

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

ACRONYMES	2
LISTE ET CODE DES ACTIVITÉS CUI ET DES PFS	3
AVERTISSEMENT	5
1 INTRODUCTION	5
2 SYNTHÈSE : QUELS MOYENS... POUR QUELS RÉSULTATS ?	5
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
3 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS GÉNÉRAUX DES BUDGETS ET DES DÉPENSES 2012	34
4 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES BUDGETS ET DES DÉPENSES PAR PARTENARIAT	39
5 TABLEAUX DÉTAILLÉS DES BUDGETS ET DES DÉPENSES PAR PARTENARIAT	60
6 RAPPORTS NARRATIFS PAR PARTENARIAT	91
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
7 ACTIVITÉS ET LIGNES BUDGÉTAIRES TRANSVERSALES OU PONCTUELLES	453
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 ^e (2003-07) et 3 ^e (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 ^{er} , 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 ^e cycle, 3 ^e cycle)
Cambodge	ITC02	ITC02-Appui au développement du département GCA-Génie chimique et alimentaire (2 ^e cycle, 3 ^e cycle)
Cambodge	ITC03	Appui au développement du département GIC-Génie informatique et communication (2 ^e cycle, 3 ^e cycle)
Cambodge	ITC04	Appui à la pérennisation du développement des départements GCI-Génie civil- et GIM-Génie industriel et mécanique (2 ^e cycle, 3 ^e 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 ^e cycle en médecine de famille
Vietnam	U-PNT06	Cellule de coordination locale
Vietnam	U-PNT07	Mise en place d'une formation de 3 ^e 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

6.7 BURUNDI

Université du Burundi (UB)

Avant tout, on signalera ici que le canevas du présent rapport narratif n'est pas le plus propice à donner une lecture claire des activités organisées dans le cadre du programme PIII (2008-2012), en raison de son découpage à la fois en huit activités et en six résultats, en relation asymétrique. En effet, comme cela avait été souligné lors de la mission d'évaluation à mi-parcours du partenariat, en 2010 :

En plus, l'expert est sceptique (mais est peut-être seul dans cette position) sur le bien-fondé d'un découpage croisé en résultats et en activités, qu'il considère comme une complication inutile. La similitude de formulation entre les intitulés des activités thématiques et de R1 paraît significative de ce qu'il aurait pu suffire de découper le programme selon une seule dimension. En effet, même si ces activités incluent des interventions sur la documentation, l'informatisation et les compétences, celles-ci sont clairement des moyens de contribuer au R1. Le panachage des R divisés en SR entre activités ne semble pas avoir donné au programme la cohésion que l'on aurait pu en attendre, dans la mesure où les activités ont chacune poursuivi un objectif principal (exprimé comme SR) auquel les autres - ou la plupart des autres - SR sont assujettis soit en tant que moyens d'y arriver soit en tant que moyens d'en assurer la durabilité. L'expert pense donc que l'organisation du programme aurait été plus simple (donc aussi plus facile à comprendre et à communiquer) si les « activités » avaient chacune été organisées autour d'un résultat propre et indépendant de celui des autres ;

De manière synthétique, et avant d'entrer dans le détail du rapport activité par activité, ou résultat par résultat, on retiendra du PIII les éléments principaux suivants :

- Sur les huit activités initialement prévues lors de la formulation, seules six sont finalement demeurées du ressort de la CUI. L'une d'entre elles (UB03) n'a jamais vraiment démarré, suite au départ du responsable d'activité peu de temps après le début du programme, et faut d'avoir pu lui trouver un remplaçant. Une autre, consacrée à l'appui aux ressources documentaires, a été placée, en cours de programme, sous la responsabilité du *groupe transversal ressources documentaires* de la CUD. Si le responsable d'activité est demeuré le même et a continué à faire partie intégrante du groupe de pilotage de la CUI, c'était essentiellement à titre consultatif, le mécanisme de prise de décision ayant en effet changé avec cette nouvelle organisation ;
- Les six activités restantes se subdivisaient en activités relatives à l'enseignement et de la recherche (1), à la gouvernance universitaire (2) et à un appui transversal aux NTIC et aux ressources documentaires (3). Les leçons à retenir de ces activités peuvent se résumer de la manière suivante :
- (1) enseignement et recherche : trois programmes de cours ont été soutenus :
 - Un DESS en **droits de l'homme et RPC** (UB05), aujourd'hui en situation d'autonomie quasi totale (enseignants locaux formés), et bénéficiant d'un élargissement de l'offre de formation en ayant mobilisé d'autres bailleurs que la CUD ; ce programme connaît un succès continu depuis 10 promotions ;
 - Un DESS en **journalisme** (UB04) ; création, dans le cadre du PIII, d'un programme de 2^o cycle destiné à améliorer la formation de journalistes déjà en fonction. La pertinence et la qualité du programme sont reconnus dans le pays ; le soutien de la CUD au terme du PIII a pris la forme d'un PFS de « poursuite » ;
 - Un DESS en **environnement** (UB02) ; là encore, le programme montre une qualité reconnue, et demeure sollicité. Il a également permis la relance d'un programme de recherche en faculté des sciences.
 - **Bilan** : pour ces trois activités, le défi principal posé est celui de la relève académique pour leur poursuite (autonome) à plus long terme ; la question posée et encore sans réponse aujourd'hui est celle de l'avenir de ces programmes dans la réforme BMD qui a fini par atteindre l'Université du Burundi. Seront-ils transformés en masters de second cycle ? Resteront-ils destinés à des professionnels en fonction ?
- (2) gouvernance universitaire : la gouvernance de l'Université a été soutenue par deux activités en particulier :
 - Un projet pilote de la réforme BMD visant la fusion de la faculté des sciences appliquées (FSA) et de l'institut technique supérieur (ITS) (UB01) ; cette activité a connu d'importantes difficultés suite au retard accusé au Burundi dans les réformes législatives ; la fusion a finalement été réalisée ; l'appui

- du PIII a également permis des missions d'enseignement dans une faculté jugée primordiale par l'institution et par le pays dans sa phase de reconstruction.
- Un appui à la direction des services académiques de l'Université (UB06) et un soutien à l'informatisation (indispensable) des inscriptions, ainsi qu'à plus long terme, de la gestion des parcours des étudiants. L'appui apporté dans le cadre du PIII a permis de jeter les bases d'une réforme qui devra se poursuivre à plus long terme et qui constitue la pierre angulaire du programme d'appui institutionnel suivant tel qu'il a été formulé en juin 2013.
 - **Bilan** : ces deux activités illustrent l'importance (mais aussi les difficultés) dans la mise en œuvre de la réforme BMD au Burundi.
- (3) appui transversal aux NTIC et aux ressources documentaires :
 - L'informatisation de l'UB (UB07) a également été soutenue dans le cadre du PIII. En particulier avec la création sur le plan formel, et la dotation en ressources humaines, d'un service informatique d'une qualité reconnue à l'échelle de la sous-région. L'appui de la CUD a également permis de connecter les différents campus entre eux et à l'Internet, en équipant l'université et en contribuant à la location, très onéreuse, de la bande passante par satellite. Il a également jeté les bases de l'équipement de l'UB en fibre optique (le Burundi est en cours de raccordement avec la fibre continentale), et la création, essentielle, d'une capacité propre de gestion et d'entretien de ces équipements au sein même de l'université.
 - Pour ce qui est des ressources documentaires, si l'activité s'est vue transférée sous la responsabilité du GTRD en cours de programme, il n'en demeure pas moins que d'importants résultats ont été atteints et méritent d'être mentionnés, en particulier l'équipement et l'important travail d'informatisation de la bibliothèque, avec un démarrage du catalogage et de son accès grand public (catalogue en ligne), et une nette amélioration du service au lecteur (infrastructure, etc.).
 - **Bilan** : le défi de ces deux activités sera de conserver ou d'améliorer le niveau qu'elles ont atteint en élargissant l'offre de services et en intégrant un nombre (nettement) croissant d'utilisateurs.

UB01

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

Sous-résultat n°1 (SR1)

Actions prévues

- Construction d'un programme de cours pour les 3 premières années (technicien supérieur) dans le système LMD
- Acceptation de ce programme sur base d'expertises externes et des procédures facultaires

Actions réalisées

- J'ai pu recevoir à certaines périodes des maquettes de programme de cours, qui devaient encore faire l'objet de discussions. Par manque de suivi local, je n'ai plus été informé de la suite. La création d'un département informatique à la formulation du programme a conduit à la mise en place d'un nouveau programme directement dans le LMD, mais indépendamment d'une démarche facultaire globale.
- Des professeurs visiteurs de pays du sud ont reçus les maquettes pour commentaires. Je n'ai jamais été informé de l'évolution du processus de validation des nouveaux programmes par les instances académiques ad hoc. Les programmes ont été définis et commencent à être mis en œuvre, mais en dehors de l'activité UB01.

→ **Justifiez les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées...**

Voir facteurs d'échec en 3

Sous-résultat n°2 (SR2)

Actions prévues

- Construction d'un programme de cours pour les 3 premières années (technicien supérieur) dans le système LMD
- Acceptation de ce programme sur base d'expertises externes et des procédures facultaires

Actions réalisées

Constat identique à SR1

→ **Justifiez les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées...**

Voir facteurs d'échec en 3

Sous-résultat n°3 (SR3)

Actions prévues

Visibilité de la fusion FSA/ITS et des nouveaux programmes

Actions réalisées

la FSA/ITS a été rebaptisée FSI (faculté des sciences de l'ingénieur)

→ **Justifiez les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées...**

Voir facteurs d'échec en 3

Sous-résultat n°4 (SR4)

Actions prévues

- Dispositions transitoires mises en place pour passer d'un programme à l'autre
- Augmentation du nombre de lieux de stage pour les étudiants ; engagement d'un support administratif pour cette recherche

Actions réalisées

- Aucune info jamais reçue à ce sujet, si ce n'est l'entrée progressive des nouvelles promotions dans le nouveau système
- Pas d'informations concrètes sur le nombre de lieux de stage trouvés ; personne support peu efficace, mais peu encadrée

→ **Justifiez les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées...**

Support administratif peu efficace, mais aussi peu encadrée

Voir facteurs d'échec en 3

Sous-résultat n°5 (SR5)

Actions prévues

Compétences professorales suffisantes et adaptées pour la mise en place des nouveaux programmes

Actions réalisées

- Séminaire pour les enseignants sur une approche compétences de la construction du programme de cours et sur l'utilisation de powerpoint en support à l'enseignement
- Développement des missions de professeurs visiteurs nord-sud et sud-sud pour pallier l'indisponibilité locale de certaines compétences
- Formation d'un assistant burundais à des projets de robotique au cours d'une mission sud-nord

→ **Justifiez les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées...**

Bonne participation au séminaire, mais absence de suivi (ou de retour) sur l'utilisation de l'approche compétences (cf. facteurs d'échec en 3). Par contre, augmentation très sensible des cours donnés avec l'appui de powerpoint

Séjour de l'assistant burundais en Belgique toujours en attente de confirmation (acceptation finale du département d'accueil côté belge)

Sous-résultat n°6 (SR6)

Actions prévues

Équipements pédagogiques et techniques (+aspects logistiques) suffisants et adaptés pour la mise en place des nouveaux programmes

Actions réalisées

- Fourniture de PC portables et de projecteurs pour favoriser l'utilisation de powerpoint en support à l'enseignement
- Installation d'une petite salle informatique pour les professeurs, afin de leur permettre de préparer leurs cours et afin d'en permettre la dactylographie pour diffusion parmi les étudiants (collaboration avec PARES)
- Câblage fibres optiques sur le campus Kiriri pour faciliter l'accès aux ressources (collaboration avec UB07)
- Investissement dans du petit matériel de robotique pour permettre des travaux pratiques par projet

→ **Justifiez les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées...**

La 4^{ème} action est en attente de la confirmation de la mission sud-nord du SR5

Analyse du degré d'atteinte des sous-résultats et contribution des actions réalisées durant le programme quinquennal à l'atteinte d'un ou de plusieurs sous-résultats.

UB01 : les informations reprises en section 1 montrent déjà en détails les difficultés majeures rencontrées dans la tentative de réaliser le programme de l'activité.

Sous-résultat n°1

Il m'est impossible de dire en quelle mesure les activités réalisées ont affecté la construction du programme de cours. Les discussions lors de la formulation, le séminaire à destination des enseignants, les conversations avec les collègues sur place... ont influencé le processus, mais ceci ne rentre pas dans une logique d'indicateurs.

Sous-résultat n°2

Mêmes constatations que pour SR1

Sous-résultat n°3

Néant, nous n'avons pas eu l'occasion d'être impliqués dans ces actions de visibilité

Sous-résultat n°4

Nous avons tenté de sensibiliser les collègues à la problématique des programmes transitoires à mettre en place. Qu'est-ce qui a été réalisé ? Aucune information ne m'a été fournie, mais chaque année d'études ressemble déjà à un transitoire, même sans changement de programme... Nous avons fortement encouragé les partenaires à se pencher sur la problématique des lieux de stage, en fonction d'une augmentation prévisible de la demande, notamment en transitoire. Nous les avons encouragé à investiguer les collaborations avec les ONG pour impliquer les étudiants dans des actions de développement, tout en recherchant l'appui d'institutions telles que la CTB pour le financement de stages de cette nature. Les changements réguliers d'interlocuteur préférentiel ainsi que le manque d'implication général de la FSA/ITS me font penser que ceci n'entre pas dans les préoccupations du corps enseignant.

Sous-résultat n°5

Le programme a contribué sensiblement à l'évolution de cours dispensés complètement au tableau et sans supports écrits, vers une pédagogie un peu plus moderne, à l'aide d'outils de type powerpoint.

Sous-résultat n°6

La fourniture d'équipements (PC portables et projecteurs) a contribué à l'évolution de la pédagogie. La salle informatique pour les professeurs présente un taux d'utilisation relativement faible, mais en partie lié à leur faible présence sur le campus ? La mesure se voulait de toute façon une étape, en attendant l'acquisition plus large de PC portables par les professeurs. Les machines existantes peuvent être à terme recyclées dans les salles de PC à destination des étudiants. Le câblage par fibres optiques sur le site aura d'autant plus d'effet quand le campus sera lui-même relié à la fibre à l'extérieur.

Si l'activité en robotique se concrétise, elle est susceptible d'apporter, à faible coût, un autre regard sur l'enseignement.

Identification des facteurs de succès et d'échec du déroulement de l'activité tout au long du programme quinquennal : causes du succès ou des échecs, difficultés éventuelles rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives de développement de l'activité au-delà du PIII,...

Ce sont malheureusement principalement des **facteurs d'échec** qu'il faut mettre en évidence :

- Tout d'abord, le délai très important (par rapport à la durée du programme) dans le vote de la loi sur la réforme de l'enseignement supérieur a considérablement bouleversé une partie des activités liées aux premiers sous-résultats prévus à la formulation, alors que ce vote imminent en était une hypothèse majeure.
- Ensuite, les multiples changements de RA local ont été très néfastes : si le premier d'entre eux a été appelé, vu ses compétences et son expérience, à la coordination des activités du projet PARES, son premier remplaçant a été totalement inexistant, ne répondant à aucun mail et ne se présentant pas à l'évaluation du programme à mi-parcours, sans donner la moindre excuse ; au bout d'un an, après quelques demandes insistantes de ma part auprès des autorités académiques de l'UB, ce RA local a été remplacé par un autre, alors Doyen de la FSA/ITS ; les premiers mois ont été prometteurs d'un peu plus de réactivité et même de proactivité du côté burundais, mais ce RA local a à un moment donné quitté son poste de Doyen et de RA local, sans me prévenir et sans que les membres locaux de l'EC me préviennent ; le retour du 1^{er} RA local, comme 4^{ème} personne à occuper cette fonction, a juste permis de terminer quelques dernières activités.
- À cette difficulté de l'activité proprement dite se superpose un manque de réactivité des membres locaux de l'EC, beaucoup trop pris par de multiples autres tâches.
- Mais il faut également relever le manque d'implication de la majorité des acteurs de la FSA/ITS dans l'activité qui les concernait. L'activité semble avoir été décidée à un niveau autre que le leur, et l'isolement du campus de Kiriri n'est pas favorable à une présence régulière des enseignants sur le site en dehors de leurs cours. Ceci doit aussi se comprendre dans le contexte d'une faculté en profonde crise de gouvernance, soumise à divers changements de doyens sur quelques années, comme à quelques périodes de vide du pouvoir, avec un doyen ad interim.

Côté **facteurs de succès** dans les choses qui ont quand même pu être menées à bien :

- La bonne volonté et la flexibilité des professeurs visiteurs.
- L'interaction avec UB07 pour le câblage local en fibres optiques.
- La présence d'une comptable locale pour le programme, qui a suivi les achats de matériel, été beaucoup plus accessible que tous les autres, accueilli les professeurs visiteurs et ainsi participé à la bonne tenue des missions d'enseignement.

UB02

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

Sous-résultat n°1 (SR1) : Un programme interdisciplinaire adapté au processus de Bologne est mis en place

Actions prévues

- Identifier les objectifs et résumés des cours
- Le programme est officiellement reconnu par l'université du Burundi et le ministère de l'éducation
- Harmoniser le système de Bologne (60 ECTS/an)
- Faire un appel aux candidatures
- Sélectionner les candidats au master complémentaire en sciences de l'environnement
- Fixer le chronogramme de la formation
- Organiser un système d'évaluation

Actions réalisées

- Oui
- Oui
- Oui
- Oui
- Oui
- Réalisée mais pas à 100%, à cause du retard dans l'exécution du chronogramme
- Oui

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

Les écarts observés entre l'action 1.6 (chronogramme) et l'action réalisée s'expliquent par la difficulté de concilier la disponibilité des étudiants (enseignants au secondaire pour la plupart) et celle des enseignants en Master Complémentaire en Sciences de l'Environnement. Ces écarts n'ont toutefois pas altéré le déroulement progressif des enseignements.

Sous-résultat n°2 (SR2) : Les supports de tous les cours sont disponibles

Actions prévues

- Appuyer les enseignants dans l'élaboration des supports de cours
- Valider les supports de cours (moyen ou long terme)
- Assurer la durabilité et la disponibilité des supports de cours (des syllabus)
- Mobiliser la documentation en collaboration avec les bibliothèques
- Identifier et mobiliser les équipements

Actions réalisées

- Oui
- Oui, partiellement
- Oui, partiellement
- Oui, partiellement
- Oui, partiellement

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

Les écarts entre les actions prévues et les actions réalisées pour 2.2 et 2.3 s'expliquent par le fait que certains enseignants ont préféré proposer des notes aux étudiants plutôt que de disponibiliser les syllabus.

Pour l'action 2.4, plusieurs ouvrages ont été achetés et encodés par la bibliothèque. Toutefois, l'absence d'accès à internet pour les étudiants depuis plus d'un an mais les étudiants (il n'y a plus d'internet depuis plus d'une année dans la salle de master) a handicapé les étudiants la réalisation des travaux de recherche documentaire.

L'écart entre l'action prévue et réalisées pour 2.5 s'explique par le fait que le budget limité ne nous a pas permis de commander tous les équipements nécessaires pour les laboratoires

Sous-résultat n°3 (SR3) : Les cours et travaux pratiques sont adéquatement organisés

Actions prévues

- Planifier les programmes de cours
- Planifier, organiser et coordonner les excursions
- Identifier et harmoniser le matériel et les consommables de laboratoire
- Mobiliser les personnes ressources externes

Actions réalisées

- Oui
- Oui
- Oui
- Oui

Sous-résultat n°4 (SR4) : Les compétences des formateurs sont renforcées

Actions prévues

- Organiser les stages de recyclage pour les enseignants
- Organiser les cours en binômes
- Mobiliser la cellule pédagogique pour un accompagnement des professeurs dans la préparation des cours
- Acquérir les documentations de pointe

Actions réalisées

- Non
- O.K.
- Non
- O.K. partiellement

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

La non réalisation de l'action prévue pour 4.1 s'explique par le fait que le budget retenu n'a pas pris en considération cette action.

L'écart entre l'action prévue et réalisées pour 4.4 s'explique par le fait que le budget limité ne nous a pas permis de commander des ouvrages de pointe en nombre suffisant ainsi que le problème d'accès à l'internet déjà signalé en 2.4

Sous-résultat n°5 (SR5) : Un centre de recherche interdisciplinaire dans le domaine des sciences agronomiques et des sciences de l'environnement est mis en place

Actions prévues

- Elaborer et valider les textes organiques régissant le centre
- Identifier les personnes impliquées
- Déterminer les critères et procédures pour la sélection des thématiques de recherche
- Mettre en œuvre les thématiques de recherches sélectionnées
- Impliquer les étudiants du master au travers de leur TFE

Actions réalisées

- O.K.
- O.K.
- O.K.
- O.K. partiellement
- O.K.

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

L'ambition du projet initial a été revue pour permettre une meilleure adéquation entre l'approche enseignement liée au master complémentaire et l'approche recherche. C'est ainsi que la plupart des recherches réalisées ont été effectuées par les étudiants au travers les travaux de fin d'études. C'est cette approche qui a mobilisé le budget dédié au point 5.4. On pourrait déplorer que le centre n'ait pas encore fonctionné en termes de recherche spécifique et indépendante des travaux réalisés par les étudiants, mais l'initiative a été lancée, les thèmes étaient identifiés et correspondaient aux intitulés des options du Master. Par ailleurs la réalisation de la conférence qui s'est déroulée l'année passée a consacré les travaux de recherche réalisés à l'université du Burundi dans le cadre de l'environnement

Sous-résultat n°6(SR6) : Des projets de recherche participatifs impliquant effectivement les bénéficiaires finaux sont menés au sein du Centre de Recherche

Actions prévues

- Organiser les réunions participatives avec les bénéficiaires
- Organiser des essais des recherches sélectionnées avec les bénéficiaires

Actions réalisées

- O.K. partiellement
- Non

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

Après quelques réunions organisées avec les bénéficiaires, il a été constaté que les essais de recherche en dehors des mémoires des étudiants demanderait un budget supplémentaire important, et les mémoires des étudiants ont été privilégiés. Les acteurs de terrain ont cependant été mobilisés à plusieurs reprises et sont intervenus lors de la conférence réalisée en novembre 2012.

Sous-résultat n°7(SR7) :

Actions prévues

- Installer un comité de lecture en vue de la validation des documents scientifiques
- Organiser des ateliers (3) avec tous les partenaires de la recherche
- Organiser un colloque régional/international

Actions réalisées

- Oui
- Oui partiellement
- Oui

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

Pour plus d'impact, Il a été jugé plus adéquat de concentrer le budget disponible sur le colloque international. Les ateliers ont eu lieu sous forme de réunions tenues régulièrement par les chercheurs impliqués dans le master, et aussi sous la forme d'échange lors de la conférence.

Sous-résultat n°8(SR8) :

Actions prévues

- Mettre en place un système de suivi a posteriori de l'intégration professionnelle
- Mettre en place un système d'évaluation du master
- Mettre en route un système d'évaluation de l'impact et de la durabilité des recherches effectuées

Actions réalisées

- Pas encore
- Oui
- Pas encore

Justification des écarts entre les actions prévues et les actions réalisées

L'action 8.1. a déjà été implémentée partiellement, via le suivi de certains étudiants qui ont notamment participé à la conférence organisée en 2012. Elle reste à poursuivre et être organisée de manière plus systématique, d'ici la fin du programme. L'action 8.3. est aussi prévue pour la fin du projet étant donné que les outils mis en place vont être utilisés après la clôture du projet pour apprécier sa durabilité et son impact à long terme.

UB03

Cette action n'a pas pu être implémentée, la RA initiale ayant démissionné pour raison personnelle et n'ayant pu être remplacée (aucun candidat malgré de nombreuses démarches). Elle a cependant été reprise partiellement dans UB02.

UB04

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

Sous-résultats		IOV	Appréciation de l'atteinte des résultats
SR1	Le master est reconnu par les autorités compétentes	- le Master est reconnu	- Le programme, le règlement des études et les cahiers des charges des cours et séminaires ont été approuvés par les autorités académiques (conseil d'administration de novembre 2009). - Le diplôme est reconnu (2012) - Au 1 juillet 2013, UB04 est pris en relais par le PFS 006
SR2	Les conditions logistiques sont réunies et maintenues	- Les travaux de rénovation et d'aménagement du bâtiment sont réalisés selon le calendrier prévu - Le matériel de base radio-télé est acquis	- Le bâtiment a été rénové et est aménagé (une salle de cours, une salle de réunion ou de séminaire, deux bureaux) - Le matériel de base est acquis : 6 caméras, pieds et accessoires, 12 micros-enregistreurs, 6 ordinateurs (montage son et vidéo) et logiciels correspondants, un téléviseur, un projecteur data (cfr inventaire)
SR3	Les ressources humaines (académiques, administratives et techniques) sont qualifiées	- Tous les cours sont attribués et ont un contenu défini clairement - Du personnel académique et	- Tous les cours sont attribués et ont un contenu défini clairement (chaque cours est décrit par un cahier des charges approuvé par l'autorité académique). - Les professeurs ont fait cours en 2010, 2011,

	<p>disponibles pour la mise en œuvre et le fonctionnement du master</p>	<p>scientifique est affecté au programme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Du personnel administratif est affecté au programme - Du personnel technique est affecté au programme 	<p>2012 & 2013; ils encadrent aussi les mémoires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il n’y a pas encore de « binômes » professeurs burundais/professeurs belges pour chaque cours, mais bien pour la moitié de ceux-ci. La question de la relève locale est posée. - Un assistant, à la fois ancien journaliste et doctorant en histoire, est affecté au master - Une secrétaire est à la disposition de la formation - Deux informaticiens peuvent intervenir selon la demande en cas de besoin
<p>SR4</p>	<p>La réalisation d'une formation de bonne qualité est assurée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et répartition des étudiants inscrits (selon genre, origine géographique,...) - Taux de réussite - Taux d'absentéisme des étudiants aux cours et travaux - Taux de satisfaction des étudiants sur les cours et TP 	<ul style="list-style-type: none"> - L'impact de la formation en terme de réponse aux besoins de la société est direct compte tenu du fait que les étudiants sont déjà des journalistes professionnels, au moins à titre partiel. - Une première promotion de 28 étudiants (19 H - 9 F) ayant débuté en janvier 2010 a terminé l'ensemble du programme. La proclamation « solennelle » a eu lieu le 13 mars 2012. - Une seconde promotion, débutée en janvier 2011, de 34 étudiants (25 H – 9 F) à nouveau tous journalistes professionnels au moins à titre partiel, a été proclamée le 15 mars 2013. - Une troisième cohorte (janvier 2012) (28 étudiants : 20 H – 8 F) présente actuellement les mémoires et sera proclamée début 2014. - La quatrième cohorte (janvier 2013) (26 étudiants : 17 H- 9 F) a terminé les cours en août et est engagée dans la rédaction des mémoires. (Ces groupes, volontairement limités à 30, comprennent chaque fois plusieurs étudiants Rwandais et/ou Congolais et résultent d'une sélection parmi plus de 100 candidats pour chaque cohorte) - Taux de réussite : première cohorte : 27 /28 ; seconde cohorte : 25/34 (1 abandon et 8 reportés à la session de 2013 - pour cause de retard dans la remise du mémoire) - Un registre des présences est tenu pour chaque cours - Deux évaluations positives concernant le programme ont été effectuées par des experts extérieurs
<p>SR5</p>	<p>Une dynamique de recherche est engagée.</p> <p>Une dynamique de formation continue est engagée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le comité scientifique est constitué et se réunit régulièrement - Existence de rapports des responsables de recherche et de formation continue approuvés par le comité scientifique - Une plate-forme de formation continue fait l'objet d'une convention avec les partenaires de la profession 	<ul style="list-style-type: none"> - Le comité scientifique est constitué et se réunit - Une dynamique est en train d'être bâtie à travers la construction de liens avec des partenaires intervenant dans le domaine des médias : <ul style="list-style-type: none"> - des contacts sont pris avec le CERFOPAX de la Chaire Unesco en droits de l'homme (qui a inscrit dans ses centres d'intérêt les médias et les droits de l'homme dans la région des grands lacs). - le Master est associé ponctuellement à l'initiative de « Panos Paris » (formation modulaire à l'intention des journalistes burundais en collaboration avec la Maison de la presse) - des collaborations ponctuelles existent avec l'OMAC (enregistrement d'émissions) et avec la Maison de la presse (utilisation de son studio).

		<p>- La documentation de base est acquise et disponible</p>	<p>- Deux bourses doctorales sont prévues dans le PFS 006 qui succède à UB04 au 1 juillet 2013 - Des étudiants de la première cohorte ont créé (2012) le CERCOM (centre de recherche en communication) qui est appelé à se développer - Un centre de documentation en journalisme fonctionne au sein du centre de documentation de la Chaire Unesco (DESS en droits de l'homme et Cerfopax) et dispose de près de deux cents ouvrages spécialisés en accès direct.</p>
--	--	---	--

UB05

Gervais Gatunange, Egide Manirakiza, Christine Schaut

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

SR1 : La formation dans le cadre du Master Complémentaire en DH et Résolution Pacifique des Conflits est assurée et renforcée de façon continue et durable.

1.1 : Assurer l'enseignement des différents cours du programme du Master

Durant les années du programme l'enseignement a toujours été assuré qu'il s'agisse de l'équipe de professeurs belges ou de l'équipe des professeurs burundais. Si un turn over a pu être constaté il n'a pas empêché la continuité pédagogique.

1.2 : Renforcer à court terme, à moyen terme et à long terme les compétences pédagogiques locales afin d'assurer la durabilité de l'activité.

La durabilité peut être assurée par le remplacement des professeurs belges par de jeunes professeurs burundais. C'est surtout le cas des enseignements en droit où la relève est assurée. La dernière année de transition est pensée pour assurer le transfert des compétences de trois professeurs belges vers le corps enseignant burundais. Les seules compétences encore fragiles sont dans le domaine des sciences sociales.

1.3 : Développer la publicité du M.C. au niveau local et régional

Déjà bien conçue au départ elle s'est étoffée grâce à la mise en place du site web (<http://chaireunesco-burundi.org>)

1.4 : Mettre en place une procédure d'évaluation du M.C. a posteriori de la formation en établissant un questionnaire de satisfaction à administrer auprès des lauréats ayant terminé leur cursus chaque année à partir de 2009 et en assurant l'amélioration de la formation en fonction des enseignements du susdit questionnaire.

Cette évaluation systématique n'a pas été mise en place malgré qu'elle ait été évoquée à de nombreuses reprises. En cause : le manque de ressources humaines à pouvoir affecter à cette tâche.

Des évaluations qualitatives ont par contre été menées lors de la présence de la R.A belge.

1.5 : Garantir dans le règlement académique la présence du (de la) délégué étudiante au sein du Conseil Scientifique.

OK

1.6 : Assurer une meilleure planification du programme des cours qui tienne compte aussi bien des disponibilités des professeurs que de la cohérence pédagogique

OK, seul « souci » depuis l'année 2012 : la création et le renforcement d'une option résolution pacifique des conflits rendue possible par le retour au Burundi de jeunes docteurs en droit ayant été formés à l'Université de la paix (Unesco) au Costa Rica. Cette option vient équilibrer le contenu du programme jusqu'alors davantage axé sur les droits de l'homme. Par contre, le DESS ne bénéficiant que d'un seul local de cours, on a assisté depuis l'année dernière à l'allongement de l'année académique pour permettre à tous les cours d'être donnés.

1.7 : Construire dans le temps le calendrier académique des sessions et du dépôt de mémoire pour le fournir aux étudiants et professeurs et veiller à son respect.

Ok, réalisé

1.8 : Afin d'améliorer le fonctionnement administratif du M.C., renforcer les compétences de l'équipe de coordination administrative :

1.8.1 : stabiliser l'équipe de coordination

Entre 2008 et 2011, trois co-responsables d'activité ont été désignés. Affectés à d'autres missions ils ont arrêté la coordination ce qui posait un souci en termes de transfert des uns aux autres. Depuis 2011 la co-coordination est assurée par une même personne.

1.8.2 : former la responsable administrative

Sans doute un des points les plus sensibles : le choix des responsables administratifs n'est pas opéré par les responsables du DESS. Il s'agit davantage de nominations « politiques ». La compétence n'est pas au rendez-vous ni la stabilité (4 responsables durant le programme).

1.8.3 : renforcer l'équipement bureautique

Fait en début de programme

1.8.4. : s'assurer de la maintenance de l'équipement par une meilleure synergie avec les services compétents de l'UB

Grâce à l'engagement dans le cadre d'UB07 (informatique), deux informaticiens, présents sur le site, assurent la maintenance de l'équipement.

SR2 : Le programme de recherche en matière des DH et de Résolution des Conflits est renforcé et diversifié au travers de l'approfondissement du partenariat universitaire et de la diffusion des travaux de recherche.

2.1 : Identifier les partenaires locaux, régionaux et internationaux travaillant sur des problématiques semblables ou proches

Le DESS, et ses lauréats lesquels constituent un vivier important de formateurs et de chercheurs pour le CERFOPAX est associé à des recherches portant sur les thématiques du DESS. On peut regretter que ce travail de recherche quasi exclusivement avec le CERFOPAX, lui-même assez fragile. La raison est à rechercher dans le manque de ressources humaines liées au DESS. Les coordinateurs, eux-mêmes professeurs à l'UB et y ayant des responsabilités n'ont pas assez de temps pour développer ces activités.

Cependant il est important de noter que plusieurs professeurs belges ont pris en charge cet aspect du programme en invitant eux-mêmes, de manière volontaire et aidés par les R.A burundais, ces partenaires dans le cadre de leur cours

2.2 : Renforcer les synergies avec ces partenaires dans une logique de complémentarité de renforcement des axes de recherche liées aux droits de l'homme et de résolution pacifique des conflits et d'optimisation de la qualité des recherches

Voir ci-dessus

2.3 : Organiser des séminaires de recherche sur les matières concernées, ouverts aux étudiants du M.C., seul ou en synergie avec d'autres partenaires locaux, régionaux et internationaux.

Malgré les ambitions répétées et les intentions affichées cette activité a été rarement mise sur pied. Les causes sont liées à la gestion des rares ressources humaines. Cependant, comme dit ci-dessus, plusieurs professeurs belges ont organisé ce type de démarche dans le cadre de leurs cours.

2.4 : Plus spécifiquement, redynamiser le partenariat avec le CERFOPAX (Centre de Recherche et de Formation sur la Paix)

Ok, de nombreux lauréats prennent en charge les recherches et formations du CERFOPAX qui manque, lui aussi, de ressources humaines. Grâce à WBI une université d'été est organisée depuis 2011. Elle est vraiment l'occasion de croisements entre ces deux lieux.

2.5 : Développer des thématiques de recherche communes entre le CERFOPAX et le M.C.

Dans le cadre de certains cours les recherches produites par le CERFOPAX servent de base de discussion. Il faudrait le faire davantage.

2.6 : Organiser des échanges entre les professeurs et étudiants du M.C. et les chercheurs du CERFOPAX

Voir ci-dessus.

2.7 : Assurer la diffusion des meilleurs travaux de fin d'études auprès des acteurs concernés en les diffusant via le site internet de l'U.B. et/ou sous format papier

Grâce au site web les meilleurs travaux sont diffusables, tout y est. (<http://chaireunesco-burundi.org/documentation/Travaux%20de%20fin%20d%27études>). On peut cependant regretter un manque de systématisme et de réactivité de la part des responsables du DESS qui, malgré des appels réitérés, alimentent insuffisamment le site.

Pourquoi ? Manque de temps ? Ce n'est clairement pas une priorité.

SR3 : Le centre de référence documentaire est renforcé.

3.1 : Assurer le développement d'un outil d'enquête permettant à la fois d'évaluer la fréquentation du centre de référence documentaire, les besoins des personnes le fréquentant et leur taux de satisfaction

Cet outil n'a pas été développé (voir les raisons évoquées ci-dessus à propos des ressources humaines). Par contre il faut noter l'augmentation de la fréquentation du centre de documentation qui s'est adjoint des ressources documentaires pour les étudiants du master en journalisme. Les deux bibliothécaires ont d'ailleurs décidé d'allonger les heures d'ouverture sans plus de moyens humains.

3.2 : Actualiser les ressources documentaires en veillant à ce que ces dernières répondent aux besoins des étudiants du M.C. et des chercheurs concernés.

Les bibliothécaires font le relais entre les demandes et les R.A lesquels, via la CUD ou WBI, les assurent au mieux.

3.3 : Développer des synergies avec le réseau documentaire des Grands Lacs

Le réseau documentaire est au point mort. Des synergies n'ont pas été possibles. Par contre par l'intermédiaire d'un programme MIDA les ressources documentaires des différentes bibliothèques de la Région des Grands Lacs sont mises à disposition d'un plus grand nombre.

3.4 : Développer l'infrastructure bureautique du centre de référence documentaire

OK

SR4 : L'intégration régionale du Master Complémentaire en DH et Résolution Pacifique des Conflits dans ses missions de formation et de recherche est renforcée.

4.1 : Assurer la publicité du M.C. dans ses missions de formation et de recherche via les universités régionales afin, d'une part, d'assurer un plus large recrutement d'étudiants provenant de la sous-région des Grands Lacs et, d'autre part, de favoriser des synergies de recherche.

C'est fait.

4.2 : Augmenter à terme le nombre de boursiers régionaux via les propres ressources du programme et la recherche de nouveaux bailleurs de fond

Cette activité a été entamée dès la première année du programme. Deux bourses ont été prévues. Nous n'avons jamais pu en obtenir plus devant la réticence du rectorat estimant un manque de réciprocité de la part des pays voisins. Nous avons quand même pu obtenir le maintien de ces deux bourses jusqu'à la fin du programme. A noter que 1) 4 bourses WBI sont effectives, 2) que l'on peut compter en moyenne annuelle 6 à 8 étudiants de la Région des Grands Lacs.

4.3 : Assurer la diffusion des meilleurs travaux de fin d'études portant sur la sous-région des Grands Lacs auprès des universitaires de la sous-région.

Via le site web mais pas de manière ciblée.

4.4 : Organiser tous les deux ans un séminaire de recherche sur la thématique de la sous-région des grands lacs en invitant des partenaires des universités concernées.

A ma connaissance cela n'a pas été organisé de manière systématique par le DESS. Des Initiatives telles l'université d'été ont été mises en place qui rejoignent cette activité. Des bourses de courte durée sont octroyées à des étudiants de la Région des grands lacs et une mission sud-sud est systématiquement prévue.

Analyse du degré d'atteinte des sous-résultats et contribution des actions réalisées durant le programme quinquennal à l'atteinte d'un ou de plusieurs sous-résultats.

Il me semble que ce qui précède répond déjà à la question posée. Le degré d'atteinte des résultats varie en fonction de leur nature. Si on peut l'estimer fortement atteint pour les SR1 et SR3, c'est moins le cas des SR2 et SR4, pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines, aux priorités fixées par les co-responsables qui, parfois, se confrontent à d'autres agendas personnels. Ceci plaide pour une prise en compte plus sérieuse qu'elle ne l'est pour le moment des conditions de travail effectives des personnes engagées dans les activités CUD et qui ont, souvent, d'autres chats à fouetter. A signaler, c'est vrai en particulier pour le SR4, que des raisons contextuelles immaîtrisables nuisent aussi à la réalisation des activités envisagées.

Identification des facteurs de succès et d'échec du déroulement de l'activité tout au long du programme quinquennal : causes du succès ou des échecs, difficultés éventuelles rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives de développement de l'activité au-delà du PIII, ...

Voir ci-dessus. L'activité ne sera plus prise en charge par la CUD au-delà du P3. Toutes les conditions objectives sont remplies pour que le DESS soit tout à fait autonome : ressources matérielles et humaines disponibles mais tout dépendra des décisions prises par le rectorat à l'aune des réformes entreprises de l'enseignement supérieur. Ainsi les ressources existantes pourraient être utilisées à d'autres fins qu'au DESS pour par exemple servir au renforcement des nouveaux masters.

UB06

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

SR1 : Le Service de Planification et de Statistique est réhabilité et rendu efficace. Les services académiques sont modernisés.

Actions prévues

1.1 Equipement et réhabilitation du Service de Planification et de Statistiques. Les textes réglementaires sont disponibles et signés. Les demandes de rapports statistiques sont honorées à partir de 2011. Le service est répertorié dans l'organigramme de l'UB.

1.2 Modernisation des services académiques. Equipement du service, formation du personnel, informatisation des procédures.

Actions réalisées

1.1 Achat de matériel informatique performant. Le service de Planification et de Statistiques a publié ses premiers documents grâce au travail de son responsable, le Conseiller Frédéric GAHUNGU. Un folder présentant l'UB et un livre regroupant les statistiques d'inscription et de réussite pour les dix dernières années est publié.

1.2 Au point de vue équipement, l'achat de matériel informatique, le raccordement à l'Internet, l'installation d'un groupe électrogène, un rafraîchissement des locaux et des armoires, ont permis de garantir des conditions de travail plus agréables.

Des formations sur le logiciel de gestion de bases de données MS Access ont été réalisées au profit du personnel de la DAC (29 personnes).

Les missions SN de Marie-José BIGENDAKO et Frédéric GAHUNGU ont eu lieu à Liège et à Bruxelles. Ces missions ont été principalement consacrées à l'étude des processus d'inscription dans les universités belges et leur ont permis d'établir des contacts fructueux. Les missionnaires ont pu rencontrer leur homologue, Wilson DORLUS de l'Université d'Etat de Haïti dont beaucoup de problèmes sont analogues à ceux de l'UB.

Un informaticien à mi-temps a été recruté. Il s'est mis au travail et a élaboré une formule informatique de transition pour les inscriptions. En ce qui concerne le logiciel de gestion de la scolarité, le Recteur a tranché : on se sert momentanément du logiciel « maison » pour les inscriptions puis on se servira de SCOLARIX quand il sera disponible pour tous les aspects de la scolarité. Actuellement la gestion des Bac I et II est complètement informatisée. La gestion des listes de boursiers a aussi été renouvelée ; ces listes sont confectionnées bien à l'avance et si retard il y a, il n'est pas imputable à la Direction Académique mais bien aux nombreux contrôles qui doivent être faits dans les Facultés et au Ministère.

SR2 Le Service de Pédagogie Universitaire est renforcé dans sa composante de réduction du taux d'échec des étudiants.

Actions prévues

1.1 Conférences et ateliers de pédagogie universitaire à l'intention des enseignants pour les convaincre d'adopter une nouvelle forme d'évaluation : l'évaluation par contrat de confiance.

1.2 Ateliers et démonstrations pratiques destinés aux futurs enseignants pour les former à l'évaluation par contrat de confiance.

1.3 Conférences « grand public » destinées aux enseignants et élèves du secondaire et à leurs parents.

Actions réalisées

1.1 Conférences sur l'EPCC (Evaluation par Contrat de Confiance) faites dans le cadre de séminaires de Pédagogie Universitaire organisés par le PARES et portant sur l'évaluation. Il y avait environ 100 participants et beaucoup ont marqué leur intérêt.

1.2 Atelier sur l'EPCC réalisé annuellement dans le cadre du cours de méthodologie spéciale des sciences mathématiques : mise en œuvre concrète de la méthode sur des cas bien précis. Introduction à l'EPCC faite aux étudiants finalistes de Chimie et de Biologie.

1.3 Conférences grand public faite dans le cadre des « Portes ouvertes » à la Faculté des Sciences et dans le cadre du 50^e anniversaire: présence de Collègues, d'étudiants de l'UB, d'étudiants finalistes du secondaire, de leurs parents et de leurs professeurs. Nombre de personnes présentes à chaque séance: 250 à 300.

SR3 Les communications internes et externes sur tous les problèmes qui affectent l'Université sont améliorées.

Actions prévues

1.1 Augmentation du pourcentage des utilisateurs de l'Intranet pour communiquer avec les Services Académiques.

1.2 Mise sur pied d'un système de communication satisfaisant avec la DAC.

1.3 Mise sur pied d'un service général de communication interne et externe.

Actions réalisées

1.1 L'utilisation et le fonctionnement de l'Intranet ne permettent pas un échange rapide d'informations. Limitations d'accès, faible débit, lenteur parfois désespérante de la connexion, problèmes électriques, habitudes à changer, personnel des facultés et des instituts non formé...sont autant de freins à l'extension du système.

1.2 Le problème des communications Facultés – DAC, Ministère – DAC et organisme payeur de la bourse – DAC n'étant pas résolu de manière satisfaisante, nous avons fait la proposition d'acheter un véhicule d'occasion pour faciliter le circuit entre les facultés, le rectorat, la chaire UNESCO (siège de la CUD/UB), le Ministère..., qui sont situés sur des sites différents et excentrés ; l'échange de communications se faisant progressivement par fichiers informatiques se trouvant sur des clés USB. Les services académiques ont donné des indications pour que les fichiers de données soient le plus rapidement exploitables. Après quelques péripéties cette proposition a été acceptée et fonctionne bien pour le moment.

1.3 Lors d'un séminaire organisé par le PARES, nous avons plaidé pour qu'un véritable service de communication interne et externe soit mis sur pied à l'Université du Burundi. Notre cause a été entendue et en 2013, le Recteur a recruté un conseiller chargé de la communication.

Analyse du degré d'atteinte des sous-résultats et contribution des actions réalisées durant le programme quinquennal à l'atteinte d'un ou de plusieurs sous-résultats.

SR1 Le Service de Planification et de Statistique est réhabilité et rendu efficace. Les services académiques sont modernisés.

Ce sous résultat est atteint dans une très grande mesure.

Le service de Planification et de Statistiques est totalement opérationnel. Les conditions de travail au sein de la DAC ont été spectaculairement améliorées : raccordement Internet, groupe électrogène, coup de peinture, armoires, nouveaux bureaux, matériel informatique costaud. La formation du personnel en MS Access s'est très bien passée, ils sont très motivés pour apprendre et aussi rassurés que ce ne sera pas le grand chambardement redouté. La cellule informatique est motivée pour poursuivre l'informatisation des dossiers des étudiants.

SR2 Le Service de Pédagogie Universitaire est renforcé dans sa composante de réduction du taux d'échec des étudiants.

Ce sous-résultat n'est pas complètement atteint ; l'information a beaucoup progressé mais la mise en œuvre est encore très lente.

Pour convaincre les enseignants d'adopter d'autres méthodes d'évaluation, il faut le faire sans précipitation et sans aucune coercition. Les remarques les plus encourageantes ont été émises par les représentants des étudiants.

Il faut lutter contre l'échec mais aussi contre l'insuffisance de grades honorables due à une cotation souvent de type « répressif ». Ceci est très important dans le développement de filières de niveau master ou 3^e cycle.

L'intervention auprès des étudiants finalistes est aussi très nécessaire même si elle n'a pas été vraiment prise en compte dans les indicateurs. Les étudiants sont tentés de répliquer les modèles qu'ils ont eus mais d'autre part sont plus souples pour adopter de nouvelles stratégies. On en espère aussi un effet multiplicateur. Les conférences « grand public » permettent de toucher beaucoup de monde mais elles ne sont pas organisables à tout moment. Le 50^e anniversaire de la Faculté des Sciences m'a permis de toucher un public plus étendu pour leur parler à la fois des échecs artificiels qu'il faut absolument réduire et de critiquer le programme de mathématiques du secondaire que je juge trop difficile et de nature à tarir les vocations des élèves vers les sciences. Ces rencontres m'ont permis de toucher plus de 400 personnes.

L'assentiment des autorités me semble plus facile à obtenir que le changement de mentalité des professeurs.

SR3 Les communications internes et externes sur tous les problèmes qui affectent l'Université sont améliorées. Pour ce sous-résultat, nous pouvons parler d'améliorations notables mais on est encore loin des objectifs de départ.

Le processus de collecte des données et de distribution de l'information par voiture donne satisfaction et remédie au manque de formation des secrétaires administratifs et à la faiblesse de la connexion internet.

La nomination d'un conseiller pour la communication réalise un de nos objectifs.

Identification des facteurs de succès et d'échec du déroulement de l'activité tout au long du programme quinquennal : causes du succès ou des échecs, difficultés éventuelles rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives de développement de l'activité au-delà du PIII,...

Facteurs de succès

Tout d'abord une équipe locale parfaitement motivée et très efficace : Frédéric GAHUNGU, Sylvie HATUNGIMANA et Marie-José BIGENDACKO ont donné le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs de notre activité ; ensuite la bonne compréhension des EC et des autorités qui ont su répondre aux modifications que nous souhaitons apporter pour réaliser nos objectifs. Soulignons aussi le caractère positif du personnel de la DAC, motivation, soif d'apprendre de nouvelles choses...

Beaucoup de satisfaction aussi du côté des étudiants qui ont bien réagi à la proposition d'introduction d'un nouveau mode d'évaluation plus humain. Retenons la phrase du délégué général des étudiants (2011) qui qualifie le système d'évaluation actuelle comme étant « un système d'élimination continue ». Notons que les plus hautes autorités se sont montrées fort réceptives à un changement d'évaluation.

Difficultés rencontrées

La faible qualité de la connexion internet et le manque d'utilisation de l'intranet n'ont pas permis d'alimenter toutes les données nécessaires à la DAC directement par voie numérique. Le listing des boursiers est une tâche à la fois très lourde et fort ingrate dont est chargée la DAC ; elle mobilise beaucoup de moyens, oblige à tirer sur papier des listes impressionnantes et dépend de multiples contrôles postérieurs.

La DAC est tout à fait prête pour évoluer dans le nouveau système BMD mais qu'en est-il des membres des facultés qui s'estiment peu informés sur le système.

Convaincre les enseignants d'adopter d'autres méthodes d'évaluation et de changer leurs mentalités est une tâche de longue haleine et pas du tout évidente.

Il faut lutter contre l'échec mais aussi contre l'insuffisance de grades honorables due à une cotation souvent de type « répressif ». Ceci est très important dans le développement de filières de niveau master ou 3^e cycle.

UB07

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

Sous résultat SR1 : Structuration du service informatique (SI) de l'université

Actions prévues

1. Analyse des besoins et des possibilités de déploiement d'un SI.
2. Formalisation de la relation de subordination du SI au sein de l'organisation de l'UB.
3. Négociation avec les autorités de l'UB sur l'organisation du SI et son mode de fonctionnement jusqu'à approbation.
4. Mise en route du service, recrutement.
5. Démarrage de tout organe proposé et accepté dans l'accompagnement du SI (p.ex. Comité informatique consultatif ou autre).

Actions réalisées

1. Analyse faite avec le niveau d'attente et de perception des utilisateurs à l'époque.
2. Formalisation effectuée, mais limitée par les contraintes et habitudes de fonctionnement de l'institution .
3. Les autorités ont chargé en 2010 le prof. L. Batururimi de superviser administrativement le service informatique. Il est prévu qu'elles nomment un responsable administratif du service qui ne devrait pas nécessairement être un informaticien.
4. Recrutement effectué mais encore insuffisant, l'effectif est passé de deux à sept personnes.
5. Pas de mise en route d'un comité informatique consultatif ou autre jusqu'à présent.

Sous résultat SR2 : Service informatique opérationnel dans ses dimensions de procédures et de cadre matériel et logiciel

Actions prévues

1. Formalisation des interventions du SI à la demande des membres et entités de la communauté universitaire sous forme de procédures à suivre.
2. Formalisation des profils d'utilisateurs avec droits correspondants.
3. Gestion des utilisateurs (création de profils, droit d'accès, mots de passe, etc.)
4. "Définition et actualisation d'une matrice logicielle préférentielle (priorité aux solutions « logiciel libre ») définition de solutions matérielles préférentielles."
5. Appui aux investissements informatiques d'autres services sur leurs propres budgets
6. Gestion et maintenance du matériel à travers une base de données inventaire.
7. Gestion et maintenance logicielle prioritairement des machines sur le réseau : installation des systèmes d'exploitation (SE), applications, antivirus, mises à jour, restauration. etc.
8. Renforcement des compétences au sein du service à travers une dynamique d'autoformation et de collaboration

Actions réalisées

1. Action prévue, mais le résultat n'est pas systématiquement utilisé.
2. Action prévue, mais le résultat est à revoir au fil du temps suivant les nouveaux besoins.
3. Action prévue, mais résultat incomplet, pas encore de référentiel unique où sont repris tous les utilisateurs, étudiants compris. Une des raisons est le manque de synergie (pourtant recherchée par UB07) avec l'informatisation de l'administration.
4. Action prévue, les utilisateurs sont encouragés à n'utiliser que ces logiciels
5. Action prévue. Le SI est régulièrement consulté pour les investissements informatiques
6. Mis en œuvre conformément à l'action prévue avec le logiciel GLPI (gestion libre d'un parc informatique). Un catalogue référentiel existe sur le réseau, mais il n'est pas systématiquement utilisé.
7. Action prévue. Tâche à maintenir en permanence et à adapter en fonction des besoins.
8. Autoformation encouragée par achat de livres. Les informaticiens ont bénéficié de formations dans la sous-région et en Belgique. Une formation locale au câblage fibre optique a été réalisée, particulièrement utile pour les techniciens. Les techniciens ont appris à réaliser des bonnes mises à la terre des équipements.

Sous résultat SR3 : La communauté universitaire est appuyée dans son utilisation des outils informatiques

Actions prévues

1. Gestion et maintenance des salles didactiques
2. Appui à l'organisation de formations aux outils informatiques utilisés par la communauté universitaire

Actions réalisées

1. Action prévue. Des responsables de salles ont été nommés en collaboration avec les facultés. Beaucoup de malfaçons des prestataires privés locaux qui ne sont découvertes qu'au fil du temps (mauvaise qualité des matériels fournis ainsi que des câblages réalisés).

2. Jusqu'en 2010, on a laissé faire le PARES, après peu a été fait faute de ressources humaines suffisantes et de budget pour équiper de nouvelles salles (équiper une salle de 25 postes n'est pas loin de représenter tout un budget annuel d'investissement UB07).

Sous résultat SR4 : Le réseau informatique est accessible à l'ensemble des départements et services des Facultés et de l'administration, et fournit un ensemble de services de base

Actions prévues

1. Étude et réalisation d'extensions du réseau : dans ses aspects topographiques et de capacité.
2. Maintenance physique du réseau.
3. Gestion de l'accès au réseau et de son utilisation.
4. Développement de l'offre des outils de base.

Actions réalisées

1. Action prévue et plus. Premières extensions de l'intranet par installation de connexions en fibre optique. Amélioration de la connectivité Internet. Le SI a joué un rôle clé dans la mutualisation des contributions à l'achat de bande passante VSAT : financement propre de l'UB, CUI-UB de la CUD, CUI-UB du VLIR, UniversiTIC. Gestion de deux sources : VSAT mutualisé et dotation Onatel pour la bibliothèque.
2. Remplacement progressif d'équipements radio pour les liens de l'intranet par des radios de la génération suivante. Remplacement des équipements défectueux et non réparables. Premières connexions dans l'intranet réalisées en fibre optique.
3. Installation d'outils de contrôle du réseau. Amélioration du routage avec cantonnement à un sous réseau des perturbations dues à des machines infectées par des maliciels. Optimisation de l'utilisation de la bande passante par installation de solution de « caching ».
4. Action prévue menée en permanence suivant les ressources disponibles.

Analyse du degré d'atteinte des sous-résultats et contribution des actions réalisées durant le programme quinquennal à l'atteinte d'un ou de plusieurs sous-résultats.

En raison de sa nature, l'activité UB07 relève, on ne peut mieux, du genre appui institutionnel. Sa déclinaison en sous-résultats a donné lieu à des actions prévues de nature générique, à mener tout au long du projet et à redéfinir en permanence en fonction de la révélation des besoins et du fait que des opportunités non anticipées au moment de la formulation se présentent. Comparer actions prévues et actions réalisées est un exercice sujet à caution. On est loin de l'exemple d'une activité qui aurait un (sous)résultat prévu du genre « rafraîchir tel bâtiment » et pour laquelle une action aurait consisté à refaire des peintures du dit bâtiment, auquel cas consigner qu'il y a concordance entre l'action prévue et l'action réalisée fait sens. Pour UB07 on se contentera d'observer que des actions concrètes entreprises peuvent être considérées comme correspondant à des actions génériques prévues sans pouvoir nécessairement quantifier par un pourcentage de réalisation du prévu. Entre le prévu au moment de la formulation et les attentes au moment de la réalisation il y a une grande marge. Atteindre l'objectif spécifique d'UB07, *l'intégration des TIC pour l'amélioration de l'enseignement, de la recherche et de la gestion administrative de l'UB*, demanderait un budget au moins équivalent à l'entièreté de celui du CUI, et beaucoup de temps !

Sous résultats SR1 et SR2 : *Structuration du service informatique (SI) de l'université et Service informatique opérationnel dans ses dimensions de procédures et de cadre matériel et logiciel*

On peut en gros considérer être arrivé à une mise en place d'un service informatique opérationnel dont la compétence est reconnue, même s'il est encore largement sous-staffé. Il en va de même des moyens matériels mis à disposition : il a fallu attendre la fin du projet pour disposer de locaux en suffisance par exemple.

L'exercice de formalisation des rôles et des tâches est loin d'être terminé et une interface de négociation de l'évolution des services avec des représentants des utilisateurs n'est pas vraiment opérationnelle. C'est le rôle d'un responsable administratif d'assurer que les membres du SI suivent des procédures formalisées, en fait travaillent de manière professionnelle, conformément aux référentiels en la matière, comme ITL par exemple (voir <http://www.ital-officialsite.com/>). On ne peut pas demander à quelqu'un qui est déjà occupé à temps plein dans la maison de faire cela en plus. C'est un rôle qui est une occupation d'au moins un mi-temps. À terme une fonction de directeur administratif du service devrait être créée, sans que ce soit nécessairement un informaticien qui l'assure.

On peut considérer que le service a commencé à fonctionner correctement à partir de 2010. Un membre du personnel a démissionné deux ans après. On peut estimer que les signaux alarmants sur l'avenir du financement provenant de la CUD y ont été pour quelque chose. Ce départ a pu être valablement compensé. Il y a un bon esprit qui règne dans le service et ses membres semblent être heureux d'y travailler. Ils apprécient en particulier les possibilités d'obtenir des formations.

Sous résultats SR3 : *La communauté universitaire est appuyée dans son utilisation des outils informatiques*

C'est sans conteste le sous-résultat le moins bien atteint, mais l'ampleur de cette tâche dépassait les possibilités de la seule activité UB07. C'est typiquement un sous-résultat qui aurait dû être mieux approché par effet de synergie entre plusieurs activités. Sans l'intervention du PARES, le nombre de salles didactiques en serait resté à

trois ou quatre tout au plus. On peut regretter le faible niveau de l'utilisation des outils d'appui à l'enseignement comme la plateforme pédagogique ainsi que l'utilisation quasi inexistante d'applications administratives. À cause de l'activité d'appui à la gouvernance, une occasion d'installer une véritable solution de gestion intégrée de l'administration des étudiants a été manquée. Elle était évaluée comme suffisamment adaptable par les informaticiens burundais. Malheureusement s'agissant de coopération nord-sud il y a beaucoup d'amateurisme dès qu'on sort des vrais domaines de compétence des personnes impliquées particulièrement s'agissant d'activités « métiers ».

Sous résultats SR4 : Le réseau informatique est accessible à l'ensemble des départements et services des Facultés et de l'administration, et fournit un ensemble de services de base

Par rapport à la situation qui prévalait jusque 2010, on peut dire que le programme se termine avec un réseau stable et qui dans l'ensemble fonctionne bien avec une bonne tenue par rapport aux délestages électriques. Les services aux utilisateurs sont pratiquement disponibles tout le temps. L'équipe du SI est prête pour déployer les connexions en fibre optique à l'intérieur des différents sites de l'UB.

Identification des facteurs de succès et d'échec du déroulement de l'activité tout au long du programme quinquennal : causes du succès ou des échecs, difficultés éventuelles rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives de développement de l'activité au-delà du PIII,...

Facteurs d'échec

1. Mauvaise appréciation des firmes privées fournisseurs locaux en matériel et logiciel. Il faut les avoir utilisées pendant au moins deux ans pour réaliser qu'elles sont très chères et largement incompétentes dès qu'il s'agit de fournitures TIC autres que des simples ordinateurs. Pour mémoire Computel devenue ITComs qui avait vendu à l'UB pour des milliers d'euro des stations radio clientes avec malfaçons sans s'en être rendu compte. Pour le futur de l'appui des TIC de l'UB dans la suite du PIII, du côté nord tout doit être suivi par quelqu'un de compétent dans ces matières. Côté sud, grâce aux derniers recrutements, les membres du SI ont une compétence reconnue.
2. Inadéquation entre certains sous-résultats à atteindre et moyens matériels et humains mis en œuvre. Par exemple le SI n'avait et n'a toujours pas assez de ressources humaines pour organiser systématiquement des formations. Disproportion entre les résultats à atteindre et budget nettement insuffisant.
3. Le manque de vision, d'investissement personnel et de compétence de responsables d'autres activités lorsque leurs sous-résultats ont des aspects TIC. Le besoin de personnel compétent en informatique a été totalement ignoré dans ces activités et les investissements faits s'agissant de TIC l'ont été sans considération de synergies possibles alors que les informaticiens du SI les avaient perçues ainsi qu'il y avait des interventions possibles d'autres programmes de coopération. Il a fallu insister lourdement et même contribuer au financement d'un informaticien dédié aux développements du support informatique de la gouvernance qui entraine dans le champ d'une autre activité. Cette dernière n'avait absolument pas prévu cela dans les moyens consacrés à ses sous-résultats, et ne l'a fait pratiquement qu'à la fin. Tout cela était bien plus important que d'envoyer en mission en Belgique des acteurs sud de cette activité ainsi que d'organiser des formations de personnel non informaticien à des solutions informatiques relevant plus de besoins personnels que professionnels.
4. Difficulté pour le partenaire nord de percevoir les spécificités de la société burundaise s'agissant de relation de travail, de fonctionnement de la hiérarchie de l'institution, de difficultés de prise de décisions comme l'attribution de ressources de l'université, etc.

Facteurs de succès

1. Une sorte de cercle vertueux a été enclenché en démontrant que l'université pouvait recruter des informaticiens compétents après les mauvaises expériences des années 2006 à 2010.
2. La prise de conscience des autorités qu'une culture de la compétence est incontournable. La procédure de sélection qui a été utilisée pour la sélection des deux informaticiens administrateurs réseau a eu valeur d'exemple. L'institution devrait s'affranchir d'habitudes qui donnent priorité au temps déjà passé dans l'institution lorsque du personnel qualifié est recruté et est inséré dans une hiérarchie et évaluer la meilleure insertion possible dans son propre intérêt.
3. Les bonnes relations interpersonnelles dans le service que les deux informaticiens administrateur réseau ont réussi à instaurer.
4. Les compléments de salaire qui mettent les informaticiens et les techniciens à un niveau correct par rapport à ce qu'ils pourraient obtenir dans le privé.
Grâce à ses contacts avec des professionnels locaux dans le milieu de l'informatique professionnelle au cours de ses multiples missions sud, le RA nord de l'activité TIC du CUI Burundi a pu évaluer à quel niveau devait se situer une rémunération correcte des membres du SI.
5. La valorisation personnelle qu'apporte la considération des utilisateurs aux membres du SI, quand la qualité des services fournis est au rendez-vous.

6. La valorisation professionnelle qu'apportent les formations aux membres du SI.
7. Le fait que l'image de l'UB s'est renforcée du point de vue des TIC dans le paysage de l'enseignement supérieur ainsi que par rapport aux acteurs privés dans ce domaine.
8. Dans le chef du RA nord, une bonne connaissance de toutes les techniques impliquées, un ensemble très large qui concerne les TIC, mais également des techniques de protection électrique en matière d'effets de la foudre, des techniques de permanence électrique, des techniques de protection mécanique, etc. enfin une connaissance du marché local et d'importation des matériels concernés. Le RA nord de l'activité TIC du CUI Burundi a développé son réseau et a une très bonne connaissance de ce marché.
9. Le fait que l'UB a été ajoutée en 2009 à l'ensemble des universités qui bénéficient du programme UniversiTIC. L'appui du RA nord d'UB07 a été déterminant dans cette participation à UniversiTIC. Ceci a permis aux informaticiens de l'UB de joindre une communauté d'administrateurs réseau et systèmes et de bénéficier de formations très professionnelles.
10. La complémentarité avec des activités ciblant les TIC et supportées par d'autres programmes de coopération, comme le PARES et le CUI du VLIR.
Le RA nord de l'activité TIC du CUI Burundi a maintenu des liens personnels avec les acteurs de ces autres programmes.

UB08 Ressources documentaires

Code de l'activité : BUB

Nom du RA local : Marie-Rose NIZIRAZANA

Nom du RA GTRD : Jean-Marc VERHASSELT

Les SR ont été revus à mi-parcours. Ce document ne tient compte que de la version revue du cadre logique. La révision a été décidée suite à la constatation que les SR n'avaient pas été rencontrés, en partie en raison d'objectifs trop ambitieux.

Liste des actions principales et significatives qui étaient prévues pour tout le programme quinquennal et comparaison avec celles qui ont été réalisées et justification des écarts.

- **Sous-résultat 1 (SRx) : offre de ressources documentaires pertinentes pour un public de 1er et 2e cycle renforcée**

Actions prévues : augmenter le fonds documentaire ; 25 000 notices au 1^{er} mars 2013 ; rendre accessible un portail thématique des ressources documentaires numériques (revues en Open Access, bases de données, etc.) ; cataloguer les ressources documentaires achetées par les autres activités du GP

Actions réalisées : sur un budget initial de 18 660€, 14 035€ ont été utilisés, 420 titres commandés ; 18 735 notices encodées ; proposition d'encodage des ressources électroniques dans le catalogue, fourniture d'un mode d'emploi pour cet encodage

Si il y a lieu, justifiez les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées :

- Pour les acquisitions de documentation, à plusieurs reprises, un solde est resté en raison de l'établissement tardif des listes d'ouvrages à commander
- Pour l'encodage des notices, sur 18 personnes formées au MARC 21 et à la catalogographie en Koha, seules six personnes travaillent à l'encodage. La mise en oeuvre du matériel a connu des retards empêchant une multiplication des postes d'encodage
- Pour les ressources électroniques, aucune notice n'a été créée

- **Sous-résultat 2 (SRx) : service aux usagers (étudiants, enseignants et chercheurs) amélioré**

Actions prévues : rédiger et diffuser des documents de présentation et d'aide ; rendre le système de prêt automatisé fonctionnel ; rédiger et diffuser le règlement de la bibliothèque

Actions réalisées : le règlement de la bibliothèque a été rédigé, il n'est pas diffusé

Si il y a lieu, justifiez les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées :

- À ma connaissance, pas de document de présentation et d'aide rédigé
- Le règlement de la bibliothèque attend la signature du Recteur depuis 2009
- Le système de prêt n'attend qu'une décision de mise en route et l'encodage des lecteurs afin d'être opérationnel

- **Sous-résultat 3 (SRx) : gestion administrative de la bibliothèque centrale et des bibliothèques facultaires renforcée**

Actions prévues : établir un organigramme du personnel et des compétences au sein des équipes ; établir des statistiques d'usage et les analyser en collaboration avec le service de planification

Actions réalisées : l'organigramme du personnel a été établi, il n'est pas validé

Si il y a lieu, justifiez les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées :

- L'organigramme du personnel attend la signature du Recteur depuis 2009

- Une personne a été désignée afin d'établir des statistiques, des exemples de statistiques lui ont été transmises, aucune statistique n'a été établie
- **Sous-résultat 4 (SRx) : qualification du personnel bibliothécaire, administratif et logistique renforcée**
Actions prévues : encadrer le personnel nouveau au catalogage et à l'encodage ; renforcer la formation des cadres bibliothécaires à l'étranger ; former le personnel nouveau aux critères de rangement physiques des documents de la bibliothèque
Actions réalisées : 5 personnes ont bénéficié d'un stage de 15 jours en Belgique
- **Sous-résultat 5 (SRx) : sensibilisation des usagers à la culture numérique et informationnelle améliorée**
Actions prévues : inviter l'ensemble des lecteurs à des visites de présentation des services et des ressources systématiquement à intervalles réguliers ; planifier des formations à la recherche documentaire à l'intention des utilisateurs
Actions réalisées : visites à la demande et journées portes ouvertes
Si il y a lieu, justifiez les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées :
 - Pour les formations à la recherche documentaire, confusion au niveau de la direction de la bibliothèque entre initiation à la recherche documentaire et initiation à la recherche dans le catalogue
- **Sous-résultat 6 (SRx) : conditions matérielles pour assurer la viabilité des ressources documentaires mises en place**
Actions prévues : équiper mécaniquement la bibliothèque centrale contre le vol ; améliorer les outils de reliure
Actions réalisées : achat en Belgique de filets de protection contre le vol, d'un massicot et de percaline
Si il y a lieu, justifiez les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées :
 - Les filets de protection ne sont toujours pas placés, impossibilité d'obtenir des Oeuvres universitaire le placement de ceux-ci
- **Sous-résultat 7 (SRx) : gestion opérationnelle informatisée de la bibliothèque améliorée**
Actions prévues : inventorier complètement le parc informatique des bibliothèques ; développer le parc informatique ; rendre fonctionnel le Système Intégré de Gestion de Bibliothèque (SIGB) avec catalogue électronique des collections ; cabler électriquement et informatiquement la bibliothèque centrale ; mettre régulièrement les données devant être publiées sur le serveur Web à jour
Actions réalisées : sur l'espace du PIII, deux inventaires partiels (absence d'inventorisation des imprimantes, copieurs, dispositifs réseaux et douchettes de lecture optique) ont été établis ; achats d'ordinateurs, de matériel réseau et de douchettes de lecture optique ; Koha est opérationnel depuis 2009 (mise en oeuvre par le RA belge) ; la bibliothèque centrale a été cablée

Analyse du degré d'atteinte des sous-résultats et contribution des actions réalisées durant le programme quinquennal à l'atteinte d'un ou de plusieurs sous-résultats.

- Sous-résultat 1 (SRx) : 80%
 - Eu égard aux montants disponibles pour l'achat de documentation, la bibliothèque a bénéficié d'un réel appoint dans l'accroissement de ses collections
 - Le nombre de notices présentes dans le catalogue rend l'utilisation de celui-ci envisageable
- Sous-résultat 2 (SRx) : 0%
- Sous-résultat 3 (SRx) : 0%
- Sous-résultat 4 (SRx) : 50%
 - Les stages effectués en Belgique ont permis d'améliorer la compétence des personnes qui en ont bénéficié dans trois cas sur cinq. Ils ont produit des effets (qualité des notices augmentées) dans deux cas sur cinq
- Sous-résultat 5 (SRx) : ?
- Sous-résultat 6 (SRx) : 90%
 - La fourniture de matériel acquis en Belgique (filets de protection et matériel de reliure) permet de protéger et de valoriser le patrimoine documentaire de la bibliothèque
- Sous-résultat 6 (SRx) : 80%
 - La fourniture de matériel acquis en Belgique et au Burundi a sensiblement accru l'équipement informatique de l'Université du Burundi

Identification des facteurs de succès et d'échec du déroulement de l'activité tout au long du programme quinquennal : causes du succès ou des échecs, difficultés éventuelles rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives de développement de l'activité au-delà du PIII, ...

Facteur de succès, l'implication des personnes dans le cadre de l'activité. D'une part, six catalographes burundais ont produit un nombre appréciable de notices sur la durée du PIII. D'autre part, le RA belge a permis de bénéficier d'un SIGB en installant celui-ci et en assurant sa maintenance. De plus, de nombreuses acquisitions ont été faites en Belgique au niveau de la documentation et du matériel informatique et de reliure.

À l'inverse, le manque d'implication des autres intervenants burundais, à tous les niveaux et dans tous les domaines, explique les retards pris et le fait que des actions n'ont pas été menées à terme.

À noter également, dans le chef du partenaire burundais, la qualité médiocre des documents établis, l'irrespect des délais et des procédures établies par la CUD.

Enfin, l'activité souffre d'une absence totale de communication venant de Bujumbura dans tous les domaines.

L'activité ne pourra avoir une chance de réussite au-delà du PIII qu'à partir du moment où le partenaire burundais fournira les prestations que la CUD est en droit d'attendre de lui et que des rapports mensuels sur l'état d'avancement des actions seront fournis par la direction de la bibliométrie de l'UB.

Il conviendrait également que le partenaire burundais soit autonome d'un point de vue informatique au niveau de la gestion et de la maintenance du SIGB. Idéalement, sur ses fonds propres.

Description de la contribution des sous-résultats aux activités depuis le début du programme quinquennal jusqu'à ce jour et de l'atteinte d'un ou de plusieurs résultats du cadre logique global

Rappelons d'abord que ce projet n'a commencé qu'en 2009, soit avec un an de retard par rapport aux autres projets du P3, ce qui a eu des conséquences diverses rappelées en d'autres rapports.

L'activité UB03 n'a pas commencé et a été abandonnée par manque de responsable d'activité belge. Elle sera cependant été réintégrée, sous une forme plus modeste, dans l'activité UB02, à partir de 2010.

L'activité UB08 était partie intégrante du projet (avec les sous résultats indiqués dans le tableau ci-après), mais a pu bénéficier d'un apport du groupe transversal « ressources documentaires » dès la première année, pour, en 2011 passer totalement (budgétairement parlant) à ce groupe.

L'identification avait été réalisée en janvier 2008, en évitant délibérément (experte en cadre logique et SCUD) de citer quelque contrainte budgétaire. La formulation a eu lieu en décembre 2008, avec prise en compte, hélas, des contraintes budgétaires, et en maintenant le cadre logique établi en janvier, ce qui a conduit à des moyens faibles attribués à certaines actions. Enfin, lors de la formulation, nos collègues burundais nous avaient convaincus que le passage au LMD était imminent. Pratiquement, la loi sur l'Enseignement Supérieur, instaurant le LMD, a été publiée le 30 décembre 2011, mais les diverses modalités d'application ont été promulguées plus tard. L'organisation de l'Université du Burundi a été modifiée, avec notamment la création du poste de Secrétaire général dont dépend le service informatique qui est ainsi créé, mais dont la prise en compte officielle n'a eu lieu que dans les derniers mois. On conçoit que le projet s'est développé dans un environnement mouvant qui affecte parfois sa raison d'être.

Enfin, plusieurs activités visaient la délivrance d'un « Master complémentaire » (suivant l'appellation belge). Bien que les diplômes aient été délivrés, nous n'avons pas encore vu, dans la législation burundaise, une telle définition. Nous ne parlerons bien sûr pas de la notion d'équivalence avec les titres belges !

Nous reprenons ci-après les éléments du cadre logique du partenariat (sans les IOV et les hypothèses)

Nous rappelant l'avis de l'expert qui a conduit l'évaluation à mi-parcours, donc la complication inutile du programme, nous reprenons ci-dessous le tableau qui lie les sous-résultats des activités aux résultats.

Résultats attendus	Activités	Sous-résultats
R1. Une licence et des masters dans les thématiques ciblées, adaptés au processus de Bologne et répondant au marché de l'emploi, sont mis en place ou renforcés,	UB01 FSA/ITS	SR1 Un programme de cours pour la formation de techniciens supérieurs en 3 ans est construit dans le système LMD et accepté officiellement SR2 Un programme de cours pour le master ingénieur polytechnicien en 2 ans, accessible au terme de la formation en 3 ans, est construit dans le système LMD et accepté officiellement SR3 La visibilité de la fusion des deux institutions et de la mise en place des nouveaux programmes de cours dans le système LMD est assurée par une communication efficace à l'ensemble des partenaires internes à l'université et extérieurs

		<p>SR4 Les dispositions transitoires sont mises en place</p> <p>SR6 Les équipements pédagogiques et techniques ainsi que les aspects logistiques sont suffisants et adaptés pour mettre en œuvre le nouveau programme</p>
	UB02 Sciences et Agronomie	<p>SR1 Un programme interdisciplinaire adapté au processus de Bologne est mis en place</p> <p>SR2 Les supports de qualité des cours sont disponibles</p> <p>SR3 Les cours et travaux pratiques sont adéquatement organisés</p>
	UB04 Journalisme	<p>SR1 Le master est reconnu par les autorités compétentes</p> <p>SR2 Les conditions logistiques sont réunies et maintenues</p> <p>SR4 La réalisation d'une formation de bonne qualité est assurée</p>
	UB05 Droits de l'Homme	<p>SR1 La formation dans le cadre du master complémentaire en DH et en résolution pacifique des conflits est assurée et améliorée de façon continue et durable.</p> <p>SR4 L'intégration régionale du master complémentaire en droits de l'homme et en résolution pacifique des conflits dans ses missions de formation et de recherche est renforcée.</p>
R2. Les compétences des enseignants, du personnel scientifique, technique et administratif sont renforcées de manière à réaliser mieux et adéquatement leurs missions respectives au sein de l'UB.	UB01 FSA/ITS	SR5 Les compétences professorales sont suffisantes et adaptées pour mettre en œuvre le nouveau programme
	UB02 Sciences et Agronomie	SR4 Les compétences des formateurs sont renforcées
	UB04 Journalisme	SR3 Les ressources humaines (académiques, administratives et techniques) qualifiées sont disponibles pour la mise en œuvre du master
	UB05 Droits de l'Homme	SR1 La formation dans le cadre du master complémentaire en DH et en résolution pacifique des conflits est assurée et améliorée de façon continue et durable
	UB06 Gouvernance	SR2 Le Service de Pédagogie Universitaire est renforcé dans sa composante de réduction du taux d'échec des étudiants.
	UB07 NTIC	SR3 La communauté universitaire est appuyée dans son utilisation des outils informatiques
	UB08 Ressources Documentaires	<p>SR4 La qualification du personnel bibliothécaire, administratif et logistique renforcée</p> <p>SR5 La sensibilisation des usagers à la culture numérique et informationnelle est améliorée</p>
R3. Adéquation de la recherche et des services rendus par l'UB aux besoins de la société.	UB02 Sciences et Agronomie	<p>SR5 Un centre de recherche interdisciplinaire dans le domaine de sciences agronomiques et sciences de l'environnement est mis en place</p> <p>SR6 Des projets de recherches participatifs impliquant effectivement les bénéficiaires finaux sont menés au sein du centre de recherche</p> <p>SR7 Les résultats de la recherche sont valorisés sous forme de publications auprès des utilisateurs finaux et dans le domaine scientifique</p> <p>SR8 Une culture de l'évaluation des actions de recherche et d'enseignement est mise en place</p>
	UB04 Journalisme	SR5 Une dynamique de recherche et de formation continue est engagée
	UB05 Droits de l'Homme	<p>SR2 Le programme de recherches en matière des droits de l'homme et en résolution pacifique des conflits est renforcé et diversifié au travers de l'approfondissement du partenariat universitaire et de la diffusion des travaux de recherche</p> <p>SR3 Le centre de référence documentaire est renforcé.</p>

		SR4 L'intégration régionale du master complémentaire en droits de l'homme et en résolution pacifique des conflits dans ses missions de formation et de recherche est renforcée.
R4. Accessibilité et augmentation de ressources documentaires de qualité.	UB02 Sciences et Agronomie	SR8 Une culture de l'évaluation des actions de recherche et d'enseignement est mise en place
	UB06 Gouvernance	SR1 Le Service de Planification et de Statistique est réhabilité et rendu efficace. SR2 Le Service de Pédagogie Universitaire est renforcé dans sa composante de réduction du taux d'échec des étudiants. SR3 Les communications internes et externes sur tous les problèmes qui affectent l'Université sont améliorées.
R5 Développement de l'informatique et des NTIC au sein de l'UB.	UB07 NTIC	SR1 Le réseau informatique est accessible à l'ensemble des départements et services des Facultés et de l'administration, et fournit un ensemble de services de base SR2 Structuration du service informatique (SI) de l'université SR4 Service informatique opérationnel dans ses dimensions de procédures et de cadre matériel et logiciel
R6. Accessibilité et augmentation de ressources documentaires de qualité.	UB05 Droits de l'Homme	SR3 Le centre de référence documentaire est renforcé
	UB08 Ressources Documentaires	SR1 L'offre de ressources documentaires pertinentes pour un public de 1er et 2e cycle est renforcée SR2 Service aux usagers amélioré (enseignants, chercheurs, étudiants) SR3 La gestion administrative de la bibliothèque centrale et des bibliothèques facultaires est renforcée SR5 La sensibilisation des usagers à la culture numérique et informationnelle est améliorée SR6 Les conditions matérielles pour assurer la viabilité des ressources documentaires sont mises en place SR7 La gestion opérationnelle informatisée de la bibliothèque est améliorée

Bien que les réponses des RA revêtent des formes diverses, les recadrer dans le tableau ci-dessus est facile et ne serait qu'une redite.

Choix de quelques indicateurs objectivement vérifiables (IOV) significatifs qui mettent en évidence l'atteinte des résultats du cadre logique global.

Remarquons d'abord que le cadre logique a été établi en pensant au modèle d'une université belge et à son fonctionnement. Or l'Université du Burundi fonctionne d'une manière différente, notamment en ce qui concerne la possibilité de consulter un certain nombre de statistiques et de résultats annuels. Certains indicateurs que nous avons jugés intéressants n'ont pas de sens ici.

L'année académique évolue à son rythme, en fonction des grèves et des avatars du calendrier, ce qui rend la planification à long terme impossible, sauf pour les formations spécifiques au programme.

De plus, la coopération de la CUD est faible par rapport aux besoins de fonctionnement de l'Université, et de plus, elle n'est pas la seule. Dans beaucoup de cas, nous avons contribué à l'atteinte des résultats, dans une mesure plus ou moins grande, mais dans certains cas, notamment dans le cas des mesures légales, ou même, en ce qui concerne les programmes des facultés, nous n'avons joué que le rôle d'aiguillon, plus ou moins important. Dit autrement, quand le projet a mis en place des actions spécifiques, des indicateurs ont un sens réel ; par contre quand une action appuie une fonction existante de l'Université, l'indicateur n'est pas nécessairement une image de notre action (cette remarque doit être prise dans les deux sens, aussi bien favorable que défavorable).

Résultats	
R1	Une licence et des masters dans les thématiques ciblées, adaptés au processus de Bologne et répondant au marché de l'emploi, sont mis en place ou renforcés.
R2	Les compétences des enseignants, du personnel scientifique, technique et administratif sont renforcées de manière à réaliser mieux et adéquatement leurs missions respectives au sein de l'UB.
R3	Adéquation de la recherche et des services rendus par l'UB aux besoins de la société.
R4	La gouvernance universitaire est appuyée dans le renforcement de sa politique scientifique et dans la modernisation de la gestion des services académiques.
R5	Développement de l'informatique et des NTIC au sein de l'UB.
R6	Accessibilité et augmentation de ressources documentaires de qualité.

R1 - Une licence et des masters dans les thématiques ciblées, adaptés au processus de Bologne et répondant au marché de l'emploi, sont mis en place ou renforcés

La licence en différentes spécialités, dont l'informatique (en FSA, il n'y avait que le génie civil et le génie électromécanique) est mise en place au sein de la Faculté des Sciences de l'Ingénieur (nouveau nom, pour le nouveau programme de la FSA/ITS). La première année est terminée et la seconde est en cours.

Le Master complémentaire en sciences de l'environnement a diplômé plusieurs promotions, continue et est bien apprécié ; un bémol : les frais de consommables et d'études sur le terrain supportés par le projet sont toujours importants, ce qui fait douter de la pérennité de cette action.

Le Master complémentaire en journalisme a diplômé plusieurs promotions, il est apprécié et recherché. C'est la seule action terminée à la date officielle de fin de projet, car il est actuellement poursuivi par le PFS « Master complémentaire en journalisme ».

Le Master en droits de l'homme et résolution pacifique des conflits voit toujours son nombre de candidats nettement supérieur au nombre de places disponibles pratiquement.

Tous les diplômes des formations mises en place sont délivrés, donc reconnus par l'Université du Burundi.

Le nombre d'étudiants inscrits à l'Université du Burundi n'est en aucun cas un critère, ce nombre étant en quelque sorte imposé par le Ministère compétent.

R2 - Les compétences des enseignants, du personnel scientifique, technique et administratif sont renforcées de manière à réaliser mieux et adéquatement leurs missions respectives au sein de l'UB

Dans le cadre du programme, le nombre de collègues burundais qui donnent cours a augmenté notablement, soit qu'ils aient repris le cours complet ou que le cours se donne en binôme.

Un certain nombre de collègues burundais ont rédigés des supports de cours et les ont rendus disponibles, éventuellement sur intranet (le PARES a aussi soutenu cette action).

Dans les formations du programme, les planifications de cours sont établies en fonction des disponibilités des intervenants et sont quasi toujours suivies.

R3 - Adéquation de la recherche et des services rendus par l'UB aux besoins de la société

Clairement, les centres de recherche ont été créés, reconnus, et les comités scientifiques sont en place, mais cela ne veut pas dire que cela conduit à des recherches notables, à l'exception des travaux effectués dans le cadre des formations mises en place, ce qui est d'ailleurs loin d'être négligeable. Aux yeux de l'Université, la priorité demeure clairement mise sur l'enseignement, non sur la recherche.

Nous n'avons rien à ajouter à ce qu'on dit les RA en ce qui concerne les chercheurs et les partenariats effectifs.

R4 - La gouvernance universitaire est appuyée dans le renforcement de sa politique scientifique et dans la modernisation de la gestion des services académiques

Une informatisation sérieuse des procédures utilisées à la Direction des services académiques a été réalisée, ce qui a réduit notablement certains délais, dont celui de la gestion des bourses (important car c'était une cause notable de grèves d'étudiants). Par contre, on n'en est pas encore à la gestion globale du parcours des étudiants, mais il s'agit là d'une tâche énorme.

Le contrat de confiance pour l'évaluation des étudiants semble rencontrer un certain succès.

R5 - Développement de l'informatique et des NTIC au sein de l'UB

Un « service informatique » compétent a pu être mis en place et fonctionne bien, grâce à une procédure de recrutement sérieuse et à l'attribution de primes permettant d'attirer des gens valables (les deux mis en place par le projet).

Les liaisons matérielles ont été repensées et réalisées (notamment avec radios et fibre optique – l'Université étant dispersée sur plusieurs campus, avec une implantation à Gitega), divers serveurs ont été mis en place, dont les derniers sont virtuels et tournent sur des machines physiques puissantes. Intranet et Internet sont fonctionnels

avec cependant une limitation des accès extérieurs lié au prix important des abonnements, auxquels le projet contribue d'ailleurs ; cela conduit toujours à une gestion restrictive de la bande passante. La mise en place d'une culture informatique et de ses réflexes est lente.

R6 - Accessibilité et augmentation de ressources documentaires de qualité.

Les livres disponibles à la bibliothèque centrale et dans les bibliothèques facultaires sont en nombre croissant et c'est particulièrement vrai pour la bibliothèque associée aux activités UB04 et UB05.

La réalisation du catalogue électronique est lente et son accessibilité en ligne tarde (culture informatique ?)

Analyse du degré d'atteinte de l'objectif spécifique au terme du programme quinquennal

Objectif global
Former des cadres qualifiés pour les besoins de développement du Burundi
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, hormi 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.

Identification des facteurs de succès et d'échec du déroulement du programme et du partenariat : causes du succès ou des échecs, difficultés éventuelles rencontrées, évaluation de l'utilisation des ressources, perspectives de durabilité du programme au-delà du PIII

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.