

# **ARES**

## **Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur**

**Commission de la Coopération au Développement**

### **COOPERATION UNIVERSITAIRE INSTITUTIONNELLE** y inclus **PÔLES DE FORMATIONS SPÉCIALISÉES**

**VOL1**

**Rapport d'activités 2012**

**Version finale du 18 juillet 2014**



#### **ARES**

Organisme d'intérêt public de la Fédération Wallonie-Bruxelles  
Créé par décret du 7 novembre 2013  
rue Adolphe Lavallée 1 - 5F503  
1080 Bruxelles – Belgique

Visite et correspondance :

**Commission de la Coopération au Développement**  
RUE DE NAMUR 72-74  
1000 BRUXELLES – Belgique  
T. 02 289 65 65 – F. 02.289.65.66  
WWW.CUD.BE

## SOMMAIRE

<b>ACRONYMES</b> .....	<b>2</b>
<b>LISTE ET CODE DES ACTIVITÉS CUI ET DES PFS</b> .....	<b>3</b>
<b>AVERTISSEMENT</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>2 SYNTHÈSE : QUELS MOYENS... POUR QUELS RÉSULTATS ?</b> .....	<b>5</b>
quels moyens.....	6
... pour quels résultats ? .....	16
Université Agronomique d'Hanoï (UAH) - Vietnam .....	16
Université Pham Ngoc Thach (U-PNT) - Vietnam .....	17
Institut de Technologie du Cambodge (ITC) .....	18
Université de Ouagadougou (UO) – Burkina Faso .....	19
Université d'Abomey Calavi (UAC) - Bénin .....	20
Université de Lubumbashi (UNILU) – RD Congo .....	21
Université de Kinshasa (UNIKIN) – RD Congo .....	22
Université du Burundi (UB).....	23
Université nationale du Rwanda (UNR).....	24
Université Mohammed Premier (UMP) - Maroc .....	25
Universidad Mayor de San Simon (UMSS) - Bolivie .....	26
Université d'Etat d'Haïti (UEH).....	28
Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) - Pérou .....	29
Groupe Transversal « Ressources Documentaires » (GTRD).....	30
Pôles de Formations Spécialisées (PFS) .....	31
<b>3 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS GÉNÉRAUX DES BUDGETS ET DES DÉPENSES 2012</b> .....	<b>34</b>
<b>4 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES BUDGETS ET DES DÉPENSES PAR PARTENARIAT</b> .....	<b>39</b>
<b>5 TABLEAUX DÉTAILLÉS DES BUDGETS ET DES DÉPENSES PAR PARTENARIAT</b> .....	<b>60</b>
<b>6 RAPPORTS NARRATIFS PAR PARTENARIAT</b> .....	<b>91</b>
6.1 VIETNAM.....	92
6.1.1 Université Agronomique d'Hanoï (UAH) .....	92
6.1.2 PFS002 : Master en économie et sociologie rurales – UAH .....	102
6.1.3 Université Pham Ngoc Thach (U-PNT) .....	105
6.2 CAMBODGE.....	122
Institut de Technologie du Cambodge (ITC) .....	122
6.3 BURKINA FASO .....	143
Université de Ouagadougou (UO) .....	143
6.4 BENIN .....	173
6.4.1 Université d'Abomey Calavi (UAC).....	173
6.4.2 PFS001 : Master en qualité des soins et gestion des services de santé – UAC (IRSP).....	201
6.4.3 PFS004 : Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité – UAC.....	203
6.5 Cote d'Ivoire .....	209
PFS003 : Stage de formation en Management de la qualité sanitaire et analyse des risques – INP-HB / UCAD.....	209
6.6 RD CONGO .....	214
6.6.1 Université de Lubumbashi (UNILU) .....	214
6.6.2 Université de Kinshasa (UNIKIN).....	237
6.7 BURUNDI.....	274
Université du Burundi (UB).....	274
6.8 RWANDA .....	297
Université nationale du Rwanda (UNR).....	297
6.9 MADAGASCAR.....	307
PFS005 : Stage en biodiversité et écologie des récifs coralliens. Formation spécialisée en écotourisme et biomanagement – Tuléar .....	307
6.10 MAROC.....	310
Université Mohammed Premier (UMP).....	310
6.11 BOLIVIE .....	342
Universidad Mayor de San Simon (UMSS).....	342
6.12 HAÏTI.....	382
Université d'Etat d'Haïti (UEH) .....	382
6.13 PEROU .....	397
Universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) .....	397
6.14 Groupe Transversal Ressources Documentaires (GTRD) .....	420
6.15 Pôles de Formations Spécialisées (PFS) .....	447
<b>7 ACTIVITÉS ET LIGNES BUDGÉTAIRES TRANSVERSALES OU PONCTUELLES</b> .....	<b>453</b>
7.1 Frais administratifs .....	453
7.2 Identification/Formulation .....	455
7.3 Actions de « Phasing out » .....	457
7.4 Actions interuniversitaires en RDC.....	458
7.5 Ligne générale - réserve (GENRES) .....	459

## ACRONYMES

APEFE :	Association pour la promotion de l'éducation et de la formation à l'étranger
AUF :	Agence universitaire de la Francophonie
BCDK :	Activité Ressources documentaires auprès du CEDESURK
BITC :	Activité Ressources documentaires auprès de l'ITC
BKIN :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UNIKIN
BLUB :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UNILU
BUAC :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UAC
BUAH :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UAH
BUB :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UB
BUEH :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UEH
BUMP :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UMP
BUNS :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UNSAAC
BUO :	Activité Ressources documentaires auprès de l'UO
CAMES :	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CEDESURK :	Centre de documentation de l'enseignement universitaire, supérieur et de la recherche à Kinshasa
CfB :	Communauté française de Belgique
CIUF-CUD :	Conseil interuniversitaire de la Communauté française de Belgique – Commission universitaire pour le Développement
CTB :	Coopération technique belge
CUI:	Coopération Universitaire Institutionnelle
DG(CD) :	Direction générale (belge) de la Coopération au développement
EC :	Equipe de coordination CUI
GP :	Groupes de pilotage de la CUI
GTRD :	Groupe Transversal « Ressources Documentaires »
GxABT:	Gembloux – Agro Bio Tech (ULg)
INP-HB :	Institut nationale polytechnique Houphouët-Boigny, Yamoussoukro, RCI
IOV :	Indicateurs objectivement vérifiables
ITC :	Institut de Technologie du Cambodge
LMD :	Licence-Maitrise-Doctorat (système de Bologne)
PII, PIII:	2 <sup>e</sup> (2003-07) et 3 <sup>e</sup> (2008-12) Plan quinquennal de la CUD
PFS :	Pôles de formations spécialisées
PIC:	Projets interuniversitaires ciblés
RA :	Responsable(s) d'activité CUI
(N)TIC :	(Nouvelles) Technologies de l'information et de la communication
UA :	Université d'Antananarivo, Madagascar
UA : :	Université d'Abomey-Calavi, Bénin
UAH :	Université Agronomique d'Hanoi
UAM :	Université Abdou Moumouni, Niamey, Niger
UB :	Université du Burundi
UCAD :	Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal
UCE :	Universidad Central del Ecuador
UEH:	Université d'Etat d'Haïti
UMONS:	Université de Mons
UMP:	Université Mohammed 1 <sup>er</sup> , Maroc
UMSS:	Universidad Mayor de San Simon, Bolivie
UNIKIN :	Université de Kinshasa, RDC
UNILU :	Université de Lubumbashi, RDC
UNR:	Université Nationale du Rwanda
UNSAAC:	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Pérou
UO:	Université de Ouagadougou, Burkina Faso
U-PNT:	Université Pham Ngoc Thach, Vietnam
UT:	Université de Tuléar, Madagascar
VLIR-UOS:	Vlaamse Interuniversitaire Raad – Universitaire Ontwikkelingssamenwerking
WBI :	Wallonie-Bruxelles International

## LISTE ET CODE DES ACTIVITÉS CUI ET DES PFS

Pays	Code	ACTIVITES CUI
Cambodge	ITC01	Appui au développement du département GRU-Génie rural (2 <sup>e</sup> cycle, 3 <sup>e</sup> cycle)
Cambodge	ITC02	ITC02-Appui au développement du département GCA-Génie chimique et alimentaire (2 <sup>e</sup> cycle, 3 <sup>e</sup> cycle)
Cambodge	ITC03	Appui au développement du département GIC-Génie informatique et communication (2 <sup>e</sup> cycle, 3 <sup>e</sup> cycle)
Cambodge	ITC04	Appui à la pérennisation du développement des départements GCI-Génie civil- et GIM-Génie industriel et mécanique (2 <sup>e</sup> cycle, 3 <sup>e</sup> cycle)
Cambodge	ITC05	Cellule de coordination locale
Cambodge	BITC	Appui aux ressources documentaires de l'ITC
Vietnam	U-PNT01	Amélioration de la qualité de l'enseignement et renforcement de la pédagogie universitaire, y compris l'évaluation des enseignements
Vietnam	U-PNT02	Mise en place d'une plateforme de laboratoires, notamment pour améliorer l'enseignement des sciences de base
Vietnam	U-PNT03	Renforcement du niveau scientifique des enseignants, y compris la méthodologie de la recherche et la création d'une école doctorale
Vietnam	U-PNT04	Développement de départements d'enseignement et de recherche clinique au sein de services hospitalo-universitaires
Vietnam	U-PNT05	Mise en place d'une formation académique de 3 <sup>e</sup> cycle en médecine de famille
Vietnam	U-PNT06	Cellule de coordination locale
Vietnam	U-PNT07	Mise en place d'une formation de 3 <sup>e</sup> cycle en médecine interne
Vietnam	U-PNT08	Linguistique médicale
Vietnam	UAH01	Appui à la formation des chercheurs
Vietnam	UAH02	Appui à la recherche
Vietnam	UAH03	Appui à la réforme et à la gestion des programmes de formation
Vietnam	UAH05	Cellule de coordination locale
Vietnam	BUAH	Appui aux ressources documentaires de l'UAH
Vietnam	PFS02	Master en économie et sociologie rurales
Burkina Faso	UO001-1	Relève académique en sciences
Burkina Faso	UO001-2	Relève académique en sciences de la santé
Burkina Faso	UO001-3	Relève académique en sciences humaines
Burkina Faso	UO002	Recherches en santé publique et nutrition et sur les maladies émergentes
Burkina Faso	UO003	Recherches sur la bonne gouvernance et sur l'intégration régionale
Burkina Faso	UO004	Recherches sur « religions et pouvoir », « genre et société » et « mouvements de population »
Burkina Faso	UO005	Appui à la formation en entrepreneuriat
Burkina Faso	UO006	Appui à la gestion de la recherche
Burkina Faso	UO007	Soutien à la formation continue des professeurs et à l'élaboration des notes de cours
Burkina Faso	UO008	Orientation et suivi socio-professionnel des étudiants et des diplômés
Burkina Faso	UO009	Réforme des curricula
Burkina Faso	UO011	Développement de l'intranet et internet
Burkina Faso	UO012	Appui à la communication organisationnelle
Burkina Faso	UO013	Activités de recherche en chimie analytique, physique et recherche opérationnelle en mathématiques
Burkina Faso	UO014	Cellule de coordination locale
Burkina Faso	BUO	Appui aux ressources documentaires de l'UO
Bénin	UAC01	Production, gestion et transformation des ressources agricoles
Bénin	UAC02	Formation des enseignants du secondaire (enseignement général, enseignement technique et professionnel)
Bénin	UAC03	Développement des technologies de l'information et de la communication (TIC)
Bénin	UAC04	Développement des énergies renouvelables
Bénin	UAC05	Appui à la mise en place des nouvelles procédures administratives et formation du personnel
Bénin	UAC06	Soutien à la mise en œuvre de la réforme LMD
Bénin	UAC07	Développement des services informatiques
Bénin	UAC09	Cellule de coordination locale
Bénin	BUAC	Appui aux ressources documentaires de l'UAC
Bénin	PFS01	Master en qualité des soins et gestion des services de santé
Bénin	PFS04	Master professionnel en gestion des ressources naturelles et de la biodiversité
RDC	LUB01	Gestion des ressources naturelles dans les pays en développement
RDC	LUB02	Activités minières et impact environnemental
RDC	LUB03	Médecine clinique et problèmes sanitaires dans les pays en développement
RDC	LUB04	Culture et développement de la société africaine
RDC	LUB05	Justice sociale et sécurité juridique
RDC	LUB06	Gouvernance et développement dans les pays en développement
RDC	LUB07	Soutien à l'actualisation, à la contextualisation et à l'évaluation des enseignements.
RDC	LUB08	Renforcement des capacités de gestion académique
RDC	LUB09	Mise en place d'une interface Université société
RDC	LUB11	Désenclavement informatique de l'université (SRI)
RDC	LUB12	Economie et développement durable
RDC	LUB13	Cellule de coordination locale

RDC	BLUB	Appui aux ressources documentaires de l'UNILU
RDC	KIN01	Biologie moléculaire
RDC	KIN02	Système énergétique et biocarburant
RDC	KIN03	Sciences sociales et pauvreté
RDC	KIN04	Modélisation mathématique et physique de phénomènes environnementaux
RDC	KIN05	Etat de droit et reconstruction de la RDC
RDC	KIN06	Gestion des ressources naturelles
RDC	KIN07	Santé publique et assainissement du milieu
RDC	KIN08	Désenclavement informatique de l'université (Backbone)
RDC	KIN09	Renforcement des capacités de l'administration centrale de l'Université
RDC	KIN11	Les moyens de diffusion et de vulgarisation
RDC	KIN12	Cellule de coordination locale
RDC	BKIN	Appui aux ressources documentaires de l'UNIKIN
RDC	BCDK	Appui aux ressources documentaires du CEDESURK
Burundi	UB01	Appui à la fusion de la Faculté des sciences appliquées avec l'Institut Technique Supérieur
Burundi	UB02	Formation et recherche en sciences et en agronomie
Burundi	UB04	Création d'un Master complémentaire interdisciplinaire en journalisme
Burundi	UB05	Appui au master complémentaire interdisciplinaire en droits de l'Homme et en résolution pacifiques des conflits
Burundi	UB06	Gouvernance universitaire
Burundi	UB07	Développement de l'informatique et des NTIC
Burundi	UB09	Cellule de coordination locale
Burundi	BUB	Appui aux ressources documentaires de l'UB
Rwanda	UNR01	Appuyer les départements de génie civil, d'électricité et d'électronique de la faculté des sciences appliquées
Rwanda	UNR02	Soutien aux sciences biomédicales
Rwanda	UNR03	Appuyer la commission de la recherche dans le soutien aux chercheurs postdoctoraux
Rwanda	UNR04	Renforcement des moyens NTIC
Rwanda	UNR05	Cellule de coordination locale
Maroc	UMP01	Eau et Environnement
Maroc	UMP02	Agroalimentaire & Santé
Maroc	UMP03	Médecine
Maroc	UMP04	Interface
Maroc	UMP05	Interculturel
Maroc	UMP06	Gouvernance
Maroc	UMP07	Cellule de coordination locale
Maroc	BUMP	Appui aux ressources documentaires de l'UMP
Bolivie	UMS01	Santé
Bolivie	UMS02	Interculturalité
Bolivie	UMS03	Biodiversité
Bolivie	UMS04	Cellule de coordination locale
Haïti	UEH01	Renforcement des programmes de licences en sciences de base (chimie, mathématiques, physique, biologie)
Haïti	UEH02	Renforcement des programmes de licences en sciences humaines et sociales + linguistique appliquée
Haïti	UEH03	Masters et école doctorale en sciences humaines et sociales + linguistique appliquée
Haïti	UEH04	Valorisation de la recherche et de la connaissance
Haïti	UEH05	Amélioration de la gestion administrative/gouvernance
Haïti	UEH07	Appui au désenclavement
Haïti	UEH09	Master en environnement
Haïti	UEH10	Cellule de coordination locale
Haïti	BUEH	Appui aux ressources documentaires de l'UEH
Pérou	UNS01	Santé publique
Pérou	UNS02	Ressources animales andines
Pérou	UNS03	Cultures andines
Pérou	UNS04	Anthropologie et Sciences sociales
Pérou	UNS05	Patrimoine, planification urbaine et développement durable
Pérou	UNS07	Fonds d'incitation à la recherche
Pérou	UNS08	Cellule de coordination locale
Pérou	BUNS	Appui aux ressources documentaires de l'UNSAAC
Côte d'Ivoire	PFS03	Stage de formation en management de la qualité sanitaire et analyse des risques
Madagascar	PFS05	Stage en biodiversité et écologie des récifs coralliens. Formation spécialisée en écotourisme et biomanagement
Activité transversale	GENRES	Ligne générale/réserve
Activité transversale	IDEFOR	Identification/Formulation
Activité transversale	INTERDC	Actions interuniversitaires en RDC (CEDESURK)
Activité transversale	PHODEL	Actions de phasing out

## AVERTISSEMENT

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, le **Conseil interuniversitaire de la Communauté française (CIUF) a intégré l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur (ARES)**, l'organisme d'intérêt public chargé d'organiser la concertation et les collaborations entre tous les types d'établissement d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Belgique, et d'assurer le pilotage global du secteur.

Comme précédemment le CIUF pour les universités, l'ARES développera dans ce cadre une politique de coopération au développement partagée par l'ensemble des types d'établissement d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles. La Commission universitaire pour le Développement du CIUF (CUD) cède donc la place à une commission de l'ARES (la Commission de la Coopération au Développement) qui est chargée de la gestion des activités existantes et de la définition de cette politique.

**Les éléments qui figurent dans ce document reflètent la situation avant intégration du CIUF à l'ARES.** Ils relèvent donc d'une politique de coopération encore exclusivement universitaire définie par le CIUF. Dans un souci de clarté, **les seules dénominations CIUF ou CIUF-CUD sont employées** dans ce document.

## 1 INTRODUCTION

Deux mille douze constitue la **5<sup>e</sup> année<sup>1</sup> du 3<sup>e</sup> Plan quinquennal** (PIII) de Coopération universitaire institutionnelle (CUI) qui couvre la **période 2008-12**.

Il est désormais temps de se livrer à une **appréciation de l'atteinte des objectifs** que s'étaient fixés en 2008 (ou 2009) les 13 programmes de renforcement institutionnel et les 5 Pôles de formations spécialisées.

Mais le **bilan quinquennal**, présenté ici, sera nécessairement **complété et actualisé à l'issue du programme 2013**.

En effet, la CUI devait faire place, en 2013, à un nouveau programme dit d'Appui institutionnel (AI) mais de graves perturbations externes ont retardé le démarrage de ce nouveau programme. En conséquence, l'année **2013** a été décrétée « **année de transition** » du programme de CUI vers le futur programme AI et « année de finalisation/consolidation » des activités qui n'ont pas pu être achevées au terme du programme quinquennal.

Quant aux dépenses, elles font ici l'objet d'un **bilan annuel** mais **quelques statistiques financières quinquennales** sont aussi présentées. Elles donnent l'ampleur des moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif spécifique de la CUI c.-à-d. le **renforcement des capacités** de quelques **institutions-partenaires** à **assumer** leurs **missions fondamentales** de **formation**, de **recherche** et de **services à la société**.

## 2 SYNTHÈSE : QUELS MOYENS... POUR QUELS RÉSULTATS ?

Dans la **synthèse présentée ci-dessous** nous avons d'abord mesuré, de manière transversale, la **concentration, annuelle et** parfois **quinquennale, des moyens** sur les besoins prioritaires des universités-partenaires.

Après cette lecture **quantitative**, nous proposons, pour chaque partenariat, un extrait du bilan quinquennal relatif à l'**analyse**, par les équipes de coordination, **du degré d'atteinte de l'objectif spécifique** de leur programme et à l'**appréciation** des principaux **facteurs de succès et d'échec** du déroulement du programme.

Pour le bilan complet de chaque partenariat, nous invitons le lecteur à se reporter aux **pages 91** et suivantes.

---

<sup>1</sup> Deux mille douze constitue la 4<sup>e</sup> année de fonctionnement pour l'UNSAAC, l'UB et l'UNR dont les programmes ont commencé en 2009

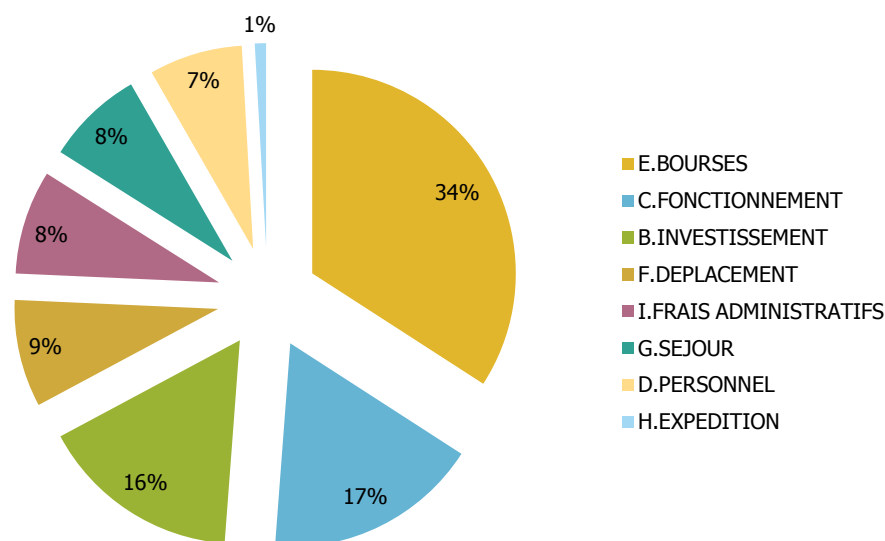
## QUELS MOYENS...

### Dépenses – répartition par poste

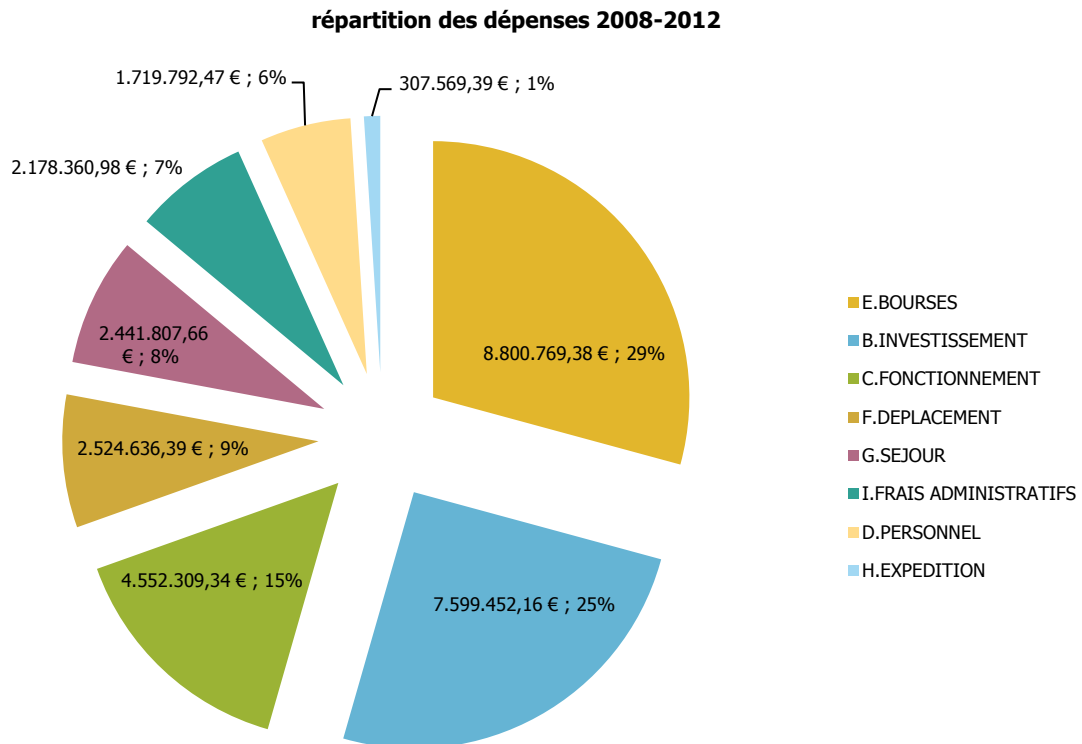
DEPENSES CUI/PFS 2012 par poste	LOCAL	BEL	TOTAL	%
B.INVESTISSEMENT	709.324,02	282.069,62	<b>991.393,64</b>	16,0%
C.FONCTIONNEMENT	967.545,66	91.496,25	<b>1.059.041,91</b>	17,1%
D.PERSONNEL	431.126,71	28.660,86	<b>459.787,57</b>	7,4%
E.BOURSES	871.785,86	1.244.882,88	<b>2.116.668,74</b>	34,1%
F.DEPLACEMENT	190.751,57	338.360,16	<b>529.111,73</b>	8,5%
G.SEJOUR	74.065,28	405.150,13	<b>479.215,41</b>	7,7%
H.EXPEDITION	10.327,52	44.868,66	<b>55.196,18</b>	0,9%
I.FRAIS ADMINISTRATIFS	373.696,54	139.078,23	<b>512.774,77</b>	8,3%
<b>Total (inclus PFS, GTRD, FAB)</b>	<b>3.628.623,16</b>	<b>2.574.566,79</b>	<b>6.203.189,95</b>	
Identification/Formulation (IDEFOR)	0,00	278.463,81	<b>278.463,81</b>	
Actions de Phasing out	66.934,60	3.029,36	<b>69.963,96</b>	
Actions interuniversitaires en RDC (CEDESURK)	0,00	24.914,22	<b>24.914,22</b>	
Appui à la gouvernance - Renforcement des capacités de gestion (CAPGES)	0,00	0,00	<b>0,00</b>	
ligne générale - réserve (GENRES)	0,00	47.589,29	<b>47.589,29</b>	
<b>Total non ventilé</b>	<b>66.934,60</b>	<b>353.996,68</b>	<b>420.931,28</b>	
<b>TOTAL GENERAL en EUR</b>	<b>3.695.557,76</b>	<b>2.928.563,47</b>	<b>6.624.121,23</b>	

Le **taux d'exécution** du budget 2012 est de **84,89%**.

### répartition par poste



Pour la **période 2008-2012**, les dépenses s'élevèrent à **32.048.817,88 €** réparties comme suit :



À l'analyse de la progression des partenariats dans l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique de leur programme, exposée **pages 91 et suivantes**, on constatera l'adéquation entre la répartition des dépenses par postes budgétaires et les stratégies poursuivies qu'illustre bien une analyse des deux premiers postes en termes de dépenses.

### INVESTISSEMENT

Pour la **période 2008-12**, un **quart des dépenses** a été consacré à de l'**investissement**. Ce pourcentage a décliné d'année en année car il y a une tendance à concentrer les investissements dans les infrastructures didactiques, informatiques et de recherche les premières années du programme afin de doter les universités partenaires de laboratoires à vocation pédagogique ou de recherche mieux équipés, de salles didactiques réfectionnées et aménagées, d'un équipement informatique performant pour faciliter l'accès à l'information et à la communication,... Les investissements ont concerné majoritairement des **achats d'équipement** censés **améliorer l'environnement** dans lequel les nombreuses activités liées à la **formation** et à des **recherches** de qualité se sont développées.

	2008	2009	2010	2011	2012
INVESTISSEMENT	2.031.080,23 €	2.116.459,86 €	1.356.496,31 €	1.101.283,99 €	991.393,64 €
DEPENSES	5.318.780,69 €	6.520.790,22 €	6.284.277,46 €	6.367.642,07 €	6.203.189,95 €
% des dépenses	38%	32%	22%	17%	16%

### BOURSES

Près de **30% des dépenses** réalisées pour toute la **période 2008-12** ont été consacrées à l'**octroi de diverses bourses** de soutien à l'enseignement et à la recherche puisque le **renforcement de capacité** en matière d'**enseignement**, de **formation** et de **recherche** est au cœur de la **stratégie** du programme de CUI.



	2008	2009	2010	2011	2012
BOURSES	1.011.004,22 €	1.558.748,46 €	1.957.570,02 €	2.155.255,95 €	2.116.668,74 €
DEPENSES	5.318.780,69 €	6.520.790,22 €	6.284.277,46 €	6.367.642,07 €	6.203.189,95 €
% des dépenses	19%	24%	31%	34%	34%

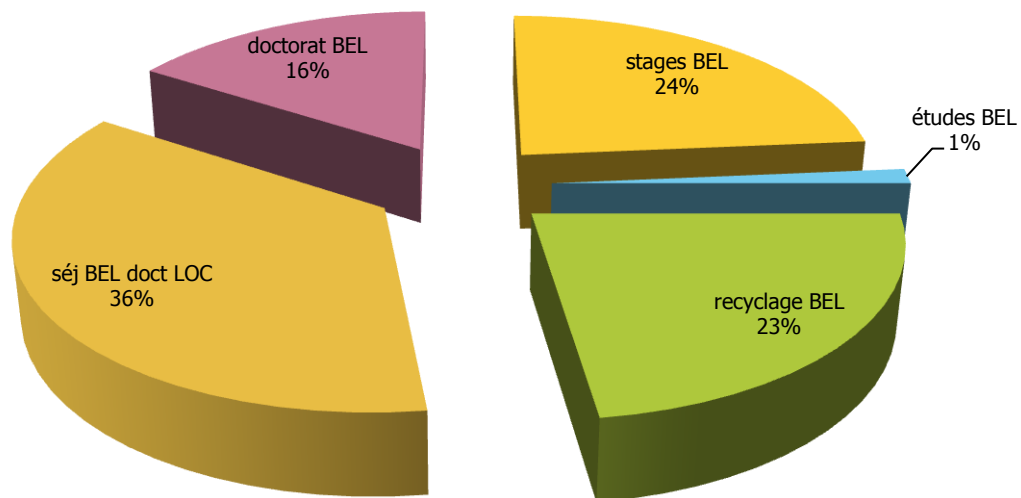
### Nombre et répartition des bourses financées en 2012

	UAH	UPNT	ITC	UO	UAC	UNILU	UNIKIN	UB	UNR	UMP	UMSS	UEH	UNSAAC	PFS	GTRD	total
stages BEL	3	6	0	0	3	1	3	0	0	14	2	2	0	0	0	34
études BEL	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
recyclage BEL	0	10	9	4	4	1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	33
séj BEL doct LOC	1	0	0	9	8	20	12	0	0	0	0	0	0	2	0	52
doctorat BEL	11	5	2	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0	23
<b>total</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>144</b>

	UAH	UPNT	ITC	UO	UAC	UNILU	UNIKIN	UB	UNR	UMP	UMSS	UEH	UNSAAC	PFS	GTRD	total
stages LOC	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	3	65
études LOC	0	12	0	0	3	0	16	5	0	0	43	0	2	53	0	134
doctorat LOC	11	3	0	18	9	44	39	0	0	0	0	0	0	2	0	126
post doc									3							3
<b>total</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>328</b>

TOTAL	26	36	39	31	28	67	74	5	4	14	48	3	3	91	3	472
-------	----	----	----	----	----	----	----	---	---	----	----	---	---	----	---	-----

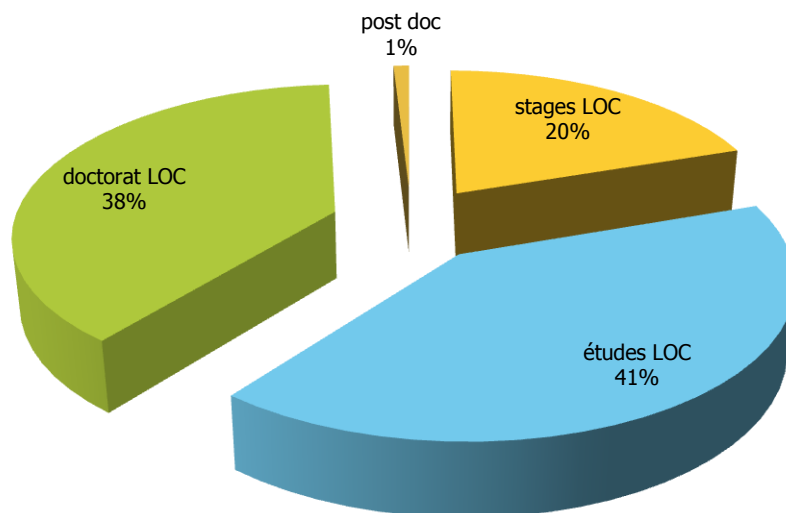
### Bourses – répartition par catégorie de bourses EN BELGIQUE (2012)



- Sur un total de 144 bourses en Belgique, 33 bourses (23%) ont permis à des professeurs des universités partenaires, le plus souvent encadreurs de thèse, de se recycler auprès d'un confrère ou d'une consœur belge pour réviser leurs méthodes pédagogiques et d'encadrement de thèse.
- Cinquante-deux bourses de séjours en Belgique (36%) ont été octroyées à des étudiants qui réalisent leur doctorat dans leur université d'origine et qui, dans ce cadre, effectuent un séjour de quelques semaines en Belgique pour échanger avec leur co-promoteur belge de thèse, consulter des fonds documentaires, collecter des données,...
- Trente-quatre bourses (24%) de stage ont permis à ses bénéficiaires de suivre une formation ou une spécialisation de courte durée en Belgique.
- Vingt-trois bourses (16%) ont été octroyées à des doctorants pour réaliser leur thèse intégralement en Belgique.

- Seules 2 bourses (1%) d'étude en Belgique ont été financées pour une formation de moyenne durée de type master ou master complémentaire.

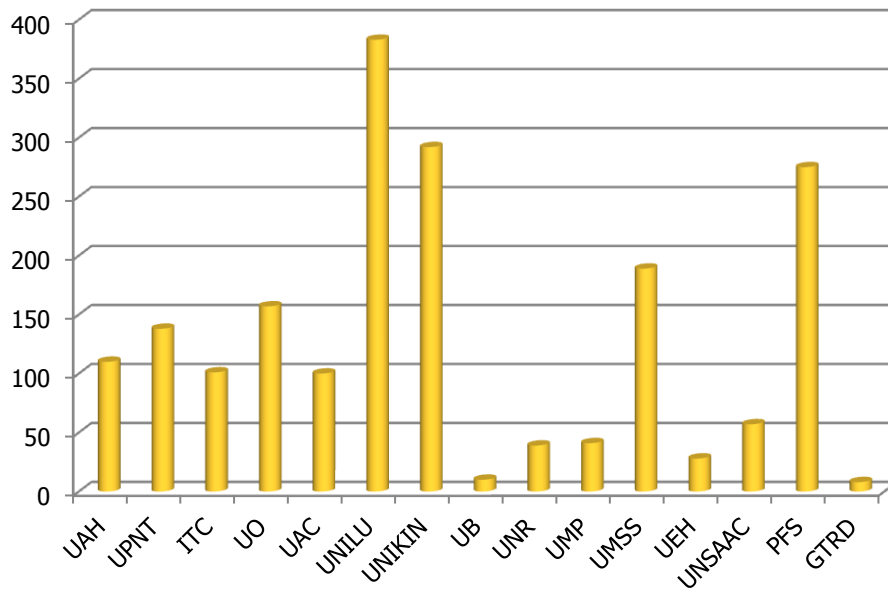
### Bourses – répartition par catégorie de bourses LOCALEMENT (2012)



- Sur un total de 328 bourses octroyées localement, 126 bourses (38%) ont profité à des doctorants qui réalisent leur thèse au sein d'une université partenaire.
- Cent trente-quatre bourses (41%) ont consisté en « bourses d'études » principalement pour permettre à des étudiants de suivre une formation de pointe (principalement dans le cadre des Pôles de formation spécialisées (PFS)).
- Soixante-cinq bourses de stages (20%) ont permis, principalement dans le cadre des PFS, à des étudiants de suivre une formation de moyenne durée.
- À l'UNR, 3 bourses de post doctorat (1%) ont été octroyées.

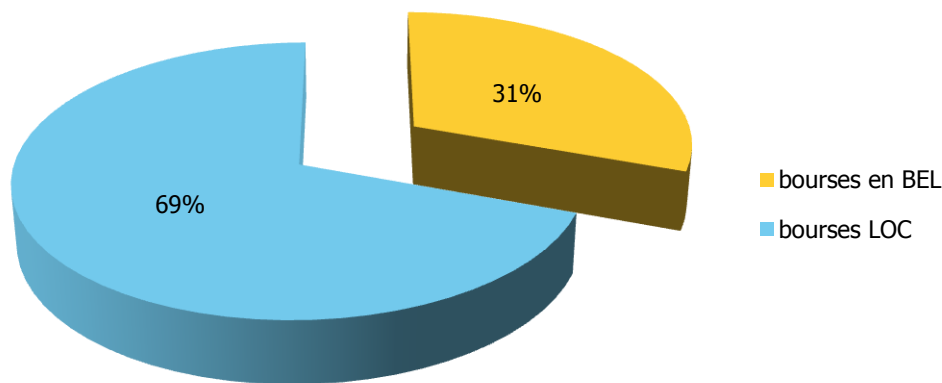
Pour la période 2008-12, 1928 bourses ont été octroyées ; réparties comme suit :

BELGIQUE	UAH	UPNT	ITC	UO	UAC	UNILU	UNIKIN	UB	UNR	UMP	UMSS	UEH	UNSAAC	PFS	GTRD	total
<b>total</b>	56	84	50	61	55	113	62	0	21	41	17	19	11	9	2	601
LOCAL	UAH	UPNT	ITC	UO	UAC	UNILU	UNIKIN	UB	UNR	UMP	UMSS	UEH	UNSAAC	PFS	GTRD	total
<b>total</b>	54	54	51	96	45	270	230	10	18	0	172	9	46	266	6	1327
<b>TOTAL</b>	110	138	101	157	100	383	292	10	39	41	189	28	57	275	8	1928



Pour la **période 2008-12**, c'est l'**Université de Lubumbashi (UNILU)** qui a le plus bénéficié de l'octroi de bourses, suivie par l'**Université de Kinshasa (UNIKIN)**. Ces bourses étaient destinées à assurer à moyen terme la **relève académique** qui constitue, pour ces 2 partenaires, la colonne vertébrale de leurs programmes. Logiquement, les (5) **Pôles de formations spécialisées (PFS)** complètent le podium des **grands bénéficiaires de bourses** qui permettent à des étudiants de pays en développement de bénéficier, dans leur région, de ces **formations** dans des domaines **prioritaires pour le développement**.

#### Bourses – répartition géographique (2012)

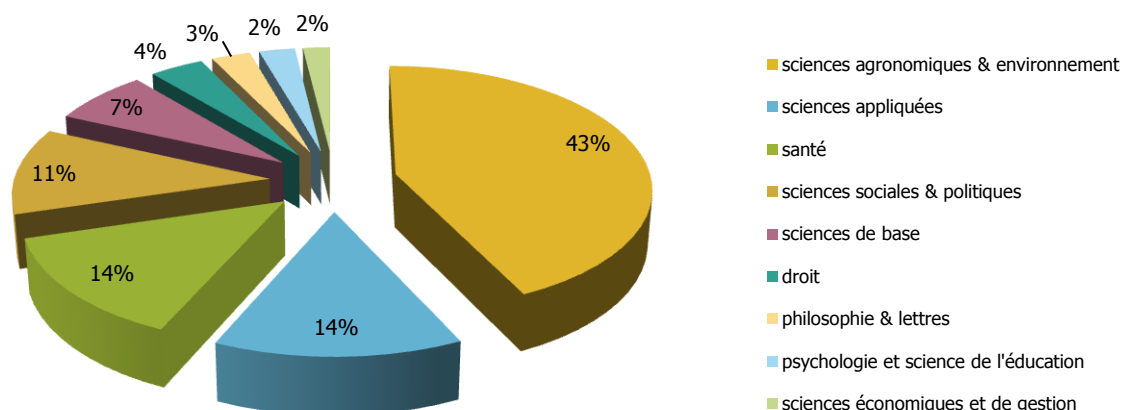


Sur le total des **472 bourses financées en 2012**, **69%** des bourses ont été octroyées **localement**. Ce **pourcentage** est **identique pour la période 2008-12** puisque sur les 1928 bourses octroyées, 1327 étaient des bourses locales.

#### Bourses – répartition par disciplines (2012)

Les bourses de formation se sont concentrées dans les **domaines prioritaires pour le développement** des **sciences agronomiques & environnement**, des **sciences appliquées** et de la **santé** qui totalisent à eux-trois **70%** des bourses financées en 2012.

Le **peloton de tête des disciplines est le même pour la période 2008-12**.



## Missions

Les actions mises en œuvre en matière de bourses, d'enseignement et d'investissement s'inscrivent dans une **dynamique d'échanges** et de réciprocité **entre les institutions partenaires du Sud et les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles** qui mobilisent d'importants moyens humains pour la mise en œuvre des programmes. Ces nombreuses **ressources humaines** contribuent par leur **expertise** au choix des investissements, à l'amélioration de la qualité des formations par la dispense d'un enseignement, à l'encadrement de thèses de doctorats, ... et concourt au renforcement institutionnel des capacités par un accompagnement régulier inscrit dans la durée.

Cette **dynamique d'échanges** s'illustre particulièrement par le tableau ci-dessous :

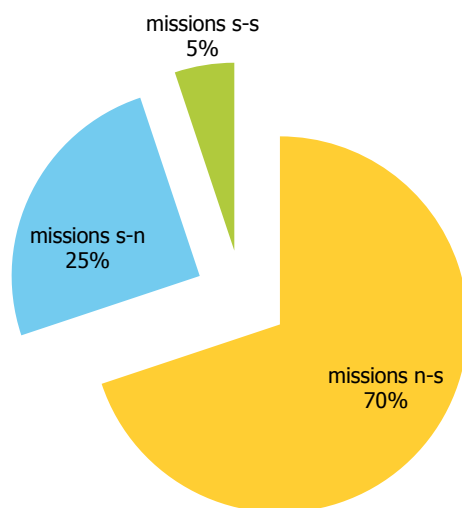
## Nombre et type de missions financées en 2012

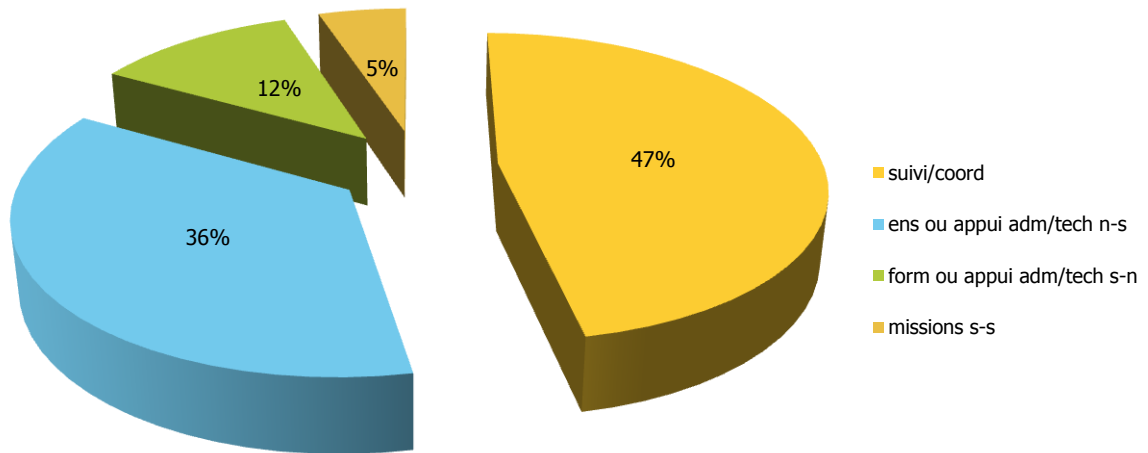
	missions sud-nord		missions nord-sud		total s-n	total n-s	total s-s	total missions
	suivi d'activité ou coordination	formation ou appui adm/tech	suivi d'activité ou coordination	enseignement ou appui adm/tech				
<b>UAH</b>	0	0	4	6	0	10		10
<b>UPNT</b>	1	12	6	13	13	19		32
<b>ITC</b>	0	2	2	11	2	13		15
<b>UO</b>	3	0	11	5	3	16		19
<b>UAC</b>	6	0	9	12	6	21		27
<b>UNILU</b>	8	3	9	10	11	19		30
<b>UNIKIN</b>	7	4	9	11	11	20		31
<b>UB</b>	5	1	10	24	6	34	6	46
<b>UNR</b>	1	0	2	2	1	4	1	6
<b>UMP</b>	5	14	10	14	19	24		43
<b>UMSS</b>	14	0	5	4	14	9		23
<b>UEH</b>	5	1	12	11	6	23		29
<b>GTRD</b>	1	1	9	1	2	10	2	14
<b>UNSAAC</b>	4	0	8	0	4	8		12
<b>PFS</b>	0	0	3	23	0	26	22	48
<b>total</b>	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>109</b>	<b>147</b>	<b>98</b>	<b>256</b>	<b>31</b>	<b>385</b>

Nombre et type de missions financées pour la **période 2008-12**

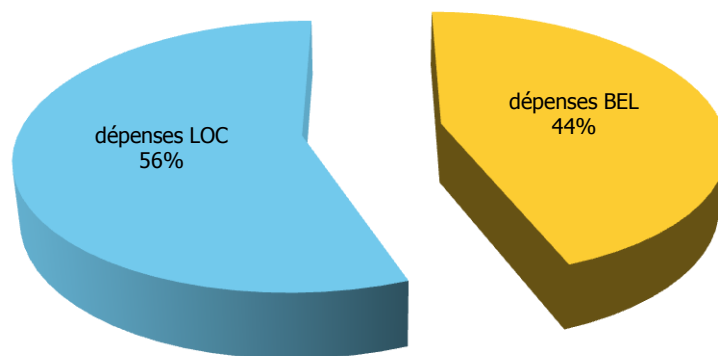
	missions sud-nord		missions nord-sud		total s-n	total n-s	total s-s	total missions
	suivi d'activité ou coordination	formation ou appui adm/tech	suivi d'activité ou coordination	Enseignement ou appui adm/tech				
<b>UAH</b>	11	6	23	35	17	58		75
<b>UPNT</b>	12	37	44	49	49	93		142
<b>ITC</b>	2	2	20	62	4	82		86
<b>UO</b>	14	5	59	48	19	107		126
<b>UAC</b>	36	20	46	48	56	94		150
<b>UNILU</b>	34	9	52	59	43	111		154
<b>UNIKIN</b>	32	15	51	41	47	92		139
<b>UB</b>	24	4	43	86	28	129	6	163
<b>UNR</b>	2	9	21	33	11	54	3	68
<b>UMP</b>	25	99	49	86	124	135		259
<b>UMSS</b>	34	0	45	31	34	76		110
<b>UEH</b>	14	14	53	38	28	91		119
<b>GTRD</b>	7	14	58	12	21	70	2	93
<b>UNSAAC</b>	14	0	40	6	14	46		60
<b>PFS</b>	2	0	37	86	2	123	91	216
<b>total</b>	<b>263</b>	<b>234</b>	<b>670</b>	<b>720</b>	<b>497</b>	<b>1390</b>	<b>102</b>	<b>1989</b>

Pour la **période 2008-12**, **1989 missions** ont été financées. Neuf cent trente-trois missions (47%) ont permis aux responsables d'activité et aux membres des équipes de coordination de se réunir avec leurs homologues pour la **mise en œuvre concertée** de leurs **activités** ou de la **stratégie globale** des programmes tandis que 720 missions (36%) ont été consacrées à de **l'enseignement** ou de **l'appui administratif ou technique**. Douze pourcent des missions ont permis à du personnel académique ou administratif et technique des universités partenaires de bénéficier en Belgique d'un **partage d'expérience** au cours d'un séjour formateur (ex. étude du fonctionnement d'une interface Université-Société, participation à une conférence, ...). Enfin, 5% des missions ont concerné de la **mobilité sud-sud** et ont été principalement réalisées dans le cadre des **Pôles de formation spécialisées** (PFS).

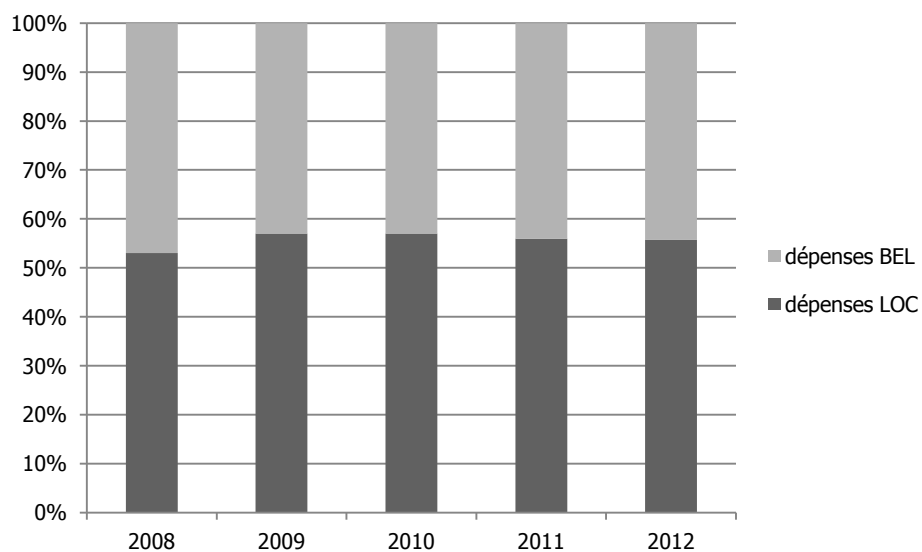




Localisation des dépenses pour la période 2008-12

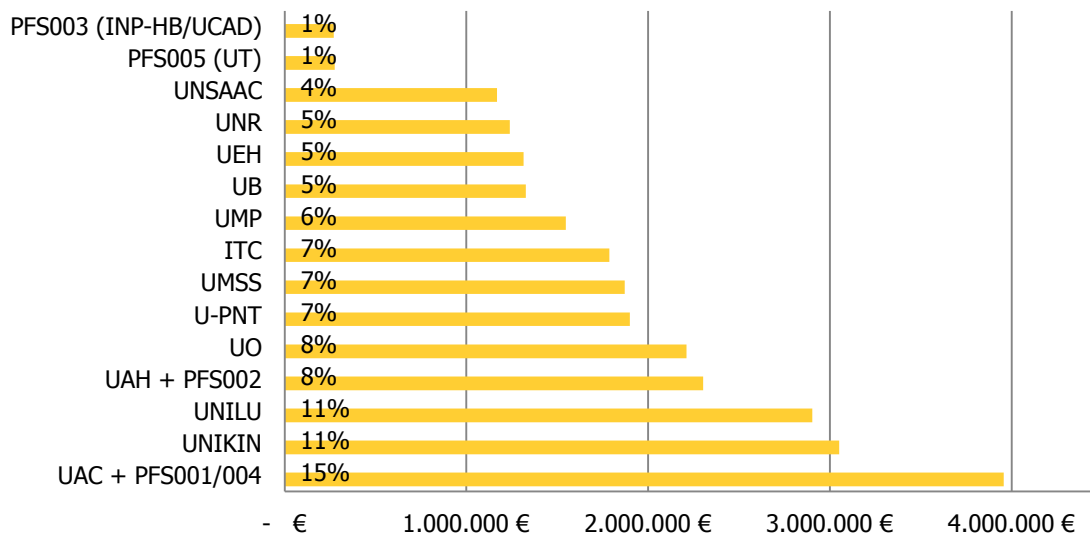


Au cours de cette période, la répartition des dépenses, en Belgique ou localement, a été stable.



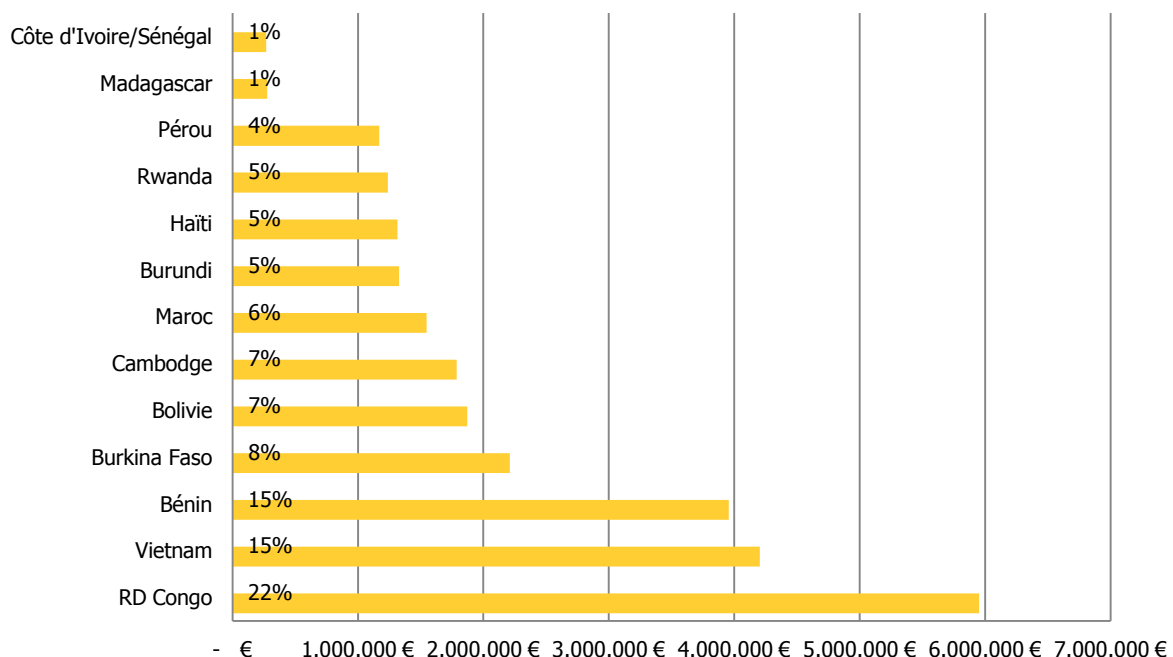
Pour l'ensemble de la **période 2008-12**, les achats pour les **dépenses d'investissement** ont été réalisés à plus de **65% au sein des pays partenaires**. **Trente-neuf pourcent des dépenses en Belgique** ont été consacrés à l'octroi de **bourses** dont bénéficient directement les institutions partenaires puisqu'au terme de leur formation, les boursiers réintégreront le personnel de leur institution d'origine. Enfin, 29% des dépenses en Belgique concernent des **frais de déplacement et de séjour** au sein des institutions partenaires, la mise en œuvre des activités nécessitant beaucoup d'échanges entre partenaires et par conséquent beaucoup de **moyens humains**. Ces chiffres confirment la tendance aux **dépenses majoritairement locales** et à la responsabilité financière portée par les institutions partenaires.

#### Dépenses – répartition par institution pour la période 2008-12



Comme illustré ci-dessus, c'est l'**Université d'Abomey Calavi (UAC)** au Bénin qui a **concentré le plus des dépenses pour** l'ensemble de la période **2008-12** puisqu'à la coopération institutionnelle s'ajoutent, depuis 2009, 2 pôles de formation spécialisées (PFS001 & PFS004). L'UAC est suivie par l'Université de Kinshasa (UNIKIN) et l'Université de Lubumbashi (UNILU) qui font de la **RD Congo** le **premier bénéficiaire** du programme CUI totalisant **22% des dépenses** pour la période **2008-12**.

#### Dépenses – répartition par pays pour la période 2008-12

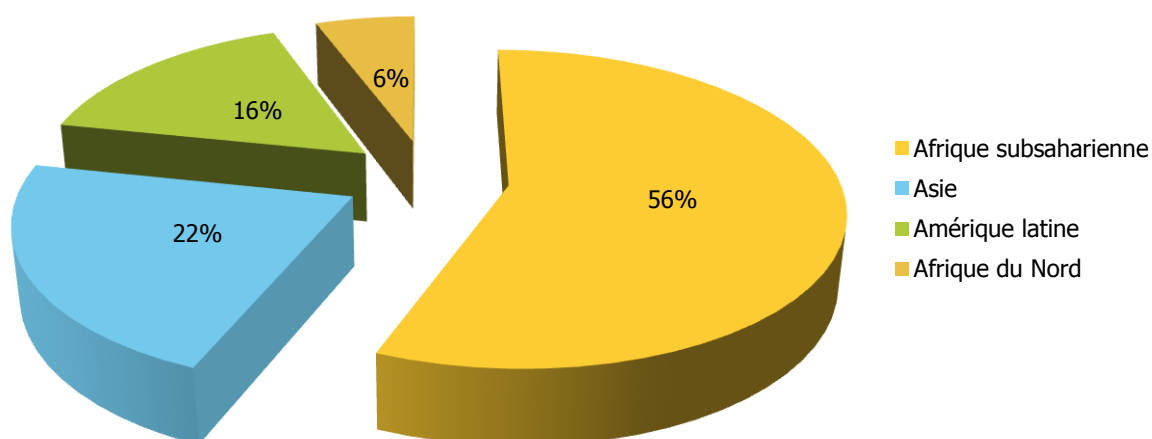


Ce pourcentage ne tient pas compte du **soutien ponctuel** du CIUF-CUD à des **actions interuniversitaires en RDC**.

À titre d'exemple, le CIUF-CUD a participé, en 2012, aux frais d'organisation et de publication des actes d'un atelier destiné à informer les acteurs de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) de la RDC sur les enjeux du Processus de Bologne en perspective de l'application progressive du LMD.

➤ **En savoir plus : p 458**

Dépenses – répartition par région pour la **période 2008-12**



Les partenariats situés en **Afrique sub-saharienne** totalisent, pour l'ensemble du **quinquennat**, **56%** des **dépenses**. Les universités de cette région sont des partenaires privilégiés du CIUF-CUD et plus spécifiquement encore l'**Afrique centrale** qui concentre à elle seule plus de **30%** de l'ensemble des dépenses.

Pourtant, au cours de cette période, le CIUF-CUD s'est ouvert à de **nouveaux partenaires** dans d'autres zones géographiques prioritaires comme **le Niger, l'Equateur ou Madagascar**.

La sélection de nouveaux partenaires s'est accompagnée d'une nécessaire réflexion sur le **retrait progressif** du CIUF-CUD de **certain** de ses **partenariats historiques** et sur la mise en œuvre de ce retrait.

Cette réflexion a abouti à un processus de **sélection des institutions-partenaires** avec lesquelles le CIUF-CUD poursuivra sa coopération institutionnelle pour la **période 2014-2019**. Ce processus s'est poursuivi, en **2012**, par des **missions de formulation** (ou *d'écoute*) pour les partenariats reconduits, en *phasing out* ou *ad hoc*.

➤ **En savoir plus : p 455**

Enfin, tout au long de la **période 2008-12**, le CIUF-CUD a soutenu, dégressivement à partir de 2010, les **2 formations délocalisées** suivantes :

- **Cours** délocalisé : « Curso Internacional en Inmunohematología y Medicina » – Université nationale de Rosario (UNR) & Institut Universitaire Italien de Rosario (IUIR) en **Argentine**
- **Stage** délocalisé : « Stage de formation en technologie et en gestion du transport fluvial et fluvio-maritime adapté aux PME et aux entreprises publiques d'Amérique du Sud » – Université centrale d'**Équateur**



Après un **financement initial de 5 ans** débuté en 2005, les partenaires locaux disposaient des infrastructures et des compétences pour assurer la poursuite des formations mais ils manquaient encore des ressources indispensables pour garantir leur survie et leur niveau d'excellence. C'est pourquoi, **depuis 2010**, des **actions d'accompagnement** (limitées à **3 ans** avec un **financement dégressif**) ont été réalisées pour assurer la **pérennité** de ces 2 projets.

Pour la **dernière année de phasing out en 2012**, le CIUF-CUD a achevé son soutien à ces 2 programmes en octroyant, dans le cas de l'Argentine, **4 bourses locales** à des étudiants issus de pays prioritaires pour la coopération belge et en finançant, dans le cas de l'Equateur, la **participation d'experts belges** au comité scientifique local chargé du suivi et de l'évaluation de la formation

➤ **En savoir plus : p 457**

## ... POUR QUELS RÉSULTATS ?

En guise de **synthèse**, nous reproduisons ci-dessous l'**évaluation**, par les équipes de coordination des différents partenariats, de l'**atteinte de l'objectif spécifique** de leur programme. Ces mêmes équipes ont aussi relevé les principaux **facteurs de succès et d'échec** du déroulement de leur programme **au terme du quinquennat**.

Pour une description détaillée de la mise en œuvre de chaque partenariat, le lecteur se reportera aux **pages 91 et suivantes**.

## UNIVERSITÉ AGRONOMIQUE D'HANOÏ (UAH) - VIETNAM

L'objectif spécifique avait été formulé comme suit lors de la phase d'instruction du P3 :

*Améliorer la formation post-graduée et la recherche à l'UAH avec amplification des actions CUI au niveau régional (Vietnam, Laos) en vue de se rapprocher des standards internationaux de qualité des universités.*

Les résultats exposés dans ce rapport attestent de l'atteinte formelle de l'objectif spécifique en ce qui concerne les formations post-graduées et le rayonnement régional du P3. Il avait été décidé au départ d'appuyer spécifiquement les recherches doctorales, et non plus des formations de master en Belgique. Le bon aboutissement de la presque totalité des thèses, tant à l'UAH qu'en Belgique, est un réel succès au vu du challenge que cela représente pour les raisons expliquées antérieurement. Le P4 reprendra cet objectif étant donné que c'est sans aucun doute la formule la plus garante d'une efficacité à long terme pour l'upgrade d'un staff universitaire, et que c'est en quelque sorte le sommet du « métier » de formateur de tout académique. D'un point de vue qualitatif, les thèses soutenues en Belgique ont répondu à tous les critères de qualité que l'on attend de doctorants dans les universités du Nord. L'adaptation de certains critères formels à des thèses en formule sandwich a été rendue possible sans concession pour autant sur le fond des formations exigées.

L'appui de la CUI à l'augmentation du nombre de docteurs dans le staff académique de l'UAH est très significatif. Ainsi, de 2007 à 2011, le nombre de PhD est passé de 159 à 184, soit 25 de plus en quatre ans. La diplômation d'une vingtaine de docteurs dans le cadre du P3 constitue donc une contribution remarquable à la qualification du staff académique de l'UAH.

En matière de recherche, l'objectif a également été atteint sur le plan formel puisque la CUI a permis de susciter des projets de recherche sélectionnés par les deux comités de pilotage. D'un point de vue qualitatif, il reste sans doute encore un chemin à parcourir qui ira de pair avec l'amélioration des capacités des chercheurs, et, dans une mesure moindre, des équipements. Il est notoire que le programme CUI a créé une émulation de recherche qui existait peu à l'UAH, encore souvent considérée comme un établissement quasi exclusif de formation, la recherche étant l'apanage prioritaire d'instituts spécifiques. Une évolution des universités vers les trois missions qui leur sont reconnues dans le Nord (formation, recherche, service) est maintenant perceptible, mais semble aller de pair avec la reconnaissance aux instituts de recherche de la capacité à assurer en toute autonomie des formations de master et de doctorat...

L'amplification des actions de la CUI au niveau régional a été un réel succès si l'on en juge par les partenariats noués dans les projets de recherche et par les institutions d'origine des participants aux activités de formation (voir plus haut dans le rapport). En ce qui concerne spécifiquement le Laos, que l'on avait convenu d'associer sur certains points au P3-UAH suite à la non-reconduction de son programme CUI, l'action limitée de formation prévue (2 masters) a en fait été amplifiée par l'octroi d'une bourse de doctorat au lieu d'une bourse de master. Par ailleurs, des collègues du Laos ont été impliqués dans deux projets de recherche. C'est peu sans doute sur le

plan quantitatif (budgétaire), mais les relations personnelles nouées à l'occasion du P2 et du P3 ont contribué à garder le contact entre l'UAH et l'UNL, et à développer des actions communes avec d'autres bailleurs de fonds.

L'UAH s'est-elle rapprochée des standards internationaux de qualité des universités ? Sans doute, mais la qualification des membres du staff enseignant reste extrêmement éloignée de ce que l'on trouve dans les universités du Nord. Malgré l'augmentation du nombre de PhD, leur proportion stagne à environ 27% suite à l'augmentation du nombre d'enseignants pour faire face à l'escalade du nombre d'étudiants (env 20.000 en 2007 et 30.000 en 2013). A cet égard, le nombre (trop) élevé de primo-inscriptions justifié par la recherche de financement complémentaire à celui de la dotation du MOET nécessite le recrutement de jeunes enseignants peu qualifiés qui sont amenés à dispenser des cours dédoublés qui s'apparentent quelquefois à des dictées ! D'autres données chiffrées sont données dans le rapport d'instruction du P4 et témoignent d'un écart considérable entre l'UAH et les universités du Nord. L'écart est également considérable en ce qui concerne les capacités de recherche et la production scientifique, même si l'on note une forte augmentation du nombre de publications dans des revues internationales.

L'énoncé de l'objectif spécifique en matière de standards internationaux était clairement utopiste, pour ne pas dire naïf, si ce n'est que « se rapprocher » ne dit rien de l'ampleur de l'écart à combler, pour autant que le modèle des universités du Nord soit celui qui convienne à une université comme l'UAH, dans sa discipline et dans son contexte. Le rapport d'instruction du P4 a bien fait le point sur la question et a recadré l'objectif spécifique comme suit : « HUA becomes a research based ASEAN reference university by 2020 through building young staff capacities in research ». Réaliste, mais encore très ambitieux.

Les facteurs de succès et d'échec ont été développés en détail dans la première partie du rapport en ce qui concerne le déroulement et la pertinence des activités. Nous nous limitons donc ici à relever quelques aspects transversaux relatifs essentiellement à la coordination et à la gestion du programme.

Le facteur essentiel de succès est l'implication de personnes clés ayant une déjà longue histoire de collaboration. Il n'est guère la peine d'épiloguer sur le fait que, sans être appuyé par des relations humaines de confiance, aucun projet de collaboration ne peut être mené à bonne fin, et c'est d'autant plus vrai pour un programme de longue haleine où l'intérêt collectif, institutionnel, est celui qui doit guider le programme.

Un deuxième facteur de succès est l'appropriation de plus en plus notoire du programme par les autorités de l'institution. L'évolution a été considérable durant ces 10 dernières années. Et ici aussi, cela tient à la qualité des personnes en charge de la direction de l'UAH à différents niveaux.

Cette appropriation institutionnelle n'exclut cependant pas de reconnaître qu'un facteur de succès est le maintien de l'ancrage de la gestion des activités dans une structure interdisciplinaire, le CEIDR, dont on doit reconnaître qu'elle fut l'embryon du programme bien plus vaste que nous connaissons aujourd'hui. Egalement sur le plan du pilotage, la centralisation de la coordination et de la gestion a certainement contribué à l'efficacité de la conduite du programme.

LI STE DES BOURSES LOCALES FI NANCEES SUR LE BUDGET CUI 2012

code de l'activité	nom du boursier	prénom du boursier	date de naissance	sexe	type de bourse	discipline	mois
UAH01	Le Ngoc	Huong	28/04/70	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	0
UAH01	Huynh Thi My	Le	6/06/73	F	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	0
UAH01	Le Thi	Giang	19/01/73	F	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	0
UAH01	Luyen Huu	Cu	30/09/76	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	0
UAH01	Tran Nam	Trung	18/09/77	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	0
UAH01	Vu Tien	Quang	24/06/63	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	0
UAH01	Bui Thi	Hien	20/11/68	F	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	12
UAH01	Hoang Ngoc	Thuan	5/07/67	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	6
UAH01	Ngo Thi Hong	Tuoi	1/08/67	F	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	12
UAH01	Nguyen The	Binh	12/09/76	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	6
UAH01	Phan Quoc	Hung	17/01/68	M	doctorat local	sciences agronomiques et environnement	6
total mois							42

## UNIVERSITÉ PHAM NGOC THACH (U-PNT) - VIETNAM

Cent pourcent des médecins diplômés de l'U-PNT ont été recrutés par les Services de Santé d'Ho Chi Minh Ville et Nationaux (en se basant sur le rapport de Recrutements des diplômés de l'U-PNT établi par ces Services).

L'évolution vers les standards d'accréditation des universités (grille du Ministère de la santé) est à évaluer au cours du Phasing-Out.

Le programme est globalement un succès car quasi tous les résultats attendus ont été atteints. Les actions répondent aux besoins de développement de la recherche et de la formation de 3<sup>e</sup> cycle à l'UPNT.

L'utilisation des ressources (financières, humaines, matérielles,...) était pertinente. Après le P3 de la CUI, l'Université Pham Ngoc Thach continuera sa politique d'amélioration de la qualité de l'enseignement, sa politique de renforcement de la recherche ainsi que sa stratégie de mise en place d'autres formations de 3<sup>e</sup> cycle en Sciences médicales et en Sciences de la santé.

## INSTITUT DE TECHNOLOGIE DU CAMBODGE (ITC)

Objectif spécifique : L'ITC est renforcé dans ses capacités à améliorer son enseignement et ses activités de recherche.

En matière d'enseignement, les résultats sont plus que probants. Les capacités d'enseignement ont été clairement améliorées grâce aux apports fournis par le programme à plusieurs niveaux.

De nombreux équipements ont été acquis pour améliorer la qualité de l'enseignement et en particulier améliorer la mise en pratique des notions théoriques enseignées aux cours. Les enseignants du département soutenus (principalement GRU, GCA et GIC) disposent maintenant de laboratoires équipés pour les TP, d'équipements pédagogiques largement renforcés et diversifiés et qui, de plus, permettent de faire face à l'augmentation du nombre des étudiants.

L'équipement, tant pour l'enseignement, que pour la recherche ou la communication interne (intranet), constitue un volet important du P3. Il en manquait en effet fortement en début de programme. Ainsi au GCA, il n'y avait pour ainsi dire, pas d'équipement.

Les stages de recyclages, notamment pour la mise à jour de cours, ou l'utilisation des nouveaux équipements, ont également contribué à cet objectif.

Le démarrage de la recherche, principalement dans les départements GRU et GCA, est incontestablement le point fort du P3. L'ITC n'avait aucune habitude, ni pratique de recherche. Celle-ci s'est installée progressivement grâce aux projets concrets qui ont pu être menés à bien ou qui sont en cours. Les autorités de l'ITC ont ainsi été rapidement sensibilisées à l'importance de la recherche, notamment pour la qualité de l'enseignement universitaire, et ont répercuté cette question au niveau du gouvernement. C'est la raison pour laquelle, les enseignants statutaires devront être titulaires d'un titre de docteur ou d'un diplôme de 3<sup>ème</sup> cycle.

Ici aussi des équipements ont été nécessaires, choisis en fonction des projets de recherches, ils vont permettre de poursuivre de nouveaux projets dans les domaines entamés.

C'est aussi grâce à ce démarrage de la recherche, accompagnée de stage de recyclage, que l'ITC a pu mettre en place ses premiers masters dans les départements GRU et GCA.

Le P3 a permis d'implémenter la recherche à l'ITC, il s'agit d'un réel acquis positif du programme, il a été souligné dès la mission d'évaluation à mi-parcours. Le développement de la recherche constitue d'ailleurs une priorité de l'ITC et est l'objectif principal du programme d'appui institutionnel 2014-2018. L'évaluation très positive du rapport d'identification de ce programme souligne le succès du démarrage de la recherche et son apport indispensable pour l'AI.

### Facteurs de succès

- Volonté forte du personnel enseignant de l'ITC de s'investir dans ses missions d'enseignement et de recherche.
- Nouvelle génération d'enseignants, formés à la recherche et à l'utilisation d'équipements de pointe après une thèse à l'étranger, de retour pour épauler l'équipe enseignante en place à l'ITC.
- Forte cohérence des objectifs et activités du P3 avec la vision du consortium et du CA concernant la politique de l'ITC.
- Vision claire de l'institution dans ses choix de développement.
- Collégialité dans les propositions de gestion au sein de l'ensemble des départements.
- Forte appropriation du programme : les choix des actions, des allocations budgétaires ont été bien réfléchis dès le départ.
- Institution de taille raisonnable, spécialisée un domaine (les sciences de l'ingénieur), ce qui assure :
  - une cohérence de vision et d'action,
  - une pérennité dans le management, avec une stratégie locale clairement définie, objectif précis avec une vision à moyen terme et ce malgré un contexte budgétaire difficile.

**Difficultés**

- Sous-effectif d'enseignants dans les départements, surtout au début du P3. Les missions d'enseignement N-S servaient alors à combler ces sous-effectifs, avant de pouvoir développer la recherche.
- Indisponibilité temporaire de longue durée pour de nombreux enseignants, notamment ceux partis en thèse à l'étranger, principalement en début de programme.
- Diminution de la prépondérance du français : la compréhension de la langue française par les étudiants devient de plus en plus faible au point de devenir critique pour une majorité d'entre eux. De même, cette faiblesse se retrouve également chez les enseignants qui ont effectué une thèse de doctorat dans un pays non francophone. Les études en langue française dans un pays qui est anglophone pour ses échanges internationaux peuvent sembler une anomalie (commune avec d'autres facultés dans le pays), de plus en plus d'étudiants ne maîtrisant plus suffisamment le français.
- Niveau de revenu modeste pour les enseignants locaux, par ailleurs salaire lié encore principalement aux activités d'enseignement, ce qui reste un frein à l'incitation du développement de la recherche (cette situation est en partie résolue par le statut de chercheur à mi-temps, la mise en œuvre effective du statut à temps plein sera très positive).
- Absence d'une vision stratégique à moyen terme quant au choix des thèmes de recherche prioritaires pour l'institution. Cela entraîne une certaine dispersion, les thèmes ponctuels restant choisis en fonction des propositions de bailleurs de fonds (plutôt que par la présentation de propositions à ces mêmes bailleurs).
- L'ITC est structuré en départements quasi totalement indépendants. Cela incite chaque département à développer ses propres thèmes de recherche sans vérifier la redondance ou les possibilités de multidisciplinarité (exemple : un séchoir solaire est développé par le GIM pour le séchage d'aliments ... alors que la conservation des aliments est une préoccupation du GCA ... et que l'optimisation des rendements énergétiques a déjà été abordée par le GEE).

**UNIVERSITÉ DE OUAGADOUGOU (UO) – BURKINA FASO**

L'objectif spécifique : « Un enseignement et une recherche de qualité, en phase avec les besoins locaux sont développés à l'UO ».

D'une part, de nombreuses activités ont été réalisées et ce de manière satisfaisante en appui à la recherche et à l'enseignement mais, ces activités n'ont pas toujours permis d'atteindre les résultats prévus vu l'ampleur des besoins de l'UO.

D'autre part un grand nombre d'activités n'ont pu être réalisées comme prévu dans le programme initial. Le projet a donc contribué à atteindre l'objectif spécifique mais on ne peut dire que celui-ci ait été pleinement atteint.

Comme l'a souligné l'évaluation à mi-parcours réalisée en septembre 2010, on peut dire que « la cohérence interne (du programme quinquennal avec l'UO) est ... très affaiblie par une dispersion des champs d'intervention et une pléthore de sous-résultats, au détriment de l'efficacité et de l'efficience. »

Par ailleurs, au cours des 5 dernières années, l'Université de Ouagadougou a subi de nombreuses contraintes externes dont plusieurs grèves des étudiants et une grève des enseignants.

Enfin, ce programme fut une première expérience en gestion axée sur les résultats pour les groupes de pilotage Sud et Nord, ce qui fait que les acteurs n'ont pas toujours bien mesuré la différence entre la réalisation correcte d'une activité et l'atteinte du résultat prévu.

La pléthore de sous-résultats, le contexte externe difficile et le manque d'expérience en matière de GAR ont donc eu un impact sur l'atteinte de l'objectif spécifique du projet mais cet impact fut plus ou moins important en fonction des résultats.

A cela il faut ajouter un manque de gouvernance au sein de l'Institution avec le changement très fréquent du Président de l'Université et de l'équipe qui entoure le président. Le programme a dès lors eu beaucoup de mal à s'intégrer dans la stratégie de l'Université.

Les activités étaient essentiellement dépendantes de la bonne volonté des responsables et si elles demandaient une grande implication des structures de l'Université, elles ont eu beaucoup de difficultés à être réalisées de manière satisfaisante.

Au niveau de la durabilité, on peut penser que les docteurs formés, les laboratoires équipés, les équipes de recherche constituées permettront d'améliorer la recherche au sein de l'institution. Or, la recherche est la priorité du programme ad hoc de trois ans qui démarrera en 2014.

## UNIVERSITÉ D'ABOMEY CALAVI (UAC) - BÉNIN

En considérant l'objectif spécifique "*La qualité de l'enseignement et de la recherche développés autour de 4 thématiques prioritaires pour le développement du Bénin est améliorée*", il est atteint du point de vue qualitatif. En effet, les trois masters mis en place (Normes et contrôle de qualité des produits agricoles, Informatiques et Energie renouvelables et systèmes énergétiques) font partie des meilleures formations offertes à l'UAC grâce aux programmes proposés, au personnel d'encadrement compétent, aux laboratoires performants mis en place.

Le tableau dressé sur base des résultats transversaux apparaît globalement positif alors que les échecs et limites ont été clairement énoncés lors de l'examen par activité (activités non réalisées, partiellement réalisées ou dont les impacts à moyen et long termes restent seulement probables.

**Facteurs de succès :** Ils ont été effectif grâce à l'engagement constant des équipes de pilotage, de coordination et d'exécution en place au Bénin et en Belgique, au système de suivi mis en place et à l'engagement constant des autorités des universités concernées au Bénin et en Belgique ainsi qu'à l'appui efficace de la CUD.

Les succès ont été aussi rendu possible grâce à la cohérence du programme qui a permis de prévoir autour des masters des appuis en terme de pédagogie, d'informatique, de ressources documentaires et d'administration.

On note que les activités thématiques (masters) qui faisaient suite à une intervention passée intense de la CUD (sous différentes formes) obtiennent des meilleurs résultats. Les deux masters soutenus dans des « zones » malconnues de l'institution par des promoteurs mobilisés à l'entame du P3 ont rencontré de nombreuses difficultés institutionnelles et opérationnelles pour réaliser des activités.

Soulignons le rôle capital d'une cellule de coopération professionnelle dont les leaders appartiennent à la direction de l'établissement et sont des acteurs de longue date de la coopération avec les universités de Belgique.

Les activités ont d'autant plus d'atouts qu'elles sont au confluent d'actions diverses : effets de convergence, voire effet de levier dans le cas du projet BJNet entre l'UCL et l'UAC dirigé par le promoteur de UAC07. Soutien des armées belges et béninoises pour UAC 07. Idem pour ce qui concerne l'appui de Nuffic dans le domaine de la sécurité alimentaire (environnement de l'activité UAC01).

Notons par ailleurs que les connections entre activités du programme et la souplesse des synergies et des mise en commun de ressources entre celles-ci jouent un rôle très positif parfois : UAC03 et UAC 07, UAC07 et UAC05

**Quelques difficultés ont été rencontrées:** Aucun doctorant de l'activité UAC03 n'a pu soutenir sa thèse à ce jour à cause du niveau insuffisant des personnes retenues malgré la sélection rigoureuse effectuée. Ceci prouve la nécessité de mettre en place l'Institut de Formation et de Recherche en Informatique pour former des informaticiens de niveau international. Les résultats des autres activités doivent nous pousser également à revoir les formules de doctorat.

Les ressources en terme d'informatique, de documentation, de laboratoire sont utilisées par tous les acteurs sont utilisées de façon optimale.

La dimension de politique institutionnelle est cruciale : les formations qui ont connu le plus de retard sont précisément celles qui ont connu une faiblesse de management (position excentrée de l'ENS à Porto-Novo) et histoire récente de marginalisation de l'ENS dans l'institution : UAC02. UAC 04, activité fortement appuyée par la direction précédente de l'UAC en raison d'une thématique très porteuse, a été victime pour sa part d'une trop grande attention : « compétition de patrons » pour contrôler le programme et le labo..., compétitions entre facultés et quasi duplication de la formation !! Le changement de direction de l'UAC alors que la direction de l'activité était passée sous contrôle scientifique du Recteur..., a compliqué encore la donne ! UAC 08 (ressources documentaires) a largement été handicapée par l'absence de fait du directeur de la BU.

La gouvernance locale est donc cruciale quels que soient le domaine et les compétences scientifiques, et l'engagement des responsables.

Dans un système électif, la prééminence des activités et leur visibilité pour la communauté universitaire sont déterminantes car déterminent le soutien politique des autorités qui sont engagées dans un programme. Incontestablement les activités transversales en rapport avec les axes de la politique rectorale en ont bénéficié : UAC 05, 06, 07.

**La durabilité** formelle au moins des trois Masters est garantie grâce à l'autofinancement des masters, l'intégration effective de tous les agents recrutés (8 personnes) au cours de la mise en œuvre du P3 au personnel de l'UAC, la prise en charge de la maintenance des installations informatiques par le budget de l'UAC, l'appropriation des logiciels OKAPI RH et OKAPI *student* grâce au recrutement d'informaticiens supplémentaires et à leur formation, la production d'un document de politique de formation des agents administratifs pour leur mise à niveau permanente, la création et le déploiement des activités du Centre de Pédagogie Universitaire et d'Assurance Qualité pour poursuivre la formation pédagogique des enseignants de façon permanente et la validation-évaluation des nouveaux programmes. La maintenance des équipements de laboratoire est

actuellement garantie par le recrutement de deux techniciens spécialisés dans ce domaine et la nomination d'un Chef de service.

Les activités transversales (promues en général dans le nouvel AI) comme UAC08 et ou UAC 06 dont les outputs concernent de grand nombres de professeurs, étudiants ou d'administratif (UAC05) ne permettent pas d'annoncer grand chose quant au destin et aux usages des compétences et méthodologies transmises ou mises à disposition ni d'ailleurs quant aux relais qu'elles devraient trouver dans l'institution. Le caractère très spectaculaire des réalisations de UAC07, la création de la CRPU (UAC 06) ou d'un plan de formation du personnel (UAC 05)... ne permettent pas d'anticiper avec évidence sur le degré d'utilisation des services fournis donc sur la durabilité des résultats.

Comme il a été dit, les limites rencontrées dans la mise sur pied des programmes de formation ne doivent pas conduire à sous-estimer la très forte probabilité de les voir en avant-garde dès lors que la réforme sera généralisée. Les retards encourus dans la relève académique ne doivent pas nous faire perdre de vue que les nouveaux docteurs sont recrutés ou le seront très probablement et que les retardataires finiront sans doute par soutenir. Il serait important que les nouveaux docteurs soient mobilisés prioritairement pour soutenir les enseignements dans les filières soutenues. Il faut rappeler que la justification de leur bourse était celle-là !

Ceci étant, la durabilité d'une coopération institutionnelle échappe à une agence de coopération qui ne peut jouer qu'un rôle d'adjuvant dans une institution comme l'UAC. La durabilité et la fécondité des innovations dépendant des mesures de suivi et plus largement des politiques internes à venir !

## UNIVERSITE DE LUBUMBASHI (UNILU) – RD CONGO

L'objectif spécifique est - d'amener les étudiants de l'UNILU sont plus compétitifs dans le monde du travail ; - d'attirer la confiance de la société afin d'accroître le recours à l'expertise scientifique et technique offerte par l'UNILU au profit du développement économique et social du pays, grâce à une collaboration institutionnelle entre la CUD et l'UNILU sur des thématiques d'intérêt commun aux belges et congolais.

Pour atteindre cet objectif, le programme a tablé sur deux créneaux : -l'enseignement à travers la relève académique et la pédagogie - et la recherche scientifique. L'amélioration et le renforcement des capacités dans ces secteurs ont de l'impact sur la qualité des diplômés que l'UNILU verse sur le marché de l'emploi.

En fait, Lub07 a travaillé sur l'amélioration des contenus de cours. Les séminaires de pédagogie universitaire n'étaient organisés que de manière ponctuelle, principalement pour des besoins de promotion statutaire de la part des enseignants, le P3 les a progressivement systématisés jusqu'à persuader les autorités de l'UNILU à prévoir des journées pédagogiques dans le calendrier annuel de chaque faculté. Lub07 a réussi à former trois jeunes enseignants confirmés en FOMASUP (formation en Master en pédagogie de l'enseignement supérieur et universitaire). C'est une façon pour l'UNILU d'avoir sa propre équipe dédiée dans ce domaine au lieu de recourir toujours aux experts du Ministère de Tutelle.

Les stages de recyclage des professeurs confirmés (Lub01-Lub06 et Lub12) ont permis aux professeurs confirmés d'améliorer leurs connaissances scientifiques qu'ils ont mises au profit de leurs enseignements, de leurs étudiants. De même, en travaillant pour la relève académique de qualité, Lub01-Lub06 et Lub12 ont permis l'augmentation du nombre d'enseignants qualifiés de haut niveau. Lub10 et Lub11 ont travaillé pour l'acquisition des connaissances des enseignants, Lub11 a aussi pour la maîtrise des nouvelles techniques d'enseignement (usage des TIC).

La relève académique de qualité était la mission principale des activités thématiques (Lub01-Lub06 et Lub12). Le tableau ci-dessous donne les résultats obtenus :

### Résultats provisoires de la formation doctorales du PIII

Activités	Doctorants sélectionnés	DEA réalisés	Thèses achevées	Thèses en cours	Déperdition	Thèses achevées (%)	Thèses susceptibles d'être réalisées (%)
Lub01	11	11	8	3	0		
Lub02	7	3	1	1	5		
Lub03	13	9	8	1	4		
Lub04	10	8	7	1	2		
Lub05	9	7	3	4	1		
Lub06	6	6	3	2	1		
Lub12	8	8	4	3	1		
Total	64	52	34	15	14	53,1	76.6

Au terme du programme, PIII va livrer 49 thèses à l'UNILU sur 64 doctorants sélectionnés, soit 76,6 %. En 2012, 34 thèses étaient complètement achevées, soit 53 %. Pour diverses raisons, 14 personnes ne savent pas achever leurs recherches doctorales, soit 21,9 %.

Lub10, Lub11 ont mis à la disposition du monde scientifique de l'UNILU les instruments de recherche scientifique. De même, Lub01-Lub06 et Lub12, à travers les formations méthodologiques et spécifiques assurées, les stages d'études, les stages de recyclage, les staffs seminar, ont grandement participé à l'acquisition des nouvelles connaissances scientifiques.

**Les facteurs de succès :**

- Le PIII a cherché à répondre aux problèmes qui se posent à l'UNILU et ses aspirations. Il s'est donc aligné au Plan stratégique de l'Institution partenaire ;
- Les deux Groupes de pilotage du programme ont fait montre de son dynamisme de sa volonté de faire aboutir le programme et le partenariat. Un grand nombre des doctorants ont considéré que le PIII constitue une occasion propice pour réaliser leur doctorant dans des meilleures conditions. D'autres synergies en présence ont participé pour l'efficacité du programme, c'est le cas du programme UniversiTIC, le programme des Bourses pour docteurs.
- Le fait de viser la production des compétences de qualité (relève académique de qualité, recyclage des enseignants, formation d'une équipe propre des spécialistes en Pédagogie universitaire, ...) favorise la pérennité des activités développées et appuyées par le PIII.

**Les facteurs d'échecs :**

- La sélection des doctorants n'a pas été aisée. Elle a souffert par le manque de sincérité de la part des promoteurs locaux qui ont recommandé les candidats. Ils sont nombreux ceux qui avaient déjà d'autres engagements en extra muros. C'est notamment le cas des sélectionnés de Lub02 dont le plus grand nombre était déjà engagé à temps plein dans les entreprises minières. Il était donc pratiquement impossible d'entreprendre des recherches doctorales.
- Dans beaucoup de cas certaines activités thématiques ont souffert d'un bon encadrement des doctorants. Cela a été observé auprès des promoteurs tant belges que congolais, mais un degré plus prononcé du côté des congolais. Aussi, les recyclages des enseignants congolais n'ont pas reçu le suivi et l'encadrement qu'on aurait souhaité. Ils étaient totalement libres d'organiser et d'exécuter le programme de stage, au risque de voir certains se livrer au tourisme pur et simple.
- Certaines actions prévues par certaines activités n'ont pas été exécutées à cause du fait que les justifications des dépenses pour ces activités étaient difficilement et tardivement faites,
- Certaines activités sont passées à côté des missions leur assignées. L'Interface Université-Société créée par Lub09, par exemple, à la recherche plus du gain personnel s'est plus orientée vers la création par l'Interface des petites entreprises, alors qu'elle n'a pas de compétences et des moyens. Outre l'organisation des expositions et des cocktails d'amitié (financés par le consulat belge et par l'UNILU), aucune action sur la diffusion des résultats de recherche n'a été faite. Et pourtant beaucoup de recherches achevées pouvaient attirer l'attention des beaucoup d'entrepreneurs opérant dans l'environnement minier du Katanga. Tenez, ces entreprises installées dans la brousse du Katanga utilisent des groupes électrogènes qui exigent une grande consommation en carburant ; et pourtant une thèse vient de montrer avec des essais pilotes qu'on peut monter des petites turbines appropriées sur des petites rivières du Katanga. Alors que des projets moisissent dans les tiroirs des facultés, la Direction de l'IUS cherche à monter, sans moyens et sans une étude de faisabilité, des entreprises.

**UNIVERSITÉ DE KINSHASA (UNIKIN) – RD CONGO**

Appuyé par le CIUF-CUD et la collaboration des enseignants universitaires belges, le programme a produit des résultats louables en ce qui concerne la relève académique, la recherche de qualité et certes moins en matière de services rendus à la communauté congolaise.

L'octroi de bourses d'études en sandwichs aux assistants et chefs de travaux a permis de réaliser des dizaines de diplômés (...docteurs, ...DEA) au cours du P3. Les bourses ont consisté aussi en des stages de formation et de recyclage des professeurs de façon à reconditionner des enseignements théoriques et méthodologiques au niveau des premier et deuxième cycles, voire du troisième cycle. Des formations ont aussi été créées (programme DEA dans les facultés où ce programme n'existait pas) pour faciliter la relève académique. Notons, par exemple, la création d'un programme de DEA au KIN07, KIN02, KIN01, KIN03, KIN06... qui a débouché sur la sélection et l'inscription au doctorat de nombreux candidats. On notera la création d'une structure intégrative interdisciplinaire au sein de la faculté de polytechnique dispensant des cours théoriques et méthodologiques en tronc commun du DEA préparatoire au doctorat. L'appui au 2<sup>e</sup> cycle s'est fait quant à lui par la mise à disposition des étudiants d'une documentation scientifique mise à jour (ex. augmentation du fonds documentaire et modernisation des bibliothèques et de leurs méthodes de gestion), d'équipements adéquats de laboratoire et d'outils didactiques. Des sessions de recyclage et des séminaires dans les domaines tant de la pédagogie et de la gestion universitaire que scientifiques ont par ailleurs contribué au renforcement des capacités d'enseignement, de recherche et de gestion.

Toutes ces réalisations s'inscrivent dans l'objectif du programme visant la régénération du corps enseignant de l'Unikin, la qualité de recherches et le service à la société. En plus, la mise en route de ce programme a permis de découvrir l'expertise des Collègues Belges, avec qui, des rapports durables de collaboration scientifique et de profondes relations humaines interpersonnelles nécessaires pour l'épanouissement mutuel ont été tissés.

**Facteurs /causes de succès :**

- enthousiasme des chercheurs (professeurs et assistants), spécialement des jeunes ;
- esprit de recherche en équipe et de collaboration entre chercheurs belges et congolais;
- la mobilité des chercheurs dans les deux sens (SN-NS et même S-S) ;
- l'acquisition des matériels adéquats et réactifs de recherches ;
- volonté d'un noyau d'académiques (Nord et Sud) de travailler en partenariat nouant des liens efficaces entre personnes et universités N/S ;

**Facteurs/causes d'échec :**

- faible volonté/capacité d'appropriation des outils mis en place par le programme par la Communauté universitaire;
- luttes intestines au sein des structures de l'Unikin, - désinformation sur la gestion des projets ; - forte inféodation à la politique, - difficulté (refus de reconnaître) de dissocier la gestion centralisée (concentrée) d'avec une gestion décentralisée...
- flottement (suspension) du financement de la CUD en 2012 à la base de certaines perturbations dans l'accomplissement de certaines actions ; - absence d'engagement politique dans le chef des autorités congolaises de l'université; - absence de programme de DEA conduisant à la formation doctorale dans plusieurs facultés ; - salaires modiques de doctorants, poussant ces derniers à l'extra-muros ; ce qui les détourne par moment de leur travail principal de recherche ;

**Difficultés rencontrées :**

Communication déficiente au sein de la communauté Unikin ; Lourdeur administrative ;

**Evaluation de l'utilisation des ressources :**

Les ressources humaines sont mieux utilisées au sein des activités lorsque celles-ci sont motivées par une prime d'encouragement ou un complément de salaire. Les ressources matérielles sont bien gérées par les responsables et utilisées à bon escient par les chercheurs. Mais l'utilisation des ressources transversales mises à la disposition de la communauté est encore faible.

**Perspectives de durabilité du programme au-delà du P3 :**

- Les outils mis en place par plusieurs projets du P3 peuvent permettre une durabilité des actions au-delà du P3 si l'université de Kinshasa s'en approprie par des initiatives propres de financement des activités susceptibles de rentabiliser les infrastructures ainsi constituées afin de générer des recettes.

## UNIVERSITÉ DU BURUNDI (UB)

Objectif spécifique : Hausse de la qualité des missions de l'UB par une formation mieux adaptée au marché de l'emploi et une recherche et des services plus adéquats aux besoins de la société burundaise

Rédigé avec une telle généralité, l'objectif spécifique ne peut être qu'atteint, mais les moyens indiqués sont un peu une vue de l'esprit, sauf pour les activités qui visaient un but spécifique et limité suite à un besoin identifié. Pour le reste, il n'y a toujours pas de connaissance sérieuse du marché de l'emploi, même quand des orientations sont données, celles-ci résultant plus d'une vue idéale pour laquelle on ne libère pas les moyens adéquats. Quant à la recherche et aux services à la société, hormis quelques travaux d'étudiants, parfois d'excellente qualité, ils sont trop rares, et font trop souvent l'objet de captation individuelles et non d'une appropriation par l'institution.

D'une manière générale, nous travaillons avec des homologues compétents et motivés. Certains occupent des fonctions importantes au sein de l'Université, ce qui leur donne une autorité et une efficacité certaines, mais réduit leur disponibilité. Il y a eu des exceptions cependant.

Nous sommes dans une Université dont le fonctionnement est différent de celui des universités francophones de Belgique.

Les prises de décisions sont lentes et difficiles même aux niveaux supérieurs (par exemple, il n'y a toujours pas de loi sur la collation des grades académiques).

Au niveau pratique, les procédures administratives que nous imposons sont lourdes, et certaines sont strictement inapplicables au Burundi.

L'éloignement et le fait de ne pas avoir un permanent sur place nuisent à l'efficacité du projet (les résultats sont meilleurs quand on est sur place).



Les ressources fournies par le projet sont en général utilisées de manière adéquate et sans gaspillage, mais le matériel fourni localement n'a pas toujours la qualité à laquelle on peut prétendre vu le prix.

Quoi qu'il en soit, nous pensons que le projet est globalement une réussite, même si nous ne l'exprimons pas selon les critères du cadre logique qui nous a été imposé pour la première fois, en deux étapes (identification et formulation) pour lesquelles les « experts » n'avaient ni la même vue, ni le même langage, encore différents de ceux de l'« expert » qui a réalisé l'évaluation à mi-parcours.

Globalement, nous dirons que les résultats obtenus sont de l'ordre de 70% des résultats que nous pensions obtenir ; une partie des manquements résultants bien sûr d'erreurs, mais aussi de circonstances locales extérieures au projet.

## UNIVERSITÉ NATIONALE DU RWANDA (UNR)

L'objectif spécifique du programme était le suivant : « *Soutenir et renforcer les capacités de l'UNR dans ses missions fondamentales : formation des compétences, promotion de la recherche et service à la collectivité en appuyant prioritairement les facultés de Sciences, des Sciences Appliquées et en renforçant le domaine des TIC et celui de la recherche* ».

Toutes les actions menées visaient à atteindre l'objectif ci-haut cité. A ce titre, on peut sans aucune exagération affirmer que le degré d'atteinte de l'objectif spécifique est maximal.

Avec ses moyens, le programme n'avait pas la prétention de résoudre à lui seul tous les problèmes de l'Institution dans l'accomplissement de toutes ses missions. Il est venu en complément à des programmes internes et d'autres coopérations. En tout état de cause, le degré de satisfaction de l'Institution quant à la façon dont le programme s'est acquitté des engagements pris est très grand.

### Causes de succès

- Mise à disposition à disposition du programme des ressources et moyens promis
- Engagement des partenaires à la réussite du programme : Instance du CIUF-CUD, Rectorat de l'UNR et membres des Groupes de Pilotage.
- Bon environnement d'actions et d'initiatives dans l'Institution et dans le pays en général
- Expériences et acquis du programme de par les PI et PII

### Echecs survenus

Projet de recherche non conclu pour cause de départ du chercheur de l'UNR.

### Difficultés rencontrées

Plusieurs changements intervenus au sein des responsables d'Activités, notamment l'UNR 02 et l'UNR 03 ont parfois été à l'origine des retards dans l'exécution des activités prévues.

### Evaluation

L'évaluation à mi-parcours a permis de recadrer le programme en vue d'atteindre les résultats attendus avec plus d'efficacité.

### Utilisation de ressources

Les ressources disponibles n'ont pas toujours été utilisées entièrement. Les causes de la non- utilisation complète de toutes les ressources disponibles sont dues aux changements intervenus aux seins des RAs, à l'impossibilité de trouver des experts localement et certains retards administratifs.

### Perspective de durabilité du programme au-delà du PII

Les acquis du PII sont indéniables pour l'Institution. Ils sont durables : formation du personnel qui devient de plus en plus fidélisés à l'Institution, équipements et infrastructures informatiques. Le pays et l'Institution jouissent d'une stabilité sociale et économique. Les Unités bénéficiaires de l'intervention ont des budgets de fonctionnement : le matériel acquis pourra être entretenu, complété ou remplacé, le personnel formé devient de plus en stable.

La nouvelle organisation « Université du Rwanda » englobera l'ex-UNR dans toutes ses composantes et toutes les autres institutions publiques d'enseignement supérieur. A travers l'Université du Rwanda, la CUI pourra être partenaire de toute la communauté universitaire publique du Rwanda.

## UNIVERSITÉ MOHAMMED PREMIER (UMP) - MAROC

L'évènement le plus marquant vécu par l'UMP en 2010 a été la tenue d'une évaluation externe du 18 au 23 octobre. Une nouvelle culture est donc en train de s'installer grâce à la volonté commune de la CUD belge et des autorités universitaires de l'UMP.

La richesse des résultats obtenus avec la participation de toutes les activités nous encourage à aller de l'avant, et ce, à plus d'un niveau. Ainsi, le volet production scientifique offre maintenant une meilleure visibilité de l'UMP qui a nettement progressé au cours de ces dernières années. Dans son rapport définitif, M. Hubert Cathala, a jugé que le partenariat répond dans son ensemble de manière satisfaisante à la totalité des critères retenus pour l'évaluation :

Que ce soit au niveau des recommandations de l'évaluation externe ou de celles issues des différentes visites de coordination, l'UMP a été appelée à renforcer les actions de recherche visant à impacter le milieu environnant. C'est une culture qui essaye de s'installer progressivement à travers des réalisations concrètes.

Sur le plan de l'équipement matériel, l'UMP a pu renforcer ses structures de recherche (Laboratoires et Centres) grâce aux budgets de la CUD. De ce fait, la recherche appliquée est devenue un souci réel pour nos enseignants-chercheurs qui multiplient ces derniers temps les contacts avec les compétences belges afin de valoriser leurs résultats dans plusieurs domaines comme la recherche en santé, les thématiques environnementales et la préservation des ressources hydriques.

La mobilité S/N et N/S reste un point fort à citer pour le programme P3 quoique plusieurs missions aient été mal préparées ou perdues pour des raisons très connues pour notre CUI.

Les étudiants de l'UMP ont bénéficié de stages de bourses qui ont permis la concrétisation de travaux de recherches : soutenance de thèse et publication des résultats.

Une tentative de valorisation des travaux de recherche qui a impliqué une étudiante de l'UMP02 a attiré l'attention de nos amis belges qui lui ont offert la possibilité de prolonger son séjour scientifique, n'a pas abouti pour des raisons de disponibilité de la candidate.

Le nombre de manifestations scientifiques reste très appréciable et a impliqué toutes les activités.

Le dernier en date a été le colloque de clôture tenu les 19 et 20 juin 2012. C'était l'occasion pour l'UMP de mettre le point sur la CUI-UMP en présence de nos partenaires belges.

Le montage du programme PIII a été conçu pour appuyer l'Université Mohammed Premier d'Oujda dans ses trois missions de formation, recherche et services rendus à la société. Le volet gouvernance n'a pas été omis puisqu'une activité à part entière lui a été consacrée.

L'UMP a su tirer profit de cet appui institutionnel, et ce à plusieurs niveaux. Nous pensons que les principaux facteurs ayant contribué au succès du P3 au sein de l'UMP se résument ainsi :

- Une coopération institutionnelle ;
- Un Plan Stratégique respecté ;
- Un suivi par le Cycle de Projet ;
- Un appui scientifique de qualité ;
- Moyens Humains engagés considérables.

A l'échelle de l'UMP, le P3 est perçu comme un programme de grande envergure de par son montage, mais aussi son enveloppe budgétaire. Comme pour tout programme de cette taille, une certaine dose d'ambition est toujours présente dès la phase de son identification. Lors du montage du projet, il est parfois extrêmement difficile de prévoir toutes les situations qui peuvent poser un risque sérieux à son déroulement. Certaines réalités reprises des recommandations de l'évaluation à mi-parcours se réfèrent à la diversité parfois excessive des projets inscrits dans chaque activité ou encore au mode de gestion financière qui fait perdre beaucoup d'efforts aux intervenants. Ces déperditions finissent toujours et malheureusement par influencer la consistance du programme. Ainsi, à nos yeux, les points faibles ayant nui aux performances de l'UMP peuvent se résumer comme suit :

- Diversité des activités ;
- Problème de maintenance ;
- Manque d'implication des Sciences Humaines et Sociales SHS ;
- Absence de Plateforme Analytique ;
- Mutualisation des acquis du P2.

Le problème de maintenance se réfère au fait qu'un budget très important a été octroyé aux équipements lourds sans pour autant réserver une partie à l'entretien. Les premières pannes seront sans doute fatales à tous les niveaux.

L'absence des SHS en P2 et P3 a été l'une des lacunes de ce partenariat et ce choix a été celui de l'UMP. L'université se rattrape avec le programme de phasing out où deux thématiques d'une grande importance nationale et régionale à savoir les études de genre et les phénomènes migratoires prennent part.

Les plateformes dédiées aux analyses biologiques, physicochimiques ou autres ne sont pas disponibles à l'UMP. Ceci constitue une véritable contrainte aux activités qui s'inscrivent dans le domaine des sciences expérimentales.

Les acquis, lors du P2, en termes de matériel lourd restent malheureusement plus ou moins éparpillés et sous la responsabilité des anciens RA. C'est un état de fait qui nécessite des idées fédératrices.

L'un des piliers des deux CUI-UMP reste sans aucun doute la mobilité des différents intervenants de l'UMP : enseignants-chercheurs, étudiants, staffs technique et administratif. Le nombre de missions et stages Nord-Sud et Sud-Nord réalisés jusqu'à présent témoigne de l'importance accordée par la CUD aux échanges directs entre les deux partenaires. A cet égard, nous nous devons de rappeler qu'au cours du programme P3, et jusqu'à l'année 2012, plus de 220 missions Nord-Sud et Sud-Nord ont été réalisées et ont concerné l'ensemble des activités inscrites dans la coopération.

Nous nous devons de souligner que le domaine de la prestation de service reste l'un des points les plus faibles de notre partenariat. Les causes ont été rapportées dans nos rapports annuels et se réfèrent principalement à la modeste dimension du tissu socioéconomique de la région de l'Oriental.

Actuellement, l'une des contraintes les plus difficiles à contourner est liée à la fragilité du tissu industriel de la région. Agir pour modifier cette réalité dans l'immédiat reste en dehors des champs d'action de l'institution ou du moins très difficile à atteindre par les moyens d'une jeune université. L'absence de concrétisation des travaux de recherche au-delà du campus universitaire restera donc un défi de taille pour les prochaines années. Les grands changements structurels (voir plus haut) que connaît actuellement toute la région de l'Oriental grâce au Pôle Economique MedEst redonne cependant une bonne dose d'espoir.

## UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMON (UMSS) - BOLIVIE

Pour rappel, voici les objectifs ainsi que les résultats attendus de cette CUI avec l'UMSS :

### Objectifs globaux

Avoir au sein de l'Université Mayor de San Simon un Système de Recherche, Sciences et Technologie (SICyT), consolidé institutionnellement, intégré avec la formation, socialement responsable et efficace, dont les processus, mécanismes et produits sont pertinents et de qualité. Ils sont étroitement liés au développement de la région et du pays.

### Objectif spécifique

Améliorer les capacités et le processus de recherche dans les thèmes prioritaires sélectionnés (santé, interculturalité, biodiversité) avec des résultats utiles à l'UMSS et à la communauté locale (principalement celle de la province et de Cochabamba).

### Résultats attendus

- R.0 : la gestion du programme est assurée
- R.1. : un système d'assurance de qualité de la recherche est renforcé au sein de l'UMSS
- R.2. : un ensemble de projets correctement exécutés dans les domaines de recherche prioritaires et la diffusion des résultats est assurés
- R.3. : Des chercheurs et des professionnels hautement qualifiés dans les domaines de recherche prioritaires

Le Programme 3 de la CUI avec l'UMSS présente la particularité d'avoir trois axes de développement prioritaire. Ces axes ont été présélectionnés au préalable par une large assemblée des chercheurs de l'UMSS. Cette sélection a eu lieu avant le démarrage du projet CUI.

1. Axe Santé (UMS01)
2. Axe Multiculturalité (UMS02)
3. Axe Biodiversité (UMS03)

Pour chaque axe, il y a un responsable d'activité (RA) belge et un responsable d'activité bolivien. Il a été décidé que n'importe quel chercheur de la UMSS pouvait présenter un projet dans une de ces trois axes, même ceux qui ne connaissaient pas une contrepartie belge. C'était à RA belge de l'axe d'essayer d'en trouver un sur la base d'un avant-projet bolivien.

Les projets étaient sélectionnés par un système le plus objectif possible : leur valeur scientifique était évaluée par les experts internationaux. Ensuite des experts locaux, mais pas les personnes de l'UMSS, jugeaient leur réalisabilité et leur pertinence. Les points obtenus étaient additionnés et les meilleurs projets sélectionnés par les deux équipes de coordination. Cette sélection a été affinée et améliorée à chaque appel à projets. Pour nous, la mise au point de cette sélection objective, apolitique, qui s'adresse à tous les académiques de la UMSS et qui

fonctionnait bien est un produit majeur de cette CUI. Il est à la disposition de l'Institution. Bien sûr, on verra si l'institution va l'utiliser pour ses futurs projets.

Il y eut au total 12 projets de recherche et 4 Maîtrises. Il y a eu trois sélections des projets : 2008 (avec du retard pour le démarrage), 2010 et 2011. Pour la dernière sélection il n'y avait que deux projets.

Il était prévu à l'origine d'avoir le même nombre de projet dans les trois axes mais du fait, seul deux projets de recherche ont été sélectionnés dans l'axe Santé, cinq projets dans l'axe Multiculturalité et cinq projets dans l'axe biodiversité. Aucune maîtrise n'a été sélectionnée dans l'axe santé, une maîtrise (mais en plusieurs éditions) n'a été sélectionnée dans l'axe Multiculturalité et trois maîtrises en axe biodiversité. La raison majeure d'absence de plus de projets dans l'axe santé est due au fait que la plupart des projets dans cette axe touchaient aux maladies tropicales que dans la partie francophone il y a peu de chercheurs qui travaillent dans ce domaine. (Au début de ce rapport il y a la liste de tous les projets, leur mnémonique ainsi que les noms des promoteurs des projets et de leur contrepartie belge).

On peut affirmer que l'ensemble de projet de recherche ont été mené à leurs termes. Au moins de manière satisfaisante pour certains. Pour d'autres le déroulement était excellent. Et cela malgré les problèmes de retards administratifs survenant après l'élection du nouveau recteur ou, pire suite au changement de gestion administrative des subsides (voir plus loin).

Les trois maîtrises sur quatre se sont aussi déroulées selon les prévisions à notre plus grande satisfaction. En revanche, nous avons des doutes quant au déroulement correct de la dernière maîtrise qui n'est pas par ailleurs tout à fait terminée à ce jour.

Ainsi on peut affirmer :

R0 : la gestion du projet a été correctement assurée

R1 : La sélection objective des projets de recherche, leur coordination a été menée à bien et a contribué à renforcement des capacités de l'institution à gérer les projets de recherche.

R2 : les 12 projets de recherche menés à bien ont indéniablement contribué à l'amélioration des qualités de recherche à l'UMSS

R3 : Le niveau professionnel des chercheurs et du personnel a été amélioré. D'une part pour les chercheurs qui ont été impliqués dans les projets qui ont acquis une forte expérience professionnelle dans l'exécution des projets. D'autre part, une centaine d'étudiants ont amélioré leur niveau professionnel par les diverses maîtrises de la CUI.

L'aspect académique des projets CUI a été un grand succès. Parmi les facteurs du succès il y a indéniablement la motivation des personnes impliquées dans les projets. L'expérience européenne des trois responsables des axes qui ont tous étudié en Europe (Belgique ou France) a également joué un rôle majeur dans la conduite de déroulement des projets ainsi que dans la coordination des projets. Il est à noter que près de la moitié des responsables de projet avaient l'expérience européenne. Toutefois, il est également à souligner le succès des responsables non expérimentés, notamment, grâce à la coordination académique des projets.

Par contre, l'immersion de plus en plus importante de la politique dans la vie académique et les lourdeurs administratives constituaient un frein, les sources des retards et un gaspillage d'énergie, surtout les dernières années de la CUI.

On peut distinguer deux aspects qui ont eu un impact négatif sur le déroulement de PIII : 1/ passage au système de gestion publique bolivien en 2010 et 2/ nomination de Guillermo Bazoberry comme le directeur de la DiCyt en 2011 qui est en conflit avec Faustino Torrico, le responsable académique de la CUI. Nous allons détailler les deux phénomènes :

1/ Lors des entretiens avec les GP en 2009 le recteur Juan Rios a exigé que la gestion des ressources passe de la gestion autonome faite depuis 12 ans selon les normes de la CUD à la gestion des autorités publiques. Les GPs craignaient la bureaucratie de la gestion publique bolivienne et les retards que cela pouvaient occasionner au projet. Les GPs ont demandé des garanties de gestion suffisamment souple afin que la bureaucratie ne ralentisse pas trop l'exécution des projets. Le Recteur ainsi que les autorités académiques (Directeur de Département financier et le directeur de la DiCyt) ont affirmé que la gestion ne donnera pas de problèmes supplémentaires. Le GP belge a alors demandé que le Recteur envoie une note avec le nouveau numéro de compte à la CUD.

Les craintes de GP se sont réalisées : Le nouveau numéro de compte n'est arrivé à la CUD qu'au courant de mois de juin 2010. Le premier versement a été réalisé au courant de mois de juillet 2010. Mais ce n'est qu'au mois d'août que les règles des procédures et de signatures des commandes ont été publiées et donc ce n'est qu'à partir de ce mois que les démarches pour les premières commandes ont été effectuées. L'immense bureaucratie de ces démarches touche le plus à des projets de recherche qui nécessitent commande de matériel et engagement

de personnel. Ce système détourne près de la moitié du temps des promoteurs des projets de recherches vers les démarches bureaucratiques kafkaïennes.

2/ Afin de mieux comprendre ce qui suit, il faut avoir à l'esprit que par habitude de la UMSS, le gestionnaire de la CUI est le directeur de la DiCyt. Ce directeur est une fonction politique, il est nommé par le recteur en fonction de ses mérites que la personne a dans le succès d'élection du recteur. Du fait, les directeurs qui se sont succédé jusqu'au 2011 ne se sont pas intéressés à la CUI et ont laissé la gestion à une cellule administrative (dirigée par Wilma Gomez qui suivit de nombreuses formations administratives à la CUD). Wilma Gomez travaillait directement sous l'autorité de Faustino Torrico, le responsable académique de la CUI. En 2011, un nouveau recteur Lucio Gonzales, a nommé comme directeur de la DiCyt Guillermo Bazoberry. Celui-ci voulait progressivement reprendre la gestion effective de la CUI, mais sans connaître ni les processus ni les démarches. Il est entré donc en conflit de plus en plus intense avec Faustino Torrico, le responsable académique. Donc depuis 2011 les deux composants de l'EC boliviens sont en conflit. Ce conflit s'est accentué depuis 2013, quand Guillermo Bazoberry a proposé pour le P4 de la CUI un groupe composé essentiellement de lui et de ses employés à la DiCyt, sans faire appel à aucun des RA expérimentés par les programmes précédents de la CUI. Cette rupture avec l'équipe expérimentée qui fonctionnait bien vers une équipe inexpérimentée mise en place par des manœuvres purement politiques met bien sûr en péril la pérennisation des acquis des CUIs précédents.

En effet, la qualité professionnelle, l'expérience européenne, l'expérience pratique des projets de recherche ainsi que la maîtrise du français des RAs boliviens de P3 ont grandement contribué au succès indéniable de P3. Se priver de toute cette expérience et de ce professionnalisme en faveur de l'intérêt purement politique pour la CUI future revient à une mise au temps zéro de la coopération.

Le dernier point de difficulté tient son origine dans la convention qui signaient les boursiers des maîtrises de la CUI. Dans cette convention, dont nous n'avions pas connaissance au GP, il y a un point qui stipule que si l'étudiant ne réussit pas son année il doit rembourser la bourse qu'il a reçue. Mais, de fait l'étudiant ne reçoit pas une bourse, l'argent de la CUI 3000 USD par an et par étudiant est versé au « postgrado » facultaire au titre de la « matricula ». Donc l'étudiant ne doit pas payer l'inscription à l'UMSS mais ne voit pas un dollar de cette somme. Jusqu'au 2013, aucun des responsables des maîtrises n'a réclamé ce « remboursement » à un étudiant qui n'aurait pas terminé sa maîtrise. D'autre part, la très grande majorité des étudiants ont terminé avec le succès leur maîtrise. Hélas, en 2013, Jorge Rojas, responsable de la maîtrise UMS03M03 (« *Maîtrise en conservation et gestion des ressources phytogénétiques et biotechnologies végétales appliquées* ») a commencé à réclamer les 6000 USD (pour deux ans) à plusieurs étudiants de sa maîtrise. Les menaçant par les avocats et par le procureur s'ils ne paient pas. De plus près la moitié de ses étudiants ont été busés dans leur deuxième année. Une autre chose inhabituelle : il a demandé à ces étudiants malgré qu'ils fussent des boursiers complets pour la « matricula » un supplément de 1000 USD par an. Les deux GP ont demandé à l'unanimité à Jorge Rojas qu'il arrête de poursuivre les étudiants. Il répondait qu'il le faisait à la demande de l'avocat de l'UMSS. Quand on demandait à l'avocat de l'UMSS il répondait qu'il recevait des ordres de Jorge Rojas pour le faire. L'EC belge a alors écrit le 9 décembre 2013 au recteur Lucio Gonzales pour que ce chantage sur les étudiants s'arrête. Nous n'avons jamais reçu une réponse du recteur à notre lettre mais apparemment le harcèlement des étudiants par les avocats s'est arrêté, sans que toutefois les étudiants ne reçoivent un document officiel confirmant qu'ils ne doivent pas payer la somme réclamée par le « postgrado » de la Faculté d'Agronomie.

En conclusion l'UMSS possède un très grand potentiel académique. Malheureusement des règles administratives absurdes instaurées durant le P3 freinent le développement de la recherche. En plus, le système politique peut amener au poste responsable une personne totalement incompétente et néanmoins désireuse de tout diriger. D'autre part, il faut rester vigilant sur les dérives possibles de certains responsables.

## UNIVERSITÉ D'ETAT D'HAÏTI (UEH)

Pour rappel, l'objectif spécifique poursuivi par le P3 est le suivant :

«La capacité de l'UEH à remplir ses trois missions fondamentales (enseignement, recherche et gouvernance) est renforcée, à travers la formation de docteurs créatifs, innovants et performants dans la recherche et le développement pour l'enseignement supérieur, la recherche publique et privée en général, la recherche sociale et la recherche-développement industrielle.»

Le rapport d'évaluation à mi-parcours fait ressortir des ambiguïtés dans l'énoncé de l'objectif spécifique. Les moyens et les fins qui y sont précisés ne sont pas cohérents avec les résultats et l'objectif global. Cela dit, on peut dire que les actions ont bien été entreprises dans le sens du renforcement de la mission de l'UEH. Elles ont atteint aussi bien les structures d'enseignement et de recherche que celles de gestion, même si la modalité définie (formation de docteurs ...) n'a pu être suivie.

L'évaluateur avait même proposé à la CUD d'adopter une formulation simplifiée de l'OS :

**« La capacité de l'UEH à remplir ses trois missions fondamentales est renforcée »**

Auquel cas le degré d'atteinte serait plus appréciable. L'accent du Programme P3 a été principalement mis sur le renforcement des activités de formation, de recherche et de gouvernance institutionnelle.

Il est aussi à noter que pour l'année 2010, le programme a été adapté de manière à répondre aux besoins d'urgence de l'UEH.

Un objectif majeur a été la construction de dalles et bâtiments préfabriqués, objectif qui a été entièrement rencontré.

IOV spécifique : bâtiment disponible.

**Facteurs de succès**

Plusieurs paramètres peuvent être considérés comme responsables des résultats positifs obtenus :

Les relations de confiance, la convivialité entre les équipes et la transparence de la coopération établies progressivement entre les équipes étaient manifestes au moment de la mise en route du P3 ;

La souplesse apportée dans la préparation et réalisation des missions

La volonté partagée de coopération suite au P2 et l'existence de certains programmes (ex : licence en chimie)

Le souci du partenaire belge à respecter le principe de l'alignement du programme aux besoins de l'UEH : ce qui a notamment valu une reprogrammation post-séisme spontanément approuvée pour le dernier trimestre 2009 et l'année 2010, avec l'adoption d'un ensemble de dispositions exceptionnelles pour aider l'UEH à retrouver sa normalité ;

Le renforcement de la structure de coordination à partir de 2008 ;

L'amélioration substantielle des mécanismes de communication interne et vis-à-vis des partenaires belges.

**Facteurs d'échec**

Malgré les bons résultats obtenus, l'UEH continue à se préoccuper du niveau d'efficacité et d'efficience obtenu dans la gestion du programme. Comme facteurs responsables, on peut citer :

L'absence d'une structure de coordination de la coopération internationale au sein de l'UEH. Malgré les bonnes volontés de part et d'autre, les exigences associées aux programmes de coopération en général et au programme CUD en particulier n'ont pas pu être satisfaites avec toute l'efficacité requise ;

Les lourdeurs administratives, qui influence le taux d'exécution, le déficit de coordination, le déficit de communication entre les responsables d'activités belge et local, entraînant des retards dans l'exécution et des difficultés de décaissement ;

La fuite des cerveaux et plusieurs démissions de responsables d'activités tant côté belge que côté haïtien

Le mode d'organisation de l'UEH. La dispersion géographique des entités et leur forte tendance « autonomiste » par rapport à l'administration centrale ont souvent compliqué des décisions purement opérationnelles, donnant même lieu à des contentieux comme ceux relevés dans la mise en place des licences en sciences de base ou de l'école doctorale ;

Le séisme du 12 janvier 2010. S'il est vrai que le partenaire belge a accepté une reprogrammation, le séisme a provoqué des pertes matérielles et aussi beaucoup de difficultés à réaliser des missions d'enseignement pour les sciences humaines et sociales notamment.

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO (UNSAAC) - PÉROU

Pour le résultat 1 :

- 9 professeurs ont obtenu un diplôme de docteur (02 UNS01; 01 UNS02; 02 UNS03; 04 UNS04) et 31 pour une défense de thèse (UNS01)
- 1.1 % du total des professeurs nommés de l'UNSAAC (826) ont obtenu un diplôme de docteur. Ce nombre s'élèvera à 4.84% quand les 31 doctorants restants obtiendront leur diplôme
- 11 professeurs ont obtenu un diplôme de magister (02 UNS01; 04 UNS03; 03 UNS04 y 02 UNS05)
- 1.33% des professeurs nommés de l'UNSAAC ont obtenu un diplôme de magister (826 professeurs nommés)

Pour le résultat 2 :

Le degré d'atteinte de l'objectif spécifique peut-être estimé à 60 %.

- 14 projets de recherche ont reçu un appui financier (6-UNS01, 3-UNS02, 2-UNS02, 3-UNS04). Il n'y a cependant pas d'évaluation externe de la qualité de ceux-ci.
- 3 catalogues avec des résultats de recherche ont été publiés : kiwicha, mashua y oca (UNS03);
- un livre sur les cultures andines (Recherches FEDU),
- 2 livres résultant de séminaires ont été publiés : éthique de la recherche en sciences sociales et laïcité, politique, Etat et religion (UNS04)

- 7 modules interdisciplinaires pour enseignants ont été organisés (UNSO1)

Pour le résultat 3 :

- Acquisition de 1042 livres pour les bibliothèques centrale et spécialisées
- Le service aux usagers s'est amélioré considérablement avec l'implémentation du SIGB KOHA, le système de consultation ouvert, les catalogues en ligne, l'acquisition de PC, le règlement du service et un meilleur accès à l'information à travers le web de l'UNSAAC
- La gestion s'est améliorée substantiellement. Le SIGB KOHA a été installé. Un analyste de système a été affecté à la Bibliothèque Centrale
- Des formations de courte durée ont été réalisées pour les bibliothécaires en général et des formations individuelles in-situ pour les bibliothécaires de bibliothèques spécialisées. Un système Koha installé intégralement est en fonctionnement
- La fréquence des réunions de coordination entre bibliothécaires a augmenté à l'intérieur de l'UNSAAC. Des contacts avec des bibliothèques d'autres institutions publiques et privées ont été renforcés également.

Pour le résultat 1 :

Facteurs de succès :

- a) disponibilité aisée de fonds à travers la FUNSAAC, conformément à la convention UNSAAC-FUNSAAC.
- b) appui financier à travers UNSO7
- c) contrats avec des clauses exigeantes pour l'accomplissement des recherches
- d) identification et responsabilité des RA

Pour le résultat 2 :

Facteurs de succès :

- a) disponibilité aisée de fonds à travers la FUNSAAC, conformément à la convention UNSAAC-FUNSAAC
- b) appui financier à travers UNSO7
- c) identification, engagement et responsabilité des RA,
- d) expérience en recherche des RA de UNSO3.
- e) prestations de services spécialisés à la communauté avec le laboratoire d'UNSO2
- f) don de semences de composés précoces à des agriculteurs de la région UNSO3

Facteurs d'échec:

- a) manque de culture de recherche et de publication de la majeure partie des professeurs de l'UNSAAC
- b) absence de mécanisme d'évaluation de la qualité des recherches des professeurs à l'UNSAAC.

Pour le résultat 3:

Facteurs de succès :

- a) Appui des autorités de l'UNSAAC
- b) Gestion des fonds au travers de la FUNSAAC
- c) Le personnel des bibliothèques s'est identifié aux changements réalisés et au processus d'intégration au système Koha, grâce à des actions de sensibilisation et à des formations.

Facteurs d'échec :

- a) Résistance au changement de la part de quelques bibliothécaires,
- b) existence d'infrastructures inadéquates

## GROUPE TRANSVERSAL « RESSOURCES DOCUMENTAIRES » (GTRD)

D'une manière générale, la majorité des activités prévues a été organisée. Les rapports par activité (voir plus loin) laissent apparaître la satisfaction des responsables d'activités. Les principaux obstacles identifiés pour la concrétisation de certains objectifs sont soit institutionnels (manque de soutien de la part des autorités de l'université et/ou du corps académique), soit matériel (principalement l'état des locaux et des bâtiments mais aussi les trop nombreuses coupures électriques ou les difficultés à se déplacer) ou en ressources humaines (présence ou non d'un informaticien ou nombreux remplacement du personnel). En corollaire, il faut souligner le dynamisme et les compétences de nombreux partenaires et l'intérêt croissant que les bibliothèques suscitent au sein des universités.

Globalement, le nombre de ressources documentaires a été réellement renforcé chez tous les partenaires. Les ressources électroniques sont parfois en retrait, principalement à cause d'un manque de connaissances,

localement. Le désherbage et la mise au pilon de certaines collections obsolète reste cependant difficile à finaliser (résistances humaines essentiellement).

Le service aux usagers (enseignants, chercheurs et étudiants) a également été amélioré partout. Le libre accès a été généralisé dans les bibliothèques centrales, parfois avec l'acquisition de systèmes de sécurité et/ou de caméras et avec le réaménagement (mobilier) des salles de lecture. De nombreuses bibliothèques facultaires ont aussi bénéficié de ces changements. Chez certains, il a fallu convaincre parce que ces changements induisent une profonde modification du rôle des bibliothécaires.

La gestion des bibliothèques a été renforcée. Des conseils scientifiques ont été créés. Certains n'ont qu'un rôle restreint. Le rôle de l'institution est ici particulièrement important pour donner aux bibliothèques un réel pouvoir de décision et d'initiatives.

La qualification du personnel a été un enjeu important du PIII. De nombreuses formations ont été organisées sur place ou lors de stages de courte (15 à 30 jours dans une bibliothèque en Belgique) ou de longue durée (stage NTIC à l'ULB). Étant donné la mobilité du personnel, ce travail de formation est un travail continu.

Un important programme de sensibilisation des usagers à la culture numérique et informationnelle a aussi été mis en place sous la forme de visites, d'affiches, de dépliants et de formations. Il faut cependant déplorer que chez certains partenaires, ces programmes ont été limités (essentiellement par manque de temps et de compétences) aux fonctions de base : utilisation de la bibliothèque et du catalogue. Il n'y a pas eu assez de formations méthodologiques ainsi que de formations de formateurs.

Les infrastructures ont été améliorées. Du mobilier et de nombreux ordinateurs ont été acquis grâce aux budgets du GTRD. Il est clair qu'il reste de nombreux problèmes d'infrastructure mais ils dépendent souvent des moyens et de l'organisation de l'université.

L'infrastructure informatique a partout été renforcée. Tous les catalogues ont été automatisés (avec Koha ou PMB). Ils sont tous accessibles localement et sur Internet lorsque ça a été possible. Le prêt automatisé reste une exception. Des réseaux (filaires ou wifi) ont été mis en place dans les bibliothèques permettant de connecter les postes, au minimum au catalogue, mais également à Internet, même si les connexions restent lentes voire aléatoires. Il n'a cependant pas toujours été possible de disposer, localement, de l'appui, d'un informaticien. Ce problème, récurrent, ralentit fortement les activités liées à l'informatique (serveur, réseau, parc informatique...).

Enfin, dans certains cas, des accords inter-institutionnels ont été créés voire renforcés. En interne, l'appui du GTRD a surtout permis à l'ensemble des bibliothécaires de travailler ensemble et de créer une nouvelle dynamique institutionnelle. Les activités mises en place ont souvent forcé la rencontre de bibliothécaires qui au départ ne se connaissaient même pas.

L'objectif était d'améliorer significativement le support que les bibliothèques pouvaient offrir aux étudiants de premier et de deuxième cycle dans leurs études. On peut considérer que cet objectif a été largement atteint. Les supports apportés aux autres publics (doctorants, enseignants et chercheurs) ont aussi été améliorés.

## PÔLES DE FORMATIONS SPÉCIALISÉES (PFS)

L'objectif spécifique global initial prévoyait de diplômer 300 professionnels. Cet objectif a été rempli :

PFS01 : 35 diplômés ;  
 PFS02 : 65 diplômés ;  
 PFS03 : 55 diplômés (chiffres de 2012 manquants) ;  
 PFS04 : 69 diplômés ;  
 PFS05 : 76 diplômés

En termes de retombées, les promoteurs de chaque PFS relèvent une bonne insertion professionnelle des étudiants au terme de leur formation.

En **PFS01**, le suivi effectué au niveau des diplômés a révélé que 100 % des diplômés sont placés à des niveaux de décision élevés de la pyramide sanitaire du Bénin (Directions nationale et régionale), du Burkina Faso, du Burundi (Cabinet du ministre de la Santé), du Togo (enseignant au centre de formation en santé publique) et de la République Démocratique du Congo (Département de Santé Publique de l'Université et ministère de la Santé).

En **PFS02**, le suivi des diplômés a également permis de montrer l'excellente insertion professionnelle des détenteurs du Master avec pour certains la continuation dans le cadre de la réalisation d'un doctorat.



En **PFS04**, il est constaté que l'activité correspond clairement à une demande régionale et locale, le nombre de candidatures dépassant largement le nombre de places initialement prévues. Ceci a conduit les organisateurs du cours à accepter, à partir de la troisième promotion, un nombre plus élevé de candidats pour mieux répondre à cette demande. Il est également relevé que presque la moitié des apprenants (hors bourses CIUF-CUD) sont en mesure d'autofinancer leur formation, ce qui peut être considéré comme un indicateur du succès et de la force d'attraction de la formation. Étant donné le nombre de lauréats chaque année, la diversité de nationalités présentes dans le Master, et la fraction croissante de femmes dans la formation (30 %), le PFS a indiscutablement contribué à la formation d'experts en la matière dans la région et à la présence plus renforcée de femmes dans ce domaine.

En **PFS05**, il est fait savoir que le secteur hôtelier et celui des pêches et collectes engagent les diplômés. Trois promotions (63 personnes interrogées) ont fait l'objet d'une enquête et, sur les 46 personnes ayant répondu, 27 déclarent avoir été engagées dans le secteur « Écotourisme et Biomanagement » soit 59 %. Les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises leur ont permis d'accéder à des postes de responsabilités comme par exemple : Directeur régional du tourisme gestionnaires de parcs, gestionnaires d'agence de tourisme, entrepreneurs circuit-touristique, responsables d'ONG travaillant sur la gestion des organismes, techniciens aquacoles.

### Les facteurs de succès peuvent être regroupés en quelques grands ensembles

Un premier facteur important est celui de la qualification et de la motivation des enseignants et de la qualité du partenariat tant N/S que S/S.

En **PFS01**, tous les enseignements ont été dispensés par les titulaires prévus. Par ailleurs, des enseignants venus de l'IRSS du Burkina Faso, de l'UAC du Bénin, de l'École de Santé Publique du Togo, de l'ISEP Dakar, de l'Université de Lubumbashi ainsi que des experts intervenants dans le secteur privé au Bénin ont contribué à l'amélioration des contenus.

En **PFS02**, le facteur principal de succès tient dans la constitution d'une équipe soudée d'enseignants du Sud comme du Nord impliqués dans l'organisation de ce Master international. La constitution de trinômes est rencontrée pour la majorité des modules à partir de 2010/2011.

En **PFS04**, à partir de la promotion 2013 actuellement en cours, une nouvelle initiative est appliquée, celle du « coaching » ; l'objectif est de renforcer l'expertise pédagogique dans le domaine des ressources naturelles et de la biodiversité. Concrètement, il s'agit de l'implication de jeunes docteurs dans les enseignements des professeurs du Nord (les candidats de l'initiative du « coaching » sont originaires de la région et sont chargés d'une partie des enseignements et/ou des évaluations) afin de les accompagner dans le développement de ces compétences pédagogiques. Les résultats préliminaires de cette initiative sont très encourageants.

En **PFS05**, un long et amical partenariat entre les collègues et amis malgaches et belges est évoqué. On constate une motivation élevée des enseignants tant du côté belge que malgache. Du côté malgache, les motivations principales viennent d'un programme bien établi et bien organisé, l'acquisition d'une prime à l'enseignement, l'acquisition d'infrastructures bien aménagées et d'équipements et matériels d'enseignement, une bonne gestion des comptes et la motivation des étudiants. Du côté belge les motivations principales sont basées sur la découverte d'un enseignement dans un PED (la plupart des professeurs n'avaient jamais enseignés dans un PED) et l'opportunité d'avoir accès à un biotope riche leur permettant de coupler cet enseignement à leur recherche. De nouveaux partenariats de recherche ont ainsi été créés lors de cette formation (résultats indirects). Enfin, la dualité entre professeurs belges et malgaches est d'un grand attrait.

Un deuxième facteur de succès est le haut niveau du recrutement des étudiants et leur motivation

En **PFS02**, la formation semble de plus en plus reconnue et suscite un intérêt de plus en plus grand qui se traduit par des candidatures de qualité en nombre croissant. Par ailleurs, le mode de sélection des étudiants est très satisfaisant en laissant apparaître une grande complémentarité dans les profils et une forte présence d'étudiants qui apprécient de pouvoir réaliser une formation internationale avec une forte implication d'enseignants européens sans devoir s'expatrier.

En **PFS05**, la motivation des étudiants provient du fait que de nombreux diplômés sont engagés assez vite après leur formation dans le secteur du tourisme ou de la gestion des ressources et de l'environnement. Les conditions de travail favorables les encouragent à travailler efficacement (matériels et salle informatique à leur disposition).

Par ailleurs, la réalisation de recherches scientifiques et de publications conjointes permet de renforcer la cohérence des équipes de professeurs Nord et Sud impliqués dans l'organisation des Masters. On peut citer les réalisations suivantes :

En **PFS01**, au moins deux publications sur le cursus ont eu lieu dans des revues à IF > ou = à 1.

En **PFS02**, le projet IMARES ne se limite pas à assurer une formation régionale en économie et sociologie rurales en Asie du Sud-Est. Dès le départ, il est apparu intéressant d'essayer de situer le partenariat entre universités partenaires du PFS dans le cadre de l'élaboration d'un réseau international de réflexion sur les grands enjeux du développement rural durable. L'échange d'expérience à travers ce réseau d'enseignants et de chercheurs a permis de consolider une capacité d'analyse des enjeux complexes de toute politique agricole. Cela s'est déjà traduit par des publications et l'initiation de projets auprès d'autres bailleurs. Les partenaires souhaitent poursuivre sur cette dynamique.

En **PFS04**, des efforts ont été fait pour publier et encadrer les mémoires ensemble mais il n'est pas évident de réaliser ces collaborations à court terme. Les mémoires de fin d'études représentent actuellement l'unique composante « recherche » et la valorisation de ces recherches est également difficile sans projets de suivi. Par conséquent, ce résultat devra être évalué sur le long terme, ce qui permettra de valoriser les contacts et les experts formés dans des projets de recherche ultérieurs (p.ex. thèse de doctorats). En ce qui concerne le financement des revues scientifiques locales, la piste est actuellement recherchée d'organiser la publication de numéros spéciaux qui regroupent les recherches des lauréats du Master et de leurs encadreurs. Cette activité pourrait également contribuer au rayonnement du projet au niveau régional et au-delà. Il est évident qu'un financement de revues scientifiques contribuera à une dynamisation de la recherche.

En **PFS05**, comme cela a déjà été signalé ci-dessus, le PFS a offert aux enseignants belges l'occasion d'avoir accès à un biotope riche leur permettant de coupler leur enseignement à leur recherche. De nouveaux partenariats de recherche ont ainsi été créés lors de cette formation.

Quelques difficultés mais non des échecs sont évoquées par les promoteurs. Celles-ci sont de natures trop différentes pour être regroupées en problématiques transversales.

En **PFS01**, le recrutement est resté stationnaire. Cela s'explique par la crise financière qui, de façon globale, a eu une répercussion sévère sur l'effectif de l'ensemble des filières de formation de l'IRSP.

Par ailleurs, l'objectif initial semble avoir été surévalué. La formation qui se donnait sur un an est passée à deux ans (exigences du LMD). Il n'est pas aisé pour les sponsors de financer des bourses sur deux années consécutives, d'où la rareté des bourses. Pourtant la formation est très demandée mais la difficulté de trouver une prise en charge est réelle.

En **PFS02**, la principale difficulté rencontrée dans l'organisation du PFS a tenu dans la reconnaissance du diplôme par le ministère vietnamien de l'Enseignement et de la Formation. La question a été largement discutée lors de l'évaluation participative tenue à Dakar. Le Master vietnamien porte sur une durée de deux ans et comprend des cours obligatoires. Comme la co-diplômation n'était pas possible, le ministère vietnamien de l'Enseignement et de la Formation vietnamien (MOET) a refusé dans un premier temps que l'UAH délivre seule le diplôme. Compte tenu de la reconnaissance des crédits pour les cours réussis par ULg-GxABT, le problème a été résolu. Le temps mis pour résoudre cette question a quelque peu perturbé l'organisation des 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> promotions. Cela ne pose aujourd'hui plus de problèmes pour l'UAH car le ministère a reconnu la qualité de la formation après un audit sévère. Le diplôme est maintenant reconnu en qualité de Master par la partie vietnamienne.

En **PFS04**, il est très difficile d'organiser et de boucler une formation de pointe au niveau du troisième cycle en 12 mois avec un public dont une fraction significative est originaire de l'étranger et/ou doit se réintégrer rapidement après la formation dans son cadre professionnel d'origine ; par conséquent, il n'est pas exceptionnel, étant donné le contexte sociétal et professionnel au Sud, que les apprenants déposent avec un certain retard leurs mémoires et en pratique étalent la formation sur une période plus longue.

En **PFS05**, le problème majeur rencontré a été la mauvaise évaluation du budget attribué aux déplacements. Par exemple le budget évalué pour le trajet Belgique-Tuléar-Belgique est de 1 600 € alors que certains billets montent maintenant à plus de 2 000 €. Les billets d'avion Air Mad ont doublé rendant difficile les déplacements des professeurs malgaches (non tuléariens).