enseignement de Madagascar ;

Vu le décret n°94-406 du 28 juin 1994 portant modification du décret n°86-209 du 11 juillet 1986 portant création et fixant les statuts de l'INSCAE ;

Vu le décret n°95-581 du 06 septembre 1995 modifié par le décret n°2002-1545 du 03 décembre 2002 portant organisation générale de l'Enseignement Supérieur Privé ;

Vu le décret n°2000-693 du 13 septembre 2000 portant organisation de la formation de 3<sup>e</sup> cycle ;

Vu le décret n°2001-172 du 28 février 2001 portant refonte du décret n°92-688 du 13 juillet 1992 portant création et organisation générale des Instituts Supérieurs de Technologie ;

Vu le décret n°2007-022 du 20 janvier 2007 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le décret n°2007-926 du 27 octobre 2007 portant nomination des Membres du Gouvernement ;

Vu le décret n°2008-028 du 06 janvier 2008 fixant les attributions du Ministre de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;

**Sur proposition du Ministre de l'Education Nationale et de la Recherche scientifique,**

**En Conseil de Gouvernement,**

**DECRETE :**

**Article premier.** Afin d'assurer le passage du dispositif réglementaire fixant l'organisation actuelle de l'enseignement supérieur à une nouvelle organisation de cet enseignement, le présent décret a pour objet d'instaurer un cadre permettant aux Institutions d'enseignement supérieur et de recherche existant à Madagascar, d'adopter le système "Licence Master Doctorat" dans la gestion de leurs activités pédagogiques, académiques et scientifiques.

**TITRE I  
PRINCIPES GENERAUX**

**Article 2.** L'adoption sur le plan national du système "Licence Master Doctorat" (LMD) aux études supérieures et aux diplômes nationaux traduit l'ouverture de l'enseignement supérieur aux réalités nationales et le respect des normes et standards internationaux, la recherche de plus d'efficience et de jouissance du droit à l'éducation, à l'enseignement et à la formation, ainsi que la libéralisation des initiatives et l'encouragement de la créativité. L'enseignement supérieur se caractérise dorénavant par :

1° une architecture des études fondée principalement sur les trois grades de licence, master, doctorat ;

2° une organisation des formations en semestres et en unités d'enseignement ;

- 3° l'adoption d'un système de crédits capitalisables et transférables ;  
4° la délivrance d'une annexe descriptive aux diplômes dite "supplément de diplôme" afin d'assurer, dans le cadre de la mobilité nationale et internationale, la lisibilité des connaissances et aptitudes acquises.

Dans cette ouverture de l'enseignement supérieur et de la recherche au système L.M.D., l'Etat, à travers le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur, assume la fonction de régulation, d'habilitation des offres de formation et de garant de la qualité de l'enseignement supérieur.

Article 3. L'articulation de la réforme nationale de l'enseignement supérieur au respect des normes et standards internationaux ainsi qu'aux exigences du développement socio-économique et culturel du pays a pour objectifs :

- 1.d'adopter un système de diplômes facilement lisibles et comparables;
- 2.d'organiser l'offre de formation sous forme de « parcours types » de formation préparant l'ensemble des diplômes nationaux ;
- 3.de mettre en place un système de "crédits";
- 4.d'intégrer, en tant que de besoin, des approches pluridisciplinaires et d'améliorer la qualité de la pédagogie, de l'information, de l'orientation et de l'accompagnement de l'étudiant ;
5. de développer la professionnalisation des études supérieures, de répondre aux besoins de formation continue diplômante et de favoriser la validation des acquis de l'expérience, en relation avec les milieux économiques et sociaux ;
- 6.d'encourager la mobilité, d'accroître l'attractivité des formations malgaches à l'étranger et de permettre la prise en compte et la validation des périodes de formation, notamment à l'étranger ;
- 7.d'intégrer l'apprentissage de compétences transversales telles que la maîtrise des langues vivantes et celle des outils informatiques ;
- 8.de faciliter la mise en place d'un système d'enseignement par des méthodes faisant appel aux technologies de l'information et de la communication ainsi que le développement de l'enseignement à distance ;
- 9.de favoriser des formations doctorales répondant aux besoins du développement socio-économique et culturel ;
10. d'intégrer dans les offres de formation les modalités de gestion des flux interne et externe ;
11. de promouvoir une nouvelle culture académique, notamment par des approches de décloisonnement et par la rénovation des pratiques pédagogiques, d'apprentissage et d'évaluation ;
12. d'encourager l'éducation et la formation tout au long de la vie pour répondre, dans un monde de demain fondé sur une société et une économie de connaissance, aux défis que constituent la compétitivité économique et l'utilisation des nouvelles technologies, ainsi que pour mieux assurer l'égalité des chances et pour améliorer la cohésion sociale et la qualité de la vie.
13. de promouvoir le passage à la dimension internationale dans l'enseignement supérieur;
14. d'assurer l'autonomie des institutions d'enseignement supérieur et de recherche ;
15. de promouvoir et de valoriser les activités de recherche.

## TITRE 2 PRINCIPES PEDAGOGIQUES

Article 4. Les formations sont articulées autour de « domaines » définis par voie réglementaire.

Article 5. Les parcours types de formation mentionnés à l'article 3 du présent décret sont constitués par des ensembles cohérents d'unités d'enseignement, articulées selon une logique de progression en vue de l'acquisition de compétences. Les parcours sont proposés par les Etablissements d'enseignement supérieur et leurs modalités sont définies dans le texte réglementaire relatif aux grades, aux titres universitaires et aux diplômes nationaux. Les parcours visent à l'acquisition d'une ou de plusieurs compétences sanctionnées par des diplômes nationaux.

Article 6. A chaque niveau d'études concerné, chaque unité d'enseignement a une valeur définie en crédits.

Le nombre de crédits par unité d'enseignement a une valeur définie sur la base de la charge totale de travail requise de l'étudiant pour obtenir l'unité. La charge totale de travail tient compte de l'ensemble des activités exigées de l'étudiant et, notamment du volume horaire et de la nature des enseignements dispensés, du travail personnel requis, des stages, des mémoires, projets et autres activités. Un crédit correspond à 20 à 30 heures de travail intégré dont 7 à 10 heures de travail présentiel et le reste en travail personnel.

Le nombre de crédits affectés à chaque unité d'enseignement est fixé sur la base de 30 crédits pour l'ensemble des unités d'enseignement d'un semestre qui équivaut à 12 à 17 semaines d'enseignement effectif.

Afin d'assurer la comparaison et le transfert des parcours de formation, une référence minimale et commune est fixée à l'acquisition de 180 crédits pour le niveau Licence et de 300 crédits pour le niveau Master, soit 120 crédits après la Licence. Cette référence permet de définir la valeur en crédits de l'ensemble des diplômes.

L'équipe de formation de chaque domaine de compétences d'une institution universitaire ou d'un ensemble d'institutions universitaires propose un nombre de crédits pour chaque unité d'enseignement offerte par l'établissement.

Les crédits sont obtenus lorsque les conditions de validation définies par les modalités de contrôle de connaissances et aptitudes propres à chaque type d'études sont satisfaites.

### TITRE 3 MODALITES D'APPLICATION

Article 7. Les principes d'acquisition des crédits au sein d'un parcours type de formation et les règles de prise en compte des crédits antérieurement acquis sont fixés par arrêté ministériel de manière à assurer la cohérence des formations, à garantir la validation par le diplôme national concerné et à favoriser les réorientations et l'insertion professionnelle des diplômés.

Article 8. Les textes réglementaires relatifs au système LMD, notamment aux diplômes de Licence, Master, Doctorat et à la procédure d'habilitation sont pris par le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur afin d'assurer l'application du présent décret.

Article 9. Après la publication des textes réglementaires visés à l'article 8 ci-dessus, les offres de formation doivent être présentées par les Institutions d'enseignement supérieur, au Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur en vue d'obtenir l'habilitation selon la réglementation en vigueur.

L'habilitation est prononcée après examen du dossier de demande d'habilitation par un comité d'experts créé par arrêté ministériel auprès du Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur.

Un arrêté ministériel fixera le format et le contenu informatif du dossier de demande d'habilitation ainsi que la procédure de navette entre le(s) proposant(s) et le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur.

Article 10. Dans le cadre de l'application des dispositions de l'article 9, il peut être prévu un régime transitoire permettant aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche d'organiser tout ou partie de leurs formations dans le cadre réglementaire en vigueur.

Article 11. L'application du présent décret fait l'objet d'un dispositif de suivi destiné à étudier toute question relative à l'organisation des parcours types de formation, à leur lisibilité, à leur publicité ainsi qu'aux conditions de leur généralisation.

Article 12. Le présent décret est applicable à toute Institution d'Enseignement Supérieur et de Recherche, publique et privée autorisée sur tout le Territoire de la République de Madagascar dès lors que le diplôme d'entrée exigé est au moins celui du baccalauréat.

La migration vers le système LMD se fait par un basculement progressif à partir de l'année universitaire 2007-2008 et se termine au plus tard à la rentrée universitaire 2011-2012.

Article 13. Des textes réglementaires seront pris en tant que de besoin pour préciser le domaine et les modalités d'application du présent décret.

Article 14. Le Ministre des Finances et du Budget, le Ministre de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales, le Ministre de la Santé et du Planning Familial et le Ministre de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique sont chargés, chacun en ce qui les concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République.

Fait à Antananarivo, le 15 février 2008

*Par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement :* Charles RABEMANANJARA.

*Le Ministre de l'Education Nationale  
et de la Recherche Scientifique,*

Benjamin Andriamparany RADAVIDSON.

*Le Ministre de la Fonction Publique, du Travail  
et des Lois Sociales,*

Jacky Mahafaly TSIANDOPY.

*Le Ministre de la Santé et du Planning Familial,*

Robinson JEAN LOUIS.

*Le Ministre des Finances et du Budget,*

Haja Nirina RAZAFINJATOVO.

*Le Ministre de l'Economie, du Commerce  
et de l'Industrie,*

Ivohasina RAZAFIMAHEFA.

**"POUR AMPLIATION CONFORME"**

Antananarivo, le 21 mars 2008

Le Secrétaire Général du Gouvernement,  
Signé: Nivo RAKOTONDRAMONJA.

MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

SECRETARIAT GENERAL

\*\*\*\*\*

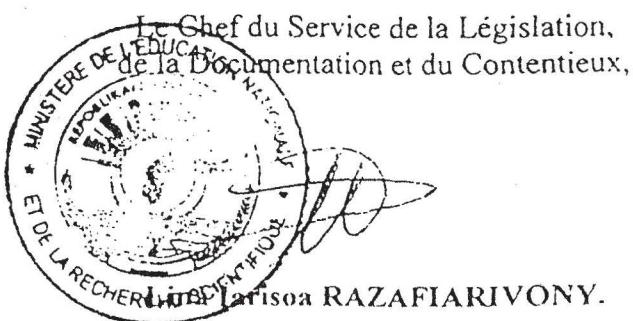
Service de la Législation,  
de la Documentation et du Contentieux

\*\*\*\*\*

N°2008- 185 /MENRS/SG/Lég.

**"POUR COPIE CONFORME"**

Antananarivo, le 12 MAR 2008



Document de cadrage  
Bureau Océan Indien  
AUF

**Atelier de formation à la gestion de la scolarité dans un parcours L-M-D**  
Antananarivo 24 et 25 avril 2008  
Sur le campus du l'Université d'Antananarivo  
Madagascar

1. Intitulé de l'action:

**Atelier de formation à la gestion de la scolarité dans un parcours L-M-D**

24 et 25 avril 2008, Antananarivo, Madagascar.

2.Résumé:

Cet atelier s'inscrit dans un processus de réforme amorcé à l'échelle nationale du système d'enseignement supérieur et de recherche. Cette réforme, qui s'inscrit au cœur même des priorités du « Madagascar Action Plan », s'articule essentiellement dans un contexte de l'harmonisation des universités avec le système dit L-M-D. Ces dernières ont donc commencé à déployer les efforts nécessaires devant les amener à revoir leurs structures d'enseignement. Cependant, le passage au système L-M-D ne peut s'envisager sans faire appel à l'informatisation de la gestion universitaire, et donc à un logiciel de gestion des enseignements et des étudiants.

Cet atelier de formation qui fait suite aux ateliers sur « la Gestion administrative et pédagogique du LMD » tenu à Antananarivo en avril 2007 et à Fianarantsoa, en décembre de cette même année, a pour but:

- de préparer le personnel responsable de la gestion de la scolarité de toutes les universités aux implications du LMD sur la gestion administrative;
- d'amorcer la réflexion sur les moyens d'accroître l'efficacité de la gestion de la scolarité et choisir en conséquence un mode d'organisation adapté aux nouvelles exigences du LMD;
- de choisir un logiciel de gestion des enseignements et des étudiants à l'échelle nationale, afin de mutualiser les moyens et permettre une plus grande mobilité inter-universitaire nationale.

3.Les participants:

Sont invités à participer à l'atelier:

M. ZAFILAHY, Ying Vah, le DESUP, et les ingénieurs informaticiens du DTIC du Ministère de l'éducation nationale et de la recherche scientifique;

les plus hautes autorités des 6 universités (président, recteur ou vice-président, vice-recteur);

les doyens;

les chefs de scolarité;

les responsables des services informatique.

**4. Les partenaires:**

- La coopération française via le projet MADE, (composante 1).
- L'AUF.

**5. Objectifs généraux de l'atelier:**

- Préparer les universités malgaches au basculement vers le LMD;
- Former le personnel administratif et technique au LMD;
- Accroître l'efficacité de la gestion de la scolarité.

**6. Objectifs spécifiques de l'atelier:**

- Renforcer le dialogue entre les 6 universités de Madagascar afin de permettre une mutualisation des moyens;
- Profiter du passage au LMD pour revoir la structure administrative en place et faire en sorte qu'elle soit plus adaptée au nouveau système de l'enseignement supérieur et de la recherche;
- Encourager une prise de décision commune sur un mode de gestion et sur une solution de logiciel pouvant s'appliquer à l'ensemble des universités.

**7. Résultats attendus:**

1) Constitution d'un groupe de travail technique responsable d'initier la réflexion en amont sur les modes de gestion de la scolarité et sur les différentes solutions en matière d'application informatique. Ce groupe de travail restreint devrait réunir des personnes techniquement compétentes en provenance de toutes les universités malgaches de sorte à assurer un dialogue entre celles-ci. Par la suite, ce groupe serait en charge de suivre les avancements de chaque établissements et d'assurer les actions nécessaires pour l'atteinte effective des résultats fixés par l'atelier.

- 2) Choix d'un mode de gestion de la scolarité adapté au parcours L-M-D.
- 3) Identification d'une solution de logiciel de gestion des enseignements et des étudiants pour toutes les universités.
- 4) Élaboration d'un calendrier de travail en vue de la mise en place du logiciel.

**8. Justificatif**

Cet atelier de formation fait suite aux ateliers sur « la Gestion administrative et pédagogique du LMD » de 2007 où plusieurs recommandations ont été émises. En effet, les universités

avaient énoncé comme priorités lors de cette occasion, entre autres la conception et l'élaboration d'un logiciel de gestion de la scolarité du type « APOGÉE », le renforcement et la modernisation des logiciels et matériels informatiques à la disposition de chaque université, et enfin la mise en réseau des 6 universités en vue de la gouvernance électronique de l'administration universitaire<sup>31</sup>. L'atelier de formation vise donc à répondre à ces priorités.

L'atelier s'inscrit dans un contexte de réforme touchant l'ensemble des universités de Madagascar qui préparent toutes leur basculement vers un système de type LMD. Dans le cadre de cette réforme, les institutions se sont essentiellement concentrées sur les aspects pédagogiques du système. Toutefois, le passage au LMD ne peut s'envisager sans tenir compte également du volet administratif. En effet, la semestrialisation, la personnalisation des parcours de formation, les dispositifs de compensation, de réorientation et de mobilité inter-établissements etc... conduisent à une complexité accrue des tâches assurées par les responsables de la gestion de la scolarité, et par conséquent aussi à la nécessité d'une application informatique adaptée. C'est à la lumière de ce constat que les universités ont amorcé leur réflexion sur le choix d'un logiciel de gestion. En outre, il importe que ce choix ait une dimension nationale pour, encore une fois, mutualiser les moyens et assurer la mobilité inter-universitaire.

Ainsi, cet atelier se veut essentiellement pratique, l'occasion en effet d'une prise de décision commune. En somme, l'objectif est d'amener la réflexion plus loin, vers un choix d'un mode de gestion efficace et adaptée et celui d'un logiciel de manière à ce que les 6 universités puissent sans tarder se mettre en ordre de marche, aux plans humain, organisationnel et informatique.

#### 8. Méthodologie de l'atelier:

L'atelier de formation à la gestion de la scolarité dans un parcours LMD est construit autour de deux grandes thématiques auxquelles seront consacrées pour chacune une journée:

- 1) Les implications du LMD sur la gestion de la scolarité;
- 2) Les logiciels de gestion des enseignements et des étudiants.

L'organisation de l'atelier s'inspire largement de celle du séminaire « L'innovation: Fer de lance de la dynamique managériale des dirigeants des institutions universitaires », tenu à Cotonou en novembre 2007. Étant donné que l'objectif de l'atelier est d'arriver à un consensus et à une prise de décision commune sur les deux thématiques traitées, il importe de rendre

---

<sup>31</sup> Rapport de l'atelier, (2007). « Atelier sur la Gestion administrative et pédagogique du LMD », Fianarantsoa, Madagascar, 6 et 7 décembre 2007.

l'atelier aussi dynamique que possible. Ainsi, en matinée, les thématiques seront exposées de façon conceptuelle. Puis suivront les présentations de différentes expériences qui pourront d'une part traduire en pratique ces concepts et d'autre part éclairer la prise de décision des universités malgaches. Après chaque présentation les participants de l'atelier pourront réagir dans le cadre d'un débat ou d'une table ronde. L'après-midi il y aura des travaux pratiques en ateliers, suivis d'une séance plénière de synthèse qui devrait aboutir à une prise de décision commune<sup>32</sup>.

---

32 Agence Universitaire de la Francophonie, (2007). « L'innovation: Fer de lance de la dynamique managériale des dirigeants des institutions universitaires », programme d'appui de l'Agence Universitaire de la Francophonie à la gouvernance des universités du Sud, cahier des participants, Cotonou.

**Groupe de travail sur le logiciel de gestion universitaire (GU)  
dans le cadre de la mise en place du LMD**  
**31/03/2008**

**Contexte:**

Le passage au LMD , notamment dans les premiers cycles et dans les facultés à fort effectif ne peut s'envisager sans faire appel à l'informatisation de la gestion universitaire.

Dans le cadre du LMD, la semestrialisation, la personnalisation des parcours de formation, les possibilités de choix d'UE, les possibilités de progression à l'intérieur d'un diplôme, les dispositifs de compensation, de réorientation et de mobilité inter-établissement, etc... conduisent à une complexité accrue des tâches assurées par les scolarités (centrale ou d'établissement). Un logiciel de gestion universitaire est donc nécessaire (comme APOGEE en France).

Les principales caractéristiques de ce logiciel sont les suivantes :

- Il doit être national afin de mutualiser les moyens (développement et/ou adaptation, maintenance, formation des personnels) et permettre la mobilité inter-universitaire nationale.
- Il doit être de type "client/serveur" afin d'être installé au niveau de chaque scolarité centrale universitaire (serveur central) et accessible depuis chaque établissement (école, faculté, département...).
- Il doit gérer l'historique des dossiers d'étudiant (sur plusieurs années).

Les briques de bases - qui pourront être complétées par la suite - absolument nécessaires à la gestion du LMD sont :

- - un module d'inscriptions administratives,
- - un module d'inscriptions pédagogiques,
- - un module "structure des enseignements"
- - un module "gestion des résultats".

Ceci afin d'assurer la traçabilité et la gestion de chaque étudiant depuis son entrée à l'université jusqu'à sa sortie et la délivrance du diplôme. Plusieurs solutions concernant ce logiciel sont envisageables :

- 1) Réutilisation d'un logiciel existant
- 2) Adaptation d'un logiciel existant
- 3) Développement d'un logiciel ad hoc

**Solution 1 : réutilisation d'un logiciel existant**

Il existe en France deux solutions utilisées par les universités et les grandes écoles : APOGEE, développé sous l'autorité de l'AMUE (<http://www.amue.fr/formation-vie-de-letudiant/logiciels/apogee/>) et Cocktel/ScolariX, développé par un consortium d'universités à l'initiative de l'université de la Rochelle (<http://www.univ-larochelle.fr/spip.php?article86> et <http://www.cocktail.org/cgi-bin/WebObjects/Webgenie>). Ces solutions sont toutes deux payantes, en ce qui concerne APOGEE, la complexité du système, les coûts financiers et le niveau et le nombre des ressources humaines à

mobiliser sont rédhibitoires . D'autres logiciels existent également dans d'autres pays (Afrique du Nord, Mali). Pour le Mali, il s'agit d'un logiciel développé par un volontaire international avec l'aide de la coopération française, actuellement en cours de mise en place.

Enfin il existe également des logiciels libres, qui font actuellement l'objet d'une étude par le directeur du centre multimédia de l'université de la Réunion.

### **Solution 2 : Adaptation d'un logiciel existant**

Il s'agit d'un logiciel de la première solution (hors APOGEE) pour lequel des développements seraient réalisés afin de le rendre conforme aux spécificités malgaches (fonctionnalités spécifiques, contraintes techniques et matérielles, etc...).

**Solution 3 :** si aucune des deux premières solutions ne peut être retenue , il convient de s'orienter vers le développement d'un logiciel spécifique, soit avec les ressources humaines disponibles (ministère, université) , soit en faisant appel à un prestataire extérieur.

### **Constitution d'un groupe de travail :**

En vue du prochain atelier national portant sur la gestion universitaire du LMD qui doit se tenir en avril, il conviendrait de constituer un groupe de travail qui pourrait se charger de faire un état des lieux et de présenter les différentes solutions en matière d'application informatique de gestion universitaire.

Ce groupe pourrait réunir des personnes techniquement compétentes et motivées sur la question.

Le groupe, restreint pour des questions d'efficacité, pourrait réunir les personnes suivantes :

MENRS : M. F. Randriahavaniaina (ingénieur informaticien à la DTIC)

Université d'Antananarivo : Directeur Informatique , M. V. Herimandimby

Université de Fianarantsoa : M. Fontaine de l'ENI (étude du logiciel du Mali)

Autres universités : responsables scolarité, responsables informatiques

Expert logiciel libre : Roland Ducasse <[Roland.Ducasse@u-bordeaux3.fr](mailto:Roland.Ducasse@u-bordeaux3.fr)>.

Autres personnes intéressées : Rakoto Manassé (Directeur du CAI de Tana, AUF), Xavier Girod (projet MADE)S

### **Proposition de plan de travail :**

- définir une liste de critères que doit remplir le futur logiciel de GU malgache
- établir l'état des lieux des systèmes éventuellement existants dans les établissement Malgaches
- établir l'état des lieux des logiciels compatibles LMD existants (commerciaux, libres, ...) et évaluer de leur degré d'adéquation aux besoins malgaches (fonctionnalités, coûts financiers, coûts en ressources humaines, besoins en développements complémentaires).
- élaborer des propositions à présenter et discuter lors de l'atelier sur la gestion universitaire en vue du choix d'une solution, adoptée par tous à l'issue de l'atelier.